



FACOLTA' DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

IMPATTO DEI VETTORI LOW COST SUL TRASPORTO AEREO CIVILE E SULL'ORGANIZZAZIONE AEROPORTUALE

Relatore:	Candidato:
Prof. Fausto Di Vincenzo	Manuel De Vita Matr. 278681

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: ANALISI DEL SETTORE LOW COST CARRIER E DELLA GESTIONE AEROPORTUALE	6
1.1 LE STRUTTURE AEROPORTUALI ED IL LORO BUSINESS MODEL	6
1.1.1 Descrizione generale delle strutture	6
1.1.2 La riforma del 1993	9
1.1.3 Le zone aviation e non-aviation	11
1.1.4 Introiti derivanti dal business model	12
1.2 DEREGLAMENTAZIONE EUROPEA LCC.....	13
1.2.1 Lo sviluppo delle compagnie low cost.....	13
1.2.2 Intervento del legislatore europeo	15
1.2.3 Riscontri liberalizzazione mercato europeo	17
1.3 DIFFERENZE ORGANIZZATIVE E CULTURALI LCC E FSC	21
1.3.1 Business model LCC	21
1.3.2 Differenze operative tra compagnie Low cost e Full	23
1.3.2.1 <i>Confronto nelle strategie commerciali</i>	23
1.3.2.2 <i>Confronto nelle strategie tecniche</i>	24
1.3.2.3 <i>Confronto nelle strategie organizzative</i>	25
1.3.3 Costi operativi	27
1.4 LCC SECONDO PORTER E MILES E SNOW.....	29
1.4.1 Analisi Porter.....	29
1.4.1.1 <i>Principali limiti della metodologia</i>	30
1.4.2 Analisi Porter del settore del trasporto aereo civile europeo	31
1.4.2.1 <i>Imprese esistenti</i>	32
1.4.2.2 <i>Nuovi entranti</i>	34
1.4.2.3 <i>Minaccia di prodotti sostituti</i>	34
1.4.2.4 <i>Potere contrattuale dei clienti</i>	35
1.4.2.5 <i>Potere contrattuale dei fornitori</i>	36
1.4.3 Modello di Miles and Snow per i vettori low cost	37
1.4.3.1 <i>Modello di Miles e Snow struttura teorica</i>	37
1.4.3.2 <i>Modello di Miles e Snow applicato al settore europeo del trasporto aereo civile</i>	38

<i>1.4.3.3 I Limiti del modello di Miles e Snow</i>	40
1.5 ANALISI DELLE STRATEGIE DI PREZZO E DI MARKETING LOW COST CARRIERS	41
1.5.1 Leva del Pricing nel settore del trasporto aereo civile	41
<i>1.5.1.1 Dynamic Pricing</i>	41
<i>1.5.1.2 Scomposizione dei servizi</i>	42
<i>1.5.1.3 Servizi promozionali temporanei.....</i>	43
1.5.2 Strategie di marketing LCC.....	44
CAPITOLO 2: IMPATTO DELLE LCC NELL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO E REGOLATORIO DEGLI SCALI AEROPORTUALI	46
2.1 AIRLINE NETWORK	46
2.1.1 Il modello hub-spoke e point to point	46
2.1.2 Slot allocation.....	48
2.2 DEVIAZIONE DEL TRAFFICO VERSO AEROPORTI SECONDARI	51
2.2.1 Possibili criticità del modello di business	52
2.2.2 Costi operativi evitati	53
2.2.3 Evoluzione dei volumi di traffico negli aeroporti secondari in Italia.....	57
2.3 IMPATTO SULLE ECONOMIE REGIONALI.....	59
2.3.1. Impatto diretto ed indiretto.....	60
2.3.2 Impatto catalitico.....	63
2.4 REGOLAMENTAZIONE ED INCENTIVI PUBBLICI	65
2.4.1 Introduzione al sistema di incentivi italiano.....	65
2.4.2 Modalità di erogazione degli incentivi agli aeroporti.....	66
2.5 ANALISI EMPIRICA	68
CONCLUSIONI.....	75
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	76

INTRODUZIONE

Il presente elaborato offre un'analisi sull'impatto delle Low Cost Carrier (LCC) sulla gestione aeroportuale, un tema di crescente rilevanza nel contesto dell'industria dell'aviazione moderna. Il trasporto aereo ha riscontrato un incremento sostanziale a partire dai primi anni 2000 con picchi di crescita annua del 7,89%, sebbene abbia subito fluttuazioni significative negli ultimi 20 anni, le tendenze a lungo termine indicano una crescita sostenuta, con una ripresa post-pandemica che promette di riportare il settore ai livelli di crescita precedenti. I dati infatti parlano di una crescita media attesa del 4,7% annuo per i prossimi lustri¹. Negli ultimi decenni, le LCC hanno rivoluzionato il panorama del trasporto aereo, introducendo nuove dinamiche operative e sfide per le infrastrutture aeroportuali tradizionali. La diffusione di queste compagnie ha comportato significativi cambiamenti nei modelli di business, nelle strategie operative degli aeroporti e nella regolamentazione pubblicistica-statale che si sono trovati a dover adattare la propria gestione per rispondere alle esigenze specifiche delle compagnie low cost.

La prima parte di questa tesi esplora come le strutture aeroportuali abbiano dovuto evolvere per supportare il modello delle LCC, esaminando le modifiche nei processi di gestione del traffico, nell'allocazione delle risorse e nell'organizzazione dei servizi. Un particolare focus sarà posto sulle differenze strutturali e operative rispetto agli aeroporti che servono compagnie Full-Service Carrier, in particolare per quanto riguarda la gestione dei passeggeri, le modalità di check-in e l'uso degli spazi aeroportuali.

La seconda parte della tesi si concentra sull'impatto economico e sociale delle LCC, analizzando come queste compagnie abbiano influenzato lo sviluppo degli aeroporti secondari e l'economia regionale. Vengono esaminate le politiche di incentivazione adottate da enti pubblici e autorità locali, nonché le implicazioni di una crescente

¹ <https://www.boeingitaly.it/news/2024/boeing-prevede-una-domanda-di-quasi-44000-nuovi-aeroplani-entro-il-2043>

dipendenza dalle LCC per il traffico passeggeri, con particolare attenzione agli aspetti legati alla sostenibilità e alla gestione delle risorse aeroportuali.

