

LA CONCORRENZA NEL MERCATO AEREO:
IL CASO RYANAIR-AER LINGUS

Dipartimento di Impresa e Management - Cattedra di Economia Industriale

Relatore:

Prof. Maria Martoccia

Candidato:

Donato Esposito

Matr. 177031

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Indice

| | |
|--|----|
| I. Introduzione | 1 |
| I.I. L'argomento | 1 |
| I.II. La finalità | 3 |
| I.III. Il metodo | 3 |
| Capitolo 1 - Analisi delle forze competitive nel mercato | 7 |
| Intensità della competizione | 7 |
| Minaccia di nuovi entranti..... | 11 |
| Minaccia di prodotti sostitutivi | 14 |
| Potere contrattuale dei fornitori..... | 16 |
| Potere contrattuale dei clienti | 18 |
| L'attrattività del settore | 19 |
| Capitolo 2 - Evoluzione della regolamentazione | 20 |
| La regolamentazione e gli accordi bilaterali..... | 20 |
| La deregulation americana | 26 |
| La liberalizzazione europea | 32 |
| Effetti ottenuti..... | 46 |
| Capitolo 3 - Quadro normativo in tema di fusione | 49 |
| Le fondamenta teoriche | 49 |
| La concorrenza nei trattati europei..... | 53 |
| Il Merger Regulation..... | 58 |
| Casi precedenti di fusioni nel settore aereo | 63 |
| Capitolo 4 - La fusione Ryanair-Aer Lingus..... | 67 |
| Le compagnie e il mercato | 67 |
| L'investigazione della Commissione..... | 70 |
| I rimedi proposti dalle parti..... | 77 |
| La conclusione della Commissione..... | 78 |
| Conclusioni | 81 |
| Ringraziamenti..... | 84 |
| Bibliografia..... | 86 |
| Sitigrafia..... | 86 |
| Riferimenti Normativi..... | 87 |

I. Introduzione

I.1. L'argomento

Il tema della tesi sarà incentrato sull'industry del trasporto aereo, analizzando le evoluzioni normative che hanno influenzato la concorrenza nel settore dei trasporti.

L'industria aerea eroga servizi verso ogni parte del globo, garantendo il diritto alla mobilità anche nei posti più remoti. Rappresenta un settore chiave per raggiungere un mondo pienamente globalizzato, nel quale i limiti geografici non rappresentano più un ostacolo invalicabile. Lo sviluppo di questa industry ha anche contribuito alla crescita di molti settori correlati come ad esempio la produzione di aerei, l'erogazione di servizi di volo e il turismo. Il ruolo strategico di aeroporti e compagnie aeree di bandiera ha da sempre interessato i vari governi, che hanno cercato da un lato di proteggere l'economia nazionale (garantendo monopoli statali), e dall'altro hanno spinto verso una maggiore apertura dei trasporti al fine di favorire il turismo e la mobilità delle persone. Pochi altri settori generano l'attenzione che viene data al mercato aereo da parte degli attori coinvolti.

Il mercato ha attraversato periodi legislativi molto diversi e spesso contrastanti. Il legislatore ha, di volta in volta, privilegiato diversi benefici per i consumatori che derivano da questo mercato. In un primo momento storico la produzione normativa ha creato ampie barriere all'entrata, proteggendo gli *incumbents*, in modo da guidare l'industry verso un'efficienza maggiore attraverso le economie di scala. Successivamente il legislatore si è concentrato principalmente sul servizio che i vettori aerei (e i trasporti in generale) forniscono ai loro clienti. Questa spinta ha spostato l'attenzione (nazionale e internazionale) sulla correttezza e trasparenza della competizione. Si è così arrivati ai processi di deregulation e liberalizzazione rispettivamente negli Stati Uniti e in Europa. Con l'avvento dell'Unione Europea e l'introduzione del libero mercato, la normativa concorrenziale nazionale per il mercato dei trasporti, per lo più protezionistica, si è trovata in conflitto con le regole dettate dai trattati sovranazionali in tema di concorrenza.¹

¹ I Trattati fondamentali dell'Unione Europea hanno avuto inizio nel 1958 a Roma. Il Trattato di istituzione della CEE ha poi subito varie modifiche fino ad arrivare ai Trattati di Lisbona e di Amsterdam. Le regole concorrenziali

L'evoluzione dell'ambiente competitivo è stata influenzata dalle molteplici libertà concesse ai nuovi entranti, così da abbattere tutte quelle barriere istituzionali che rappresentavano un limite ad una sana e giusta concorrenza. I minor vincoli presenti e la possibilità di sfruttare le potenzialità di crescita del settore, hanno creato un forte incentivo per l'entrata di nuovi competitors. La numerosità delle compagnie di trasporto (in particolare le compagnie aeree) è aumentata a dismisura. Dalla presenza delle sole compagnie di bandiera, si è arrivati ad avere anche le così dette "*Low Cost Carriers*"². Le LCCs sono accumulate dal fatto che offrono un servizio standardizzato e senza fronzoli ("*no frills*"), in modo da abbattere i costi di gestione e beneficiare di economie di scala. I prezzi ne hanno naturalmente risentito, scendendo in maniera vertiginosa durante gli ultimi decenni del '900 e i primi anni duemila, anche grazie alla possibilità di prenotare il servizio on-line e con molti mesi di anticipo. Questo processo, in un mercato oramai maturo, ma che ha ancora qualche possibilità di crescita, è ormai giunto ad un punto di svolta. Molte compagnie aeree negli ultimi anni stanno cercando di ottenere migliori sinergie e incrementare le economie di scala per abbattere i costi, attraverso fusioni, acquisizioni e joint venture.³

Il legislatore si trova quindi a relazionarsi con un'evoluzione di mercato che potrebbe portare ad una concentrazione maggiore nel lungo periodo e alla nascita di possibili posizioni monopolistiche in determinate rotte e specifici mercati. Da un conteso che ha enfatizzato il ruolo dell'abbattimento delle barriere all'entrata come misura per aumentare la concorrenza potenziale, ci si trova oggi ad affrontare una possibile riallocazione degli equilibri concorrenziali a favore delle imprese con una reputazione migliore e con più influenza nelle scelte di mercato. L'obiettivo di raggiungere una quasi perfetta concorrenza è quindi messo in discussione dalla saturazione del mercato e dalle ancora limitate opportunità di crescita interne. Le compagnie cercano di appropriarsi di potere di mercato, adducendo come motivazione per le operazioni di M&A le sinergie e le riduzioni di costi che ne derivano.

La Commissione Europea in tutto ciò, si trova a dover stabilire se una riduzione della concentrazione nel mercato, attraverso l'unione di due attori, può rappresentare un

contenute all'interno della normativa comunitaria sono di applicazione generale. I principali articoli su questo tema verranno esaminati in seguito.

² Spesso nella trattazione ci si riferirà alle "*Low Cost Carriers*" con l'abbreviazione LCCs.

³ Si vedano le numerosissime fusioni avvenute nel mercato aereo (IAG, Lufthansa, Air France-KML), nonché le alleanze che sono state create dai vettori per ridurre il potere della clientela (Skyteam, Star Alliances e Oneworld le più note).

beneficio per il consumatore comunitario in termini di riduzioni di prezzo o di aumento della qualità del servizio. La scelta se accettare o meno una fusione o un'acquisizione si basa quindi sulle conseguenze che essa potrebbe generare nel mercato interno.

I.II. La finalità

Lo scopo principale del seguente lavoro, compreso l'argomento e studiate le forze che ne determinano l'assetto competitivo, è quello di analizzare le motivazioni e le scelte che guidano la Commissione Europea a prendere decisioni (in favore o meno) rispetto ad una possibile operazione di riduzione della concentrazione nel mercato aereo. Le domande a cui si cercherà di dare una risposta riguardano quindi il modo in cui analizzare una fusione all'interno dell'industria aerea, l'impianto normativo europeo in tema di fusione e le scelte passate della Commissione a riguardo. Al fine di comprendere le *competition rules* Europee e la particolarità del trasporto aereo rispetto ad esse, bisogna andare a scovare all'interno dell'impianto normativo comunitario non solo le regole generali, ma anche quelle che vengono applicate solo al trasporto aereo.

Per contestualizzare l'analisi teorica della regolamentazione, è stato scelto il caso di tentata acquisizione da parte della compagnia low-cost irlandese Ryanair della compagnia di bandiera dell'Eire Aer-Lingus. Questo caso è stato scelto in quanto la Commissione Europea ha più volte rifiutato l'unione dei due operatori, adducendo come motivazione principale quella di una sicura riduzione della concorrenza nel mercato irlandese. Ciò in quanto le due compagnie detengono un ampio market share nel mercato, cosicché la loro combinazione avrebbe portato ad una posizione monopolistica senza beneficio per i consumatori.

Un'ultima domanda a cui questo lavoro cercherà di rispondere è relativa all'opportunità o meno di continuare su questa strada, e quindi cercare sempre di aumentare la concorrenza nel settore, oppure prevedere un lento declino dell'industria aerea che potrebbe giustificare maggiore concentrazione (tramite fusioni o acquisizioni) al fine di preservare il servizio, attraverso le possibili sinergie e riduzioni di costi.

I.III. Il metodo

Per comprendere appieno l'evoluzione della normativa comunitaria riguardo il settore del trasporto aereo, questo lavoro procederà in diverse fasi.

Per una prima analisi e per approfondire le dinamiche concorrenziali e la profittabilità di quest'industry, sarà sviluppato il modello delle cinque forze competitive di Porter. Esso consta di una forza centrale, l'intensità della competizione, che dipende principalmente dalla concentrazione assoluta e relativa (misurata dall'HH index), dal grado di differenziazione del prodotto/servizio, dalle barriere all'uscita e dalla struttura dei costi. Naturalmente, un settore con una concentrazione più elevata sarà meno competitivo e lo stesso dicasi per il grado di differenziazione del prodotto/servizio; barriere all'uscita rilevanti, come i *sunk costs* e gli investimenti idiosincratici, possono alterare il gioco competitivo rendendo troppo costoso bloccare la produzione e virare su altri settori; la struttura dei costi può costituire un freno alla competizione quando la minima scala efficiente⁴ è inferiore rispetto alla domanda di mercato. Le due forze orizzontali che Porter analizza sono: la minaccia di nuovi entranti e la minaccia di prodotti sostitutivi. Per quanto riguarda la prima di queste, la possibilità che ci siano spesso ingressi di nuovi competitors rende un settore meno attrattivo rispetto ad un altro in quanto questa dinamicità potrebbe rendere difficile creare un potere di mercato rilevante e stabile. La possibilità che gli *entrants* minaccino il predominio degli *incumbents* in un mercato dipende dalla presenza e dall'altezza di barriere strutturali (economie di scala, di scopo o di tecnologia), di barriere istituzionali (norme vigenti e autorizzazioni per intraprendere un'attività) e di barriere strategiche. La seconda forza orizzontale (minaccia di prodotti sostitutivi) è influenzata dalla qualità del bene/servizio che soddisfa lo stesso bisogno d'uso e dall'elasticità incrociata della domanda al prezzo. Questi fattori sono influenzati principalmente dai così detti *switching costs* (costi del cambiamento). Forte competizione da parte dei prodotti sostitutivi e bassi *switching costs* possono rendere meno attraente un settore per via della poca differenziazione possibile. Le forze verticali che Porter analizza sono il potere dei fornitori e il potere degli acquirenti. La trattazione teorica riguarderà solo una delle due forze perché quello che si dice vale anche per l'altra forza. Gli attori a valle (monte) del settore esaminato possono influenzarne l'attrattività, e quindi la profittabilità dello stesso, in base a due fattori: il potere contrattuale relativo e la sensibilità al prezzo. Per quanto riguarda il potere contrattuale relativo, esso dipende della capacità o

⁴ La MES (*Minimum efficient scale*) è definita come il livello di output oltre il quale l'impresa non può ottenere ulteriori riduzioni di costi attraverso ulteriore espansione della produzione.

meno dell'acquirente (fornitore) di poter rinunciare alla transazione senza rimetterci molto. La sensibilità al prezzo invece dipende da quanto il prodotto acquistato (venduto) incide sui loro costi. Acquirenti o fornitori con un ampio potere di mercato possono stabilire prezzi meno competitivi e beneficiare dalla loro posizione di più ampi margini, rendendo il settore meno attraente. Questa analisi, quindi, servirà a comprendere se il settore aereo gode di una competizione dinamica, oppure rappresenta un mercato dove è possibile ottenere extra-profitti in virtù di una posizione favorevole nel mercato.

Dopo un'analisi rapida del settore, si passerà a valutare l'evoluzione normativa nel mercato del trasporto aereo. Prima si darà uno sguardo alla deregolamentazione che ha caratterizzato l'economia americana negli anni '80 e che ha portato alla nascita di numerose compagnie di volo per "brevi" tratte continentali, principalmente all'interno degli Stati Uniti. Successivamente sarà la volta dell'Europa, con una più attenta analisi della regolamentazione comunitaria. Nel vecchio continente, diversamente dall'America, ci si è confrontati con un vero e proprio processo di liberalizzazione nel mercato dei trasporti. Si analizzeranno prima le dinamiche competitive precedenti ai trattati europei, si passerà poi a considerare l'incidenza di questi ultimi sulla competizione nell'industry. I limiti alla concorrenza imposti dai monopoli statali verranno discussi e si cercherà di intuire le motivazioni che hanno portato i legislatori comunitari a scegliere norme in favore della concorrenza.

Dalle spinte regolamentari nasce un nuovo paradigma di compagnia aerea, le LCCs. Si analizzeranno le differenze tra queste ultime e le tradizionali compagnie di bandiera, in modo da comprendere se le scelte normative sono state ben recepite e hanno portato i frutti sperati. Successivamente, il legislatore ha dovuto confrontarsi con un aumento della concentrazione dovuto ad una saturazione del mercato, delineando le regole da seguire in caso di fusioni e acquisizioni. Il Merger Regulation⁵ è il documento principale a cui fare riferimento in questo tema. Sarà analizzato e discusso, in modo da comprenderne le motivazioni di fondo e gli obiettivi (che tanto non si discostano da quelli generali dei trattati fondamentali), cercando anche di prevederne un'evoluzione o una staticità nel futuro. Saranno anche brevemente analizzate diverse fusioni che sono state concesse da parte del legislatore comunitario, in modo da capire anche l'applicazione pratica delle norme scritte e

⁵ Regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio

l'eterogeneità delle situazioni che la Commissione Europea si trova ad affrontare in questo ambito. La domanda principale che ci si porrà in questa parte sarà legata alle motivazioni e alle giustificazioni che il legislatore adduce nello scegliere se approvare o meno un'operazione di concentrazione di market shares. Il focus sarà sempre sul mercato del trasporto aereo, analizzando come le operazioni di *merger and acquisition* possono influenzarne le dinamiche competitive.

L'analisi verterà poi su un caso specifico riguardante questo tipo di operazioni nel mercato del trasporto aereo comunitario: la tentata fusione tra Ryanair e Aer-Lingus. La famosa compagnia low cost irlandese ha più volte cercato di aggregarsi con il diretto competitor, garantendo alla Commissione Europea che ne sarebbero derivati benefici sia per le imprese sia per i consumatori comunitari. L'organo decisionale europeo ha, però, respinto le insistenti richieste dei manager Ryanair adducendo di volta in volta varie motivazioni. L'obiettivo sarà quello di analizzare la decisione della Commissione, cercando di capire le motivazioni che hanno portato al responso negativo, e darne una giustificazione in base alle norme comunitarie in tema di concorrenza. Si cercheranno anche di capire le motivazioni date dalla Commissione nel momento in cui vengono rifiutati i rimedi proposti dalla compagnia irlandese per aumentare la competizione nel mercato. Avendo compreso le motivazioni e le principali richieste delle parti, si potrà anche cercare di trovare nuovi rimedi che possano accontentare le richieste della Commissione da un lato e dall'altro garantire all'azienda in causa la libertà di scelte strategiche che non vadano contro l'interesse collettivo. Quindi, la domanda principale a cui si cercherà di dare risposta è: "in che modo la decisione della Commissione europea è da ritenersi giustificata?", provando poi anche a proporre nuove soluzioni e nuove vie di uscita che soddisfino entrambe le parti.

Capitolo 1 - Analisi delle forze competitive nel mercato⁶

Intensità della competizione

In un mercato dinamico come quello in esame, la competizione è fortemente influenzata dalla capacità delle compagnie di rimanere al passo con i concorrenti. I profitti maggiori possono derivare da una posizione di monopolio, come quella garantita alle compagnie di bandiera negli anni precedenti la deregulation; ovvero da una maggiore efficienza rispetto ai competitors in termini di riduzione dei costi ed erogazione del servizio; o ancora dal vantaggio di essere i leader nell'innovazione tecnologica, piuttosto che i primi ad implementare una nuova tipologia di servizio difficilmente imitabile. Il vantaggio competitivo quindi deve essere ottenuto attraverso una continua modifica del servizio offerto, cercando di essere i primi ad intuire cosa potrebbe creare valore per il cliente.

Dai dati della IATA (*International Air Transport Association*) emerge che il settore aereo vanta una numerosità molto ampia, con la presenza in tutto il globo di più di 2000 compagnie aeree, che operano con più di 23000 vettori, garantendo un servizio in circa 3700 aeroporti. La crescita del settore è stata circa del 5% annuo negli ultimi 30 anni, e ci si aspetta una crescita continua di circa il 4%-5% nei prossimi 10-15 anni⁷. Con questi numeri si arriverà a raddoppiare il totale dei viaggi aerei nello stesso periodo. I discostamenti durante gli anni del tasso di crescita da quello medio sono stati causati principalmente dal susseguirsi di cicli economici sfavorevoli, dalla volatilità del prezzo del petrolio e dalla paura crescente di attacchi terroristici dopo l'11 Settembre 2001.

Il mercato americano ed europeo sono caratterizzati da una forte frammentazione, con la presenza di numerose compagnie di medie dimensioni, affiancate dalle ex compagnie di bandiera. Queste ultime detengono ancora un minimo potere di mercato dovuto alla reputazione che si sono costruite negli anni. Nel gioco competitivo con le compagnie low-

⁶ Gli spunti utilizzati in questo capitolo sono estratti da diversi siti web che trattano la struttura dell'industry aerea: www.airlinetrends.com; www.marketrealist.com; www.web.mit.edu/airlines; <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/airline.asp>; nonché dal lavoro di R. Zucchetti e M. Ravasio (2001).

⁷ I dati sono forniti dai Facts Sheets della IATA e sono riassunti dal Global Airline Industry Program del MIT nella sezione relativa all'analisi del settore aereo.
http://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis_airline_industry.html

cost, i grandi vettori hanno cercato di puntare su una strategia di differenziazione, da svolgere in maniera efficiente. Il vantaggio delle LCCs è stato che sulle rotte brevi la differenziazione potenziale del servizio è minima, in quanto il consumatore attribuisce un maggior valore alla riduzione del costo, piuttosto che alla qualità ed unicità del viaggio. Il servizio viene percepito come identico, con la differenza che le *low-cost companies* lo erogano ad un prezzo inferiore. Nelle tratte di durata maggiore la differenziazione del servizio è possibile, in quanto alla qualità del volo viene attribuito un valore superiore. Ciò determina la possibilità di stabilire un potere di mercato superiore rispetto a quello ottenibile nelle tratte brevi, con profitti maggiori. I costi da sostenere sono evidentemente superiori, sia in termini di specializzazione della forza lavorativa, sia in termini operativi (carburante, grandezza del vettore, controlli di sicurezza, ecc.), facendo in modo che le compagnie low-cost non riescono ad ottenere il vantaggio che hanno nelle tratte brevi, lasciando il campo agli operatori più grandi.

In un contesto del genere, si nota come la competizione sia guidata dall'innovazione. Negli ultimi decenni si è assistito a numerose innovazioni sia di processo che di prodotto nell'industria aerea, con le *Low Cost Carriers* che hanno modificato radicalmente il paradigma di compagnia aerea. Il business model delle LCCs si basa su un modello operativo "*point-to-point*", che garantisce maggior flessibilità e minori costi. Questo modello è caratterizzato da rotte brevi, tipicamente regionali in America e continentali in Europa, senza scali intermedi tra il punto di partenza e la destinazione. Le compagnie maggiori operano anche e soprattutto su voli intercontinentali (o comunque su lunghe distanze), che necessitano di fermate intermedie. Questo fattore aumenta notevolmente i costi delle compagnie di bandiera, che offrono un servizio più completo e naturalmente più costoso. Garantendo un servizio "*no frills*" (senza fronzoli) le LCCs hanno potuto abbattere i costi delle risorse umane e di gestione dei servizi a bordo. Come risultato i prezzi per i passeggeri negli spostamenti brevi in aereo sono diminuiti notevolmente dall'entrata nel mercato delle nuove compagnie low-cost. L'elemento critico di vantaggio delle "*low-fare companies*" è fondato sulla maggior produttività del lavoro rispetto alle grandi compagnie, vantaggio che deriva da una flessibilità maggiore della *workforce* che permette un'utilizzazione di quest'ultima in varie funzioni e in diversi reparti (a eccezione di quelle per le quali sono richieste autorizzazioni e standard di sicurezza). In questo modo, attraverso la cooperazione e la flessibilità dei

dipendenti, i costi per unità di lavoro diminuiscono e aumenta l'output per lavoratore. Un esempio riguarda il rapporto tra i costi di due compagnie di volo americane: Southwest Airlines (compagnia low-cost) e Delta Airlines (*legal carrier*). Come riportato da "US Department of Transportation - Bureau of Transportation Statistics", il costo totale del lavoro per "available set mile" (posti disponibili per miglio) di Southwest è inferiore del 25% rispetto alla concorrente Delta. Il vantaggio si basa quindi sulla maggior produttività delle LCCs, infatti altri dati riportano come Southwest nel 2004 abbia prodotto 3.2 milioni di posti disponibili per lavoratore paragonati ai 2.2 milioni prodotti da American Airlines⁸. Attualmente le compagnie di bandiera si trovano quindi ad affrontare la necessità di adattare il loro business model ad un contesto molto più competitivo, cercando di abbattere i costi da un lato, ma dall'altro di mantenere la qualità del servizio erogato a livelli superiori. Il modello ibrido che si cerca di implementare dovrebbe prevedere l'efficienza nei costi tipica delle compagnie low-cost e il più ampio e diversificato spettro di servizi offerto dalle compagnie di bandiera. L'efficienza nei costi e il riassetto dei lavoratori diventa quindi la strada per competere con i nuovi attori super efficienti.

Le operazioni di concentrazione in un'industry così competitiva possono destabilizzare gli equilibri che si sono creati durante gli anni. Riducendo l'analisi ad un livello regionale, si può notare come una fusione tra due compagnie aeree porterebbe ad un aumento della concentrazione relativa, creando un'entità con una quota di mercato pari alla somma delle quote delle due compagnie unitesi. Le motivazioni che spingono due imprese a cooperare (in maniera più o meno intensa) sono molteplici e spaziano dalla possibilità di ridurre i costi attraverso sinergie fino all'incremento di potere di mercato che ne potrebbe derivare. E' facile comprendere che una maggior concentrazione sia auspicabile per il benessere dei consumatori solo se accompagnata da benefici tangibili. Questi benefici dovrebbero derivare da una diminuzione dei prezzi al consumo, in quanto i costi unitari verrebbero ridotti attraverso economie di scala, di scopo o di esperienza. Se una fusione o un'acquisizione si traduce in costi minori per il consumatore nell'utilizzazione del bene/servizio, allora essa deve essere favorita e accompagnata anche dal legislatore. Un semplice aumento del margine di profitto per la nuova entità non dovrebbe essere la principale giustificazione di

⁸ I dati sono presi dai documenti ufficiali del governo americano e riassunti nell'analisi di settore svolta dal Global Airline Industry Program del MIT.
http://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis_airline_industry.html

un'operazione di concentrazione approvata e favorita dalla normativa. Negli ultimi anni, a seguito della crisi economica e degli attacchi terroristici, molte compagnie aeree si sono trovate in situazioni di difficoltà patrimoniale ed economica. Una soluzione per uscire dai problemi potrebbe essere quella di unirsi con un concorrente per beneficiare delle sinergie derivanti dalla fusione, soprattutto nella riduzione dei costi e, conseguentemente, nell'aumento dei profitti. Nel caso in cui la fusione si renderebbe necessaria al fine di scongiurare l'uscita dal mercato per default di una compagnia, sarebbe giusto, da un punto di vista legislativo, favorirne la ristrutturazione da parte di compagnie più stabili. Le operazioni di concentrazione sono state fondamentali proprio per evitare numerosi fallimenti nel mercato, portando una maggior concentrazione, ma anche una maggior sicurezza del servizio. In America le fusioni hanno portato ad una riduzione del numero di "players" dagli undici del 2005 fino ai sei nel 2014. Queste sei grandi compagnie (Delta Airlines, United Continental Holdings, Alaska Air Group, Jet Blue Airways, Southwest Airlines e American Airlines) rappresentano il 94% del market share per capacità di trasporto⁹. Con uno sguardo anche al mercato cinese, si può vedere un notevole incremento della competizione con la proposta di lancio di diciannove nuove compagnie aeree. La Cina può anche essere un esempio molto importante per l'influenza dei prodotti sostitutivi nella competizione: il treno super veloce. Esempi di fusioni note in Europa sono quelle tra la compagnia aerea francese Air France e l'olandese KLM e la fusione tra la compagnia spagnola Iberia e quella inglese British Airways. Dalla prima è nato il gruppo AirFrance-KLM mentre dalla seconda è nato l'International Airlines Group. Contemporaneamente alle numerose operazioni di fusione, si è venuto a creare anche un ambiente che favoriva le alleanze tra aziende. Nascono così la Sky Team Alliance, la Star Alliance e la Oneworld Alliance. Gli obiettivi principali di queste relazioni tra compagnie sono quelli di migliorare la qualità del servizio attraverso la coordinazione dei voli, l'agevolazione delle tariffe e l'integrazione dei programmi di fedeltà.