Infine, questa ricerca mira a tracciare un quadro completo delle sfide e opportunità che le LCC hanno creato per la gestione aeroportuale, mettendo in evidenza come queste compagnie aeree siano riuscite a modificare le dinamiche tradizionali dell'aviazione commerciale e come gli aeroporti, per rispondere a tali cambiamenti, abbiano dovuto ripensare la loro organizzazione e le loro strategie.

CAPITOLO 1: ANALISI DEL SETTORE LOW COST CARRIER E DELLA GESTIONE AEROPORTUALE

1.1 LE STRUTTURE AEROPORTUALI ED IL LORO BUSINESS MODEL

1.1.1 Descrizione generale delle strutture

Le strutture aeroportuali sono snodi fondamentali per la vita economica, sociale e culturale e degli stati e dei cittadini che vi abitano. Dall'invenzione degli aeromobili, lo sviluppo delle infrastrutture dedito alla loro ricezione e al loro rifornimento è divenuto un tema di straordinaria rilevanza nel dibattito pubblico e politico. In Italia il traffico aereo civile viene gestito dall'Ente nazionale per l'aviazione civile (ENAC), l'autorità italiana di regolamentazione tecnica, certificazione e vigilanza nel settore dell'aviazione civile sottoposta al controllo del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti; gli aeroporti sono variamente distribuiti nelle regioni; a ciascuno di essi è assegnato un codice aeroportuale ICAO. Possono essere classificati in base al traffico: aeroporti intercontinentali, nazionali e di terzo livello; ovvero possono essere raggruppati distinguendo tre categorie: aeroporti certificati dall'ENAC, aeroporti presenti nelle liste ENAC e aeroporti non presenti nelle liste ENAC. Il numero totale di aeroporti è 126².

All'interno di questi, identifichiamo 38 aeroporti di interesse nazionale, scelti sulla base di criteri riconducibili al ruolo strategico, all'ubicazione territoriale, alle dimensioni e tipologia di traffico e all'inserimento delle previsioni dei progetti europei della rete Transeuropea dei trasporti³, i quali presentano la seguente classificazione in termini di passeggeri annui.

² https://it.wikipedia.org/wiki/Aeroporti_in_Italia

³ <https://www.mit.gov.it/comunicazione/news/piano-nazionale-per-gli-aeroporti>

<i>Posizione</i>	<i>Aeroporto</i>	<i>Traffico passeggeri (milioni)</i>
1	<i>Aeroporto di Roma Fiumicino</i>	49,2
2	<i>Aeroporto di Milano Malpensa</i>	28,9
3	<i>Aeroporto di Bergamo Orio al Serio</i>	17,4
4	<i>Aeroporto di Venezia Marco Polo</i>	11,6
5	<i>Aeroporto di Napoli Capodichino</i>	10,9
6	<i>Aeroporto di Catania Fontanarossa</i>	10,2
7	<i>Aeroporto di Bologna Guglielmo Marconi</i>	9,4
8	<i>Aeroporto di Palermo Falcone-Borsellino</i>	7,0
9	<i>Aeroporto di Milano Linate</i>	6,6
10	<i>Aeroporto di Bari Karol Wojtyla</i>	6,5

Tab.1 Classifica primi dieci aeroporti per traffico di passeggeri Fonte: skytg24 economia

Gli operatori del sistema aeroportuale sono: le compagnie aeree e il gestore aeroportuale. Quest'ultimo ha il compito di amministrare e gestire è il soggetto cui è affidato il compito di amministrare e di gestire, secondo criteri di trasparenza e non discriminazione, le infrastrutture aeroportuali e di coordinare e controllare le attività dei vari operatori privati presenti nell'aeroporto o nel sistema aeroportuale considerato.

In Italia, la gestione degli aeroporti è affidata principalmente a società di gestione aeroportuale che operano sotto la supervisione e la regolamentazione dell'ENAC. La gestione di un aeroporto è generalmente legata a una concessione di durata variabile, che può andare da 20 a 40 anni, e viene assegnata tramite gara pubblica o, in alcuni casi,

tramite trattativa privata. Le concessioni vengono assegnate alle società di gestione, che operano l'infrastruttura in cambio di un canone o percentuale sui ricavi.

I gestori degli scali spesso sono chiamati ad impegnative sfide per quanto concerne all'organizzazione delle varie attività che vengono espletate all'interno degli stessi. Viene riscontrato un altissimo bisogno di specializzazione a fronte di un elevato gradi di complessità organizzativa; si può infatti notare come frequentemente siano adottati dei modelli di struttura funzionale molto avanzati, in cui le funzioni sono rappresentate da ulteriori società, per azioni o a responsabilità limitata, che si occupano dello specifico campo preso in esame. Di seguito gli esempi per ADR (Aeroporti di Roma) e SEA (Società Esercizi Aeroportuali), le quali si occupano degli aeroporti romani e del Capoluogo Lombardo.

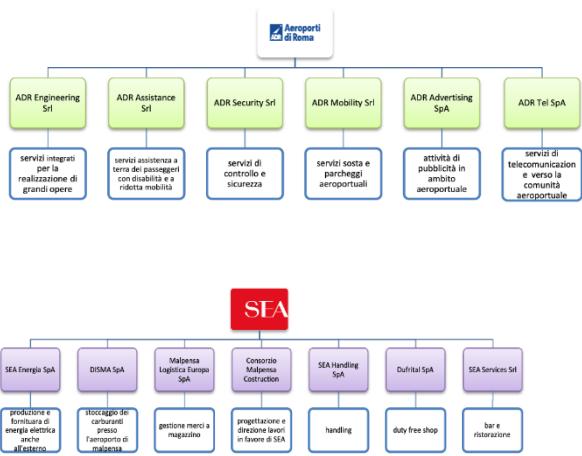


Fig.1 Organigramma ADR e SEA Fonte: rielaborazione personale

Queste società possono essere pubbliche o private e sono responsabili dell'infrastruttura aeroportuale, dei servizi ai passeggeri e delle operazioni quotidiane all'interno

dell'aeroporto; prima della legge finanziaria n. 537 del 1993 la gestione aeroportuale poteva essere tripartita nella seguente modalità⁴:

- 1) Gestione diretta da parte dello stato: è lo stato o i suoi enti a gestire la struttura
- 2) Gestione parziale (anche in regime precario): sviluppatasi negli anni 60' si configurava essenzialmente come una concessione di suolo demaniale
- 3) Gestione Totale: Al concessionario veniva attribuita la totale responsabilità della cura di ogni attività diretta od accessoria riguardante l'attività dell'aerostazione

1.1.2 La riforma del 1993

Il suddetto status quo venne significativamente rivoluzionato dalla citata legge finanziaria n.537 del 1993; in un contesto generale di propensione alla privatizzazione di intere aziende e/o settori cruciali nel panorama economico italiano, il provvedimento si poneva i seguenti obiettivi in materia di revisione della gestione aeroportuale per renderla più flessibile e moderna: in primo luogo, uno degli aspetti fondamentali riguarda l'affidamento in concessione della gestione degli scali. Quest'ultimo ha aperto la strada alla possibilità di delegare la gestione a società di capitale misto pubblico e privato, incentivando, attraverso una privatizzazione parziale, migliorando l'efficienza e la qualità del servizio e aumentando l'attrattività di potenziali investimenti esteri. Un secondo provvedimento è rappresentato dalla liberalizzazione del mercato aeroportuale, che concesse maggiore libertà agli operatori, pur mantenendo il controllo da parte dell'ENAC. Inoltre, la legge ha previsto una riforma della struttura tariffaria, in modo da rendere più chiaro il quadro delle imposte aeroportuali, al fine di garantire che i costi per le compagnie aeree e i consumatori fossero più trasparenti e giustificati. Infine, si può affermare che questa riforma ebbe il duplice vantaggio di creare un ambiente economico più equilibrato, sia attraverso l'alleggerimento del peso della gestione pubblica sia nel

⁴ <https://www.anticorruzione.it/documents/91439/211723/La+Gestione+Aeroportuale.pdf/763996fe-3a5d-a7c5-b414-8f3019d083d1?t=1585298355383>

garantire che gli aeroporti potessero continuare a svilupparsi in linea con le sfide ed esigenze che un mercato sempre più globalizzato richiedeva in quegli anni.

Le considerazioni che si possono trarre al giorno di oggi , a distanza di anni dalle politiche appena descritte sono sicuramente positive , nonostante gli aeroporti italiani hanno attraversato periodi di crescita, crisi e ripresa, con il traffico aereo e il fatturato che hanno seguito andamenti paralleli influenzati da eventi economici globali e locali , la tendenza di sviluppo soprattutto nell'analisi del movimento dei passeggeri risulta essere stata sempre positiva , fatta eccezione per il periodo della pandemia da Covid-19.

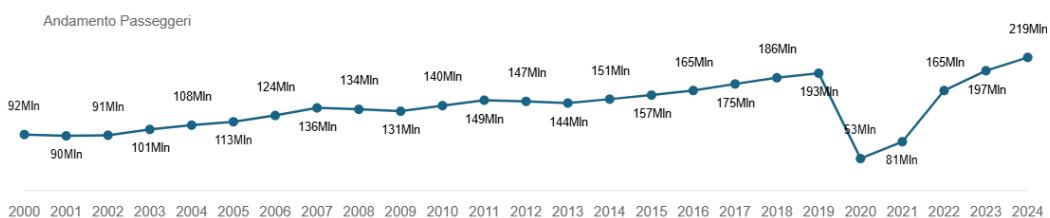


Fig.2 Serie storica passeggeri in Italia Fonte: Associazione Italiana Gestori Aeroporti

I dati dimostrano chiaramente che la “policy” adottata dal legislatore ha snellito significativamente il controllo statale e in maniera consequenziale ha limato il gap di mercato che causava il rallentamento innovativo verso un sistema più aperto e globale. Tuttavia, un'analisi di AVCP (Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici, di lavori; servizi, forniture) ha riscontrato i seguenti risultati:

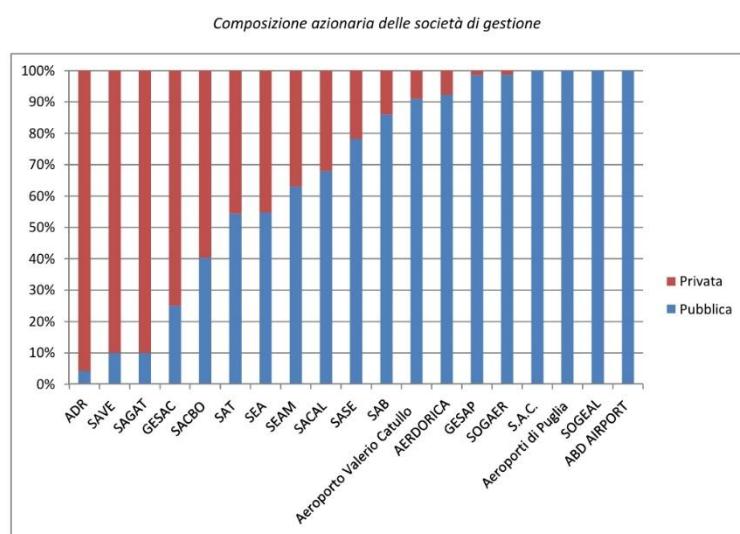


Fig.3 Composizione azionaria delle società di gestione Fonte:AVCP

Da questo grafico si nota che la partecipazione pubblica al capitale delle società di gestione è ancora rilevante, soprattutto negli aeroporti di dimensioni più ridotte, che sono gestiti da società con capitale interamente pubblico (per lo più enti locali e camere di commercio).