Essendo un business capital-intensive le barriere all'uscita per coloro che sono all'interno del mercato sono elevate. Gli investimenti da dover effettuare per avviare una compagnia aerea dipendono fortemente dalla dimensione con cui si vuole entrare nel mercato. Se si pensa di poter entrare come una compagnia forte e con un grande market share gli investimenti

⁹ Cederholm, Teresa. "The airline industry's growth and impact on economic prosperity" in *Market Realist*, 2014.

elevati iniziali potrebbero rivelarsi un rischio eccessivo e per nulla remunerativo. La scelta invece di entrare in piccola scala non permetterebbe all'impresa di beneficiare di economie di scala. Il dilemma con cui ci si fronteggia può influenzare le barriere all'uscita, in quanto grossi investimenti iniziali "bloccano" l'impresa nel mercato. D'altro canto però gli investimenti da effettuare sono principalmente basati sulle risorse umane, sulle autorizzazioni necessarie per operare e sui contratti vincolanti con gli aeroporti nazionali e internazionali. L'acquisto degli aerei può invece risultare una componente meno vincolante in quanto è possibile rivenderli senza eccessive perdite. Questo porterebbe ad affermare che è possibile uscire dal mercato senza subire notevoli danni, ma la ragione principale che crea un sentiero vincolante per l'impresa è la forte componente idiosincratICA degli investimenti. Questa componente deriva fondamentalmente dalle architetture software per la gestione delle prenotazioni, dai costi per le autorizzazioni e dall'acquisto degli aeromobili.

In conclusione, si nota come le imprese nell'industria aerea siano sottoposte a molti stimoli da parte dell'ambiente esterno e i loro profitti dipendono troppo spesso dalle condizioni del ciclo economico. Ciò porta ad affermare che, anche in base ai rapidi e frequenti cambiamenti di prezzo sul mercato, il settore del trasporto aereo sia caratterizzato da un'elevata intensità competitiva. Di conseguenza, i profitti e il ritorno sul capitale investito sono molto volatili e dipendono dalla capacità dell'impresa di differenziarsi dai concorrenti (sulle tratte lunghe), o di essere leader di costo (sulle tratte brevi). La scelta della strategia competitiva di base dipende principalmente dalla dimensione del mercato e dalla possibilità di beneficiare di economie di scala.

Minaccia di nuovi entranti

La competizione nel mercato aumenta quando nuove compagnie aeree entrano nel business oppure quando compagnie aeree già presenti allargano i loro servizi verso nuovi mercati. La differenza fondamentale è che nel secondo caso si può beneficiare di economie di scala e diritti sugli slots negli aeroporti e di conseguenza, le barriere all'ingresso sono minori. E' possibile dividere l'analisi delle barriere all'ingresso attraverso una separazione tra barriere strutturali, istituzionali e strategiche

La minaccia di nuovi entranti all'interno di un mercato molto competitivo dipende principalmente dalle barriere istituzionali. Queste ultime sono le uniche che possono

davvero impedire ad una compagnia di entrare nel settore. Le barriere strutturali e le barriere strategiche svolgono un compito residuale nel proteggere il mercato, in quanto possono essere sormontate dagli agenti molto determinati.

Le barriere strutturali, come ad esempio le economie di scala e la necessità di sostanziosi investimenti, possono essere evitate dalle compagnie che decidono di entrare nel business attraverso finanziamenti esterni per ottenere i mezzi necessari all'operazione. Come si è visto, un business fortemente capital intensive richiede ingenti investimenti iniziali, soprattutto se si vuole entrare nel mercato in grande scala, cercando di beneficiare delle economie che ne derivano. L'impatto di questa componente potrebbe scoraggiare le compagnie dall'entrare nel mercato, ma può essere ridotta grazie alla possibilità di effettuare gli investimenti necessari con capitale di credito o di rischio (nuovi investitori), d'altronde si possono acquistare i vettori necessari attraverso operazioni di dilazione dei pagamenti piuttosto che con operazioni di leasing. Un'altra barriera strutturale può essere rappresentata dagli *switching costs*. Il consumatore incorre in questo costo quando il prodotto è altamente specifico per caratteristiche intrinseche tanto da render difficile o impossibile un cambiamento nelle scelte di acquisto. Tipologie di questi costi sono: costi di ricerca delle informazioni sui prodotti o servizi alternativi, costi legati all'apprendimento del funzionamento del nuovo prodotto/servizio, costi di installazione del nuovo e dismissione del vecchio prodotto. Se gli *switching costs* sono alti, come nel caso di acquisti di smartphone, le barriere all'entrata risultano maggiori in quanto bisogna affrontare un mercato restio ai cambiamenti e difficilmente si riuscirà a convincere il consumatore ad acquistare un nuovo prodotto. Nel caso dell'industria aerea, essendo il servizio poco differenziabile nelle brevi tratte, il costo di cambiare compagnia è molto basso. Ciò accade soprattutto tra le diverse compagnie low-cost dove la scelta del consumatore è basata principalmente sulla riduzione di prezzo. Un prezzo molto più basso per una tratta breve di una compagnia rispetto ad un'altra può facilmente compensare i costi che derivano dal cambiare "compagnia di fiducia". Uno stratagemma per aumentare i costi di cambiamento e quindi incrementare la fedeltà del cliente consiste nell'implementazione di *loyalty programs*. Questi programmi sono molto utili nell'indirizzare la scelta del cliente verso una compagnia piuttosto che un'altra. Sono efficaci soprattutto per garantire alle alleanze di vettori un

numero stabile di passeggeri, ma per modificare la scelta tra compagnie all'interno della stessa alleanza non rappresentano uno strumento utile.

Per quanto riguarda le barriere istituzionali, queste sono rappresentate dalle normative vigenti in tema di autorizzazioni, licenze e standard di sicurezza da adottare per entrare all'interno di un mercato. Nel mercato dei trasporti aerei la licenza d'esercizio è un'abilitazione, rilasciata dall'autorità nazionale competente, ad effettuare un servizio a titolo oneroso di trasporto passeggeri e/o merci secondo le modalità indicate dall'abilitazione stessa. In Italia l'autorità di riferimento è l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC). Le licenze vengono rilasciate dall'ente soprannominato secondo quanto stabilito dal Codice della Navigazione, dal Regolamento (CE) n. 1008/2008 e dalla circolare EAL-016. La normativa comunitaria stabilisce che la licenza è condizione necessaria per effettuare servizi di trasporto aereo, fissando le condizioni per il rilascio della stessa. All'interno del regolamento¹⁰ ci sono norme in materia di licenza d'esercizio, di accesso alle rotte e di tariffe. Con la recente liberalizzazione dei servizi che ha caratterizzato molti ambiti dell'economia e continua ad espandersi, anche il settore dei trasporti ha subito numerose modifiche. Si è passati da una situazione di monopolio statale a un mercato molto dinamico e competitivo, nel quale le imprese più efficienti riescono a sopravvivere e i prezzi sono alla portata di tutti. In ultimo, il Regolamento del 2008 ha contribuito a raggiungere un livello di competizione superiore abbattendo molte delle barriere istituzionali presenti a livello nazionale e sovranazionale. Ai fini di ottenere la licenza d'esercizio l'impresa deve essere titolare di un certificato di operatore aereo (COA), rispettare i requisiti in materia di assicurazione e di proprietà, e fornire garanzie finanziarie. Per quanto riguarda l'accesso alle rotte, il Regolamento dispone che i vettori aerei comunitari hanno la facoltà di prestare servizi aerei intracomunitari liberamente, ma limitazioni possono essere imposte a seguito di accordi bilaterali tra uno Stato membro e un paese terzo, purché queste non siano volte a limitare la concorrenza, non siano discriminatorie e più restrittive del necessario. Le maggiori libertà concesse alle compagnie aeree vengono sottolineate anche rispetto alle tariffe da applicare. I vettori possono infatti fissare liberamente i prezzi per il trasporto passeggeri e merci, salvo nel caso di un onere di servizio pubblico.

¹⁰ Il Regolamento n. 1008/2008 (CE) abroga e sostituisce tre regolamenti del "terzo pacchetto aereo". Per maggiori dettagli si veda il capitolo 2.

Le barriere strategiche si sostanziano principalmente in segnali che gli *incumbents* mandano ai potenziali *entrants* in modo da scoraggiarne l'ingresso nel mercato. L'efficacia di queste barriere dipende soprattutto dalla credibilità e dalla sostenibilità economica e finanziaria degli impegni presi verso il mercato. Tipologie di barriere strategiche sono: prezzo limite, prezzo predatorio (effettuato quando l'entrata ha già avuto luogo) e *brand proliferation* (riempire il mercato con brand molto simili). Uno stratagemma utilizzato dalle imprese nel mercato per far capire agli *entrants* che non sono ben accetti è quello di aumentare gli investimenti non recuperabili prima che l'entrata abbia luogo. In questo modo, l'impresa annuncia che sarà disposta ad arrivare ad una guerra di prezzi, dove per entrambi le perdite possono essere rilevanti. Le imprese che vorrebbero entrare a questo punto sono scoraggiate dal farlo. L'efficacia di queste manovre dipende dalla loro convenienza, ma anche dal lasso di tempo che passa tra un tentativo di entrata e un altro. Se questi due momenti sono molto distanti tra loro, l'*incumbents* può ottenere rendite monopolistiche, ma se i momenti sono molto vicini, la convenienza economica svanisce rendendo difficile l'implementazione di barriere strategiche. Storicamente, nell'industria aerea, queste barriere hanno avuto poca efficacia, perché la lotta ai monopoli di stato posta in essere sul versante legislativo, ha spinto molte imprese ad entrare in un mercato che presentava ampie opportunità di crescita. Ciò è avvenuto anche perché le nuove imprese ad operare godevano di un vantaggio di costo rispetto agli *incumbents* e potevano minare il loro potere di mercato attraverso una struttura più efficiente ed efficace nell'erogazione del servizio.

Minaccia di prodotti sostitutivi

La seconda forza orizzontale analizzata è la minaccia che i prodotti/servizi sostitutivi esercitano sul prodotto/servizio del settore. Questa minaccia dipende principalmente da due fattori: la qualità del prodotto e il grado di sostituibilità tra i due. Un prodotto sostitutivo è definito come un bene che soddisfa la stessa esigenza ed ha la stessa funzione d'uso per il consumatore, ma che differisce per le caratteristiche intrinseche o per la tecnologia utilizzata. Se due prodotti sono sostituti la loro elasticità incrociata della domanda al prezzo è positiva. L'elasticità incrociata è definita come rapporto tra la variazione percentuale della

quantità domandata del bene x e variazioni percentuali nel prezzo del bene y¹¹. Se questo rapporto è maggiore di zero, diremo che i prodotti sono sostitutivi, se è minore di zero, diremo che sono complementari. Un'elasticità positiva implica che a variazioni del prezzo del bene y, corrispondono variazioni dello stesso segno nella quantità domanda del bene x, ciò significa che se il prezzo del bene y aumenta i consumatori decideranno di spostare i loro acquisti verso il bene x, aumentandone la domanda. Per comprendere quindi se due prodotti o servizi sono tra loro sostituibili, bisogna prima analizzare il bisogno del consumatore che viene soddisfatto attraverso il loro utilizzo. Successivamente poi si deve intuire in che modo varia la domanda di un bene rispetto a variazioni nel prezzo dell'altro. Limitando l'analisi all'industria aerea, vediamo come il bisogno che viene soddisfatto attraverso l'utilizzo del servizio erogato dalle imprese è quello di spostarsi da un luogo ad un altro. Questo bisogno però deve essere caratterizzato in maniera un po' più specifica. Lo spostarsi da un punto del globo verso una destinazione diversa implica anche la considerazione della lunghezza degli spostamenti. Ci possono essere spostamenti brevissimi, per i quali il servizio aereo non è per nulla utilizzabile; ci sono spostamenti con tratte di media lunghezza, per i quali l'aereo è sostituibile con i treni, con le macchine o con i mezzi pubblici (autobus); ci sono poi spostamenti molto lunghi (intercontinentali per lo più), per i quali l'aereo sembra la soluzione migliore, ma può essere sostituito da treni nel caso di spostamenti terrestri o da navi nel caso di spostamenti che prevedono una tratta marittima. Bisogna quindi distinguere la minaccia dei prodotti sostituti rispetto alle tratte brevi e alle tratte lunghe dei vettori aerei.

Considerando prima le rotte brevi, si può notare come il settore aereo si trovi a dover competere con tecnologie sempre superiori nei trasporti terrestri. Per questi spostamenti, le auto rappresentano una valida alternativa solo nei casi in cui è difficoltoso prendere un treno o un aereo. Molto in questo caso dipende dalle preferenze del singolo viaggiatore. D'altro canto, i treni ad alta velocità stanno rapidamente conquistando ampie quote di

¹¹ Definita in questo modo, l'elasticità rappresenta la sensibilità della domanda di un bene a variazioni del prezzo dell'altro. Naturalmente essa può essere compresa in un range di valori che vanno da $+\infty$ a $-\infty$. La formula per il calcolo dell'elasticità incrociata è:

$$\varepsilon_{p_{xy}} = \frac{\Delta Q_x / Q_x}{\Delta p_y / p_y}$$

Formalizzando così la definizione data nel testo. Si nota subito come $\varepsilon_{p_{xy}}$ sia positiva quando le due variabili commuovono, mentre è negativa quando variano in direzioni opposte.

mercato a scapito dei vettori aerei, in quanto garantiscono un servizio molto simile, con tempi di attesa molto ridotti e costi molto simili. I tempi morti negli aeroporti, i vari controlli di sicurezza, la distanza degli aeroporti dal centro della città, contribuiscono al declino del servizio aereo per le rotte brevi. Un esempio lampante è la tratta Roma-Milano che viene servita da più treni ad alta velocità (Italo e Frecciarossa), piuttosto che dai vettori aerei autorizzati (tipicamente Alitalia e easyJet). Il tempo impiegato dai TAV (treni ad alta velocità) è sicuramente maggiore del tempo di volo tra le due città, ma a quest'ultimo vanno aggiunti i tempi morti soprannominati e i tempi di raggiungimento della destinazione (centro città) dall'aeroporto. Questo è solo la prima sfida che il settore del trasporto su rotaie presenta all'industria aerea, in quanto le ultime ricerche tecnologiche hanno portato ingegneri giapponesi a progettare un treno a levitazione magnetica capace di superare il muro dei 600 km/h. Con questi presupposti il mercato aereo dovrà diventare ancora più efficiente per contrastare la possibile predominanza dei treni nelle rotte brevi.

Considerando ora le lunghe distanze, la disponibilità di prodotti alternativi agli aerei è praticamente nulla. Per rotte terrestri, i treni non sono molto efficienti, impiegando moltissimo tempo per raggiungere la destinazione. Per le rotte che presentano il mare come ostacolo ai treni, i vettori aerei sono quasi l'unica scelta. Le navi (crociere o cargo) impiegano anche diversi giorni a raggiungere la destinazione e il viaggio non è meno costoso o più comodo rispetto all'aereo. Come risultato, il mercato aereo delle lunghe distanze gode di un notevole predominio, non avendo prodotti che possono soddisfare lo stesso bisogno. In volo da Roma a New York ci si impiegano circa 12 ore (dipende dagli scali), la stessa tratta può essere coperta in circa 10-15 giorni con una nave. Le opportunità a disposizione dei consumatori non sembrano poi così tante.

Potere contrattuale dei fornitori

Per valutare il potere contrattuale degli agenti a monte nella catena produttiva, bisogna considerare la loro sensibilità al prezzo e il loro potere contrattuale relativo paragonandolo alla controparte. Analizzando questi fattori, per il primo bisogna considerare quanto variazioni nel prezzo del bene di fornitura possano incidere sui risultati dell'impresa; per il secondo bisogna capire quanto una parte può permettersi di rinunciare alla transazione. Ad influenzare questi fattori sono sia caratteristiche intrinseche del bene, ma anche la struttura

dei mercati a monte. Un mercato a monte molto concentrato, implica che è difficile imporre le proprie condizioni nella fase di contrattazione del prezzo, in quanto il numero delle controparti da cui si può acquistare il bene è basso. Al contrario, nel caso di un mercato a monte dove vi è concorrenza quasi perfetta e un prodotto altamente standardizzato, il fornitore godrà di un potere relativamente basso.

La domanda principale in questo caso è: “Quali sono i mercati a monte dell’industria dei servizi aerei?”. La *supply chain*, come analizzato anche da T. Cedereholm (2014), consiste principalmente di produttori di vettori aerei, fornitori di servizi di navigazione aerea, locatori, agenzie di viaggio.

Nel mercato dei produttori di aeroplani regnano incontrastati i due colossi Airbus (Europa) e Boeing (USA). La compagnia americana, fondata a Seattle nel 1916, è il più grande produttore al mondo di aerei civili, nel 2012 ha consegnato 601 vettori, ricevendo ordini per altri 1203 aerei. La competitor europea, fondata a Tolosa nel 1970, ha consegnato nello stesso anno 588 velivoli e ricevuto ordini per 833 nuovi aerei. La produzione di questi vettori si divide in aerei “*wide-body*” e aerei “*narrow-body*”, i primi vengono utilizzati per le tratte medio-lunghe con un numero di passeggeri che può arrivare fino a 600, mentre i secondi sono più adatti alle rotte brevi con una capienza massima di 280 passeggeri. Secondo i dati forniti dalle compagnie stesse, i prezzi di un Boeing “*narrow-body*” sono in media pari a \$93.55 milioni, mentre per un Airbus \$100.24 milioni; i prezzi per un Boeing “*wide-body*” sono in media pari a \$274.21 milioni, e per un Airbus \$289.26 milioni¹². Come si può notare, quella dei produttori di aerei è un’industria molto concentrata, che potrebbe detenere un grosso potere contrattuale sulle compagnie aeree, ma d’altra parte il fatturato di questi produttori è fortemente legato agli ordini effettuati dalle compagnie.

I servizi di navigazione aerea vengono definiti come quell’insieme di risorse umane, organizzative e infrastrutturali volte all’assistenza dei voli e necessarie per garantire la sicurezza e la celerità nell’erogazione del servizio aereo. Secondo la definizione internazionale ICAO i servizi sopra definiti comprendono: la gestione del traffico aereo, il

¹² I dati qui mostrati sono stati ottenuti direttamente dalle imprese in questione attraverso i loro documenti ufficiali sulla produzione, pubblicati dagli uffici stampa autorizzati. La media è calcolata come la somma dei prezzi dei vari modelli diviso il numero di modelli che vengono prodotti dall’impresa.

<http://www.airbus.com/presscentre/corporate-information/key-documents/>
<http://www.boeing.com/company/about-bca/index.page%23/prices>

servizio di meteorologia aeronautica, il servizio di informazione aeronautica, il servizio di comunicazione, navigazione e sorveglianza, il servizio di ricerca e soccorso. Gli *air navigation service providers* (ANSPs) sono soggetti al controllo dello Stato nel quale vengono erogati. I servizi di navigazione aerea e le tariffe vengono stabilite rispettando principi di equità ed uniformità e sono volte alla copertura dei costi di erogazione del servizio.

Altri fornitori nella catena produttiva, che possono contribuire a creare valore per la compagnia aerea, ma che solitamente non dispongono di un forte potere contrattuale sono coloro che offrono i sistemi di prenotazione computerizzata, il catering, i servizi a terra, i servizi di manutenzione, riparazione e revisione del velivolo. Per quanto riguarda i GDS (*Global Distribution System*), forniscono servizi per la prenotazione e acquisto on-line di biglietti aerei e servizi simili. I principali sistemi informatici GDS sono (dati del 2006): Amadues (creato da Air France, Iberia Airlines, Lufthansa e Scandinavian Airline System) con un market share globale del 29,2%, Sabre (creato da All Nippon Airways, American Airlines, Cathay Pacific Airways, China Airlines e Singapore Airlines) con un market share del 26,8%, Galileo (creato da Aer Lingus, Air Canada, Alitalia, British Airways, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, United Airlines e US Airways) con una quota di mercato del 22,5%, Worldspan (creato da Delta Air Lines, Northwest Airlines, Trans World Airlines) con una quota del 15,8% e Abacus con un market share del 5,6%. Questo mercato ha quindi un indice HH pari a 0,24, caratterizzando un settore non fortemente competitivo, dove tre compagnie godono di una posizione molto favorevole.¹³

Potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti¹⁴ dipende, come per quello dei fornitori, dalla sensibilità al prezzo e dal potere relativo nelle transazioni. I consumatori hanno certamente un peso maggiore dei fornitori verso l'industria aerea, in quanto quest'ultima offre un prodotto deperibile e con poche opportunità di differenziazione. Infatti le compagnie aeree difficilmente riescono ad offrire un prodotto notevolmente diverso da quello dei loro competitors, aggiungendo fattori di unicità e di valore per il cliente. Tuttavia, i vettori aerei riescono a differenziare i loro consumatori in base alla loro disponibilità a pagare utilizzando

¹³ Dati forniti da Amadeus ed analizzati all'intero della pubblicazione "eTourism: case studies" a cura di Roman Egger e Dimitrios Buhalis.

¹⁴ Il paragrafo segue la trattazione svolta nel 2014 da T. Cederholm sulla rivista online *Market Realist*.

diverse classi di servizio. Avendo esaminato i prodotti sostituiti, si può affermare che il potere dei clienti è superiore per le rotte brevi che possono prevedere l'utilizzo di un altro mezzo di spostamento (treni, macchine, autobus), mentre è più basso nelle tratte a lungo raggio dove vi è la necessità di prendere l'aereo. Si può anche dire che in base al tipo di consumatore, si avranno passeggeri più o meno sensibili al prezzo. I clienti che viaggiano a scopo turistico saranno caratterizzati da una sensibilità al prezzo maggiore e quindi godranno di un maggior potere contrattuale attraverso le associazioni di categoria, così come coloro che viaggiano per lavoro potrebbero scegliere di utilizzare tecnologie come le video conferenze e non partecipare personalmente ai *business meetings*. Per valutare questa forza orizzontale bisogna quindi tener conto delle preferenze del consumatore e dei diversi tipi di consumatori che ci si trova a fronteggiare.

L'attrattività del settore

Il settore considerato nel suo complesso risulta influenzato da molte forze che evidentemente non sono sotto il controllo delle imprese che vi operano. I profitti sono troppo spesso influenzati da variabili esterne e collegate al ciclo economico o alle aspettative degli individui, nonché alla stabilità politica e alla sicurezza nel mondo. Questo settore potrebbe rappresentare un business molto redditizio se si riesce ad acquisire una quota di mercato rilevante e a creare una forte reputazione nel mercato in modo da superare i timori iniziali e abbassare gli *switching costs*. Entrambe le condizioni sono molto difficili da raggiungere per un'azienda che mira ad entrare nel mercato in piccola scala. La grande scala però comporta rischi che a volte non sono pienamente ed adeguatamente remunerati. Con la liberalizzazione le barriere all'ingresso non rappresentano un ostacolo insormontabile, anche se gli investimenti iniziali restano ingenti.

Capitolo 2 - Evoluzione della regolamentazione

La regolamentazione e gli accordi bilaterali

I principali presupposti per una regolamentazione del settore dei trasporti sono da ricercare nelle teorie di economia industriale ed economia politica, nonché negli studi microeconomici relativi ai comportamenti dei singoli agenti. Un regime di mercato maggiormente orientato all'autoproduzione (monopolio naturale) piuttosto che alla libera concorrenza ha implicazioni sul problema di massimizzazione del benessere sociale, verso il quale ogni "pianificatore benevolo" dovrebbe indirizzare i propri sforzi, preferendo l'una o l'altra soluzione.

Il problema principale della politica economica risiede quindi nella scelta di posizionamento del settore in uno dei possibili regimi di mercato. Questi ultimi dipendono principalmente da due variabili: l'assetto di mercato e l'assetto proprietario. In base a queste variabili possiamo identificare diversi regimi di mercato che, quindi, dipendono dal grado di concorrenza interna e dalla composizione della compagine proprietaria. La prima variabile si esplicita in tre sottocategorie: monopolio, oligopolio e concorrenza perfetta; la seconda può essere suddivisa in: assetto proprietario pubblico, misto (almeno un'impresa privata e una pubblica) e privato.¹⁵

Un regime di mercato caratterizzato da un assetto monopolistico e con l'impresa operante a capitale pubblico si definisce autoproduzione. In questo caso, lo stato dovrebbe cercare di raggiungere una situazione di first-best, antepoendo il benessere sociale alla massimizzazione dei profitti.

Un secondo scenario possibile è quello del libero mercato, dove troviamo un assetto perfettamente concorrenziale, con imprese a capitale misto o interamente privato, che dovrebbe (teoricamente) condurre ad una condizione ottima, a patto che non ci siano distorsioni all'interno del mercato.

¹⁵ Matrice dei regimi di mercato. Trasporti e Concorrenza: dal monopolio pubblico al libero mercato a cura di Roberto Zucchetti e Mauro Ravasio (2001), pag. 7.

Una terza possibile situazione è naturalmente quella intermedia, nella quale ci possono essere situazioni di monopolio privato piuttosto che casi di oligopolio con imprese pubbliche e private insieme. In quest'ultimo scenario la regolamentazione è abbastanza diffusa per evitare comportamenti collusivi.

L'autorità pubblica può scegliere e indirizzare il settore verso uno dei tre possibili scenari attraverso processi di privatizzazione o di liberalizzazione. Il primo ha come obiettivo il passaggio di proprietà dell'azienda dal settore pubblico a quello privato, mentre il secondo spinge il mercato da una situazione di monopolio verso una di concorrenza favorendo l'ingresso di nuovi operatori al fine di aumentare la competizione. Il problema principale della politica economica diventa quindi quello di individuare la configurazione migliore per ogni settore economico tra le tre presentate: autoproduzione, libero mercato e regolamentazione.