1.1.3 Le zone aviation e non-aviation

Al fine di immergersi nello studio del network aeroportuale, è necessario partire dalla specifica delle attività in esso svolto. L'aerostazione presenta in primo luogo una divisione dello spazio fisico; distinguiamo infatti la zona Air-side e la zona Land-side. La prima si caratterizza per essere quella formata dalle infrastrutture di volo, quali la pista di atterraggio, la torre di controllo e tutto ciò che concerne la gestione dell'aerodromo. In contrapposizione la zona land-side (l'aerostazione) prevede l'inclusione delle funzioni predisposte ed accessibili al pubblico, come lo stazionamento dei passeggeri, la viabilità, i parcheggi esterni ed altre strutture aperte ai visitatori. Esplicitata questa differenza, ci è consentito di passare ad un'altra importante polarizzazione nello studio delle relazioni aeroportuali; quest'ultima riguarda le attività che vengono espletate nella stazione e si traduce in: “aviation e non aviation”. In particolar modo le attività “aviation” riguardano le operazioni di volo e le altre correlate ad essa, mentre le “non aviation” sono relative ai servizi commerciali offerti ai passeggeri all'interno degli aeroporti. Volendo andare ancora nello specifico, le attività “aviation” si biforcano in due strade, “aviation in senso stretto” e “handling” (servizio di assistenza a terra). Per aviation in senso stretto si intendono tutte le attività aeroportuali “core” di supporto al trasporto di passeggeri e merci connesse all'approdo e alla partenza degli aeromobili e includono: gestione, sviluppo, sicurezza e manutenzione delle infrastrutture aeroportuali. Sono elencate nell'allegato B del D.lgs 18/1999. I servizi di handling invece sono le attività commerciali complementari e accessorie alla prestazione di trasporto aereo che vengono espletate in ambito aeroportuale. Vengono svolte sia “air-side”, come l'imbarco/sbarco di passeggeri, sia in aerostazione; quali servizi di biglietteria, check-in e lost & found. Sono anche esse contenute nel D.lgs 18/1999, nell'allegato A. Negli aeroporti con traffico di passeggeri superiore a 2 milioni/anno, l'attività di handling è svolta contemporaneamente sia dalla società concessionaria della gestione aeroportuale sia da operatori indipendenti. Qualore il gestore non svolga direttamente il servizio di handling , concede ai vettori ed agli

handlers la sub concessione degli spazi e delle aree necessari per lo svolgimento della loro attività. In questo caso i gestori non effettuano nessuna selezione e non esercitano alcuna forma di controllo. Le società che si occupano di handling infatti sono selezionate direttamente dalle compagnie aeree e le tariffe per le prestazioni sulle quali il gestore percepisce le royalties sono liberamente pattuite. Relativamente a questa attività è doveroso specificare come il D.lgs 18/1999 ha introdotto nel nostro ordinamento una liberalizzazione regolamentata, in linea con la politica nazionale e comunitaria di massimizzazione del grado di concorrenza del mercato del trasporto aereo e non solo. Lo stesso decreto legislativo prevede che nelle stazioni con traffico passeggeri superiore ai 3 milioni/anno è riconosciuto il libero accesso al mercato dei servizi di assistenza a terra.

Passando poi alle attività non aviation, che ricordiamo, rivestono un ruolo fondamentale nell'ottimizzazione delle risorse economiche dell'aeroporto, contribuendo in modo significativo ai ricavi attraverso il commercio, i servizi ai passeggeri e le strutture dedicate al comfort e alla logistica terrestre; queste si distinguono in travel retail e altre attività. Le seconde sono tutte le attività non travel retail che vengono svolte sia all'interno dell'aeroporto (affissioni pubblicitarie, farmacie ecc.), sia all'esterno quali la gestione dei parcheggi. Le funzioni travel retail riguardano invece tutte le attività commerciali al dettaglio che vengono offerte ai passeggeri ed operatori all'interno della stazione; queste ultime sono esercitate in parte dai gestori stessi e in parte da società terze che ricevono dei contratti di subconcessione degli spazi utilizzati per l'esercizio dell'attività, come avviene per l'handling.

1.1.4 Introiti derivanti dal business model

Gli introiti generati dalle zone aviation e non aviation di un aeroporto sono spesso distinti, in quanto derivano da attività differenti. Da una parte, infatti, troviamo principalmente guadagni legati all'essenziale trasporto aereo, dall'altra parte le zone non aviation rappresentano una fonte di reddito alternativa, spesso molto significativa.

Entrando nello specifico, gli introiti della zona aviation sono legati alle attività operative e sono composte principalmente da: tariffe aeroportuali pagate dalle compagnie aeree per l'utilizzo delle infrastrutture; quest'ultime sono determinate in base al volume di traffico, alla grandezza degli aeromobili e al tipo di operazione. Inoltre, gli introiti riguardanti le

attività aviation comprendono anche le tasse sui passeggeri; che alcuni aeroporti applicano e che vengono raccolte prima dalle compagnie e successivamente trasferite al gestore, le tariffe di handling ed infine le royalties sugli aeromobili cargo; infatti, i gestori guadagnano anche attraverso le operazioni di carico e scarico merci, che includono tariffe di stoccaggio e movimentazione.

Per quanto concerne la zona non-aviation, possiamo affermare che essa rappresenti una fonte di reddito diversificata che va oltre le semplici operazioni di volo; le principali fonti di reddito sono espresse dal Retail e Duty-Free, ristorazione e bar, affitti commerciali e immobiliari, servizi aggiuntivi quali lounge ed aree VIP e di accoglienza alberghiera.

In generale, la zona non aviation tende a generare introiti maggiori rispetto alla zona aviation. Questo perché le funzioni non aviation sono legate ad una serie di attività commerciali che coinvolgono un ampio spettro di consumatori (passeggeri, accompagnatori, viaggiatori d'affari), mentre la zona aviation è principalmente orientata verso il settore delle compagnie aeree e delle operazioni di volo, che, pur essendo fondamentali, sono più circoscritte e dipendono dal volume di traffico aereo. Gli aeroporti stanno sempre più cercando di ottimizzare le loro fonti di reddito non aviation, sviluppando nuovi servizi e ampliando il loro modello di business, visto che questa area è meno vulnerabile alle fluttuazioni economiche e ai periodi di bassa stagione rispetto alle operazioni di volo.