Il settore dei trasporti, storicamente, ha attraversato fasi in cui si privilegiava un regime basato sull'autoproduzione, e quindi sul monopolio pubblico, alternato a periodi di regolamentazione in modo da minimizzare le inefficienze relative alla prima soluzione. Le principali distorsioni e inefficienze nel caso di *ownership* statale sono da ricollegare a problemi di asimmetria informativa tra Stato e management aziendale, all'inesistenza dell'istituto del fallimento per le aziende pubbliche e all'importanza dei prezzi, in concorrenza perfetta, come indicatori di scarsità della risorsa e dell'efficienza dell'impresa. Il monopolio pubblico sarebbe, quindi, una soluzione auspicabile per quei settori propensi al fallimento, sempre che si riescano ad eliminare i problemi di asimmetria informativa e inefficienza produttiva. Essendo problemi di difficile risoluzione, si è cercato di guidare il mercato verso una maggior competizione attraverso un processo di privatizzazione prima e liberalizzazione dopo. In Italia, nel settore dei trasporti, questo processo ha portato alla privatizzazione di Autostrade SPA e Aeroporti di Roma SPA, per citarne alcuni. Gli obiettivi ipotetici che si possono raggiungere attraverso una privatizzazione nel settore dei trasporti sono principalmente tre: aumentare l'efficienza, attirare investimenti privati, migliorare la situazione delle finanze pubbliche.

Il processo di privatizzazione non porta, però, al raggiungimento di un ottimo sociale, in quanto monopolio era e monopolio è rimasto, con il solo cambiamento dell'assetto proprietario. Il monopolio, soprattutto se privato, conduce il mercato ad una perdita secca di

benessere, dovuta all'incremento dei prezzi e alla diminuzione della quantità offerta, rispetto al caso di concorrenza perfetta. La liberalizzazione del mercato si rende quindi necessaria, se si auspica il raggiungimento di un regime di concorrenza.

Per ottenere maggior efficienza al settore dei trasporti, spesso si è ritenuto che la regolamentazione fosse lo strumento migliore da utilizzare. Ciò in quanto attraverso quest'ultimo regime si cerca di unire l'efficienza interna privata (nell'abbattere i costi, nel definire meccanismi di governance per diminuire le asimmetrie informative, nell'incrementare i costi associati al fallimento) all'efficienza esterna (in termini di aumento della concorrenza) che solo l'autorità pubblica può garantire.

Storicamente la regolamentazione aerea ha inizio con la Convenzione di Varsavia del 1929 e la Convenzione di Chicago del 1944, dove vennero stabilite le prime regole sulla sovranità dello spazio aereo, sulla registrazione e sulla sicurezza dei vettori aerei. Nella prima vi sono criteri relativi ai voli, alle coincidenze e agli orari, principi in tema di responsabilità e in tema di risarcimento danni. La seconda convenzione, nota anche come la Convenzione sull'aviazione civile internazionale, ha istituito L'Organizzazione Internazionale dell'Aviazione Civile (ICAO) attribuendole compiti di coordinamento e regolamentazione del trasporto aereo internazionale.

La convenzione del 1944 ha come obiettivo principale quello di affermare la libertà del traffico aereo, ma dato che un accordo globale tra tutti i paesi firmatari era di fatto impossibile, si arrivò a definire le "cinque libertà" dell'aria. Su questi punti di contrattazione stabiliti, si raggiunsero successivamente accordi bilaterali o multilaterali tra i paesi firmatari. Con l'evoluzione di tali accordi, alla prime cinque si sono aggiunte altre tre libertà di volo. Le otto libertà del trasporto aereo sono¹⁶:

- Libertà di sorvolo, che prevede il diritto di un vettore di sorvolare un terzo Stato senza atterrarvi;
- Libertà di scalo tecnico, che prevede il diritto di effettuare uno scalo in uno stato Terzo per motivi non commerciali;

¹⁶Zucchetti, Roberto e Ravasio, Mauro. *Trasporti e concorrenza: dal monopolio pubblico al libero mercato*. Milano, EGEA, 2001.

- Il diritto di un vettore di imbarcare traffico nel proprio Stato e di sbarcarlo nel Paese di destinazione;
- Il diritto di imbarcare traffico in un altro Stato e di sbarcarlo nel proprio Paese;
- Il diritto di un vettore di imbarcare passeggeri di due Stati terzi su voli che iniziano o terminano nel proprio Paese;
- Il diritto di un vettore di effettuare trasporti tra due stati terzi effettuando uno scalo nel proprio paese di appartenenza;
- Il diritto di un vettore di effettuare trasporti tra due Stati terzi;
- Libertà di cabotaggio, che prevede il diritto di un vettore di qualsiasi nazionalità di effettuare trasporti fra due località di un terzo Stato.

Le posizioni contrastanti che si vennero a scontrare nelle fasi di contrattazione erano rappresentate dagli Stati Uniti da un lato, che preferivano un'impostazione liberista volta al riconoscimento delle prime cinque libertà dell'aria, e dai Paesi europei dall'altro, che sostenevano un'impostazione dirigista, volta ad ottenere una concorrenza regolamentata. Nell'impossibilità di raggiungere un accordo multilaterale, si delinearono le procedure da utilizzare per definire accordi bilaterali. Ciò deriva anche dagli articoli 1 e 6 della convenzione, i quali stabiliscono che ogni Stato contraente ha la completa ed esclusiva sovranità sullo spazio aereo al di sopra del suo territorio, e di conseguenza nessun servizio aereo internazionale può essere programmato e può operare sopra o all'interno del suo territorio senza la sua speciale autorizzazione. L'eccezione si può trovare nella definizione di accordi multilaterali volti a garantire le prime due libertà del traffico aereo (libertà di sorvolo e di scalo tecnico). Per le altre libertà, tutto è rimesso alla volontà degli Stati contraenti.

Il risultato è un network mondiale di accordi bilaterali sul servizio aereo, con i quali gli Stati garantiscono il diritto alle compagnie aeree di erogare servizi nei loro territori. Il primo di tali accordi bilaterali, che fungerà poi da riferimento normativo per i successivi, fu stipulato tra gli Stati Uniti e la Gran Bretagna nel 1946. I così detti Accordi delle Bermuda stabilivano ampia libertà ai vettori nazionali in relazione all'offerta, assegnando ai governi il compito di controllare il mercato al fine di evitare eccessi di offerta. La contrattazione delle tariffe e la discussione dei prezzi avveniva all'interno dell'*International Air Transport Association (IATA)*, per poi sottoporle all'approvazione dei relativi governi. Il vantaggio di accordi di questo tipo è quello di garantire una certa flessibilità, mentre lo svantaggio principale è la circostanza

che la maggior parte dei collegamenti internazionali è di tipo multilaterale piuttosto che bilaterale¹⁷.

I principali problemi che il mercato aereo si trovò a fronteggiare negli anni '70 furono conseguenza di diverse condizioni sfavorevoli. Le fluttuazioni congiunturali dell'economia mondiale, l'innovazione tecnologica che ha portato velivoli con capacità superiori, ma con costi decisamente maggiori, la crescita dei servizi charters e l'inadeguatezza del "bilateralismo bermudiano"¹⁸ hanno contribuito agli squilibri del settore. Il sistema tariffario, basato sul principio dell'unanimità, portò il mercato verso una situazione di eccessi di offerta sulla domanda in quanto le compagnie meno efficienti potevano opporsi alla riduzione dei prezzi e bloccare il meccanismo di riequilibrio. Nel 1977 fu rinegoziato l'accordo tra Stati Uniti e Gran Bretagna al fine di definire un nuovo impianto normativo per gli accordi bilaterali, con un conseguente inasprimento della regolamentazione. Il numero delle compagnie designabili fu ridotto e si determinò un meccanismo di controllo dell'offerta preventivo. I vettori furono, infatti, obbligati ad effettuare stime sul traffico aereo tra i due paesi e gli eventuali disaccordi sulla capacità dovevano essere risolti tramite consultazioni tra i governi.

Per quanto riguarda l'esperienza di regolamentazione americana, seguendo la trattazione svolta da F. Carlucci (2003), si sono avute fasi alternativamente di libero mercato piuttosto che di stringente protezionismo. Nel 1938, con l'emanazione del *Civil Aeronautics Act*, venne creata un'agenzia indipendente che controllava il mercato aereo in termini di entrate, tariffe e concentrazione, la *Civil Aeronautics Authority* (*Civil Aeronautics Board* dal 1940). I poteri conferiti al CAB spaziavano dalla definizione delle tariffe, all'approvazione di accordi tra le compagnie, dalla designazione dei vettori, alla concessione di sussidi pubblici. Con questa legislazione furono gettate le basi per individuare nel trasporto aereo uno dei settori economici trainanti per l'economia americana. Seguendo le macro-indicazioni del Congresso USA, il CAB si diede come obiettivo principale quello di raggiungere un giusto equilibrio tra il livello di concorrenza del settore e lo sviluppo della tecnologia industriale.

¹⁷Carlucci, Fabio. *Trasporto aereo: regolamentazione e concorrenza*. Padova, CEDAM, 2003.

¹⁸ Espressione di F. Carlucci (2003) per definire i rapporti di mercato esistenti tra gli Stati negli anni precedenti alla liberalizzazione del settore aereo.

Tuttavia, la concorrenza non fu perseguita in maniera univoca da parte dell'autorità statunitense in quanto le scelte politiche del CAB furono volte alla protezione delle quote di mercato dei quattro grandi vettori autorizzati. Dopo quasi quaranta anni di regolamentazione le quote di mercato di American Airlines, Eastern Airlines, United Airlines e TWA rimasero quasi inalterate. Le motivazioni degli orientamenti restrittivi sono da ricercarsi nella visione del mercato aereo come un settore di interesse pubblico dove privilegiare la continuità dell'offerta rispetto all'allocazione delle risorse, nonché nella situazione finanziaria non particolarmente rosea (dovuta anche ai tagli dei sussidi pubblici alle imprese) in cui si trovavano i quattro maggiori vettori che necessitavano di protezione delle loro quote di mercato per evitare dissesti.

Questi provvedimenti hanno guidato l'industria statunitense verso un equilibrio precario in cui da un lato il Congresso spingeva per una politica economica strettamente volta al favorire la concorrenza e dall'altro il CAB che cercava di evitare fallimenti aziendali attraverso norme protezionistiche (nel 1969 fu imposta la "*route moratorium*" con la quale vennero impediti nuovi collegamenti fino al 1974) in un settore ritenuto di interesse collettivo. Ciò si nota anche nell'atteggiamento permissivo dell'autorità stelle e strisce verso accordi di contenimento dell'offerta allo scopo di risollevare l'industria dagli scossoni economici e tecnologici (introduzione degli aerei a fusoliera larga) degli anni '70.

Sul versante europeo¹⁹ la situazione dell'industria aerea era differente e mutevole tra i vari Stati almeno fino agli anni '80, quando anche in Europa (grazie alla spinta comunitaria e statunitense) inizia il processo di liberalizzazione del mercato dei trasporti. La struttura del mercato europeo prima della liberalizzazione prevedeva l'affidamento quasi totalmente esclusivo dei voli interni e del traffico internazionale alla compagnia di bandiera di ogni Paese. Una così forte concentrazione dell'offerta (monopolio statale) fu conseguenza dei bassi volumi di traffico nazionali e motivata da interessi di carattere economico e politico.

In Italia, la nascita dell'industria aerea risale al 1929 con la rotta Torino-Pavia-Venezia-Trieste inaugurata dalla Società Italiana Servizi Aerei (SISA), ma subì una battuta d'arresto con la forte recessione degli anni '30. Per rispondere al crollo della domanda di voli nazionali e internazionali, il governo italiano adottò una politica volta ad incentivare la contrazione

¹⁹ La trattazione segue sempre il lavoro svolto da F. Carlucci (2003).

dell'offerta attraverso sovvenzionamenti alle imprese. Fu deciso di regolamentare l'accesso alle rotte di linea mediante concessioni governative con l'esclusiva dell'esercizio del collegamento, con decisioni che riguardavano parametri qualitativi e quantitativi dell'offerta, nonché le modalità di erogazione del servizio e la struttura tariffaria per i collegamenti nazionali. Per le rotte non di linea la regolamentazione avrebbe dovuto riguardare solo l'accesso al mercato, ma in pratica la disciplina fu uniformata a quella dei servizi regolari

L'estensione dell'impero coloniale britannico ha fatto sì che il servizio aereo nel Regno Unito assumesse un carattere intercontinentale, che permettesse collegamenti rapidi tra la madrepatria e le colonie. In seguito alla Seconda Guerra Mondiale nacque la BOAC (British Overseas Airways Corporation) che unì l'Imperial e la British Airways ed era uno dei vettori più importanti all'interno del contesto europeo. In seguito a previsioni non corrette sul livello della domanda, la BOAC e la BEA²⁰ furono nazionalizzate per evitarne il fallimento. Sia per il trasporto di linea che per quello a domanda, il governo britannico decise di perseguire una regolamentazione stringente in tema di autorizzazioni e svolgimento dell'attività di viaggio.

Nel 1933 nasce l'Air France con la presenza di investitori privati affiancati da capitale pubblico; la compagnia viene posta come traino per lo sviluppo del mercato aereo francese. Ad essa erano affidati quasi tutti i collegamenti internazionali fino agli anni '60, quando sorse anche l'Air Inter grazie a sovvenzioni statali. In Francia il settore aereo ha sempre rappresentato un servizio pubblico essenziale, principio sancito giuridicamente nel 1941 con legge dello Stato. Nel '45 le tre maggiori compagnie francesi furono nazionalizzate. La produzione normativa ha sempre cercato di controllare la sicurezza e gli standard tecnici, ma anche favorire l'efficienza economica.

La deregulation americana²¹

Durante gli anni '70 gli Stati Uniti iniziano il loro processo di deregolamentazione dell'industria aerea domestica, inserendola all'interno del più ampio processo di eliminazione dei vincoli normativi dell'intera economia statunitense. I motivi che spinsero i

²⁰ British European Airways

²¹ Il presente paragrafo ha come base bibliografica l'analisi dell'evoluzione normativa negli USA svolta da F. Carlucci (2003).

politici americani a ideare una riforma della regolamentazione economica furono i vari squilibri economici dovuti alle spinte inflazionistiche, alla crisi petrolifera e alla stagnazione economica.

Quando Alfred Kahn²² fu nominato alla presidenza del CAB nel 1977 si ebbe la spinta decisiva verso la modifica della regolamentazione, in favore di una deregulation economica. Il motivo principale che portò l'economia americana a preferire una normativa meno stringente derivò dalla considerazione che il meccanismo di regole fino ad allora adottato non aveva raggiunto i risultati sperati. La regolamentazione che aveva caratterizzato l'operato del CAB aveva portato ad un aumento della qualità del servizio, ma anche una minor competizione sulle tariffe adottate. La perdita di benessere che risultava da tariffe non in equilibrio concorrenziale si ritenne maggiore dell'aumento del benessere dovuto ad un incremento nella qualità del servizio offerto. In aggiunta, una maggior competizione sui prezzi era auspicabile anche perché avrebbe portato un incremento della domanda nel mercato del trasporto aereo, generando nuovo traffico e drenando quote di mercato dagli altri settori del trasporto; aumentando così il potere competitivo del servizio aereo. La politica del Board si basò sulle teorie neoclassiche che negavano l'utilità di un qualsiasi intervento pubblico, asserendo che solo la libera concorrenza potesse raggiungere i migliori risultati allocativi in termini di benessere sociale.

Per ottenere una maggior competizione il CAB aumentò il numero di "certificazioni" dei vettori aerei e le innovazioni tariffarie vennero analizzate attraverso nuovi strumenti e sulla base di nuovi criteri di valutazione. Il primo effetto fu immediato: l'American Airlines praticò sconti fino al 45% sui biglietti nel 1977.

I benefici che la deregulation avrebbe avuto sul benessere sociale, secondo il parere dell'autorità pubblica statunitense, erano:

- Innovazioni tariffarie con conseguente abbattimento del prezzo medio;
- Aumento dell'efficienza economica;
- Miglioramenti nella distribuzione della ricchezza e quindi una maggiore equità sociale;

²² Noto professore americano nato nel New Jersey (1917-2010), viene definito da George Russell come il "Father of Airline Deregulation" in un articolo apparso sul *Time* nel 1986.

- Riduzione delle pressioni inflazionistiche sull'industria;
- Contenimento degli shock finanziari dell'industria.

Per anticipare e preparare la strada alla vera e propria deregulation, il CAB attuò una serie di provvedimenti volti ad annullare o per lo meno diminuire i vincoli amministrativi che accerchiavano il settore. Il culmine di questa spinta verso una diminuzione dell'ingerenza statale nel mercato, si ebbe con l'approvazione del *Airline Deregulation Act* nel 1978. Questo provvedimento annullò definitivamente i poteri del Board in termini di accesso al mercato e di regolamentazione tariffaria, avviando la procedura, completata nel 1985, di soppressione della stessa autorità. I vincoli amministrativi risultarono pertanto notevolmente ridotti in quanto basta notare che con la nuova normativa in vigore l'onere della prova di compatibilità del nuovo entrante fu posta a carico degli eventuali oppositori (le compagnie già attive sul mercato). Restò salvo il principio secondo il quale i nuovi collegamenti proposti dovevano comunque risultare compatibili con il criterio della *Public Convenience and Necessity*. Inoltre la nuova normativa non ha innovato in temi di caratteristiche soggettive indispensabili per erogare il servizio (*fit, willing and able*). Contestualmente, la normativa tariffaria si fece più accomodante. Successivamente all'approvazione del *Airline Deregulation Act* del '78 le tariffe vennero automaticamente approvate se esse rientravano in un intervallo compreso tra il 5% ed il 50% dello *Standard Industry Fare Level*, ma in seguito alla soppressione del CAB nel '85 la legislazione federale ottenne la competenza esclusiva in materia tariffaria. Da quel momento in poi le compagnie aeree hanno avuto ampia discrezionalità nella scelta dei prezzi e degli orari di volo e nella determinazione dell'intensità di traffico.

Gli effetti che la deregulation ha avuto sul mercato aereo statunitense possono essere divisi in tre macro-categorie che comprendono:

- La concentrazione industriale;
Dal 1982 l'accesso al mercato del trasporto aereo statunitense è libero da vincoli amministrativi, consentendo quindi un massiccio ingresso di nuove compagnie. Questi nuovi *entrants* sono sorti principalmente per collegare città molto prossime tra di loro, rotte caratterizzate da alta densità di traffico. I vettori già presenti nel mercato (*incumbents*) hanno approfittato dei minori vincoli normativi presenti nel settore per aumentare la loro dimensione. Il risultato è una contrazione dell'offerta

negli anni '80. Gli obiettivi prefissati da coloro che supportavano la riforma della regulation, in termini di minor concentrazione del mercato, non furono raggiunti in quanto dopo un'iniziale aumento dei vettori certificati, il mercato si evolse verso una struttura oligopolista, basata sui sistemi *hub & spoke*. Dopo una decina di anni, solo sei delle compagnie preesistenti erano ancora operanti nel mercato.

La deregulation comportò una sostanziale ridefinizione della strategia competitiva delle singole compagnie aeree. Ci furono diverse risposte alla modifica delle norme, con la Braniff che scelse di implementare una strategia di *city-pairs* cercando di incrementare l'efficienza dei velivoli e il loro coefficiente di occupazione; la Pan American cercò di aumentare il proprio network di traffico, strategia che fu la causa principale del fallimento dell'azienda; le altre maggiori compagnie adottarono una strategia di *hubbing*, creando le loro basi nei principali aeroporti americani. In seguito a questi cambiamenti, la concentrazione aumentò, come naturale conseguenza di un processo di consolidamento del mercato. Come riportato da Keeler J.P. e Formby J.P., (1994), il rapporto di concentrazione relativo ai primi 4 vettori americani è passato dal 51.7% nel 1976 al 64.6% nel 1991; l'indice di Hirschman-Herfindahl²³ è passato da 0.0953 a 0.1292 nello stesso periodo²⁴. Si ricorda che, per quanto stabilito dal *Department of Justice* statunitense, un settore in cui l'indice HH è inferiore a 1000 è caratterizzato da una bassa concentrazione, un settore in cui l'indice è compreso tra 1000 e 1800 è moderatamente concentrato, mentre un settore con l'indice HH superiore a 1800 è altamente concentrato. Per valutare correttamente il grado di concentrazione bisogna anche analizzare i valori dell'indice HH nel settore delle infrastrutture terminali (aeroporti). Dai dati di Dempsey P.S. e Goetz A.R., 1992, si nota che nel 1987 quattro aeroporti su dieci²⁵ presentavano un'elevata

²³ L'HH index è definito come la somma dei quadrati delle quote di domanda soddisfatte dagli agenti operanti nel mercato ed è utilizzato per valutare le istruttorie antitrust negli Stati Uniti.

$$HHI = \sum_{i=1}^n q_i^2$$

²⁴ L'analisi del consolidamento del mercato interno del trasporto aereo passeggeri USA (1976-1991), è stato effettuato da Keeler e Formby nel '94 e ripreso da Fabio Carlucci in "Trasporto aereo, regolamentazione e concorrenza".

Keeler J.P.; Formby J.P. Cost economies and consolidation in the U.S: airline industry. *International Journal of Transport Economics*, Vol. XXI, 1, 1994.

²⁵ Si può così desumere che il livello di consolidamento "puntuale" sia cresciuto molto negli anni successivi alla deregulation, analizzando gli HHI dei 50 aeroporti più grandi negli Stati Uniti.

Dempsey P.S.; Goetz A.R. *Airline Deregulation and Laissez-faire Mithology*. Londra, Quorum Book, 1992.

concentrazione del mercato (HH index > 1800). Una situazione di questo genere comporta un allontanamento da un equilibrio di ottimo concorrenziale in quanto genera un elevato potere in uno dei mercati legati al settore di riferimento.

- I prezzi;

La maggior concentrazione e, di riflesso, la minor competizione hanno avuto un impatto sui prezzi del servizio aereo non facilmente determinabile. La presenza di molti e numerosi segmenti di mercato, ognuno caratterizzato da diversi livelli e gamme di prezzi, rende difficile analizzare l'evoluzione di questa variabile negli anni successivi alla deregulation. Queste particolarità hanno determinato diverse opinioni tra gli autori rispetto all'efficacia delle manovre regolamentari sul livello dei prezzi al cliente. È necessario anche considerare che il progresso tecnologico aveva portato ad una riduzione dei costi e, conseguentemente, una diminuzione dei prezzi.

L'aumento della competizione sulle tariffe piuttosto che sulle quote di mercato, ha spinto le imprese ad attuare strategie di discriminazione del prezzo, favorendo l'acquisto di biglietti scontati agli individui con disponibilità a pagare inferiore. Sulla media delle tariffe applicate ha prevalso questo effetto, rispetto all'aumento dei prezzi dovuto dalla crescita dei costi transattivi e dall'aumento dei tempi di volo (conseguenza del modello *hub & spoke*), favorendo una diminuzione dei prezzi.

- La qualità dei servizi;

La difficoltà nello stabilire la qualità del servizio di trasporto aereo, al pari degli altri beni "esperienza" per i quali è necessaria una previa utilizzazione per giudicarne il valore, ha reso necessario stabilire delle variabili che aiutino nell'analisi qualitativa. Queste ultime sono: la regolarità del servizio, la frequenza, il comfort e la sicurezza nel volo. Gli effetti della deregulation sono però difficili da isolare in un contesto dove l'innovazione tecnologica negli anni '80 ha ampiamente modificato l'utilizzazione del servizio aereo. Un primo effetto, dovuto all'utilizzo dei sistemi *hub & spoke* e all'incremento del traffico aereo (non direttamente ricollegabile alla deregulation), è stato un aumento dei ritardi registrati nei servizi aerei statunitensi. La frequenza del servizio è certamente aumentata in seguito al libero accesso al mercato. Gli aeroporti più grandi hanno maggiormente beneficiato dell'aumento

della frequenza, con incrementi fino al 62% dei voli e al 70% dei posti offerti²⁶. Analizzando il comfort dei servizi, si può dedurre che questo sia diminuito rispetto al livello medio prima della deregulation. La maggior competizione ha portato le imprese a ridurre i costi di erogazione del servizio, con un riflesso sulla qualità. Negli anni della regolamentazione, essendo impossibili strategie competitive basate sulla diminuzione del prezzo, le compagnie aeree concentravano i loro sforzi sull'aumento della qualità offerta al fine di differenziare il loro servizio. Nell'era della deregulation, i margini di riduzione dei prezzi erano molto più ampi tanto da giustificare una riduzione della qualità del servizio di volo. Un altro problema legato alla qualità del volo deriva dalle asimmetrie informative presenti nel mercato. Essendo i servizi di trasporto aereo un bene esperienza, l'informazione incompleta a disposizione degli agenti tende a far verificare fenomeni di selezione avversa e di azzardo morale. Il primo dei due si può verificare in quanto, al diminuire dei prezzi, solo i vettori con costi più bassi (sinonimo non solo di efficienza, ma anche di minor qualità) riescono ad erogare il servizio e sopravvivere nel mercato. Ciò comporta che il mercato tende ad un equilibrio dove i prezzi sono bassi, ma la qualità è notevolmente più bassa. In questo caso i prezzi scendono al di sotto del costo medio degli operatori che garantiscono una buona qualità del servizio, costringendoli ad uscire dal mercato per evitare profitti negativi. E' necessario però ricordare che l'innovazione tecnologica ha spinto verso un aumento del comfort nei voli, determinando nel complesso un effetto ambiguo. Non è possibile, in definitiva, asserire senza alcun ragionevole dubbio che la qualità è diminuita negli anni successivi alla riforma normativa, ma quest'ultima ha senz'altro spinto verso una concorrenza sui prezzi piuttosto che sulla qualità del servizio. Dall'analisi dei dati non è poi possibile analizzare l'effetto della deregulation sulla sicurezza dei voli, non essendo quest'ultima condizionata da variabili sulle quali la deregulation ha avuto un impatto significativo. Il numero assoluto degli incidenti, quindi, non rappresenta un indicatore corretto, né tantomeno attendibile, per stabilire gli effetti della nuova normativa.