1.2 DEREGLAMENTAZIONE EUROPEA LCC

1.2.1 Lo sviluppo delle compagnie low cost

Il processo di sviluppo dei vettori low cost si può registrare negli Stati Uniti D'America, in particolare in conseguenza di politiche fortemente liberalizzatrici dell'amministrazione Carter nel 1978; attraverso queste riforme si avviò un periodo di ampia e rapida deregulation che ha ribaltato il precedente paradigma di stretta sorveglianza del mercato. La deregulation del trasporto aereo fu promossa nella convinzione di produrre importanti vantaggi per i consumatori (riduzione delle tariffe, maggiore accesso al trasporto aereo, apertura di nuovi collegamenti tra le città, maggiore presenza dei vettori americani, resi

più efficienti dalla competizione, sui segmenti internazionali)⁵, senza destabilizzare il mercato ed i suoi equilibri. I risultati ottenuti dall'amministrazione Carter possono essere identificati nei seguenti passaggi: fino al 1985, l'ingresso di numerosi nuovi operatori nel mercato, tra cui vettori low-cost di prima generazione e compagnie regionali, ha contribuito a intensificare la concorrenza. Questo ha portato a un aumento significativo dell'offerta di voli, con lo sviluppo di rotte precedentemente non servite dalle principali compagnie, e un'espansione del trasporto regionale. Di conseguenza, si è registrato un incremento consistente del numero di passeggeri. Inoltre, le tariffe praticate sono scese in termini reali, rendendo i voli più accessibili a un pubblico più ampio. Negli anni seguenti al 1985, tuttavia, le grandi compagnie nazionali, le quali avevano subito una brusca contrazione degli utili, iniziarono progressivamente a riguadagnare quote di mercato attraverso l'acquisizione di compagnie regionali e numerosi accordi di code-sharing (sono intesi sodalizi tra diverse compagnie aeree che permettono a ciascuna di vendere biglietti su voli operati da altre compagnie. In particolar modo una compagnia aerea può utilizzare il numero di volo e il codice di un'altra compagnia per offrire ai suoi passeggeri l'accesso a rotte che altrimenti non servirebbe direttamente). Per questo motivo fino ai primi anni Novanta per low cost si intendeva negli Stati Uniti solo il caso riguardante "Southwest Airlines"; la compagnia che partendo da Dallas come origine delle attività ed investendo da un lato su collegamenti diretti ad alta frequenza, e dall'altro su costi unitari di produzione inferiori rispetto alle compagnie nazionali di cui sopra, si era rapidamente espansa nel mercato dei collegamenti domestici. In generale possiamo affermare come l'ingresso di Southwest Airlines è stato molto aggressivo sul mercato ed ha portato ad immediate e significative riduzioni delle tariffe medie applicate ai vettori. Successivamente, stimolati dalla crescita di Southwest, a partire dal 1993-94 numerose altre compagnie si sono affacciate sul mercato, intente a replicare il modello organizzativo e di business di quest'ultima; tra queste citiamo ATA, ValuJet, Airtran e Frontier che in una decade di anni, dal 1992 al 2002, sono riuscite a conquistare dallo 0,5% di quota del mercato domestico al 7% sempre dello stesso. Questo fenomeno va contestualizzato, addizionando la quota di mercato appartenente alla sopraccitata Southwest Airlines, che porta la percentuale relativa alla quota di mercato delle LCC negli Stati Uniti, nei primi

⁵ Nuove tendenze nella regolamentazione, nella produzione e nel finanziamento Pavia, Università, 14 - 15 settembre 2006

anni 2000 al 24%; un dato senz'altro significativo, in quanto notiamo come in poco meno di 20 anni, un cittadino statunitense su quattro sceglieva di viaggiare con compagnie low cost. La tendenza positiva è ancora oggi riscontrabile nel settore del trasporto aereo civile statunitense; riscontriamo infatti che, il Tasso di crescita annuale composto previsto per il mercato dei vettori aerei low cost del Nord America dal 2025 al 2033 è del 4,2%⁶

1.2.2 Intervento del legislatore europeo

Dopo aver analizzato l'ascesa delle compagnie low cost nel mercato americano, lì dove sono nate e si sono sviluppate, non possiamo esimerci dall'analizzare i riscontri che questa crescita ha avuto, nello stesso settore, per quanto riguarda il Vecchio Continente. In maniera consequenziale al nuovo processo di deregulation americano, anche in Europa, alla fine dello scorso secolo, è stato avviato un processo di liberalizzazione graduale; all'inizio di questa fase, infatti, il ritmo del processo di enfatizzazione della concorrenza era dettato esclusivamente dalla rinegoziazione di trattati bilaterali, con

attrice principale la Gran Bretagna. Tuttavia, in un momento successivo, entrò come attore principale il Consiglio Europeo dei Ministri che approvò a partire dal 1987 tre pacchetti normativi aventi ad oggetto riforme sul mercato del trasporto aereo. Quest'ultime si ponevano l'obiettivo di porre fine ad un assetto protezionistico, ereditato da accordi precedenti di decenni, nel quale le compagnie di bandiera di ogni stato godevano di una posizione eccessivamente privilegiata rispetto a coloro le quali tentavano di emergere.

Il primo pacchetto ha introdotto in particolare una riduzione dei vincoli alla determinazione delle tariffe, limitando il diritto dei governi di respingere tassazioni non ritenute congrue e aprendo la strada a tariffe scontate. Inoltre, supera il principio della ripartizione paritetica della capacità operativa su singole rotte, adottando un nuovo criterio di "country pair basis". Questo modello ha permesso di ripartire il potenziale operativo tra i paesi che formano una coppia di relazioni, piuttosto che su ogni singola rotta. Il pacchetto ha consentito anche una maggiore flessibilità per quanto riguarda la capacità e la frequenza delle rotte, eliminando la necessità di ottenere un'autorizzazione

⁶ <https://www.cognitivemarketresearch.com/regional-analysis/north-america-low-cost-airline-market-report>

preventiva per modificare l'offerta su una tratta. Inoltre, apre la possibilità per le compagnie non di bandiera di collegare aeroporti comunitari secondari e di espandere la propria offerta anche su tratte interne alla comunità europea.