²⁶ Sempre dai dati di Dempsey P.S. e Goetz A.R. (1992) riportati fedelmente da F. Carlucci.

I risultati che la deregulation ha avuto negli USA non sono stati conformi, in tutti i campi, alle aspettative. Ha incentivato una situazione di oligopolio, con conseguente consolidamento dell'offerta nelle mani di poche compagnie dominanti. Questa struttura è stata determinata principalmente dalle caratteristiche intrinseche del settore, in quanto sono richiesti cospicui investimenti ed imprese capaci di beneficiare delle economie di scala per ridurre il costo unitario del servizio. Tuttavia bisogna considerare che i prezzi si sono ridotti per effetto delle numerose tariffe scontate che vennero adottate dai vettori statunitensi al fine di evitare posti vuoti negli aerei, cercando di aumentarne il coefficiente di occupazione. Bisogna anche evidenziare come la deregulation non sia stata così dannosa per il settore come asserivano gli oppositori della riforma, in quanto non ha portato ad una qualità notevolmente inferiore e a minor sicurezza nel volo.

Il risultato principale ottenuto dalla deregulation americana è stato quello di dimostrare che il precedente modello organizzativo del settore dei trasporti aerei, basato sulla Convenzione di Chicago del '44, era ormai obsoleto. Si delineò un contesto nel quale fu chiaro che la competizione delle compagnie aeree portava benefici ai consumatori, garantendo un servizio a prezzi migliori e una maggior efficienza nell'erogazione dello stesso. Il pensiero americano, che ha le basi nel *Airline Deregulation Act* del 1978, ben presto avrebbe influenzato anche l'altra grande conglomeratione di Stati: l'Europa; andando a modificare il paradigma del settore aereo anche nel vecchio continente. Quest'ultimo, grazie agli impulsi americani, iniziò a considerare l'eliminazione dei vincoli al settore dei trasporti come naturale evoluzione del mercato unico comunitario.

La liberalizzazione europea²⁷

L'industria aerea in Europa gioca un ruolo fondamentale per lo sviluppo economico ed occupazionale, impiegando circa 5.1 milioni di lavoratori con un contributo del 2.4% al PIL europeo (€ 365 miliardi). Nonostante le spinte recessive dovute alla recente crisi economica, ci si aspetta che nel lungo termine la crescita del settore sia attorno al 5% annuale fino al 2030. Il notevole incremento nel traffico aereo determinerà anche un aumento delle problematiche ad esso associate, in particolare quelli relativi alla sicurezza di volo. Uno degli

²⁷ Il paragrafo è sviluppato tenendo conto della trattazione di F. Carlucci (2003) e dei commenti effettuati dalla Commissione Europea all'interno del proprio sito web; nonché dell'articolo J. Balfour (2014).

obiettivi dell'Unione Europea è quello di rendere lo spazio aereo comunitario il più sicuro del mondo. Al fine di dare uno stimolo alle potenzialità economiche del settore aviazione, la Commissione Europea ha da sempre lavorato su più fronti: *single market*; *external aviation*; *Single European Sky (SES)* e *SESAR*²⁸.

In primis si è provveduto a creare un mercato unico aereo all'interno dell'Unione rimuovendo i vincoli storici che hanno limitato il traffico aereo tra Stati e ridotto gli investimenti "cross-border" delle compagnie aeree. Il processo normativo che ha eliminato numerose barriere settoriali va sotto il nome di liberalizzazione del settore aereo.

Sulla scia della deregulation americana, anche l'Unione Europea ha intrapreso il percorso di apertura del mercato del trasporto aereo attraverso l'abbattimento delle barriere all'ingresso e la riduzione dell'ingerenza amministrativa nella definizione delle strategie dei vettori. Nella seconda metà degli anni '90 il mercato aereo europeo risultava oramai liberalizzato, con una conseguente trasformazione radicale del settore che ha contribuito in maniera significativa allo sviluppo dell'industria aerea in Europa. Tutto nasce e si sviluppa sui Trattati fondamentali dell'Unione, così come modificati successivamente.

Il Trattato di Roma è entrato in vigore ed ha iniziato ad avere efficacia nel 1958, con lo scopo principale di creare un mercato unico comunitario abbattendo le barriere nazionali al commercio. Questo fine era in netto contrasto con l'evoluzione che sino a quel momento aveva caratterizzato il mercato del trasporto aereo, basato su compagnie di bandiera, spesso nazionalizzate, e protette dai relativi governi. La regolamentazione aerea, basata su Chicago '44 e sull'Accordo delle Bermuda tra USA e GB, era totalmente incompatibile con la linea demarcata dal trattato di istituzione della CEE. La conseguenza fu che il mercato dei trasporti (aerei e marittimi) era esente dalle norme firmate dai primi sei Stati membri. In questo modo era il Consiglio Europeo a decidere in che modo, con che estensione e attraverso quali procedure le norme del trattato venivano di volta in volta applicate al mercato aereo. Dato che inizialmente era richiesta l'unanimità per le decisioni in sede consiliare su queste materie, era chiaro come ogni Stato che intendesse proteggere la propria compagnia poteva bloccare ogni iniziativa volta a liberalizzare il mercato. Grazie a questo meccanismo il mercato del trasporto aereo rimase invariato e non fu scosso dai trattati per almeno 30 anni,

²⁸ SESAR: *Single European Sky ATM Research*.

continuando ad esistere e operare come se la Comunità Economica Europea non fosse mai stata istituita.

Dall'entrata in vigore del Trattato di Roma (così come modificato dal Trattato di Amsterdam prima e da quello di Lisbona poi), nel 1958, l'Unione Europea ha avuto una comune regolamentazione in materia concorrenziale. Le regole di concorrenza possono essere divise in tre macro componenti:

- Articolo 101, volto a proibire gli accordi, le decisioni, le pratiche e le intese che possano prevenire, restringere o falsare la competizione, con la possibilità di esenzioni;
- Articolo 102, che proibisce gli abusi di posizione dominante posti in essere da imprese;
- Il Regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio (che ha sostituito il Regolamento CEE n. 4064/89 del Consiglio), o comunemente noto come Merger Regulation, che prevede la notifica alla Commissione per l'approvazione di transazioni tra le compagnie che prevedono un cambiamento nel controllo aziendale, quando sono raggiunti i criteri di fatturato specificati;
- Articolo 107, che proibisce aiuti da parte degli Stati membri volti a distorcere la competizione favorendo particolari imprese, con la possibilità di esenzioni.

Queste norme, tutte accumulate dal fatto che sono di applicazione generale rispetto ad ogni settore dell'attività economica, sono completate dai vari regolamenti comunitari di esenzione che servono per definire l'ambito e le modalità di applicazione degli articoli del Trattato.

Le decisioni riguardanti l'applicazione dell'articolo 101 nel settore aereo sono state relativamente poche, infatti le due decisioni principali sono state prese dalla Commissione nel Luglio del 2001 e nel Novembre del 2010. Rispettivamente la Commissione ha imposto una multa di € 52.5 milioni su SAS e Maersk²⁹ per essersi divise il mercato e una di € 799 milioni su undici compagnie aeree accusate di operare in un cartello riguardante i supplementi di carburante e sicurezza. Inoltre, nel Febbraio 2011 la Commissione ha annunciato l'apertura di una nuova investigazione su accordi di condivisione codici tra

²⁹ Caso n. 37444 relativo alla politica europea contro i cartelli di imprese.

Lufthansa e Turkish Airlines e tra TAP e Brussels Airlines³⁰. L'applicazione dell'articolo 101 è stata più frequente nel limitare le joint operation e gli accordi di cooperazione tra compagnie aeree (Oneworld, Star e Skyteam alliances), approvandoli sotto determinate condizioni volte a favorire la competizione.

Nei riguardi dell'articolo 102, l'unica decisione degna di nota è stata presa dalla Commissione nel 1999 riguardo pratiche commerciali scorrette svolte da British Airways, imponendo una multa di € 6.8 milioni alla compagnia inglese³¹.

Molte di più sono le decisioni prese dalla Commissione Europea per applicare effettivamente la Merger Regulation. Nei 32 casi di concentrazione tra compagnie aeree, in soli 3 casi la fusione delle imprese è stata vietata in quanto avrebbe portato inaccettabili effetti sulla competizione e i rimedi proposti dalle parti non erano ritenuti soddisfacenti. Una di questa era relativa ad una merger tra Greek Airlines, Aegean Airlines e Olympic Air³², accettata successivamente nel 2013 in quanto le condizioni sostanziali erano variate e interveniva l'ipotesi dell'impresa in fallimento³³ applicata rispetto a Olympic. Nel capitolo 3 verranno analizzati più nel dettaglio le regole concorrenziali, la Merger Regulation e i casi relativi.

Nel trattato viene prevista la punibilità di alcune pratiche specifiche quali: fissare tariffe o condizioni di transazione; contenere o condizionare la produzione, gli sbocchi, lo sviluppo tecnologico e/o gli investimenti; ripartire i mercati e/o le fonti di approvvigionamento; applicare per prestazioni equivalenti condizioni inuguali; subordinare la firma di contratti a prestazioni non direttamente collegate con l'oggetto del contratto. Le eccezioni sono ammesse nel caso in cui gli accordi di cui all'articolo 101 migliorino la produzione o la distribuzione dei beni o favoriscano il progresso tecnico e/o sociale. Rispetto alle pratiche relative all'articolo 102, troviamo: l'imposizione di prezzi non equi e le limitazioni a danno dei consumatori, in aggiunta ai comportamenti sleali verso la concorrenza esaminati nel contesto dell'articolo precedente. Il divieto di aiuti economici alle imprese da parte degli stati è derogato nei casi in cui questi siano a carattere sociale, legati al verificarsi di calamità

³⁰ Caso n. 39794 relativo alla politica antitrust

³¹ Caso n.34780 relativo alla politica comunitaria antitrust.

³² Casi M.5830 e M.6796 relativi alla politica comunitaria sulle merger

³³ La failing firm hypothesis viene utilizzata dalla Commissione Europea quando il probabile fallimento di un'impresa potrebbe pregiudicare il benessere dei consumatori e viene preferito lo scenario di concentrazione con una seconda impresa.

naturali, volti a promuovere lo sviluppo di regioni sfavorite, alla promozione della cultura e della conservazione del patrimonio artistico.

In particolare, con il Regolamento del Consiglio n. 868/2004, viene emanato anche un Regolamento specifico per il settore dell'aviazione. In un'industria dove la competizione era strettamente regolamentata, le regole relative alla concorrenza leale sembrano di inappropriata applicazione, ma il mercato stava cambiando verso un'impostazione più liberista ed era necessario controllare preventivamente il comportamento delle future imprese.

Una primissima spinta verso la liberalizzazione del trasporto aereo si ha nel 1983 con l'emanazione della Direttiva comunitaria n. 83/416, che modificava le norme riguardanti il traffico aereo interregionale. Le spinte liberiste, provenienti soprattutto da paesi quali Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi, Gran Bretagna e Danimarca a cui si contrapponeva un'impostazione dirigista di Germania, Francia e Italia, trovarono sfogo nel 1987 con l'approvazione del "primo pacchetto aviazione europeo". Bisogna però ricordare i due presupposti fondamentali che guidarono la proposta della Commissione e l'adozione da parte del Consiglio del pacchetto: la decisione della Corte di Giustizia Europea sul caso "*Nouvelles Frontières*" (1986) e la firma dell'Atto Unico Europeo.

La decisione della Corte di Giustizia fu di fondamentale importanza, in quanto estese di fatto le norme in materia di concorrenza del Trattato di Roma anche al settore dei trasporti aerei e marittimi. La compagnia di viaggi francese aveva contestato gli accordi contenuti nel Codice dell'Aviazione Francese relativi alla fissazione dei prezzi, in quanto considerati limitativi della concorrenza e, pertanto, in disaccordo con le norme europee. La sentenza della Corte, dando ragione alla compagnia di viaggi, stabilì che anche per questo settore andavano applicate le norme concorrenziali dei trattati, dando potere alla Commissione di impedire tali pratiche.

Con la firma dell'Atto Unico Europeo è stato superato anche il problema relativo all'unanimità delle decisioni del Consiglio Europeo. Uno degli obiettivi di questo Atto era quello di completare la costruzione del mercato unico, in modo da superare le crisi economiche relative alla fine degli anni '70. La disposizione che modificava l'art. 100 CEE, eliminando l'unanimità nelle decisioni riguardanti la rimozione di barriere nei settori chiave

dell'economia, segnava il punto di svolta per l'adozione di una politica liberale anche nel mondo dei trasporti aerei.

La combinazione della decisione della corte, che istituiva una base legale per l'applicazione della politica concorrenziale anche al settore dei trasporti, e della consapevolezza che era necessaria solo una maggioranza qualificata per l'approvazione in sede consiliare, spinse la Commissione a proporre il "primo pacchetto dell'aviazione europea", approvato nel 1987 e con effetto dal 1° Gennaio 1988. I provvedimenti prevedevano l'applicazione delle norme in materia di concorrenza presenti nel Trattato di Roma anche al settore del trasporto aereo, inoltre ci fu un'ampia revisione dei criteri che regolavano la ripartizione dell'offerta e la determinazione delle tariffe cercando di garantire una libertà maggiore ai vettori. Nel 1990 un set di norme ancora più ambiziose, rientranti nel così detto "secondo pacchetto", condusse il mercato verso una maggior armonizzazione a livello comunitario e verso una più ampia libertà tariffaria. I primi due pacchetti richiedevano che gli Stati membri permettessero determinati servizi aerei e determinate tariffe in un "range di flessibilità", liberalizzando le regole su accesso al mercato e tariffe da applicare. Avendo reso più flessibili le norme relative a tariffe e capacità, questo insieme di provvedimenti ha aperto la strada alla più ampia e completa liberalizzazione introdotta dal "terzo pacchetto dell'aviazione". Approvato nel 1992 e reso effettivo nel 1993, quest'ultimo set di norme ha finalmente ultimato il lungo processo di liberalizzazione del mercato aereo dell'Unione Europea. L'ultimo pacchetto non solo ha rimosso le norme residue relative all'accesso al mercato e alle tariffe applicabili, ma ha anche introdotto regole comuni negli Stati membri riguardo la licenza ad operare servizi aerei. Con l'istituzione del mercato unico europeo dell'aviazione, sono state garantite ai vettori comunitari tutte le libertà di volo. In particolare: la libertà di operare trasporti tra due Stati terzi, senza dover effettuare alcuno scalo nel proprio Paese di appartenenza (settima libertà) e il diritto di un vettore di qualsiasi Paese comunitario di effettuare trasporti fra due località di un terzo Stato europeo (libertà di cabotaggio).

Ai sensi del terzo pacchetto dell'aviazione europea i vettori aerei nazionali sono sostituiti da "vettori aerei comunitari" e i requisiti che questi devono rispettare per iniziare o proseguire le operazioni di erogazione del servizio sono:

- Devono essere di proprietà degli Stati membri e/o di cittadini degli stessi e da questi effettivamente controllati, inoltre il loro principale centro di attività deve essere collocato in uno Stato membro;
- La loro situazione finanziaria deve essere solida e devono essere assicurati al fine di coprire la responsabilità per incidenti;
- Devono essere dotati di capacità professionale e organizzativa per garantire la sicurezza nello svolgimento delle operazioni, in conformità alle regole in vigore. Tale capacità è dichiarata e attestata in seguito al rilascio di un “certificato di operatore aereo”.

In definitiva, la licenza operativa non può essere rilasciata dallo Stato membro (in base al Regolamento comunitario n. 2407/92) se non per le compagnie che hanno la loro principale attività, il loro ufficio registrato e la loro base principale in un Paese membro, e con la proprietà e il controllo effettivo in mano ad agenti comunitari. In qualsiasi momento la compagnia che ha ricevuto la licenza deve dimostrare di essere in linea con le condizioni sopra elencate. La compagnia deve inoltre seguire le indicazioni e rispettare i parametri relativi al capitale di partenza, all’emissione di obbligazioni finanziarie e alla capacità di carico del vettore che intende utilizzare. Il regolamento del 1992 è stato poi abrogato nel 2008 dal Regolamento n. 1008/2008 che stabilisce nuove regole per l’ottenimento della licenza operativa.

Per quanto riguarda la materia tariffaria il terzo pacchetto prevede, con il Regolamento n. 2409/92 del Consiglio, che lo Stato membro non può rifiutare l’approvazione di una tariffa applicata da una compagnia comunitaria se la stessa è ragionevolmente correlata ai costi totali della compagnia in questione. Per rifiutare la tariffa applicata, lo Stato membro deve tenere in considerazione numerosi fattori come i bisogni dei consumatori, la situazione competitiva del settore e la necessità di prevenire pratiche di dumping. I vettori non possono erogare il servizio ad un prezzo eccessivamente elevato tale da creare svantaggi agli utilizzatori piuttosto che un prezzo eccessivamente basso tale da risultare non giustificabile. Inoltre, il solo fatto che il prezzo applicato da una compagnia sia più basso di quello applicato dalla media delle compagnie nello stesso mercato, non deve fungere quale fattore discriminatorio e decisionale nella procedura di rifiuto dell’approvazione tariffaria. Le compagnie aeree devono inviare allo Stato membro le tariffe che intendono applicare su

ogni determinata rotta, attendendo l'approvazione dello stesso. La tariffa si intende approvata se entro 30 giorni dalla notifica della compagnia allo Stato non vi è stata alcuna risposta negativa motivata e per iscritto. Come per il precedente regolamento (ma lo stesso discorso vale per tutto il set normativo del "terzo pacchetto"), anche questo è stato abrogato nel 2008 e sostituito dal Regolamento n.1008/2008.

La normativa attuale fa quindi capo al Regolamento del 2008 che disciplina il rilascio delle licenze ai vettori comunitari, il diritto applicabile agli stessi e la determinazione delle tariffe relative al servizio aereo.

Per quanto riguarda la licenza d'esercizio, essa è condizione necessaria per effettuare trasporti aerei di passeggeri, posta e/o merci. Per ottenere la suddetta licenza, l'impresa deve possedere un Certificato di Operatore Aereo (COA), deve rispettare i requisiti in materia assicurativa e proprietaria, fornire garanzie finanziarie e presentare prove di onorabilità dei dirigenti. All'articolo 4 del Regolamento vengono enumerati i criteri generali da soddisfare, rimandando agli articoli 5, 7 ed 11 rispettivamente per la materia finanziaria, per le condizioni di onorabilità e per la copertura assicurativa. Come quanto stabilito già all'interno del terzo pacchetto aviazione aereo, il vettore comunitario a cui è stata data una licenza d'esercizio di servizi aerei, deve in qualsiasi momento essere in grado di dimostrare il soddisfacimento dei requisiti regolamentari. In caso di cambiamenti sostanziali nella struttura organizzativa, proprietaria e nella strategia, questi devono essere notificati all'autorità competente per il rilascio della licenza. Qualora quest'autorità ritenga che i cambiamenti notificati possano avere ripercussioni sulle finanze del vettore, richiede la presentazione di un piano economico riveduto che comprenda tali cambiamenti su un orizzonte temporale di dodici mesi. Nel valutare tale piano economico, l'autorità deve stabilire se il vettore può far fronte ai suoi impegni futuri e potenziali nel periodo annuale,

In merito alla sospensione e alla revoca di una licenza d'esercizio, l'autorità competente per il rilascio della licenza può attuare tali provvedimenti nel caso in cui, in seguito ad una verifica della situazione finanziaria del vettore da essa effettuata, ritenga che la compagnia in questione non possa far fronte ai propri impegni futuri e potenziali nel periodo di dodici mesi. Altri casi di sospensione e revoca avvengono qualora un vettore trasmetta deliberatamente e temerariamente informazioni false su elementi sostanziali, piuttosto che nel caso venga sospeso o revocato il COA ad un vettore aereo comunitario. Le procedure

seguite per il rilascio, la sospensione e la revoca delle licenze d'esercizio sono rese pubbliche dalle autorità competenti, che devono informarne la Commissione.

Al Capo III del suddetto Regolamento vengono introdotte le norme in tema di accesso alle rotte, con l'articolo 15 che esamina la fornitura di servizi aerei intracomunitari, gli articoli 16, 17 e 18 che disciplinano i principi generali per gli oneri di servizio pubblico, le procedure di gara d'appalto per l'assegnazione di oneri di servizio pubblico, e l'esame degli oneri di servizio pubblico, l'articolo 19 disciplina la distribuzione del traffico tra gli aeroporti, mentre gli articoli 20 e 21 riguardano rispettivamente le misure di carattere ambientale e quelle di sicurezza. Da sottolineare è la possibilità per uno Stato membro di imporre oneri di servizio pubblico riguardo a servizi aerei di linea effettuati tra un aeroporto comunitario e uno situato in una regione periferica o in via di sviluppo. Tale onere è imposto ai fini dell'erogazione di un servizio minimo nella rotta specificata, con riferimento alla continuità, regolarità, tariffazione e capacità minima che non verrebbero garantiti da una compagnia operante nel solo interesse economico. Il diritto di effettuare un tale servizio è concesso tramite gara d'appalto pubblica per rotte singole o per serie di rotte, se ciò fosse giustificato da motivi di efficienza operativa.

In materia tariffaria (articoli 22, 23 e 24 del Regolamento n. 1008/2008) si sancisce la libertà per i vettori comunitari e, per reciprocità, per i vettori aerei di Paesi terzi, di fissare le tariffe del servizio aereo passeggeri e merci per le rotte intracomunitarie, salvo che relativamente a quanto disposto dagli articoli in materia di erogazione di servizi pubblici. Inoltre, è fatto divieto agli Stati membri di operare discriminazioni di prezzo in base alla nazionalità o all'identità dei vettori aerei, consentendo ai vettori comunitari di fissare liberamente le tariffe dei servizi. Il Regolamento in analisi abroga tutte le limitazioni tariffarie precedenti, comprese quelle relative alle rotte verso paesi terzi, che derivano da accordi bilaterali tra gli stati membri. Il prezzo finale a carico dell'acquirente (secondo quanto disposto dall'art. 23) deve essere sempre indicato e deve comprendere tutte le tariffe aeree, tutte le tasse, i diritti e i supplementi inevitabili e prevedibili al momento della pubblicazione dello stesso da parte della compagnia. L'articolo recita anche che: "I supplementi di prezzo opzionali sono comunicati in modo chiaro, trasparente e non ambiguo all'inizio di qualsiasi processo di prenotazione e la loro accettazione da parte del passeggero deve avvenire sulla base dell'esplicito consenso dell'interessato" e quindi con una chiara clausola "opt-in". All'articolo

24 viene stabilito il criterio secondo il quale gli Stati membri garantiscono l'osservanza delle norme e prevedono le sanzioni (che devono essere efficaci, proporzionate e dissuasive) in caso di violazione.

Come si è visto, il presente Regolamento ha innovato e abrogato le precedenti norme del settore aereo e in particolare i tre regolamenti del "terzo pacchetto aviazione europeo" del '92. In sintesi, vengono stabilite le condizioni per l'ottenimento della licenza d'esercizio, le norme sull'accesso alle rotte e disposizioni in materia tariffaria. L'innovazione principale è quella di garantire ampissima flessibilità e libertà nella definizione delle strategie competitive per le imprese che operano nel settore aereo.

La differenza fondamentale tra l'evoluzione normativa americana e quella europea risiede fondamentalmente nel fatto che quest'ultima è avvenuta gradualmente piuttosto che in un'unica ondata riformatrice. Come affermato da Button K.J. e Stough R., 2000, la riforma americana di deregulation potrebbe essere definita di tipo "*Big Bang*" per la velocità e immediatezza di realizzazione ed implementazione, mentre in Europa il processo è stato più graduale³⁴. Nel vecchio continente si è preferito adottare un processo riformatorio articolato in diverse fasi (coincidenti con l'approvazione dei tre diversi "pacchetti"), allo scopo di evitare impatti troppo traumatici per le imprese del settore con le nuove regole. L'impossibilità per gli operatori di adattare le loro aspettative alle evoluzioni normative, ha impedito alle imprese di adottare strategie volte alla protezione della quota di mercato acquisita. Inoltre la sequenza di set normativi non predeterminati è stata strutturata in modo da adottare la pratica del "*learning by doing*" e migliorare di volta in volta le norme emanate per accompagnare le modifiche del mercato avvenute in seguito all'introduzione del pacchetto normativo precedente.

Un secondo ordine di politiche e di interventi è rivolto al mercato esterno all'Unione. La logica conseguenza di un mercato interno completamente liberalizzato e armonizzato (dotato di politiche comuni) è stata quella di un graduale sviluppo di una politica esterna dell'UE maggiormente coordinata con gli obiettivi posti. In continuo sviluppo e miglioramento l'*external aviation policy* dell'Unione si basa su accordi presi tra gli Stati membri nel loro insieme e Paesi terzi, in modo da superare i vincoli internazionali derivanti

³⁴ Button K. J.; Stough R. *Air Transport Networks: theory and policy implication*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing limited, 2000.

dal framework normativo vigente, definito da F. Carlucci (2003) come il sistema del “bilateralismo bermudiano”. A segnare l’inizio della politica europea in tema di aviazione esterna è stata la decisione della Corte di Giustizia Europea del 5 Novembre 2002, così detta “*Open Skies*”. Questo giudizio ha consegnato nelle mani degli organi comunitari il potere decisorio riguardo i traffici aerei internazionali da e verso gli Stati membri. Vengono così redistribuiti i poteri in materia, con l’ingresso nella scena internazionale di un nuovo contraente: l’Unione Europea. Le contrattazioni alla base degli accordi internazionali su traffico aereo, da sempre bilaterali, vengono innovate al fine di raggiungere, non solo gli obiettivi del singolo Stato, ma anche quelli posti a livello comunitario.