Il secondo pacchetto approvato nel 1990 ha compiuto ulteriori passi verso la deregolamentazione. Per quanto riguarda le tariffe, si passa dal regime della "doppia approvazione" (dove le tariffe sono valide solo se autorizzate da entrambi gli Stati interessati) a quello della "doppia disapprovazione". Ciò significa che le tariffe vengono respinte solo se rifiutate da entrambi gli Stati, ma vengono comunque sottoposte al vaglio della Commissione Europea nel caso in cui vengano proposte variazioni troppo ampie (superiori al ±20%). In questo insieme di riforme viene introdotto anche un criterio più flessibile per la ripartizione della capacità, con una distribuzione 60-40 e la possibilità di aumentare la capacità operativa annualmente fino al 5%. Viene inoltre introdotto l'obbligo per gli Stati membri di autorizzare l'ingresso di nuove compagnie, purché rispettino determinati requisiti tecnici ed economici. Tra le novità, viene aumentato al 50% il diritto per i vettori di trasportare passeggeri e merci tra due Stati comunitari diversi dalla loro nazionalità e viene introdotto il diritto di cabotaggio, che consente di effettuare trasporti tra due aeroporti di paesi diversi rispetto alla nazionalità del vettore.

Il terzo pacchetto, entrato in vigore nel 1993, rappresenta una completa apertura del mercato interno dell'Unione Europea per il trasporto aereo, sia nazionale che internazionale. Questo pacchetto liberalizza totalmente le tariffe, permettendo ai vettori di stabilire liberamente i prezzi, limitando l'intervento dei governi solo in caso di tariffe eccessivamente alte o basse. Inoltre, elimina qualsiasi restrizione sulla determinazione della capacità operativa, consentendo ai vettori di operare liberamente. Riconosce a tutti i vettori comunitari che rispettano i requisiti tecnici ed economici il diritto di accedere a tutte le rotte, riducendo al minimo l'intervento governativo, che è limitato agli obblighi di servizio pubblico. Una delle principali novità riguarda la liberalizzazione del cabotaggio, che diventa totale dal 1997, eliminando la restrizione che limitava questo diritto solo a tratte iniziali o terminali di collegamenti internazionali. Infine, il pacchetto armonizza i requisiti per l'ingresso nel mercato, eliminando i vincoli che impedivano alle compagnie con capitale non nazionale di operare, a condizione che la proprietà fosse comunitaria.

Attraverso le tappe appena citate l'Unione Europea è riuscita a creare uno stato concreto di liberalizzazione del mercato interno dei servizi di trasporto aereo, fornendo i presupposti per una crescita della concorrenza del settore. Tuttavia, occorre ricordare che la sola deregolamentazione normativa non può garantire che i nuovi attori effettivamente sfruttino l'opportunità sul mercato, ma si limita solo a definire le modalità i perimetri per l'apertura dello stesso. Per questa ragione, è necessario approfondire i riscontri empirici che queste normative varate dall'Unione hanno avuto nel settore del Vecchio Continente e di conseguenza, in quello italiano.

1.2.3 Riscontri liberalizzazione mercato europeo

Gli effetti empirici della liberalizzazione normativa europea si manifestarono solo con la diffusione del modello di business low cost, nei primi anni del nuovo millennio; a metà degli anni Novanta, infatti, due terzi delle rotte sul segmento intraeuropeo erano servite da un solo vettore e solo il 6% da più di due.⁷ Inoltre, le compagnie di bandiera non sembrano risentire in maniera negativa della liberalizzazione neppure in termini di livelli di traffico, registrando un aumento di passeggeri riportati pari al 52%⁸. Dunque, all'inizio del 2000 il mercato appare ancora in mano salda delle compagnie nazionali di bandiera, come riporta il grafico seguente.

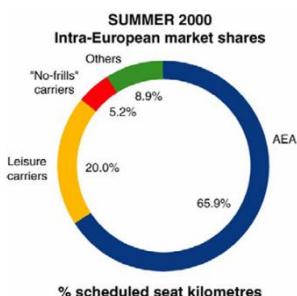


Fig.4 Quota di mercato per posti settimanali offerti Fonte: AEA Yearbook 2001

Quest'ultimo fa riferimento alle quote di mercato calcolate in termini di posti settimanali offerti. Come si può facilmente riscontrare, le compagnie Full Service rappresentavano ancora oltre i due terzi della totale offerta, dove, in aggiunta, le compagnie low cost evidenziano un marginale 5% di copertura della stessa. È necessario ora, introdurre il

⁷ Cfr. Berechman e de Wit, 1996.

⁸ AEA Statistical Yearbook 2005

periodo nel quale le compagnie low cost si sono palesate nel mercato europeo; in termini più precisi la vera e propria nascita dei vettori “a basso costo” si è manifestata nel mercato anglo-inglese, nel quale Ryanair ed Easyjet sono stati attori principali di un rapido sviluppo; è solo nel 2003 che si verifica un cambiamento significativo: nella programmazione estiva del 2002, infatti, meno del 14% dei collegamenti low cost riguarda rotte che collegano esclusivamente città dell’Europa continentale, mentre l’86% restante include almeno una destinazione in Gran Bretagna o Irlanda. In maniera completamente rivoluzionaria, nella programmazione estiva del 2003, la quota di voli interni all’Europa continentale raddoppia, arrivando a sfiorare il 30%. È in questo periodo che il fenomeno low cost può essere considerato una realtà consolidata in Europa, superando la sua originaria diffusione angloirlandese. La ragione del raddoppio sostanziale della quota sulle tratte coperte affonda le sue radici in maniera preponderante nell’arrivo di un importante numero di nuovi vettori nel settore dell’aviazione civile. Risulta corretto affermare che vi è stato un collegamento direttamente proporzionale tra quota di mercato e ampiezza dell’offerta presente nel settore.