Partendo dalla considerazione che la creazione di mercato interno è stata raggiunta con successo, viene sottolineato come il mercato aereo ha una connotazione maggiormente internazionale per i Paesi europei. Secondo i dati pubblicati dalla Commissione, l’industria aerea europea gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo dell’aviazione internazionale in quanto contribuisce per più del 30% ai ricavi totali dell’*air transport*; inoltre nel 2003 quattro compagnie aeree di trasporto passeggeri e cinque di trasporto merci europee erano tra le prime quindici compagnie nel mondo. Guardando ai dati forniti da IATA-WATS del 2000 riguardo il traffico passeggeri per aeroporti e per compagnie nel mondo, si nota la netta preponderanza delle compagnie europee sul traffico internazionale. Separando il traffico interno da quello internazionale è immediatamente possibile dedurre la prevalenza del traffico interno per i vettori statunitensi rispetto ai competitors europei. Nei primi cinque aeroporti maggiori per traffico internazionale, quattro sono europei; lo stesso dicasi per le principali compagnie aeree dove ancora quattro su cinque sono del vecchio continente se si guarda al traffico internazionale. Per il traffico interno la situazione muta considerevolmente, con quattro aeroporti su cinque (il quinto è Tokyo Haneda) appartenenti agli Stati Uniti; inoltre cinque compagnie sulle cinque maggiori per traffico interno sono americane. Da ciò si evince come l’impostazione del mercato europeo si basi principalmente sul traffico al di fuori dell’Europa, mentre per i vettori americani la grossa fetta di mercato è quella interna.

Da un punto di vista prettamente legale, secondo quanto deriva dalla decisione “*Open Skies*” e quanto disposto dal Regolamento (CE) n. 847/2004, gli Stati membri non possono più

negoziare gli accordi aerei internazionali per conto proprio e senza la cooperazione e la coordinazione della Commissione Europea.

Nel 2005 venne definito, dal Consiglio e dalla Commissione Europea, il piano d'azione per rendere effettiva la decisione della Corte di Giustizia. Il piano si fonda su tre pilastri:

- Portare gli accordi bilaterali esistenti sui servizi aerei internazionali tra gli Stati membri e i Paesi terzi in linea con la politica comunitaria;
- La creazione di un effettivo spazio aereo comune con i Paesi vicini;
- La conclusione di accordi aerei con i partners strategici;

Secondo i dati del IATA *International Cargo and Passenger Forecasts 2004-2008* è stato stimato che la creazione di un'area aerea comune tra l'Unione Europea e gli Stati Uniti porterebbe significativi benefici al settore in termini di occupazione (possibili incrementi dall'1% fino al 3%) nonché per i consumatori e per le compagnie (il nuovo mercato comune potrebbe aumentare i profitti diretti e indiretti dai 3.5 agli 8 miliardi di € l'anno).

Un fondamentale accordo tra gli Stati Uniti e l'UE, dopo 4 anni di discussioni e ripensamenti, è stato siglato nel 2007, con le negoziazioni per una seconda fase aperte già nel 2008 e la firma di un *second stage agreement* avvenuta nel Giugno del 2010. Il così detto "*Open Skies Agreement*"³⁵ segna un punto di svolta nella politica di sviluppo del mercato aereo internazionale per le due parti contraenti, in quanto segna un punto di rottura definitivo rispetto agli accordi bilaterali vigenti. Diciassette degli Stati membri avevano già in vigore un accordo di apertura aerea con gli Stati Uniti, ma questa frammentazione rappresentava un ostacolo alla creazione di un singolo mercato aereo. Successivamente all'apertura dovuta alla sentenza "cieli aperti" la Commissione ha avuto il mandato di negoziare accordi con partner internazionali, il più importante dei quali ha portato alla firma di questa collaborazione USA-UE.

Con la Decisione 2007/339/CE del Consiglio e dei rappresentanti degli Stati membri dell'UE viene approvato l'accordo "cieli aperti" con gli Stati Uniti d'America. Oltre ad essere presente la clausola di apertura totale dei collegamenti transatlantici alle compagnie europee e americane, viene prevista anche la possibilità di approfondire altre questioni, come ad esempio quella relativa alla proprietà dei vettori aerei. Nel nuovo contesto viene

³⁵ Accordo firmato il 2 marzo 2007 e reso attuativo con Decisione (2007/339/CE) del Consiglio.

prevista la possibilità per qualsiasi compagnia aerea comunitaria e per qualsiasi compagnia aerea statunitense di effettuare servizi di volo tra qualunque punto dell'Unione Europea e qualunque punto degli Stati Uniti.

Grazie al nuovo accordo le compagnie aeree dell'Unione potranno:

- Effettuare voli verso il continente americano a partire da qualsiasi aeroporto europeo, indipendentemente dalla sua nazionalità;
- Operare senza alcuna limitazione sul numero di voli, velivoli e rotte;
- Fissare le tariffe da applicare alle specifiche rotte in funzione del mercato;
- Firmare accordi di cooperazione.

L'accordo prevede anche norme in materia di libertà di traffico per quelle compagnie comunitarie nelle cui struttura proprietaria siano presenti paesi europei non membri dell'Unione. I diritti di traffico verso gli Stati Uniti delle compagnie di alcuni paesi terzi vengono rispettati anche nel caso di investimento comunitario nel loro capitale.

Inoltre con tale accordo può essere rafforzata anche la cooperazione tra le due parti in tema di sicurezza, concorrenza, aiuti di Stato, tutela dei consumatori e tutela dell'ambiente. L'obiettivo di ottenere uno spazio aereo UE-USA è limitato dalle norme in tema di proprietà delle compagnie aeree statunitensi. La legislazione d'oltreoceano prevede che uno straniero non possa detenere più del 25% delle azioni con diritto di voto di una società americana e non può comunque averne il controllo. In questo modo, gli investimenti europei in capitale di rischio dei vettori americani subiscono una limitazione importante. L'accordo "cieli aperti" prevede che un investitore comunitario possa detenere massimo il 50% del capitale complessivo di una compagnia aerea statunitense, ma non ne può ottenere il controllo. Stesse condizioni vengono riservate agli investitori americani per il capitale di rischio di compagnie di volo europee. L'accordo prevede, inoltre, un meccanismo di ripresa dei negoziati volto ad eliminare tutti i limiti ancora esistenti e liberalizzare completamente lo spazio aereo oceanico, compresa la revisione delle norme sul capitale di rischio dei vettori.

L'impatto che il "*Open Skies Agreement*" ha avuto sul mercato si è notato subito rispetto alle rotte USA-Gran Bretagna e in particolare, quelle relative all'aeroporto London-Heathrow. Quest'ultimo, una volta aperto alla piena competizione, ha visto accrescersi le compagnie che pianificavano voli verso la capitale inglese. Con l'assetto competitivo Bermuda II solo

quattro compagnie erano autorizzate ad effettuare voli tra l'aeroporto londinese e l'America: British Airways, Virgin Atlantic Airways, United Airlines e American Airlines; mentre dopo la firma e entrata in vigore dell'accordo, anche Delta Airlines e US Airlines hanno deciso di collegare rispettivamente Detroit, Seattle (Delta) e Philadelphia (US) con l'aeroporto di Londra. Molte altre compagnie cambiarono i loro programmi di volo in seguito all'accordo, con la Virgin che ha affermato con celerità l'intenzione di collegare New York con diverse città europee tra le quali Milano, Parigi, Amsterdam, Zurigo e Francoforte. Anche KLM ha subito annunciato un nuovo servizio aereo tra Amsterdam e Dallas.

L'effetto sulle tariffe potrebbe non essere alquanto scontato, poiché alcuni credono che il mercato sia già abbastanza competitivo, mentre altri prevedono voli transatlantici a prezzi scontatissimi (sono state avanzate previsioni in cui si ipotizzavano voli EU-USA a € 10). Ryanair poteva diventare uno dei primi vettori low-cost ad approfittare del nuovo impianto normativo, ma alla sua decisione di inaugurare una rotta transatlantica, ha fatto seguito una smentita e una sospensione, si spera momentanea, del progetto.

Di pari passo rispetto all'istituzione del mercato unico se è avuta anche un'armonizzazione sulle norme più specificamente caratteristiche del settore aereo, in modo da garantirne il corretto funzionamento. Per ottenere questo risultato si deve procedere all'implementazione di condizioni eque per tutte le compagnie aeree e di un elevato livello di sicurezza e protezione dei passeggeri quanto più uniforme possibile tra i diversi vettori.

Per garantire condizioni di equità, anche al settore aereo si applicano le norme relative agli aiuti di Stato e concorrenza tipiche degli altri settori. Il settore aereo, fino agli anni '90, è stato caratterizzato da numerose ricapitalizzazioni pubbliche e le norme ad esso riferite non risultavano più adeguate per prevederne l'evoluzione concorrenziale. In particolare, per garantire equità nell'accesso agli aeroporti e per gli accessi aeroportuali è stato emanato il Regolamento CEE n. 95/93. Quest'ultimo prevede l'istituzione di un "coordinatore di bande orarie" che determina l'assegnazione di bande orarie, e cioè il permesso di atterrare o decollare a una data specifica e a un orario specifico, alle diverse compagnie negli aeroporti congestionati (questo meccanismo, in quanto non permette un'efficiente allocazione della capacità degli aeroporti, è attualmente in revisione).

Le disposizioni nazionali in tema di sicurezza sono state sostituite da norme comuni, volte a proteggere passeggeri e aeromobili garantendo un livello, non solo elevato, ma anche uniforme, di sicurezza in tutta l'Unione Europea. Per l'elaborazione delle norme comuni è stata introdotta un'Agenzia europea per la sicurezza aerea. In tema di diritti dei passeggeri, l'armonizzazione ha portato regole comuni volte a garantire un livello minimo di assistenza in caso di ritardi o cancellazioni.

Dopo una ventina d'anni dall'introduzione del "terzo pacchetto aviazione europea" il settore del trasporto aereo deve ancora migliorare sotto alcuni punti di vista:

- Le modalità che caratterizzano il sistema di assegnazione delle "bande orarie" devono essere rivisitate e le lacune colmate;
- La grande maggioranza (circa l'80%) delle rotte in partenza dagli aeroporti dell'Unione è servita da uno o al massimo due vettori;
- Le compagnie aeree minori e gli aeroporti secondari nell'Unione si trovano spesso in difficoltà finanziarie;
- Il controllo dei numerosi vettori aerei che operano all'interno degli Stati membri.

Effetti ottenuti

La liberalizzazione che si è avuta a livello comunitario ha permesso non solo le aperture verso una normativa che garantisse anche il libero mercato transatlantico, ma ha garantito soprattutto un aumento della pressione competitiva all'interno del settore aereo. In ciò la liberalizzazione ha ottenuto un notevole successo e, dopo un'iniziale timidezza del settore, le modifiche legislative introdotte con i "tre pacchetti" hanno radicalmente cambiato il contesto competitivo del mercato unico europeo. I principali effetti che si sono verificati in seguito ai cambiamenti della regulation si sono verificati principalmente rispetto al business model delle compagnie aeree. La nascita delle compagnie low-cost, come ad esempio easyJet, Ryanair e Air Berlin e le modifiche avvenute alla struttura e alla strategia delle compagnie di bandiera, hanno guidato un forte aumento delle rotte e dei poli collegati, nonché una forte pressione al ribasso per i prezzi del servizio aereo.

Il cuore dell'industria europea è rappresentato da più di 130 compagnie aeree, un network che comprende più di 450 aeroporti e circa 60 fornitori di servizi a terra per gli aerei. Le

scelte della Commissione e del Consiglio Europeo hanno contribuito a rendere l'industria aerea un settore molto dinamico. I dati riportati dall'AEA (*Association of European Airlines*), evidenziano come, nel 2003, siano stati trasportati all'interno dell'Unione allargata circa 400 milioni di passeggeri, con il numero delle rotte che ha subito un incremento pari al 40% nel decennio che va dal 1993 al 2003. L'aumento delle scelte disponibili per il consumatore e la caduta dei prezzi dei servizi aerei hanno permesso un aumento del 25% nel numero di vettori aerei comunitari, con le maggiori compagnie che hanno sperimentato una crescita della produttività pari all'87% tra il 1990 e il 2002.

L'esempio maggiormente calzante quando si parla di innovazioni a seguito della nuova regolamentazione è sicuramente il business model adottato da Ryanair (e in generale da un po' tutte le compagnie low-cost). La sua strategia concorrenziale consiste principalmente in un'altissima produttività del lavoro e nel costante e serrato controllo dei costi interni ed esterni dell'azienda. Le riduzioni dei prezzi che si sono avute nel mercato irlandese derivano fondamentalmente dall'altissima concorrenza che la compagnia di bandiera, l'Aer Lingus, si è trovata a fronteggiare guidata dalla riduzione dei costi di Ryanair. Questa "*spending review*" adottata dalla compagnia low-cost per eccellenza si basa principalmente sull'offerta di un servizio senza fronzoli ("*no frills*"), sull'utilizzo di aerei uguali in modo da massimizzare le economie di apprendimento, sull'utilizzo di aeroporti secondari nelle grandi città in modo da ridurre i costi, ridurre il congestionamento e i ritardi e avere maggior potere in fase contrattuale, inoltre la compagnia ha anche puntato su un forte *advertising* teso a colpire il consumatore target. Il segmento di mercato prescelto è quello caratterizzato da una forte sensibilità al prezzo, disposto a rinunciare al maggior comfort offerto dagli altri operatori a fronte di una forte riduzione di prezzo. Paragonando i prezzi medi di Ryanair e le altre compagnie, si nota come la compagnia irlandese sia quella con le tariffe più basse. Secondo i dati della compagnia stessa, un volo della Lufthansa costa circa il 340% in più di quello Ryanair, mentre uno easyJet (altra *Low Cost Carrier*) costa circa il 71% in più. Le riduzioni di prezzi così ottenute hanno permesso un rapido sviluppo della compagnia verde, con la conseguente espansione dell'intero mercato del trasporto aereo irlandese. Secondo i dati forniti da Barrett (1999), l'Aer Lingus nel 1993 trasportava 3.70 mln di passeggeri contro gli 1.12 mln del concorrente low-cost. Nel 1999, dopo soli 6 anni, Ryanair aveva colmato quasi

interamente il distacco con 5 mln di passeggeri trasportati contro i 5.8 della compagnia di bandiera³⁶.

Analizzando i vari casi, si nota come la politica di deregolamentazione e liberalizzazione europea abbia comportato notevoli cambiamenti nella struttura dell'industry sia a livello nazionale che comunitario, con modifiche importanti avvenute anche grazie alla creazione dell'unico mercato transatlantico. Questi ultimi provvedimenti sono stati fondamentali in quanto il settore aereo europeo è da sempre orientato ai traffici internazionali piuttosto che a quelli nazionali. Essendo diviso in due grandi macro-categorie (quella dei voli nazionali e comunitari versus quella dei voli intercontinentali), i provvedimenti volti a promuovere lo sviluppo del mercato USA-UE puntano a garantire anche ai viaggiatori di lunghe distanze gli stessi benefici dei passeggeri comunitari.

Lo sviluppo del mercato unico, come negli altri settori, ha portato notevoli benefici in termini di incrementi del servizio aereo, miglioramenti della sicurezza nei voli, diminuzione dei prezzi e un più ampio ventaglio di tariffe disponibili per i passeggeri. Tutto ciò può essere tradotto in poche parole: aumento del benessere per i consumatori; uno degli obiettivi principali che l'Unione Europea si è posta all'inizio del proprio processo evolutivo.

³⁶ Barrett S.D. Peripheral market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market – a case study. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 5. 1999.

Capitolo 3 - Quadro normativo in tema di fusione

Le fondamenta teoriche³⁷

La *competition policy*, in Europa e non, è stata costruita dai vari legislatori sulla base delle teorie dell'economia industriale. Queste cercano di individuare la miglior struttura di mercato per una particolare industry andando ad esaminarne le caratteristiche intrinseche. La sfida principale che le istituzioni si trovano ad affrontare è quella di massimizzare il benessere sociale e di evitare situazioni di inefficienza produttiva e inefficienza allocativa. Per trovare il modo in cui massimizzare il benessere sociale, bisogna analizzare da quali variabili quest'ultimo è influenzato. Esso è definito come la somma tra il surplus del produttore e il surplus del consumatore. Il primo equivale all'area al di sotto della curva di domanda di mercato delimitata superiormente dal prezzo di vendita e inferiormente dal costo medio del bene, cosa che equivale ad analizzare il profitto del produttore. Il secondo fa riferimento al beneficio che i consumatori traggono dal bene a quel determinato prezzo. Equivale infatti all'area al di sotto della curva di domanda delimitata superiormente dalla massima disponibilità a pagare del cliente e inferiormente dal prezzo di vendita del bene. Il fine della *competition policy*, e di tutto l'intervento statale all'interno del mercato, deve naturalmente essere quello di massimizzare il benessere collettivo.

Le strutture di mercato a cui si fa riferimento sono principalmente due: concorrenza perfetta e monopolio. Seguendo l'approccio teorico la composizione del mercato e la sua struttura influenzano l'efficienza del settore, sia da un punto di vista allocativo che produttivo. Infatti, le imprese operanti in un regime di concorrenza sono invogliate a raggiungere la piena efficienza nella produzione per evitare di essere "spazzati via" dai competitors più efficienti. Inoltre, l'equilibrio di lungo periodo che caratterizza la concorrenza perfetta è consistente anche con l'efficienza allocativa in quanto l'industria opera in una situazione dove i prezzi uguagliano i costi marginali. Con questo approccio, la concorrenza perfetta sarebbe il regime preferibile all'interno dell'economia. Il discorso, però, si ferma sul piano teorico. Praticamente gli argomenti a favore della concorrenza sono molti, ma ci sono anche

³⁷ La trattazione delle teorie di base dell'economia industriale è basata sul seguente libro di testo: Lipczynski, John; Wilson, O.S. John; Goddard John. *Industrial Organization: Competition, Strategy and Policy. Fourth Edition*. Londra, PEARSON, 2013.

argomenti a favore di alcuni regimi monopolistici. Il monopolio potrebbe essere preferito al regime di concorrenza in quei casi in cui l'impresa operante come monopolista possa posizionarsi su una curva di costo medio o marginale inferiore a quella delle imprese in competizione perfetta (è il caso del monopolio naturale). In questo modo l'efficienza produttiva sarebbe massimizzata. D'altro canto, bisogna ricordare come le ipotesi di Schumpeter definiscono il monopolio come un regime privilegiato che garantisce ritorni superiori a fronte dell'introduzione di un'innovazione nel mercato.

Seguendo il paradigma classico dell'*Industrial Organization (Structure-Conduct-Performance Paradigm)*, la competizione perfetta è il regime che garantisce la massima efficienza allocativa e produttiva e le migliori proprietà in termini di benessere. Nella maggior parte dei dibattiti teorici e politici su quale struttura preferire, l'assunzione implicita è che il monopolio garantisce risultati peggiori rispetto alla concorrenza. Non tutti gli economisti sono però d'accordo che la *perfect competition* è sempre e necessariamente migliore del monopolio.

Indicatori del grado di concorrenza all'interno di un settore possono essere la concentrazione, assoluta e relativa, dei venditori, l'altezza delle barriere all'entrata e il grado di differenziazione potenziale del prodotto. Naturalmente, in un'industria caratterizzata da un'elevata concentrazione, poche (o una) imprese detengono un ampio market share e controllano le dinamiche competitive dell'industria, caratterizzando il caso di oligopolio (monopolio); alte barriere all'entrata (strutturali, istituzionali o strategiche che siano) caratterizzano i regimi di monopolio, in cui l'impresa è completamente protetta da eventuali entranti, o di oligopolio, in cui gli *incumbents* cercano di scoraggiare gli *entrants* attraverso strategie di deterrenza; la potenziale differenziazione del prodotto permetterebbe ad un'impresa di acquistare più market share dei competitors grazie alla qualità del suo prodotto, diminuendo così la competizione nel mercato.

Paragonando i due casi nella stessa industry (o in settori con caratteristiche uguali), si possono definire determinati risultati che tendono a preferire l'uno o l'altro regime. In caso di monopolio, il prezzo di mercato è maggiore e l'output è minore rispetto al caso di competizione perfetta. Tipicamente, e sotto determinate assunzioni per la funzione di costo medio, il monopolio fallisce di produrre alla minima scala efficiente non raggiungendo quindi il più basso costo medio possibile. In contrasto, le imprese in perfetta concorrenza nel lungo

periodo riescono ad operare alla minima scala efficiente. In condizioni del genere, il monopolio ottiene un profitto superiore al normale mentre in concorrenza perfetta i profitti sono nulli. Inoltre vi è inefficienza allocativa in condizioni di monopolio in quanto il prezzo eccede il costo marginale. Ciò implica che il valore che la società attribuisce ad un'unità in più di output è maggiore del costo di produrla. Il livello di output è inferiore a quello socialmente desiderabile. In contrasto, la concorrenza perfetta garantisce l'efficienza allocativa in quanto il prezzo è uguale al costo marginale. In più in caso di monopolio vi è inefficienza produttiva in quanto la poca competizione potrebbe portare il monopolista ad essere compiacente e pigro con la tecnologia in uso. L'intensa competizione che vivono le imprese in concorrenza perfetta le spinge sempre a migliorare la tecnologia per cercare costi medi inferiori ai competitors. Inoltre la somma tra surplus del produttore e del consumatore è inferiore in caso di monopolio piuttosto che nel caso di concorrenza perfetta. La perdita secca del monopolio, dovuta a prezzi maggiori e output inferiore, comporta che il welfare è superiore in concorrenza.

I casi in cui il benessere sociale è superiore in un settore monopolistico piuttosto che in concorrenza perfetta possono essere quelli che si rifanno ad argomenti quali il monopolio naturale, la discriminazione di prezzo e il progresso tecnologico. Un mercato caratterizzato da una funzione di costo medio di lungo periodo decrescente all'aumentare dell'output in tutto il *range* di output producibili, data la funzione di domanda dei consumatori, è definito monopolio naturale. Questa definizione deriva dalla considerazione che in queste industry il monopolio è una situazione preferibile in termini di efficienza dei costi rispetto alla competizione perfetta. Ciò deriva dal fatto che la domanda di mercato è insufficiente per far sì che le imprese raggiungano la minima scala efficiente. Infatti, in un monopolio naturale la curva di costo medio di lungo periodo è inferiore se una sola impresa serve l'intero mercato piuttosto che nel caso in cui ci siano più imprese che operano nel settore. I casi di monopolio naturale tipicamente sono quelli in cui i costi fissi rappresentano un'ampia percentuale dei costi totali, come nei mercati delle utilities e delle telecomunicazioni. In questi settori la competizione potrebbe portare ad uno spreco di risorse con una duplicazione delle infrastrutture e dei sistemi di consegna.

Sorprendentemente, il caso in cui il monopolista attua una politica di *price discrimination* di primo grado non deve essere considerato in maniera completamente negativa da un punto

di vista di massimizzazione del welfare, anche se tutto il surplus generato va in mano all'impresa sotto forma di extra-profitti. Infatti l'outcome in termini di benessere in un mercato in cui vi è una strategia di discriminazione del prezzo di primo grado da parte di un monopolista è preferibile all'outcome tipico del monopolio puro, in quanto la perdita secca viene annullata. La distribuzione del benessere è però completamente sbilanciata in favore dell'impresa.

Inoltre, se si segue l'impostazione Schumpeteriana, il potere di mercato e lo status di monopolista sono da interpretarsi come un "premio" per le innovazioni introdotte. Il monopolio è quindi uno stato temporaneo del mercato, in quanto l'innovatore beneficia di questa posizione fino a quando può proteggere la sua innovazione dall'imitazione dei concorrenti. Seguendo queste teorie, il monopolio non è un male se deriva da un'innovazione che porta benefici alla società in termini di nuovi prodotti o nuovi processi.

Abbiamo quindi visto come sia difficile analizzare nel dettaglio quale configurazione di mercato sia preferibile in un'industry piuttosto che in un'altra. Nel mercato dei trasporti si sono susseguite diverse valutazioni nel corso degli anni. Per esempio, negli anni della regolamentazione basata sugli accordi bilaterali tra Stati, si era ipotizzato che una compagnia aerea potesse operare in maniera più efficiente e garantire un servizio migliore se sottoposta a monopolio statale. Successivamente si è visto come, anche in questo settore, la concorrenza avrebbe potuto portare numerosi benefici ai consumatori. Un altro tipico esempio in cui vi è la scelta di garantire un monopolio è quello del trasporto ferroviario. In particolare, le infrastrutture necessarie per lo svolgimento del servizio (stazioni, binari, ecc.) sono tipici esempi di monopolio naturale, in quanto gli investimenti verrebbero raddoppiati in caso di due imprese nel mercato ottenendo un'allocazione delle risorse inefficiente. Nel trasporto ferroviario bisogna però ricordare come l'erogazione del servizio sia quasi completamente liberalizzata, sempre in risposta a stimoli comunitari (es. Italo ntv). Si tratta quindi di una situazione in cui una parte del settore è sottoposta a monopolio, mentre l'altra segue criteri concorrenziali.

La *competition policy* si confronta principalmente con tre aree che possono limitare la concorrenza: i regimi di monopolio, le fusioni e le pratiche restrittive.

La concorrenza nei trattati europei

Gli articoli principali sulla concorrenza all'interno dei trattati europei sono l'articolo 101 e l'articolo 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea di Lisbona. Il suddetto trattato ha modificato il Trattato di Amsterdam che a sua volta, nel 1999, aveva modificato il Trattato di Roma che istituiva la Comunità Europea.

La policy sulle pratiche restrittive esamina i casi in cui un'impresa o un gruppo di imprese è coinvolta in pratiche che possano danneggiare il gioco competitivo o il benessere pubblico. Le pratiche di questo tipo possono sostanziarsi in accordi orizzontali (imprese della stessa industry che operano allo stesso livello nella filiera produttiva) o in accordi verticali (imprese della stessa filiera produttiva che operano in fasi diverse della produzione/consegna del prodotto). A norma dell'art. 101 (ex art. 81 TCE), "sono incompatibili con il mercato interno e vietati tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni di imprese e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato interno". L'articolo stesso passa poi in rassegna una serie di casi particolari in cui si sostanziano gli accordi, le decisioni e le pratiche vietate. Sempre seguendo quanto scritto nel trattato, questi sono:

- Fissare direttamente o indirettamente i prezzi d'acquisto o di vendita ovvero altre condizioni di transazione;
- Limitare o controllare la produzione, gli sbocchi, lo sviluppo tecnico o gli investimenti;
- Ripartire i mercati o le fonti di approvvigionamento;
- Applicare, nei rapporti commerciali con gli altri contraenti, condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, così da determinare per questi ultimi uno svantaggio nella concorrenza;
- Subordinare la conclusione di contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari, che, per loro natura o secondo gli usi commerciali, non abbiano alcun nesso con l'oggetto dei contratti stessi.

Al terzo paragrafo dell'articolo vengono elencati i casi in cui le disposizioni del primo comma possono non essere applicabili. Viene stabilito che qualsiasi tipo di accordo, decisioni e pratiche possono essere esentate dalle suddette norme nel caso in cui "contribuiscano a migliorare la produzione o la distribuzione dei prodotti o a promuovere il progresso tecnico o economico, pur riservando agli utilizzatori una congrua parte dell'utile che ne deriva" e nel contempo devono evitare di imporre restrizioni non direttamente indispensabili e dare la possibilità alle imprese di eliminare la concorrenza per una parte dei prodotti. In sostanza, possono essere soggetti a esenzione di applicazione dell'articolo quegli accordi il cui risultato garantisca benefici superiori. Rientrano in questa categoria gli accordi di fissazione del prezzo, di quote di produzione, di divisione del mercato, che potrebbero portare verso una maggior produzione attraverso economie di scala, verso aumenti dell'efficienza nella distribuzione piuttosto che verso un maggior progresso tecnologico. Il fine ultimo degli accordi deve, però, sempre coinvolgere i benefici per i consumatori, che potranno godere di un prezzo più basso e/o di una qualità più alta.

In questo contesto si inserisce il Regolamento (CE) n. 487/2009 il quale accorda alla Commissione il potere di concedere esenzioni per categoria nel traffico aereo comunitario e extracomunitario. In conformità al terzo comma dell'art.101, la Commissione può adottare regolamenti che esentano taluni accordi, decisioni e/o pratiche concordate dai divieti posti dal comma 1 dell'articolo. Nel settore del trasporto aereo, le finalità perseguite dai regolamenti di esenzione devono essere:

- Programmazione in comune e coordinamento degli orari di volo;
- Consultazioni sulle tariffe passeggeri, bagagli e merci sui servizi aerei di linea;
- Accordi di gestione in comune di servizi aerei di linea di nuova istituzione e di scarsa densità;
- Assegnazione di bande orarie negli aeroporti e programmazione degli orari;
- Acquisto, sviluppo e utilizzazione in comune di sistemi telematici di prenotazione per la fissazione di orari, le prenotazioni e il rilascio di biglietti da parte delle imprese di trasporto aereo.

Le caratteristiche intrinseche del settore aereo hanno portato la commissione ad adottare un regolamento che permettesse una certa flessibilità per gli accordi tra compagnie di volo finalizzati ad aumentare l'efficienza del settore e garantire maggiori benefici ai consumatori.

Il tipico caso di infrazione dell'articolo 101 del Trattato sul Funzionamento dell'UE è la costituzione di cartelli tra le imprese. Un cartello, che può sostanziarsi in un accordo di fissazione del prezzo, della quantità da produrre o dei market shares, porta sostanziali riduzioni di benessere per i consumatori in quanto esso opera come un monopolista. Per garantire profitti superiori agli aderenti al cartello viene stabilita una quantità da produrre che permette di avere eccessi di domanda e di stabilire un prezzo più alto rispetto a quello che si otterrebbe in caso di competizione tra le imprese. Il cartello inoltre porta le imprese aderenti ad essere più pigre nello sviluppo tecnologico e riduce l'efficienza produttiva delle imprese. Essendo caratterizzate da problemi allocativi accostabili a quelli del regime monopolistico, queste pratiche dovrebbero essere evitate dalle autorità concorrentiali a meno che non portino sostanziali benefici ai consumatori. Un caso relativo al settore aereo in cui si è applicato l'articolo 101 del TFUE è quello che ha coinvolto le compagnie scandinave SAS e Maersk Air³⁸ per un accordo riguardante le quote di mercato delle due compagnie nel 2001. L'accordo segreto tra le due compagnie aeree aveva portato alla completa monopolizzazione della rotta Copenaghen-Stoccolma. Le scelte a disposizione dei passeggeri sono state notevolmente limitate, lasciandoli con meno opzioni e con la possibilità di trovarsi a pagare prezzi superiori. L'accordo si sostanziava nell'abbandono da parte di Maersk della rotta tra le capitali svedese e danese, con contropartita l'uscita da parte di SAS nella competizione sulla rotta Copenaghen-Venezia lasciando all'altra compagnia il monopolio. Inoltre SAS avrebbe smesso di operare anche sulla rotta Billund-Francoforte, dove le due compagnie precedentemente competevano. Mario Monti, in qualità di commissario dell'Unione Europea, affermò: *"This is a clear case of two airlines sharing markets illegally to the detriment of passengers. The Commission is determined to ensure that the liberalization achieved in the European air transport in the last decade is not undermined by anti-competitive agreements. I trust that the fines imposed to SAS and to Maersk Air will serve as a deterrent to the two airlines concerned and to others."* Seguendo

³⁸ Press Release Database della Commissione Europea, caso n. 37444.

le parole dell'economista italiano, il caso in questione è un tipico esempio da prendere in considerazione nella lotta della Commissione contro i cartelli tra le imprese.

Nel Novembre del 2010 venne poi presa una decisione relativa ad un cartello di undici compagnie aeree operante a livello mondiale sul sovrapprezzo da applicare per il carburante per gli aeromobili e su questioni di sicurezza. La multa imposta (in toto) alle imprese è stata di €799 milioni. Nel 2011 è stata aperta un'investigazione su accordi di *code-sharing*, una forma particolare di cooperazione sui prezzi dei biglietti, tra Lufthansa e Turkish Airlines e tra TAP (Portogallo) e Brussels Airlines³⁹. L'articolo 101 è stato applicato di rado nel settore dell'aviazione da parte del legislatore europeo, come si evince dai pochi casi sopra elencati, nella limitazione dei cartelli tra imprese. Questa norma ha trovato un'applicazione maggiore nel contesto relativo alle domande per esenzione per le joint operation e gli accordi di cooperazione tra compagnie aeree.

Al secondo articolo relativo alla difesa della posizione concorrenziale del mercato, si trovano le norme relative all'abuso di posizione dominante poste in essere dalle imprese e che possono recare un pregiudizio alla corretta competizione nel mercato unico. Secondo quanto stabilito dall'art. 102 del Trattato sul Funzionamento dell'UE (ex articolo 82 TCE): "È incompatibile con il mercato interno e vietato, nella misura in cui possa essere pregiudizievole al commercio tra Stati membri, lo sfruttamento abusivo da parte di una o più imprese di una posizione dominante sul mercato interno o su una parte sostanziale di questo." Come per l'articolo relativo alle pratiche scorrette attuate dalle imprese, anche qui vengono enumerati una serie di casi in cui si può sostanziare l'abuso di posizione dominante. L'abuso può consistere in:

- Imporre direttamente od indirettamente prezzi d'acquisto, di vendita od altre condizioni di transazione non eque;
- Limitare la produzione, gli sbocchi o lo sviluppo tecnico, a danno dei consumatori;
- Applicare nei rapporti commerciali con gli altri contraenti condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, determinando così per questi ultimi uno svantaggio per la concorrenza;

³⁹ Caso n. 39794 relativo alla politica antitrust

- Subordinare la conclusione di contratti all'accettazione da parte degli altri contraenti di prestazioni supplementari, che, per loro natura o secondo gli usi commerciali, non abbiano alcun nesso con l'oggetto dei contratti stessi.

Gli *incumbents*, piuttosto che i *players* maggiori, vengono pertanto puniti nel caso in cui la loro posizione di superiorità nel mercato, il loro accesso alle risorse o le loro pratiche commerciali, siano volte a limitare l'entrata di nuove imprese oppure spingere via dal mercato quelle minori. Gli svantaggi che possono nascere dalle pratiche illegali e vietate dalla Commissione spesso sono la causa di abbandono della produzione o dell'erogazione del servizio da parte di piccole imprese, lasciando la loro quota di mercato a favore delle imprese maggiori. Un esempio tipico di abuso di posizione dominante nel mercato è quello del *predatory price*, in cui un'impresa fissa deliberatamente prezzi di vendita al di sotto del costo medio del concorrente per fare in modo che questo abbandoni il mercato. Se è presente, senza ogni ragionevole dubbio, la volontà da parte dell'impresa maggiore di espellere dal mercato il competitor, questa pratica è certamente illegale e da contrastare.

Nell'applicazione pratica dell'articolo 102, la Commissione europea ha dato molto peso alla dimensione relativa delle imprese coinvolte. Le decisioni principali prese nell'*enforcement* di questa norma sono tre. La prima, presa nel 1989, riguardava la compagnia SABENA; la seconda Aer Lingus (1992) e la terza British Airways (1999). Per quanto riguarda l'ultimo procedimento, la compagnia inglese era accusata, dopo una denuncia della Virgin, di adottare pratiche commerciali non compatibili con le disposizioni degli articoli 81 e 82 TCE (oggi 101 e 102 TFUE). Le denunce avanzate dalla Virgin si sostanziano nelle pratiche di sconti o altri incentivi rivolte dalla BA alle agenzie di viaggio e alla clientela, a condizione (esplicita o implicita) che questi ultimi si rivolgano alla compagnia BA per tutti i voli effettuati o venduti o per la maggior parte di essi; l'offerta di sconti differiti subordinata al superamento di una soglia percentuale di spesa presso la BA. All'articolo 1 della decisione presa dalla Commissione⁴⁰ si legge: "British Airways Plc ha violato l'articolo 82 del trattato applicando, nei confronti delle agenzie di viaggi britanniche presso le quali acquista servizi di agenzia per il trasporto aereo, sistemi di commissioni e di altri incentivi che, premiando la fedeltà delle agenzie di viaggi e discriminando tra le varie agenzie, hanno per oggetto ed effetto quello di eliminare i concorrenti di British Airways dai mercati britannici del trasporto

⁴⁰ 2000/74/CE: Decisione della Commissione, del 14 luglio 1999 tratta da EUR-Lex

aereo.” Ciò si sostanzia nella definizione di un’ammenda in capo alla compagnia inglese, nell’obbligo di terminare le pratiche illecite e di non applicarle in futuro. La multa a carico della BA è stata di €6,8 milioni.

Oltre agli articoli 101 e 102 nel TFUE (in materia di concorrenza) vi è il numero 106 (ex articolo 86 TCE), il quale prevede che gli Stati membri non adottino norme, contrarie ai trattati comunitari e volte a restringere la concorrenza, nei confronti di imprese pubbliche e imprese titolari di diritti speciali o esclusivi.

Il Merger Regulation

La disciplina comunitaria che prevede il controllo preventivo delle operazioni di concentrazione tra imprese operanti nel mercato europeo si sostanzia nel Regolamento (CE) n. 139/2004 che ha sostituito il Regolamento (CEE) n. 4064/89 dal 1° Maggio 2004. Il Regolamento comunitario sulle concentrazioni è anche comunemente noto come “Merger Regulation”. Il Consiglio dell’UE in applicazione dei trattati costitutivi e avendo effettuato notevoli considerazioni in merito, ha deciso nel 2004 di innovare e riunire sotto un unico impianto legislativo tutte le norme e le varie modifiche avvenute nel corso degli anni in materia di concentrazione tra imprese. Le considerazioni a cui il consiglio fa riferimento sono principalmente di carattere economico-giuridico, tenendo conto delle notevoli variazioni che il mercato, comunitario in primis e globale poi, ha subito nei quindici anni di applicazione del Regolamento precedente.

In primo luogo i cambiamenti attuali, avvenuti grazie alla completa implementazione del mercato interno e all’introduzione della moneta unica, e quelli prospettici, dovuti all’allargamento dell’UE e al graduale abbattimento dei vincoli al commercio e agli investimenti internazionali, porteranno numerose imprese a rimodellare la struttura organizzativa e le strategie corporate principalmente attraverso concentrazioni. Tali ristrutturazioni devono essere valutate in base ai benefici che garantirebbero all’economia del mercato unico, cercando di evitare pregiudizi per la concorrenza. Le norme del regolamento devono pertanto essere strutturate in modo che le concentrazioni tra imprese che possano recare danno alla concorrenza e al mercato nel suo complesso vengano bloccate.

Partendo dalla definizione di concentrazione data dall'art. 3 del Regolamento, essa si sostanzia nel cambiamento duraturo dell'assetto proprietario e/o di controllo di un'impresa. Ai sensi della norma comunitaria, i modi in cui si può ottenere un'operazione di concentrazione sono due: fusione e acquisizione. La prima è un'operazione tramite la quale due o più imprese (o parti di esse) precedentemente indipendenti vengono unite sotto lo stesso controllo manageriale. Per quanto riguarda l'acquisizione, essa può aversi "da parte di una o più persone che già detengono il controllo di un'altra impresa, o da parte di una o più imprese, sia tramite acquisto di partecipazioni nel capitale o di elementi del patrimonio, sia tramite contratto o qualsiasi altro mezzo, del controllo diretto o indiretto dell'insieme o di parti di una o più altre imprese."

Determinante principale nel valutare queste operazioni è la modifica del controllo societario. Pertanto, all'interno del Regolamento, viene anche definito il controllo come la situazione in cui, di diritto o di fatto, è possibile esercitare un'influenza determinante nelle scelte dell'impresa. Il controllo dell'impresa può derivare da: diritti di proprietà o di godimento sulla totalità o su parti del patrimonio di un'impresa, oppure da diritti o contratti che garantiscono un'influenza dominante all'interno della composizione aziendale. I titolari di questi diritti e i beneficiari di questi contratti vengono considerati come coloro che posseggono il controllo dell'impresa societaria. Il controllo può anche essere acquisito da persone che, pur non essendo titolari dei diritti o beneficiari di contratti, abbiano comunque il potere di esercitare tali diritti.

Al I articolo del Regolamento viene definito il campo di applicazione delle norme comunitarie in tema di concentrazione. In particolare, un'operazione di concentrazione tra imprese viene analizzata a livello comunitario quando:

- Il fatturato totale realizzato a livello mondiale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 5 miliardi di EUR e
- Il fatturato totale realizzato individualmente nella Comunità da almeno due delle imprese interessate è superiore a 250 milioni di EUR;

Salvo che ciascuna delle imprese interessate realizzi oltre i due terzi del suo fatturato totale nella Comunità all'interno di un solo e medesimo Stato membro.

Se le imprese oggetto di analisi non superano le soglie stabilite, l'operazione di concentrazione è considerata ancora di dimensione comunitaria quando:

- Il fatturato totale realizzato a livello mondiale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 2,5 miliardi di EUR;
- In ciascuno di almeno tre Stati membri, il fatturato totale realizzato dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 100 milioni di EUR;
- In ciascuno di almeno tre degli Stati membri di cui alla lettera b), il fatturato totale realizzato individualmente da almeno due delle imprese interessate è superiore a 25 milioni di EUR e
- Il fatturato totale realizzato individualmente nella Comunità da almeno due delle imprese interessate è superiore a 100 milioni di EUR;

Sempre salvo che ciascuna delle imprese interessate realizzi oltre i due terzi del suo fatturato totale nella Comunità all'interno di un solo e medesimo Stato membro.

Nel caso in cui un'operazione di concentrazione tra imprese non superi le soglie stabilite dal Regolamento, essa non viene analizzata a livello comunitario, fatto salvo che l'operazione di dimensioni minori può comunque essere analizzata dalle singole autorità nazionali competenti.

Una fusione, un'acquisizione o una qualsiasi altra operazione di concentrazione è da sottoporre a investigazione qualora abbia effetti fondamentali sulla competizione all'interno dell'UE. Grazie a questi parametri viene stabilita una "grandezza minima" delle operazioni di fusione che devono essere analizzate dal legislatore Europeo, al fine di fare una cernita delle stesse e valutare solo quelle che realmente influenzano gran parte dei consumatori all'interno della comunità.

All'articolo 2 del Merger Regulation vi sono le disposizioni in tema di valutazione delle concentrazioni. Si inizia elencando le condizioni di cui la Commissione deve tener conto nell'analisi dell'operazione. In primis l'organo europeo deve considerare il fine ultimo della sua missione: preservare e sviluppare una concorrenza effettiva all'interno del mercato unico comunitario. Inoltre deve analizzare l'operazione alla luce delle caratteristiche delle imprese coinvolte e della struttura dell'industry in cui operano. In particolare, deve valutarne la posizione sul mercato, la condizione finanziaria, la possibilità di scelta di

fornitori e utilizzatori, l'accesso alle fonti di approvvigionamento o agli sbocchi, le barriere all'entrata, dell'andamento di domanda e offerta, nonché della situazione tecnologica del mercato. Una volta effettuate le necessarie valutazioni, la Commissione deve dichiarare se l'operazione di concentrazione in esame è compatibile o meno con il mercato comune. Questa decisione viene presa in base agli ostacoli che verrebbero creati dall'unione delle imprese alla concorrenza effettiva nel mercato comune o in una parte sostanziale di esso, specialmente se a seguito dell'operazione ci si ritrovi con un'impresa in possesso di un forte potere di mercato. Infatti, come si legge ai paragrafi 2 e 3 dell'art. 2: "Le concentrazioni che (non) ostacolino in modo significativo una concorrenza effettiva nel mercato comune o in una parte sostanziale di esso, in particolare a causa della creazione o del rafforzamento di una posizione dominante, sono dichiarate (compatibili) incompatibili con il mercato comune."

Dall'art. 4 in poi vengono stabilite le procedure attraverso le quali si sostanzia il procedimento decisionale della Commissione. La notificazione preventiva da presentare all'organo comunitario incombe sulle persone o sulle imprese che hanno acquisito il controllo dell'insieme o delle parti di una o più imprese. Questa notifica preventiva deve essere effettuata entro una settimana dopo che sia stata presentata l'offerta o annunciato l'accordo. Ogni merger proposta e notificata viene esaminata dalla Commissione in due fasi. Nella prima fase, che solitamente viene completata entro un mese dalle autorità, viene decretata la pertinenza o meno della concentrazione rispetto al Regolamento. Nel caso in cui l'operazione non rientra nel campo di applicazione (solitamente perché non supera le soglie di fatturato stabilite) viene decretata tramite decisione la non pertinenza. Inoltre, se la Commissione constata che, nonostante il Merger Regulation sia applicabile, l'operazione di concentrazione non suscita seri dubbi sulla sua compatibilità con il mercato comunitario, decide di non opporvisi. Qualora la concentrazione notificata suscita seri dubbi sulla sua compatibilità con il mercato comune, viene aperta la seconda fase del processo decisionale, ovvero l'investigazione. Circa il 90% delle operazioni di concentrazione non raggiungono la fase II perché non creano problemi alla competizione o le parti hanno proposto efficienti rimedi. A meno che le imprese coinvolte non dimostrino di aver abbandonato la strategia di concentrazione, il procedimento si conclude con una decisione presa in conformità con l'art. 8 del Regolamento. Per evitare il procedimento investigativo le imprese possono anche

apportare modifiche preventive all'operazione di concentrazione e, nel caso in cui la Commissione decida che non sussistano più seri dubbi di compatibilità, questa viene approvata.

Nell'investigazione (fase II), che solitamente viene completata entro 4 mesi, si esaminano le implicazioni della concentrazione per la competizione e per il mercato unico. Nel caso in cui la Commissione accerti che un'operazione è già stata posta in essere ed è stata dichiarata incompatibile con il mercato comune, può:

- “Ordinare alle imprese interessate di dissolvere la concentrazione, in particolare mediante lo scioglimento dell'entità nata dalla fusione o la cessione di tutte le azioni o le parti del patrimonio acquisite, in modo da ripristinare la situazione esistente prima della realizzazione della concentrazione. Qualora la situazione esistente prima della realizzazione della concentrazione non possa essere ripristinata dissolvendo la concentrazione, la Commissione può prendere qualsiasi altra misura atta a ripristinare per quanto possibile tale situazione,
- Ordinare qualsiasi altra misura opportuna per assicurare che le imprese smembrino la concentrazione o prendano altri provvedimenti di ripristino della situazione anteriore come ordinato nella sua decisione.”

A norma dell'art.11, le imprese coinvolte nella concentrazione hanno l'obbligo di fornire alla Commissione tutte le informazioni da lei richieste. L'organo europeo e gli agenti da questo delegati per procedere all'ispezione godono di ampi poteri, necessari a garantire una corretta analisi dell'operazione in esame.

L'articolo 14 esamina i casi in cui la Commissione può, mediante decisione, infliggere ammende agli attori coinvolti. Gli importi possono partire da un massimo dell'1% del fatturato dell'impresa per infrazioni relative alla consegna di informazioni e documenti aziendale, fino a raggiungere un massimo del 10% del fatturato totale dell'impresa qualora non osservino le norme degli articoli precedenti in tema di notifica alla Commissione piuttosto che di realizzazione e sospensione della concentrazione. Il tipo, la gravità e la durata dell'infrazione influenzano la determinazione dell'ammenda da infliggere alle imprese interessate.

Negli altri articoli del Regolamento si fa spesso riferimento ad una collaborazione quanto più estesa tra la Commissione e gli Stati membri. In generale, questo *fit* tra le varie autorità deve intendersi sia in senso verticale, e quindi tra le autorità nazionali e quelle comunitarie, sia in senso orizzontale tra le diverse autorità nazionali. Una collaborazione di questo genere deve mirare ad avere un controllo sempre più efficace ed efficiente sulle operazioni di concentrazione poste in essere dalle imprese dei vari Stati membri, al fine di ridurre al massimo i tempi decisionali e ispettivi per salvaguardare la stabilità economica del sistema.

Casi precedenti di fusioni nel settore aereo

Nel contesto aereo, la Commissione Europea ha preso molte decisioni sotto il Merger Regulation in quanto le operazioni di concentrazione nel settore sono state una costante degli anni di crisi. Le imprese che erogavano servizi aerei, a fronte di una domanda più contenuta, hanno dovuto ristrutturare la loro struttura organizzativa e di controllo. La concentrazione è stata la strada più seguita da parte delle compagnie aeree, così che l'organo decisionale europeo si è trovato ad affrontare più di 30 casi in cui doveva essere applicato il Regolamento 139/2004. Naturalmente, le operazioni hanno riguardato sia compagnie comunitarie che compagnie con sede in Paesi non UE, ma che raggiungevano le soglie prestabilite all'interno del mercato comune. In molti dei casi analizzati, la Commissione ha deciso di dichiarare l'operazione compatibile con il mercato interno. Alcune di queste decisioni sono state prese in seguito ai rimedi proposti dalle parti interessate al fine di incrementare la competizione. Questi rimedi dovrebbero esser proposti dalle imprese soggette a investigazione, con lo scopo di annullare gli effetti negativi sul mercato dovuti alla concentrazione. Nell'industria aerea molti di questi rimedi si sostanziano nella cessione di slots negli aeroporti più congestionati alle compagnie con una *brand reputation* simile a quelle oggetto dell'operazione. In questo modo si stimola la competizione e si garantiscono più opportunità ai consumatori. Se i rimedi proposti dagli attori coinvolti non risultano sufficienti a ristabilire una effettiva competizione sulle rotte in esame, l'operazione di concentrazione viene dichiarata naturalmente incompatibile. I principali casi non approvati dalla Commissione sono stati relativi a fusioni tra compagnie aeree dello stesso Stato membro, come quella analizzata nel capitolo 4 tra Ryanair e Aer Lingus (entrambe

compagnie irlandesi), e quella che ha interessato due compagnie aeree greche: Aegean Airlines e Olympic Air, poi successivamente dichiarata compatibile.⁴¹

Nel Giugno del 2010 è stata notificata alla Commissione la proposta di fusione tra le due compagnia della Grecia, che cercavano di evitare le intemperie della crisi economica in atto. L'Aegean offre servizi di trasporto aereo di linea e servizi charter sia in Grecia che in rotte brevi internazionali, operando con base presso l'aeroporto Internazionale di Atene e garantendo spostamenti verso circa 45 destinazioni. Anche Olympic opera su rotte di breve durata, attraverso tre sussidiarie: Olympic Airlines, Olympic Handling e Olympic Engineering. Entrambe le compagnie operano anche su rotte considerate di pubblica utilità. Come le precedenti fusioni nel settore aereo, la Commissione ha analizzato gli effetti combinati dell'operazione in atto sui mercati di riferimento.