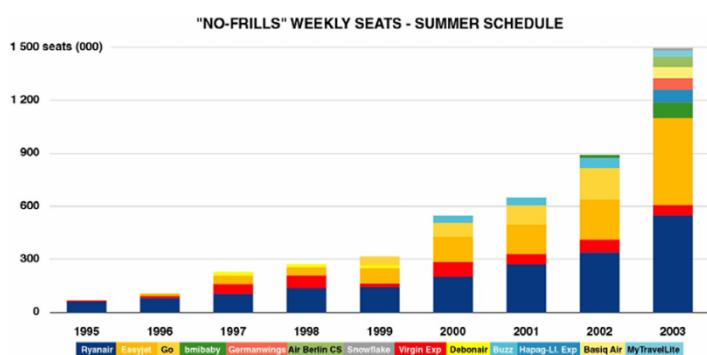


Fig. 5 Grafico riguardante la composizione dell’offerta nell’ 2003 Fonte: “Yearbook 2003 AEA”

A conferma di quanto detto, il grafico riportato da “Yearbook 2003” dell’AEA (L’Association of European Airlines (AEA) era un’associazione che comprendeva diverse compagnie aeree europee; lo scopo dell’associazione era quello di rappresentare le compagnie aeree all’interno dell’Unione europea e di altri organismi internazionali, afferma che l’offerta totale per l’estate del 2003 aumenta di due terzi rispetto all’anno precedente, passando da 900.000 a 1,5 milioni di posti settimanali. Di questi, circa 400.000 posti, ovvero due terzi dell’incremento, sono offerti dai nuovi operatori. Senza il contributo di questi ultimi, il settore sarebbe stato dominato dai due principali vettori, che

nel 2002 avevano acquisito le compagnie Go e Buzz, rispettivamente provenienti da British Airways e KLM. A supporto della precedente riflessione, possiamo aggiungere alcuni dati estrapolati dalle analisi di Eurocontrol un'organizzazione intergovernativa civile e militare il cui scopo principale è di sviluppare e mantenere un efficiente sistema di controllo del traffico aereo a livello europeo, affiancando in questo impegno comune le autorità nazionali dell'aviazione civile (in Italia l'ENAC), gli enti ed i soggetti fornitori dei servizi di controllo del traffico aereo (in Italia ENAV). Eurocontrol dal 2002 pubblica semestralmente dati complessivi sulle quote di mercato e sui voli prodotti rapportati a quelli totali dei vettori low cost nel continente Europeo.

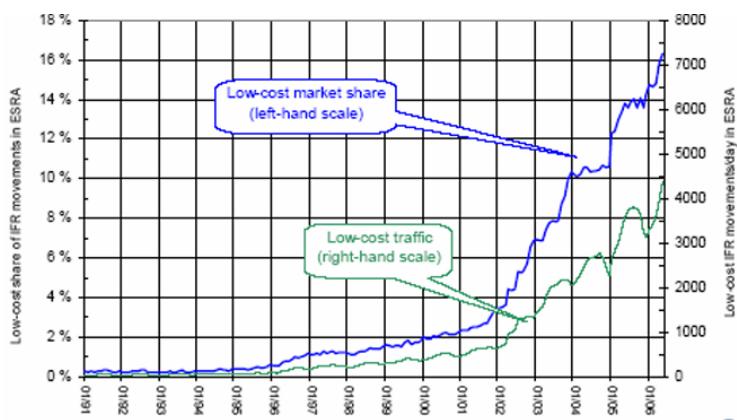


Fig.6 Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost Fonte: Giuricin A. Arrigo U.

Il grafico precedente concede una panoramica generale, circa un decennio dopo l'introduzione dei pacchetti normativi nell'unione europea; inoltre, conferma che lo sviluppo delle compagnie low cost ha subito un consistente aumento dopo l'avvento delle compagnie Ryanair ed EasyJet nel 2003. Registra infatti, una crescita di circa quattordici punti percentuali della quota di mercato complessiva dei vettori low cost in tre anni (2003-2006), e di quasi tremila voli operati nello stesso arco temporale. È necessario, tuttavia, interrogarsi se questo sviluppo di traffico e di nuovi vettori, debba essere trattato a sottrazione o ad addizione del volume di traffico antecedente alle liberalizzazioni di fine millennio. Bisogna infatti sottolineare che l'incremento delle quote di mercato delle compagnie low cost è altresì imputabile ad una mutazione della domanda di servizi di trasporto aereo. Nell'anno 2004, anno coincidente con la nostra analisi, invero, quest'ultima risulta composta da un 60% circa di nuovi consumatori entranti nel settore,

che in assenza del servizio low cost di trasporto aereo, o non avrebbe viaggiato (71% di essi), altrimenti avrebbe preferito una diversa modalità di spostamento⁹. Da un lato, dunque, l'offerta ha giocato un ruolo importante come in precedenza analizzato, ma è il connubio che essa ha conquistato con la nuova porzione di domanda, dovuta al repentino cambiamento del comportamento dei consumatori, ad aver dato il vero e proprio impulso all'ascesa dei vettori low cost nel mercato europeo. Nei giorni odierni, con i dati aggiornati per il 2025, le principali compagnie detentrici di quote di mercato in Europa, sono vettori low cost; Ryanair ed Easyjet padroneggiano se si osservano i numeri riguardanti i voli operati.

#	AIRCRAFT OPERATOR	FLIGHTS	vs PREV WEEK	vs 2024
1	Ryanair Group	3.104	+0%	+4%
2	easyJet Group	1.501	-3%	-1%
3	Turkish Airlines Group	1.368	+2%	+7%
4	Lufthansa Airlines	1.135	+1%	-3%
5	Air France Group	1.015	+3%	+10%
6	British Airways Group	860	-0%	-1%

Fig.7 Numero di voli operati per compagnia aerea in Europa Fonte: Eurocontrol

I dati di Eurocontrol sottoscrivono, come le politiche comunitarie abbiano contribuito in maniera significativa alla completa liberalizzazione del trasporto aereo, decretando il successo del free market nel settore espletato nell'ingresso di altri vettori "contrastanti" lo status quo di dominio Full Service a cavallo degli anni duemila. Uno sguardo alla rappresentazione precedente non può che suggerire una dimostrazione della buona riuscita della manovra legislativa. Ad oggi le prime due compagnie in esercizio sui cieli europei sono low cost e congiuntamente, effettuano circa lo stesso numero di voli delle successive quattro compagnie Full Service operanti nel mercato del vecchio continente. Cifre senza dubbio significative, se si paragona la situazione odierna, a quella analizzata di inizio millennio.