La scelta di proibire inizialmente la creazione della nuova entità nasceva dalla preoccupazione della nascita di una posizione quasi monopolistica su alcune rotte. In particolare, attraverso l'investigazione, la Commissione ha decretato che sulle rotte di breve raggio i market shares combinati delle due compagnie superavano il 90%, creando di fatto una situazione di monopolio se la fusione fosse stata accordata. Inoltre è stato dimostrato come il servizio ferroviario non rappresenti un adeguato sostituto su molte delle tratte esaminate, tranne che per il collegamento Atene-Mikonos, poiché i tempi sono molto più lunghi e le frequenze molto più basse. Ancora, l'investigazione ha mostrato come non ci possano essere ragionevoli possibilità di un nuovo *entrant* nel mercato in grado di contenere i prezzi della nuova entità. I rimedi proposti dalle parti consistevano prevalentemente nella cessione di slots presso l'aeroporto di Atene. Il problema mostrato dalla Commissione rispetto al suddetto rimedio constatava come l'aeroporto in questione non era soggetto a problemi di capacità limitata ed esagerata congestione tale da giustificare il rimedio proposto. In conclusione, la fusione proposta dalle compagnie avrebbe portato prezzi più alti per 4 milioni su 6 di passeggeri greci e su molti viaggiatori europei. La decisione della Commissione è stata quella di considerare incompatibile con il mercato interno la nuova entità nascente.

⁴¹ I casi del mercato greco sono i n. M.5830 ed M.6796 relativi all'applicazione del Merger Regulation

Nel Febbraio del 2013 è stata notificata alla Commissione la seconda proposta di acquisto di Olympic Air dalla concorrente Aegean Airlines. Questa volta la decisione della Commissione è stata nettamente diversa rispetto a quella di due anni prima e ciò sulla base che le condizioni del mercato erano cambiate. In particolare, a causa della crisi greca e delle conseguenti difficoltà finanziarie della compagnia Olympic Air, quest'ultima sarebbe stata comunque costretta ad uscire dal mercato. In questo modo, Aegean sarebbe rimasta l'unica compagnia presente nel mercato di riferimento in quanto Olympic sarebbe presto scomparsa come competitor. In conclusione, l'acquisizione non avrebbe cambiato la prospettiva competitiva a cui andava incontro il settore. La decisione dopo due anni viene quindi ribaltata in seguito all'ipotesi della "failing firm"⁴². Nel caso in cui un'impresa dovesse comunque fallire a prescindere dall'operazione di concentrazione, questa deve essere considerata compatibile con il mercato soprattutto per fini di stabilità economica, evitando così le procedure fallimentari per l'impresa in difficoltà. Le parole di Joaquín Almunia, allora Vice Presidente della Commissione, sono rappresentative di ciò: *"We approved the merger because it has no additional negative effect on competition."*

In riferimento alle operazioni di concentrazione immediatamente approvate dalla Commissione, quella che ha coinvolto due importanti compagnie europee: British Airways e Iberia⁴³; merita qualche analisi più approfondita. Le due imprese hanno attuato una strategia di concentrazione, creando l'International Airlines Group (IAG)⁴⁴ con sede operativa a Londra e sede legale a Madrid. La compagnia britannica eroga servizi di trasposto passeggeri e merci in circa 75 paesi ed ha come base principale l'aeroporto Heathrow di Londra, ma opera con base anche a Londra Gatwick e Londra City. La compagnia spagnola eroga gli stessi servizi del competitor in più di 40 paesi ed ha come basi principali Madrid e Barcellona. Le sue sussidiarie sono Vueling, che opera principalmente sulla città catalana, e Air Nostrum, che opera sulle rotte interne. Entrambe le imprese fanno parte dell'alleanza Oneworld e le loro attività si sovrappongono nel trasporto aereo di passeggeri e merci, nell'assistenza a terra, nonché nei servizi di manutenzione e riparazione.

⁴² In questo modo la Commissione ha creato un precedente per la concentrazione tra imprese operanti nello stesso mercato, autorizzandola sulla base di ipotesi oggettive.

⁴³ La British Airways è la compagnia di bandiera inglese, mentre Iberia è la compagnia di bandiera spagnola.

⁴⁴ Caso M.5747 relativo alla merger policy.

La Commissione ha esaminato l'impatto della concentrazione sulle rotte brevi Londra-Madrid e Londra-Barcellona, considerate come il principale mercato di riferimento dell'operazione. Le investigazioni della Commissione, derivanti dall'analisi dell'effetto potenziale della fusione, hanno mostrato che la nuova entità⁴⁵ avrebbe continuato ad affrontare una serrata concorrenza da parte delle altre compagnie attive sul mercato analizzato. In ultima analisi, quindi, i passeggeri avrebbero comunque avuto la possibilità di scelte alternative dopo la fusione tra British Airways e Iberia. Anche in riferimento ad alcune rotte lunghe o a rotte brevi dove una compagnia offriva un servizio senza scali, mentre l'altra effettuava uno scalo intermedio, o entrambe effettuavano uno scalo, le conclusioni della Commissione hanno portato all'approvazione dell'operazione. Come risultato, l'organo comunitario ha concluso che la fusione proposta non avrebbe impedito in maniera significativa l'effettiva competizione in alcuno dei mercati influenzati dall'operazione. Il risultato è che la concentrazione tra le due imprese ha avuto il parere positivo della Commissione e pertanto dichiarata compatibile con il mercato comune.

⁴⁵ Derivante dalla fusione delle due compagnie, con la nascita del gruppo IAG.

Capitolo 4 - La fusione Ryanair-Aer Lingus

Le compagnie e il mercato

La tendenza alla concentrazione nel mercato del trasporto aereo si è avuta anche nel mercato irlandese. Le due principali compagnie dell'Eire sono Ryanair e Aer Lingus. La prima è una delle più famose compagnie low-cost al mondo, mentre la seconda è nata come compagnia di bandiera del governo irlandese e ha poi subito il processo (ancora parzialmente in atto) di privatizzazione⁴⁶.

Ryanair è una società per azioni fondata nel 1985 a Waterford ed oggi rappresenta la più grande compagnia di volo low-cost europea. La compagnia, fondata da Tom Ryan, cercò subito di inserirsi nella tratta Waterford-Londra dominata da British Airways e Aer Lingus (due compagnie di bandiera), che a quei tempi godevano della protezione dei rispettivi governi. Nel 1986 la compagnia irlandese cercò di ottenere una seconda tratta che collegasse l'Irlanda con la Gran Bretagna, riuscendo ad avere l'approvazione del governo Thatcher nonostante l'opposizione del governo irlandese che cercava di proteggere la compagnia di bandiera. Nei primi anni '90 fu chiamato alla guida della compagnia Michael O'Leary⁴⁷ con l'incarico di ristrutturare l'impresa e risanarne i bilanci in rosso. L'amministratore delegato della società riformò il servizio aereo offerto da Ryanair, imitando la compagnia a basso costo americana Southwest Airlines. Sotto la spinta della graduale liberalizzazione del mercato europeo, il vettore irlandese iniziò ad offrire un servizio senza fronzoli ad un costo molto più basso dei concorrenti. Lo slogan della compagnia fa riferimento diretto a queste due caratteristiche del business: *"Low Cost, Low Fare"*. L'espansione non si è fatta attendere e nel 2012 Ryanair ha trasportato oltre 79 milioni di passeggeri. La crescita dei volumi di clienti è stata costante negli anni ed ha permesso alla compagnia irlandese di essere ritenuta il vettore più scelto dai viaggiatori europei. Al 10 Gennaio 2014 le destinazioni erano circa 190 con i due principali *hub* stabiliti a Dublino e a Londra-Stansted e collegamenti verso tutti i paesi europei, nonché verso il Marocco e le Isole Canarie. A metà Marzo del 2015 la compagnia aveva annunciato un piano di espansione transatlantico con voli che collegassero l'Europa agli Stati Uniti senza rinunciare al modello

⁴⁶ I casi analizzati sono i numeri M.4439 e M.6663 relativi alla merger policy comunitaria

⁴⁷ Amministratore Delegato della compagnia irlandese Ryanair

low-cost. I media si sono scatenati in una vera e propria rincorsa alla notizia più eclatante arrivando ad ipotizzare addirittura voli Londra-New York a 10 sterline. Immediata la smentita di O'Leary ai giornali inglesi, non negando però progetti di espansione per il futuro, ma attribuendo l'errore ad una comunicazione errata dello staff dirigenziale.

Il principale competitor di Ryanair nel mercato irlandese è la compagnia di bandiera Aer Lingus. Questa è la più antica compagnia aerea irlandese e collega l'Eire con l'Europa, il Nord Africa e il Nord America. La differenza principale tra le due compagnie risiede nella particolarità del business model di Ryanair, basato sul "*no frills service*", che non le permette ancora di operare sulle rotte a lungo raggio, mentre l'altra compagnia opera anche nei servizi transoceanici. La sede centrale dell'Aer Lingus si trova presso l'aeroporto di Dublino, da dove sono iniziate le operazioni di volo nel 1936. Ad oggi copre 57 destinazioni ed ha come *hub* principale l'aeroporto della capitale irlandese. Nel 2007 e nel 2008 la compagnia annunciò l'apertura di due nuove basi al di fuori dell'Irlanda, la prima delle quali a Belfast e la seconda a Londra-Gatwick. Dal 1° Aprile 2007 la compagnia ha ufficialmente abbandonato l'alleanza Oneworld, ma conserva gli accordi di code-share e di partnership con diverse compagnie. Alla fine del 2009 l'azionariato di Aer Lingus è composto da Ryanair Limited che detiene il 29.82% delle azioni, dal Ministero delle Finanze dell'Irlanda che detiene il 25.11% e da Aer Lingus ESOP Trustee Limited che detiene il 12.47% delle azioni societarie⁴⁸. Negli ultimi anni il business model di Aer Lingus è stato modificato per adattarsi meglio ai cambiamenti di mercato, adottando una strategia che la accomuna alle *Low Cost Carriers*, riducendo così il distacco con il competitor Ryanair.

Il rapporto tra le due compagnie irlandesi non è stato sempre idilliaco, con Ryanair che ha tentato più volte di acquisire pubblicamente il competitor. La prima OPA lanciata dalla compagnia low-cost è datata 5 Ottobre 2006, con lo scopo (secondo quanto dichiarato da O'Leary) di creare un unico grande vettore irlandese in grado di trasportare oltre 50 milioni di passeggeri l'anno. La seconda OPA, del 1°dicembre 2008, fu motivata dai vertici Ryanair con la creazione di nuovi posti di lavoro (circa 1000 era l'ipotesi) e l'aumento della flotta di Aer Lingus per le rotte a corto raggio. In entrambi i casi la compagnia di bandiera irlandese ha rifiutato le offerte pervenute e Ryanair ha dovuto ritirare le proprie avances in seguito ai

⁴⁸ Dati tratti dal Annual Report for year ended 31 December 2009 di Aer Lingus.

pareri negativi della Commissione europea in primis, ma anche da parte del governo irlandese.

Nei dati proposti dalla stessa Ryanair a metà 2012 viene messo in evidenza come, in sei anni di operatività come compagnia pubblica, Aer Lingus ha accumulato perdite per €91 milioni, mentre la compagnia di O'Leary ha accumulato nello stesso periodo profitti che in toto oltrepassano i €2 miliardi. Includendo alcuni dati fiscali omessi dalla compagnia nel calcolo dei profitti accumulati, si nota come l'unico anno in cui Ryanair ha subito perdite è stato il 2009, mostrando anche che quest'ultima è una delle poche compagnie aeree europee profittevoli.

L'evoluzione del mercato, dai monopoli statali e gli accordi bilaterali fino alla liberalizzazione comunitaria e implementazione effettiva del mercato unico, ha portato Ryanair ad essere la settima compagnia aerea più grande al mondo, andando a scalfire i primati delle compagnie di bandiera che dominavano il mercato. Secondo quanto riportato dai dati del *Centre for Aviation & Innovata (CAPA)* nel mercato irlandese il market share di Aer Lingus (considerato come percentuale della capacità totale dell'aeroporto di Dublino) è pari al 44.1%, mentre quello di Ryanair pari al 37.9%, con le altre compagnie che hanno market shares praticamente irrilevanti rispetto ai due colossi Irish. In termini di posti disponibili le due compagnie producono circa l'83% della capacità totale del paese. Sulle dieci rotte principali in partenza da Dublino, in più metà dei casi operano solo le due compagnie irlandesi, con due rotte ad esclusivo appannaggio di una delle compagnie e con cinque rotte condivise. In un contesto del genere, una fusione porterebbe ad un monopolio in 7 sulle 10 più importanti tratte che collegano la capitale irlandese al resto dell'Europa.

Il mercato non sembra per niente attratto dalla rotte irlandesi con base a Dublino, principalmente perché le due compagnie presenti godono di una forte *brand reputation* e hanno sviluppato negli anni ottime competenze organizzative. L'entrata di grandi operatori sembra molto difficile soprattutto perché gruppi come IAG e Virgin sono interessati quasi esclusivamente dagli slots di Aer Lingus presso l'aeroporto di Londra Heathrow. Le rotte irlandesi potrebbero anche interessare a compagnie quali easyJet, Flybe e CityJet, ma queste ultime dovrebbero affrontare una concorrenza fin troppo dura nell'aeroporto principale irlandese da parte di Ryanair.

La criticità della situazione irlandese in caso di take over da parte di Ryanair ai danni di Aer Lingus ha spinto la Commissione a investigare a fondo nei possibili scenari di mercato.

L'investigazione della Commissione

Le varie investigazioni della Commissione Europea nell'ambito del settore aereo avevano spesso portato ad un'approvazione delle operazioni di concentrazione (spesso condizionate ai rimedi proposti dalle parti), ma raramente queste ultime hanno riguardato compagnie operanti all'interno dello stesso mercato e con basi principali nello stesso aeroporto. La prima decisione della Commissione riguardante l'acquisizione da parte della *low-cost company* Ryanair della compagnia di bandiera irlandese Aer Lingus è stata la prima che ha coinvolto compagnie così vicine. Le successive sono state quelle riguardanti le compagnie greche Olympic e Aegean e poi un'altra riguardo le compagnie irlandesi a seguito della seconda proposta di acquisto.

Dopo la prima notifica pervenuta il 30 Ottobre 2006, la Commissione ha iniziato la prima fase investigativa del procedimento, che prevede l'analisi delle caratteristiche dell'operazione al fine di stabilire se ricade negli intenti del Merger Regulation. Una volta stabilita l'appartenenza al Regolamento, la Commissione ha dovuto analizzarne la compatibilità con il mercato unico comunitario. Questa analisi si svolge in due fasi principali, ma alla seconda ci si arriva solo dopo che con la prima si siano evidenziati potenziali problemi competitivi. Nonostante i rimedi proposti in questa fase da parte di Ryanair, la Commissione ha deciso di procedere con un'investigazione più approfondita in quanto vi erano seri dubbi sulla compatibilità della concentrazione. La prima fase si è quindi conclusa con un rinvio alla seconda fase per stabilire la decisione finale.

In primis la Commissione ha dovuto analizzare, ai sensi dell'art. 1 del Regolamento n. 139/2004, se l'operazione avesse dimensione comunitaria. Seguendo le soglie stabilite nel paragrafo 2 del presente articolo, la concentrazione non ha una dimensione comunitaria il quanto il turnover mondiale aggregato delle due compagnie non supera i €5000 milioni. Bisogna quindi analizzare le soglie presenti nei paragrafi successivi. Le condizioni presenti al III paragrafo dell'articolo nelle lettere a) e b)⁴⁹ sono raggiunte in quanto le due compagnie

⁴⁹ "Una concentrazione che non supera le soglie stabilite al paragrafo 2 è tuttavia di dimensione comunitaria quando:

hanno un turnover mondiale aggregato superiore a €2500 milioni e sia Ryanair che Aer Lingus hanno un turnover comunitario che supera i €100 milioni. Non è però chiaro se le due compagnie superano la soglia stabilita alla lettera c), comma 3, art. 1⁵⁰. I metodi utilizzati per l'analisi geografica⁵¹ del turnover da parte della Commissione hanno portato alla conclusione che le soglie stabilite sono superate per le due compagnie in questione. In conclusione l'operazione di concentrazione ha rilevanza comunitaria ai sensi dell'art. 1, comma 3 del Merger Regulation e deve essere analizzata dall'organo europeo in quanto potrebbe influenzare una parte sostanziale dei consumatori comunitari.

Per quanto riguarda il mercato di riferimento, la Commissione deve analizzare le rotte in cui la concorrenza potrebbe essere influenzata dall'operazione di concentrazione. L'attività delle due compagnie si sovrappone nell'erogazione di servizi di trasporto aereo di passeggeri all'interno dell'Area Economica Europea. Nel mercato comune ci sono numerosissime compagnie che offrono la stessa tipologia di servizio e che si differenziano principalmente per il modello operativo e per il livello del servizio offerto. Per quanto riguarda il modello operativo possiamo distinguere compagnie che operano secondo un modello *"hub & spoke"* e compagnie che operano *"point-to-point"*. Il livello del servizio invece può essere *"full service"* piuttosto che *"low frills"*. Le due compagnie irlandesi in questione, rispetto al mercato europeo, offrono entrambe un servizio *"low frills"* che si basa su un modello operativo *"point-to-point"*, avendo come base principale l'aeroporto di Dubino. In queste due caratteristiche si sostanzia una delle principali differenze rispetto ai casi precedenti di concentrazione nel mercato aereo. Infatti in passato le parti coinvolte erano tipicamente full service e *hub & spoke companies*; inoltre le rotte sovrapponibili nel caso in questione sono tutte concentrate sul traffico da e per Dublino.

La Commissione ha spesso analizzato casi di concentrazione nel settore aereo, ma la specificità e particolarità di questo merita un'investigazione più approfondita. Tutti i casi precedenti erano riguardo compagnie che avevano il centro delle loro operazioni in

a) il fatturato totale realizzato a livello mondiale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 2,5 miliardi di EUR;

b) in ciascuno di almeno tre Stati membri, il fatturato totale realizzato dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 100 milioni di EUR."

⁵⁰"In ciascuno di almeno tre degli Stati membri di cui alla lettera b), il fatturato totale realizzato individualmente da almeno due delle imprese interessate è superiore a 25 milioni di EUR."

⁵¹ "Metodo del 50/50"; "Metodo del punto di vendita" e "Metodo del revenue allocation" sono i metodi utilizzati dalla Commissione Europea nell'analizzare la composizione geografica del fatturato aziendale.

differenti aeroporti, spesso in paesi diversi e con poche rotte sovrapponibili. In contrasto, questa fusione coinvolge due compagnie che hanno come base principale lo stesso aeroporto, nello stesso paese e con un numero significativo di rotte sovrapponibili, tutte da e per l'Irlanda. Inoltre, mentre le precedenti concentrazioni coinvolgevano compagnie con modelli operativi complementari, in questo caso la concentrazione andrebbe ad unire due delle più importanti LCCs in Europa.

Secondo le analisi condotte dalla Commissione, l'approccio migliore per analizzare il mercato rilevante è quello basato sull'origine e sulla destinazione delle rotte⁵², considerando ogni collegamento come un mercato separato. Per stabilire se una rotta O&D è un mercato rilevante, l'organo europeo analizza quali sono le opportunità di scelta a disposizione dei consumatori nella connessione tra due punti. Sulle basi di attente analisi, sia qualitative che quantitative, la Commissione ha stabilito che il mercato rilevante in questo contesto è quello relativo ai voli diretti programmati tra un dato punto (o regione) di partenza e un dato punto (o regione) di arrivo. In particolare, l'operazione proposta porterebbe alla sovrapposizione delle seguenti rotte tra le due compagnie coinvolte: servizio di trasporto passeggeri programmato tra Dublino e Alicante, Barcellona, Berlino, Bilbao/Vitoria, Birmingham, Bologna, Brussels, Edimburgo, Faro, Francoforte, Glasgow, Amburgo/Lübeck, Cracovia, Londra, Lyon, Madrid, Malaga, Manchester, Marsiglia, Milano, Newcastle, Parigi, Poznan, Riga, Roma, Salzburg, Siviglia, Tenerife, Toulouse/Carcassonne, Venezia, Vienna/Bratislava and Varsavia; tra Cork e Londra così come tra Cork e Manchester; e infine tra Shannon e Londra. Inoltre la concentrazione potrebbe influenzare la competizione nelle rotte in cui solo una delle due compagnie opera.

Nel *competitive assessment* la Commissione ha prima analizzato i market shares delle due compagnie sulle rotte in questione, esaminando la "*closeness of competition*" tra i due competitors e in che modo attualmente le parti competono nei mercati rilevanti. Successivamente, sono state analizzate le conseguenze della merger sulla competizione attuale tra Ryanair e Aer Lingus così come le conseguenze sulle rotte in cui queste sono competitors potenziali. La Commissione ha poi analizzato le opportunità a disposizione dei consumatori e il loro potere relativo nei confronti delle parti, così come le barriere

⁵² L'approccio O&D si basa sull'analisi di rotte che hanno lo stesso punto di origine e la stessa destinazione, utilizzando come punti di riferimento le città o gli aeroporti sostituibili.

all'entrata e la possibilità che i competitors esistenti delle parti compensino la perdita di concorrenza. Infine vengono analizzati gli effetti che la concentrazione avrebbe sulle singole rotte sovrapposte e se la maggior efficienza dell'entità nascente possa compensare gli svantaggi competitivi.

L'analisi ha mostrato che, sulle 35 rotte in cui operano sia Ryanair che Aer Lingus, la fusione avrebbe creato un monopolio su 22 collegamenti e avrebbe portato il market share della nuova entità a oltre il 60% su tutte le altre rotte. In assenza di altri competitors con un'ampia quota di mercato, la fusione influenzerebbe negativamente gli indici di concentrazione (facendo aumentare l'HH index)

La considerazione che le due compagnie hanno una simile grandezza e posizione di mercato all'interno del mercato irlandese, hanno simili business model e *cost structure*, inoltre il fatto che entrambi abbiano come base principale Dublino, rende Aer Lingus e Ryanair "close competitors" sulle rotte in entrata e in uscita dall'Irlanda. In aggiunta, l'analisi di mercato della Commissione ha mostrato che anche i consumatori considerano i due vettori in stretta competizione tra loro.

Per evidenziare in che modo le parti competono tra di loro, la Commissione ha esaminato in che modo le parti rispondono alle strategie competitive del principale competitor. Ryanair ha subito affermato che i suoi prezzi non sono influenzati dalle scelte degli altri agenti, ma l'investigazione della Commissione ha dimostrato che le parti considerano i prezzi del concorrente al fine di determinare il loro prezzo. Inoltre anche nelle strategie di advertising e di vendita scontata le parti si influenzano a vicenda. La regressione svolta dalla Commissione ha dimostrato uno stretto collegamento tra i prezzi di Ryanair e quelli di Aer Lingus, mostrando che le due compagnie competono in maniera viva. Con la concentrazione la competizione attuale tra le due compagnie sarebbe venuta meno, dando la possibilità alla compagnia nascente di ottenere un'elevata quota di mercato, incrementare i prezzi e ridurre le alternative di scelta dei consumatori irlandesi ed europei. Inoltre la fusione proposta avrebbe sicuramente diminuito la potenziale competizione tra i due vettori.

La frammentazione dei passeggeri che usufruiscono del servizio delle parti coinvolte rende semplice ottenere un forte potere in fase di contrattazione per le compagnie di volo. In particolare, nel mercato irlandese le possibilità di variare la scelta del mezzo di trasporto da

utilizzare sono praticamente nulle. Una fusione tra i due principali soggetti che erogano un servizio aereo da e per l'Irlanda ridurrebbe in modo significativo le alternative di scelta dei consumatori.

L'analisi delle possibilità di entrata da parte di un nuovo agente nel mercato aereo irlandese ha evidenziato come queste siano alquanto limitate. Le principali barriere in questo caso sono rappresentate dalla *brand reputation* dei due vettori e dai costi e rischi che sorgerebbero in caso di entrata nel mercato. Una nuova compagnia aerea difficilmente riuscirebbe ad intaccare il potere di mercato dei due vettori irlandesi, a maggior ragione se questi operassero insieme. In un mercato dove l'importanza del brand e la fidelizzazione del cliente sono importanti fattori di scelta, un nuovo entrante sarà certamente scoraggiato se nel mercato è presente un'entità con un market share molto elevato. Un'altra potenziale barriera all'entrata è la reputazione aggressiva di cui godono Ryanair e Aer Lingus verso i nuovi entranti. L'analisi della Commissione ha mostrato come, in caso di nuovi agenti nel mercato irlandese, Ryanair ha spesso diminuito i prezzi ed aumentato la capacità produttiva per spingere fuori dal mercato i nuovi competitors. Seguendo le parole della Commissione, *"The investigation showed that, as a result of these barriers, entry is not likely, but even unlikely on almost all overlap routes."*

E' possibile che una merger possa influenzare l'efficienza delle parti e compensare in questo modo le perdite in termini di concorrenza. Le conclusioni della Commissione sulle possibili sinergie richiamate alla sua attenzione da Ryanair sono state negative, affermando che queste non sono né valutabili né legate direttamente alla fusione proposta. In conclusione, l'efficienza derivante dall'operazione di concentrazione, secondo quanto asserito dalla Commissione, non avrebbe portato ad una compensazione degli effetti negativi dovuti all'aumento della concentrazione e conseguente riduzione di competizione nel mercato.

Nel Luglio del 2012 è pervenuta una nuova notifica presso la Commissione europea riguardo la seconda offerta di acquisizione da parte di Ryanair della compagnia di bandiera Aer Lingus. Dalla prima proposta, le compagnie sono cambiate poco. Ryanair ha una flotta di 305 aerei con 51 basi in tutta Europa, nella stagione estiva 2012 ha effettuato 62 collegamenti di breve raggio da e verso Dublino. Aer Lingus dal canto suo possiede 45 aerei che operano su Europa e USA, con 108 rotte che collegano le varie destinazioni. Nell'estate 2012 la compagnia di bandiera irlandese ha operato su 66 rotte brevi da e per Dublino. A Giugno

2012 Ryanair ha effettuato un'offerta interamente in cash per la restante parte delle azioni Aer Lingus non ancora in suo possesso (70.18%). Questo è il terzo tentativo da parte della compagnia guidata da Michael O'Leary di acquisire il principale competitor su Dublino, il primo nel 2007 e il secondo, in seguito ritirato, nel 2008-2009.

Naturalmente, la concentrazione ha una dimensione comunitaria per quanto analizzato durante la prima investigazione sul caso, in relazione al fatturato complessivo delle due aziende e alla proporzioni di questo ottenuto all'interno del mercato comunitario.

Ryanair ha immediatamente affermato che il mercato ha subito sostanziali cambiamenti rispetto al 2006 e al contesto in cui fu presa la prima decisione della Commissione Europea. In base a ciò, la proposta di concentrazione deve essere esaminata sotto punti di vista completamente diversi. Uno dei principali argomenti sostenuti da Ryanair è basato sul fatto che l'industria aerea in Europa andava verso la consolidazione in cinque grandi compagnie alla guida del mercato: Air France, British Airways, easyJet, Lufthansa e Ryanair. Seguendo tale considerazione la compagnia affermava che il suo vicino di mercato non era riuscito a trovare un partner adatto alla concentrazione o non si era mostrata attraente per il mercato. Inoltre la compagnia non godeva di una florida situazione finanziaria, con numerose perdite accumulate e senza nessun tipo di *"growth plane"* per il futuro. In uno scenario del genere il destino di Aer Lingus sarebbe, secondo i dirigenti Ryanair, segnato, con la compagnia destinata al fallimento se non si presentasse un'opportunità di consolidamento. In conclusione, Ryanair ha affermato che la transazione avrebbe portato numerosi benefici ai consumatori.

A conoscenza della situazione della compagnia di bandiera irlandese e del trend di mercato, la Commissione ha dovuto riesaminare il caso a lei sottoposto attraverso una nuova profonda investigazione. Il punto di partenza però è sempre lo stesso: i consumatori non devono essere sfavoriti dalla transazione.

I principali cambiamenti avvenuti nel mercato dalla prima offerta di Ryanair per l'acquisizione del competitor irlandese vengono elencati e discussi dalla Commissione in questa nuova valutazione di compatibilità dell'operazione di concentrazione. In particolare essi sono:

- La crisi economica e finanziaria che ha colpito tutti gli Stati membri inclusa l'Irlanda e il mercato aereo comunitario.
- Ci sono state alcune altre operazioni di consolidamento nell'industria aerea
- Il numero di compagnie aeree che operano su Dublino è diminuito dal 2007 al momento della nuova investigazione
- Aer Lingus e Ryanair competono su un numero maggiore di rotte paragonate a quelle del 2007. Mentre nel contesto precedente le rotte che si sovrapponevano erano 35, nel 2012 esse sono diventate 46. Inoltre su circa l'85% di queste rotte non c'è nessun'altra compagnia operante (la percentuale era del 63% nel 2007).
- Riguardo le rotte di breve raggio, con un modello "*point-to-point*", la concentrazione è ancora aumentata. Il market share combinato delle due compagnie irlandesi ha raggiunto una percentuale dell'85% (nella stagione estiva IATA) rispetto al 73% del 2007.
- Le operazioni dei voli charter da e per Dublino sembra che siano diminuite del 70% nei 4 anni tra le due decisioni.

L'attività di Ryanair e Aer Lingus si sovrappone nel servizio programmato di trasporto passeggeri a corto raggio dagli aeroporti di Dublino, Shannon, Cork e Knock. La decisione della Commissione è relativa a 46 rotte, 26 delle quali già considerate nella decisione del 2007, di cui 33 da e per Dublino, 9 su Cork, 2 su Knock e 2 su Shannon. Su 46 rotte sovrapposte, 27 hanno lo stesso aeroporto di partenza e destinazione, mentre su 19 rotte vi è un *overlap* di città. La transazione avrebbe creato un monopolio su 26 rotte rispetto alle 16 del 2007. Analizzando le altre rotte in cui l'attività delle parti si sovrappone, in 11 di esse il market share della nuova entità sarebbe superiore all'80% in quanto vi operano solo compagnie charter oltre alle parti coinvolte e in 6 rotte il market share sarebbe superiore al 50% in quanto vi operano compagnie che offrono un servizio diverso da quello low cost e "*point-to-point*" offerto dalle parti. Nell'unica rotta rimanente (DublinBristol/Cardiff/Exeter) l'unico competitor sarebbe Flybe, una compagnia regionale, con un market share molto marginale, compreso tra il 5% e il 10%.

La Commissione ha seguito un iter investigativo molto simile a quello del 2007, andando ad esaminare la forza della competizione tra le due parti, la possibilità di nuovi entranti

piuttosto che l'espansione di operatori già presenti nel mercato, la competizione attuale sulle rotte sovrapponibili e la possibilità di una maggior efficienza in seguito alla transazione.

Come per la prima decisione, ha constatato che la transazione avrebbe annullato la vibrante competizione tra Ryanair e Aer Lingus sulle rotte nelle quali entrambi operano, avrebbe limitato la possibilità di nuovi *entrants* nel mercato irlandese a causa della posizione dominante occupata dalle due compagnie e che, di conseguenza, le opportunità di scelta per i consumatori sarebbero state notevolmente inferiori e una nuova compagnia non avrebbe potuto competere con il colosso nascente. L'outcome più probabile, secondo le valutazioni della Commissione, sarebbe stato quello di un aumento considerevole dei prezzi del servizio aereo.

I rimedi proposti dalle parti

Nei casi in cui la Commissione esprime un pare negativo nei confronti di un'operazione di concentrazione le Parti possono eliminare i problemi creati alla competizione attraverso la proposta di alcuni rimedi volti a modificare la fusione. La Commissione valuta gli impatti di queste proposte sull'effettiva competizione all'interno del mercato unico e decide se i dubbi espressi nella fase investigativa possano essere superati. Se i rimedi sono tali da ricreare le condizioni migliori per un'effettiva competizione, la merger dovrebbe essere approvata a condizione che si implementino le proposte presentate. I rimedi proposti dalle parti devono rispettare alcuni parametri per essere considerati adeguati dalla Commissione. In primis devono essere in grado di eliminare o non far presentare i problemi competitivi dovuti all'implementazione dell'operazione, inoltre devono essere fattibili e implementabili in un lasso di tempo ristretto.

Nei due casi in cui è stata coinvolta Ryanair i rimedi proposti sono stati spinti da una strategia simile, ma la portata delle operazioni proposte era alquanto diversa. Partendo dalle richieste della Commissione, i rimedi proposti dalla compagnia irlandese per eliminare i problemi concorrenziali analizzati avrebbero dovuto focalizzarsi sull'entrata di almeno un nuovo player in grado di contrastare la posizione dominante della "*merged entity*". In particolare, la nuova compagnia nel mercato avrebbe dovuto avere dei requisiti dimensionali tali da poter sopportare il peso competitivo per un periodo medio-lungo, avere una *brand*

reputation tale da poter sottrarre quote di mercato ai due colossi e avere come base aeroporti situati in Irlanda.

Nella prima decisione (2007), i rimedi finali proposti da Ryanair consistevano in una modifica parziale dei rimedi proposti nella fase I e nella fase II del procedimento. In particolare, per eliminare i problemi alla concorrenza, è possibile dividere le proposte di Ryanair in due grandi macro categorie: rimedi *slots-related* e rimedi *non-slots related*. Nel primo gruppo vi era la possibilità, riservata a British Airways e Air France, di ottenere degli slots presso l'aeroporto di Londra Heathrow; la possibilità, se necessario, di garantire slots per le rotte da e per Dublino; infine erano messi a disposizione slots per le rotte da e per Shannon e Cork, se necessario. Inoltre Ryanair aveva dichiarato alla Commissione di non completare l'acquisizione fino a che non avesse trovato un acquirente per i suddetti slots su Dublino. Per quanto riguarda il gruppo di proposte che non riguardavano direttamente gli slots agli aeroporti, vi erano rimedi volti alla riduzione dei prezzi di Aer Lingus del 10% immediatamente, l'eliminazione del sovrapprezzo per il carburante nei voli di lunga distanza di Aer Lingus, la continuità aziendale per i due brand; inoltre vi era la proposta da parte di Ryanair di non incrementare la frequenza dei voli nel caso di un'entrata su qualsiasi rotta e di non diminuire la frequenza dei voli se una rotta fosse diventata non più profittevole.

Nella seconda decisione (2012) i rimedi proposti da Ryanair erano di certo più consistenti rispetto a quelli di cinque anni prima. In particolare le proposte effettuate dalla compagnia irlandese consistevano nella vendita a favore di IAG delle rotte esistenti di Aer Lingus che collegavano Dublino, Shannon e Cork all'aeroporto di Londra Heathrow, con la proposta di fittare alla compagnia inglese, per sei stagioni IATA, gli slots di Aer Lingus presso gli aeroporti sopraelencati. Al termine, il leasing poteva essere prolungato oppure gli slots potevano essere acquistati a prezzo di mercato da IAG. Inoltre le proposte includevano anche la vendita in favore di Flybe di 43 rotte chiave in partenza dagli aeroporti di Dublino, Shannon e Cork. Secondo il parere di Ryanair le proposte finali eliminavano tutti i problemi competitivi presentati dalla Commissione.

La conclusione della Commissione

Le conclusioni a cui è pervenuta la Commissione non sono molto differenti per quanto riguarda le due separate decisioni prese nell'arco di 5 anni. Le condizioni di base del mercato

sono naturalmente cambiate, ma gli effetti che la concentrazione avrebbe portato sono sostanzialmente gli stessi. La differenza principale tra i due momenti sono sicuramente i rimedi proposti da Ryanair. Nella seconda delle due investigazioni, le proposte fatte dalla compagnia al fine di compensare gli effetti negativi dovuti alla transazione hanno una portata indubbiamente maggiore.

Nel caso della prima decisione della Commissione, i rimedi non erano sufficientemente chiari per essere implementati e resi effettivi, non rispettando così le condizioni basilari per l'accettazione di una proposta. Inoltre, a detta della Commissione, non sussisteva nemmeno il requisito essenziale per l'approvazione: l'eliminazione dei problemi concorrenziali. In particolare è stato affermato che i rimedi basati sulla vendita di slots non erano adatti al caso in quanto non innescano alcun incentivo che portasse ad una nuova entrata nel mercato. Infatti, basandosi sulla *market investigation*, la Commissione credeva che il problema principale che impediva un nuovo *entrant* nel mercato irlandese non fosse la congestione degli aeroporti e quindi la concessione di slots partiva da una presupposizione errata. Inoltre, anche se i rimedi proposti avrebbero portato una nuova compagnia ad operare nel mercato prendendosi tutti gli slots offerti, questa difficilmente avrebbe potuto contrastare il potere della *merged entity*. In più, gli slots offerti non comprendevano importanti rotte incluse nella decisione. In conclusione, i rimedi proposti avrebbero potuto portare, al massimo, ad un'entrata nel mercato molto frammentata per nulla capace di annullare i problemi concorrenziali creati dalla fusione proposta.

Pertanto, la Commissione ha deciso di proibire il take over richiesto da Ryanair sulle basi che la transazione avrebbe ridotto le scelte e innalzato i prezzi del servizio per circa 14 milioni di passeggeri all'interno del mercato comune che utilizzano le rotte da e per l'Irlanda ogni anno. I rimedi proposti nella prima decisione non erano sufficienti a rimediare ai significativi impedimenti all'effettiva competizione, rendendo così la transazione incompatibile con il mercato comune. La transazione avrebbe creato o rinforzato una posizione dominante di Ryanair e Aer Lingus nel mercato irlandese.

Nella seconda decisione il problema ha riguardato soprattutto l'analisi dei cambiamenti del mercato e dei rimedi proposti. Nel caso in cui gli squilibri economici abbiano modificato sostanzialmente il mercato aereo, la decisione dovrebbe essere rivista e rianalizzata. Le

proposte avanzate da Ryanair per risanare la competizione nel mercato sono state molto più approfondite e incisive.

Rispetto alla vendita di traffico aereo a favore di Flybe, la Commissione non ha potuto affermare con assoluta sicurezza che la proposta, una volta implementata, avrebbe risolto i problemi creati alla concorrenza dalla transazione. La proposta riguardo la vendita di slots a favore di IAG è stata considerata dalla Commissione non effettivamente implementabile e non in grado di eliminare tutti i problemi competitivi in maniera efficace. Ancora una volta, non è stato possibile affermare con certezza che i rimedi avrebbero incrementato la competizione, compensando la perdita dovuta alla transazione Ryanair-Aer Lingus. La transazione non risulta quindi compatibile con il mercato interno.

In conclusione quindi, la decisione della Commissione è stata di nuovo quella di bloccare la concentrazione in quanto incompatibile con il mercato comune. Il vice presidente allora in carica, Joaquín Almunia ha affermato: *“The Commission's decision protects more than 11 million Irish and European passengers who travel each year to and from Dublin, Cork, Knock and Shannon. For them, the acquisition of Aer Lingus by Ryanair would have most likely led to higher fares.”*

Conclusioni

L'analisi dell'impianto normativo su cui si basa una decisione della Commissione Europea in tema di concentrazioni è stata effettuata in riferimento al mercato dei trasporti, in particolare per ciò che riguarda il settore aereo. Per inquadrare bene l'industry di riferimento si è effettuata un'analisi Porteriana di settore, così da individuare le dinamiche competitive che la caratterizzano. Il modello delle cinque forze di Porter ha evidenziato le potenzialità competitive del settore aereo. In un primo momento storico a caratterizzare questa industry erano le altissime barriere istituzionali dovute al "bilateralismo bermudiano", così come affermato da F. Carlucci (2003). L'evoluzione delle norme ha guidato il settore verso un equilibrio più competitivo e dinamico, dove le imprese innovatrici hanno la meglio su quelle restie al cambiamento. Gli elevati investimenti, e la loro forte componente idiosincratca, rendono il business aereo molto rischioso per coloro che entrano nel mercato. In questo settore una componente importante di differenziazione e di innalzamento degli *switching costs* è la *brand reputation*. Un'impresa con una reputazione ottima avrà una stabile quota di mercato difficile da attaccare per un nuovo player.

Successivamente all'analisi settoriale si è rivolta l'attenzione all'evoluzione della normativa nell'industry aerea. L'esperienza americana prima, e quella europea poi, hanno mostrato come il superamento del "bilateralismo bermudiano" attraverso una regolamentazione meno stringente, abbia portato effetti benefici ai consumatori. Insieme a questa considerazione è utile ricordare che la maggior qualità del servizio e i minor costi di erogazione dipendono anche dal notevole sviluppo tecnologico che ha caratterizzato gli anni '80. La deregulation americana ha portato a prezzi più bassi nel lungo periodo e una riduzione della qualità del servizio in quanto la competizione, in seguito alla libertà tariffaria, si era spostata in favore dei prezzi. Uno dei principali effetti che si sono ottenuti in seguito all'apertura del mercato aereo è stata la nascita delle compagnie low-cost. Queste sono caratterizzate da un business model estremamente diverso rispetto alle vecchie compagnie di bandiera, in quanto basano la loro strategia di leader di costo su una maggior efficienza del fattore lavoro e collegamenti "point-to-point". Attraverso una costante e meticolosa revisione dei costi, le LCCs (*Low Cost Carriers*) hanno iniziato a sottrarre quote di mercato ai rivali nei rispettivi mercati, diventando così i *leaders* del settore. Lo sviluppo di queste

compagnie ha spinto il mercato verso un equilibrio competitivo caratterizzato da una maggior efficienza e prezzi inferiori per i consumatori. Per non essere espulse dal settore che tanto le aveva protette in precedenza, le compagnie di bandiera hanno dovuto innovare il loro *business model* in modo da competere ad armi pari con i nuovi *players*.

Aer Lingus aveva appena finito di modificare il proprio approccio al settore quando Ryanair (una delle maggiori compagnie low-cost al mondo) ha cercato di acquistarla. In un'operazione del genere interviene la Commissione Europea per verificarne la compatibilità con il mercato comune. Andando ad aumentare la concentrazione del mercato, un'acquisizione del genere potrebbe portare prezzi più alti in virtù di posizioni monopolistiche. L'analisi della Commissione è volta ad evitare situazioni di monopolio all'interno dei settori economici, in quanto questo regime di mercato è considerato inefficiente sia da un punto di vista allocativo che produttivo. A fornire le basi normative per decidere se proibire o meno un'operazione di concentrazione è il Merger Regulation. L'impianto normativo costruito da questo regolamento mira a raggiungere gli obiettivi competitivi delineati all'interno dei Trattati fondamentali.

Nell'analizzare il caso di concentrazione Aer Lingus – Ryanair, la Commissione ha tenuto molto in considerazione la posizione che si verrebbe a creare nel mercato irlandese se la transazione venisse approvata. La posizione dominante che ne risulterebbe è in netto contrasto con le politiche europee. A favore di Ryanair non è neanche intervenuta l'ipotesi della "*failing firm*" per Aer Lingus, nonostante i dirigenti della prima avessero evidenziato l'assenza di piani di crescita e la redditività negativa della seconda. Nonostante i rimedi proposti da Ryanair, la Commissione si è mostrata impassibile nella dichiarazione di non compatibilità della transazione con il mercato comune. La decisione è da ritenersi giustificata in quanto la transazione in oggetto avrebbe indubbiamente creato un monopolio su alcuni mercati e una posizione dominante difficile da scalfire su altri. I market shares combinati delle due compagnie aeree mostrano queste conclusioni. I rimedi proposti dalle parti non sono sufficienti a ripristinare la competizione su questi mercati in quanto gli agenti interessati non godono di un forte brand in grado di contrastare la *merged entity*.

In questo contesto, Ryanair avrebbe potuto modificare i rimedi proposti inserendo nella trattativa un agente con una forte reputazione all'interno del mercato irlandese e non una piccola compagnia come Flybe. Inoltre avrebbe dovuto considerare di cedere traffico sulle

rotte in cui la transazione avrebbe creato un monopolio, piuttosto che su quelle dove nasceva una posizione dominante.

Nel mercato aereo le possibilità future possono essere molteplici, a partire da una consolidazione di tutte le compagnie internazionali in pochi grandi gruppi che beneficiano di economie di scala e garantiscono maggior efficienza, fino ad arrivare ad uno scenario di estrema frammentazione con molte piccole compagnie che competono tra di loro sui prezzi e sulla qualità del servizio.

Il trend a cui si assiste oggi rispecchia indubbiamente il primo scenario, con i vettori aerei europei che tendono sempre più ad unirsi e ricercare sinergie maggiori. La prossima tappa potrà essere quella di una consolidazione tra imprese appartenenti a continenti diversi, in modo da aumentare le *learning economics* ed insediare anche i mercati più distanti.

La tecnologia in continuo progresso, la maggior attenzione alla sicurezza e l'importanza che viene data dal legislatore agli equilibri concorrenziali guideranno il settore aereo verso l'erogazione di un servizio sempre migliore, ma accessibile a tutti.

Ringraziamenti

Il percorso triennale sembra esser giunto al termine, ma nulla di ciò che ho vissuto lo dimenticherò. I grandi sforzi e sacrifici fatti per arrivare sin qui sarebbero stati eccessivi se non avessi avuto al mio fianco persone stupende, in una città stupenda. Questo traguardo è dedicato a tutti coloro che in me hanno sempre e comunque creduto, a chi mi ha sostenuto giorno dopo giorno, a chi ci è stato e a chi ci sarà, a chi ha condiviso con me le infinite gioie di questo triennio.

Un grazie particolare va a tutti i professori che mi hanno seguito e incoraggiato durante tutto il percorso di studi, a coloro che mi hanno insegnato a guardare il mondo con occhi diversi, a coloro che mi hanno aiutato ad affrontare le sfide quotidiane con un bagaglio culturale sempre più ampio. E' anche grazie a loro se oggi sono arrivato fin qui. Un ringraziamento speciale alla professoressa Martocchia, la quale mi ha dato la possibilità di approfondire un argomento che mi aveva fin da subito appassionato. Grazie a tutti i professori e ai tutor che mi hanno seguito all'Università di Maastricht, mi avete fatto comprendere che l'economia non è solo quella che leggiamo sui libri.

Non finirò mai di ringraziare chi mi ha sostenuto e invogliato durante questi tre anni, in particolare la mia ragazza, Chiara. Grazie per sopportarmi ogni giorno, grazie per farmi sentire essenziale e grazie per essermi sempre stata vicina nelle scelte importanti. Non serve dirti quanto sei stata fondamentale nel raggiungimento di questo traguardo, è dedicato anche a te. Non basta un libro interno per dirti quanto sei stata importante e lo sarai. Il nostro viaggio insieme è appena iniziato. Se tu ci sarai, io ci sarò.

Grazie a coloro che hanno condiviso con me gli anni più belli, specialmente grazie ad Eugenio. Hai sopportato le mie (numerose) "giornate no" senza farmele minimamente pesare, giusto? Grazie per essermi stato vicino, per essere un amico vero e per aver reso questa convivenza indimenticabile. Grazie a Nico, ci sei sempre stata. Siete davvero importanti per me e lo resterete nonostante le distanze che ci potranno separare.

Grazie agli amici, ai Weekend Praianesi, al Trio delle Meraviglie, agli Gnu, a Maastricht e a tutte le persone che mi hanno accompagnato in questo triennio. Grazie in particolare a Roberto, senza di te questa città non l'avrei mai capita fino in fondo. Grazie per avermi

mostrato cos'è Roma. Grazie a tutti i ragazzi del canale C con cui ho affrontato questi tre anni. Un doveroso ringraziamento anche a Giacomo, Matteo, Leonardo, abbiamo condiviso un'esperienza fantastica che non dimenticherò mai, grazie per averla resa speciale. Grazie a tutte le persone che ho incontrato e conosciuto in Erasmus, spero di rivedervi al più presto.

Grazie agli amici di sempre, nonostante i chilometri che ci separano sapete sempre come far sentire la vostra vicinanza. Le nostre rimpatriate mi fanno capire che la distanza e gli inevitabili cambiamenti non ci potranno mai separare. Un'amicizia sincera come la nostra è rara da trovare ultimamente, grazie per essere veri amici.

L'ultimo ringraziamento è sicuramente il più importante, racchiude tutto. Grazie alla mia famiglia. A mamma, a papà, a Domenico e ad Andrea, ai nonni, alle zie e agli zii, ai cugini tutti. Mi avete permesso di essere qui e per questo ve ne sono eternamente grato. Mamma e papà, questo traguardo è soprattutto vostro, voi che non mi avete mai abbandonato, voi che mi avete sempre e comunque incoraggiato, voi che per rendermi felice fareste di tutto, voi che ci siete nei momenti peggiori. Voglio dedicarvi tutto questo, perché conosco l'impegno che ci mettete giorno dopo giorno per garantirmi un futuro. Spero che abbia ripagato le vostre aspettative, spero di non deludervi mai, GRAZIE.

Bibliografia

Almarine, Phillips. *Airline merger in the new regulatory environment*. 1981

Balfour, John. *Airline liberalisation and competition: the EU experience*. Londra, OECD Competition Committee, 2014.

Carlucci, Fabio. *Trasporto aereo: regolamentazione e concorrenza*. Padova, CEDAM, 2003.

Cederholm, Teresa. "The airline industry's growth and impact on economic prosperity" in *Market Realist*, 2014.

Egger, Roman e Buhalis, Dimitrios. *eTourism: case studies*. Oxford, BH, 2008.

Gorton, Lars. *Air transport and EC competition law*. Fordham, Fordham International Law Journal, 1997.

Lipczynski, John; Wilson, O.S. John; Goddard John. *Industrial Organization: Competition, Strategy and Policy. Fourth Edition*. Londra, PEARSON, 2013

Zucchetti, Roberto e Ravasio, Mauro. *Trasporti e concorrenza: dal monopolio pubblico al libero mercato*. Milano, EGEA, 2001.

Sitigrafia

Aer Lingus Annual Report. [Annual Report for year ended 31 December 2009](#)

Airbus, Key Documents. <http://www.airbus.com/presscentre/corporate-information/key-documents/>

Airline Trends. <http://www.airlinetrends.com/>

AEA – Association of European Airlines. <http://www.aea.be/>

Autorità Garante per la Concorrenza nel Mercato (AGCM). <http://www.agcm.it/unione-europea/normativa-antitrust-comunitaria.html>

Boeing, Prices. <http://www.boeing.com/company/about-bca/index.page%23/prices>

CAPA, Centre for Innovation. <http://centreforaviation.com/>

European Commission. <http://ec.europa.eu/>

European Commission – Competition. http://ec.europa.eu/competition/index_en.html

European Commission – Case Search.
<http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm>

EUR – Lex. <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=it>

Global Airline Industry Program. <http://web.mit.edu/airlines/index.html>

IATA. <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>

ICAO – International Civil Aviation Organization. <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>

Market Realist. <http://marketrealist.com/2014/12/impact-travel-tourism-industry-economy/>

The industry handbook: the airline industry.
<http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/airline.asp>

Riferimenti Normativi

Convenzione di Varsavia. (1929)

Convenzione di Chicago. (1944)

Trattati di Roma – CEE ed EURATOM. (1958)

Sentenza “*Nouvelles Frontières*” della C. giust. Ce, 30 Aprile 1986

Atto Unico Europeo – Lussemburgo, L’Aja. (1987)

Airline Deregulation Act. (1978)

“Terzo pacchetto dell’aviazione europea”:

- Regolamento del Consiglio (CEE) n. 2407/92
- Regolamento del Consiglio (CEE) n. 2408/92
- Regolamento del Consiglio (CEE) n. 2409/92

Trattato di Amsterdam. (1999)

Regolamento (CE) n. 139/2004 – Merger Regulation

Decisione del Consiglio 2007/339/CE – *“Open Skies Agreement”*

Regolamento (CE) n. 1008/2008 – Norme comuni in materia di trasporto aereo (Abroga i regolamenti del “terzo pacchetto”)

Trattato di Lisbona. (2009)

Regolamento (CE) n. 487/2009 – Norme di esenzione per il settore aereo