⁹ Bergantino S. Ponti. M, Le compagnie low cost e la tutela dei consumatori

1.3 DIFFERENZE ORGANIZZATIVE E CULTURALI LCC E FSC

1.3.1 Business model LCC

Le compagnie aeree low cost hanno avuto un impatto significativo e trasformativo sul panorama competitivo delle industrie liberalizzate, rivoluzionando in modo sostanziale il settore del trasporto aereo. In passato, tale settore era dominato da compagnie aeree tradizionali, che offrivano un ampio ventaglio di servizi completi. Le low cost, al contrario, sono riuscite a ritagliarsi uno spazio di mercato notevole, grazie alla proposta di voli e servizi a tariffe inferiori rispetto ai concorrenti, ponendo un obiettivo principale nel superare la concorrenza dei vettori tradizionali.

L'approccio delle compagnie low cost si distingue per un rigoroso controllo dei costi interni ed esterni e per una struttura di servizio che mira a eliminare tutti i comfort accessori normalmente inclusi nelle offerte delle compagnie tradizionali. Questo approccio consente loro di ottenere un significativo vantaggio competitivo in termini di costi. La loro strategia si concentra, infatti, sulla riduzione dei costi attraverso l'adozione di tecniche, processi e procedure distintive, perseguiendo l'obiettivo di offrire tariffe molto basse.

Alcuni degli aspetti distintivi che consentono alle compagnie aeree low cost di mantenere il vantaggio in termini di costi rispetto ai concorrenti e di offrire prezzi competitivi comprendono diversi fattori. In primo luogo, queste compagnie operano con una sola classe di passeggeri, la classe economy. Nonostante questa limitazione, le compagnie low cost attirano una clientela variegata, composta sia da passeggeri business che leisure, dimostrando che anche i viaggiatori di lavoro apprezzano la possibilità di volare a tariffe economiche.

In secondo luogo, la configurazione delle flotte è ottimizzata per ridurre i costi, con aerei che possono ospitare un numero maggiore di passeggeri rispetto alle compagnie tradizionali. Ad esempio, mentre il Boeing 737-300 della Lufthansa offre 132 posti, lo stesso modello utilizzato da EasyJet ne può ospitare 148. Allo stesso modo, altre compagnie come Vueling utilizzano aeromobili come l'Airbus A320 con una capacità maggiore rispetto a quella delle compagnie tradizionali. Inoltre, le compagnie low cost

tendono ad avere un tasso di riempimento dei voli (load factor) più elevato, contribuendo ulteriormente alla riduzione dei costi.

Una delle scelte strategiche fondamentali riguarda la flotta: le compagnie low cost privilegiano l'uso di un unico modello di aeroplano, il che consente notevoli risparmi in termini di manutenzione e formazione del personale. Ad esempio, Ryanair ha una delle flotte più grandi al mondo, composta esclusivamente da Boeing 737, mentre EasyJet impiega principalmente aeromobili Airbus A320. Inoltre, le compagnie low cost ottimizzano l'utilizzo della flotta, con aerei che volano per molte più ore al giorno rispetto alle compagnie tradizionali, riducendo così i costi per ogni volo. La durata media delle fermate negli aeroporti è significativamente ridotta, con intervalli tra un volo e l'altro che si aggirano sui 25 minuti. Questo approccio consente un'alta rotazione degli aeromobili e un miglioramento della produttività.

Anche la gestione del personale contribuisce alla riduzione dei costi. Gli assistenti di volo, per esempio, sono incentivati a promuovere i servizi a bordo, ricevendo una parte del loro stipendio in base alle vendite. Inoltre, la polivalenza del personale, che svolge anche mansioni a terra come la pulizia degli aeromobili e l'assistenza alle operazioni di imbarco, permette di ridurre il numero di dipendenti e abbassare ulteriormente i costi fissi.

Per quanto riguarda le spese logistiche, le compagnie low cost sono in grado di ridurre i costi per l'alloggio dei membri dell'equipaggio, grazie alla strategia di far rientrare il personale nella propria base al termine di ogni giornata di volo, limitando le trasferte notturne e i relativi costi alberghieri.

In aggiunta, l'adozione di un approccio di Lean Management, mirato alla gestione efficiente di tutta la catena del valore senza sprechi, permette alle low cost di ottimizzare ulteriormente le risorse. I passeggeri, infatti, devono fare a meno di pasti gratuiti, che vengono sostituiti con opzioni acquistabili durante il volo, riducendo in questo modo i costi operativi.

Altri aspetti distintivi della strategia low cost includono l'eliminazione dei servizi di cargo, l'offerta di biglietti non rimborsabili, e l'implementazione di strategie di copertura del rischio sul prezzo del carburante (fuel hedging), che consente di acquistare carburante a prezzi favorevoli per evitare aumenti dei costi in periodi di picco. Le tariffe variano

anche in funzione della tempistica di prenotazione, con prezzi più bassi per chi prenota con largo anticipo e prezzi più alti per acquisti last-minute.

Infine, le compagnie low cost tendono a concentrarsi su voli diretti tra le destinazioni, evitando le complicazioni delle coincidenze e delle alleanze con altre compagnie, riducendo così i tempi di transito e semplificando la gestione delle operazioni. Inoltre, la partnership con altre aziende, come quelle di trasporto locale, autonoleggi e alberghi, consente alle compagnie di generare ulteriori entrate, offrendo ai passeggeri soluzioni di viaggio complete.

1.3.2 Differenze operative tra compagnie Low cost e Full

1.3.2.1 Confronto nelle strategie commerciali

Una volta analizzato quello che concerne al modello di business che ha reso le realtà low cost padrone nel mercato europeo e non solo, è doveroso procedere ad un paragone che risalti le differenze di posizionamento che manifestano le due scuole di pensiero del trasporto aereo.

Partendo dagli approcci commerciali, notiamo come l'estensione del brand è forse la più evidente delle divergenze presenti. Per estensione del marchio, in ambito prettamente di marketing strategico, intendiamo un'operazione che mira ad ampliare le categorie di prodotto offerto, contestualmente erogazione del main service o all'offerta dell'output; può inoltre ampliare la conoscibilità e/o introdurre servizi correlati ma non per questo meno significativi. Invero, le compagnie Full Service si distinguono per un accentuata ricerca dell'estensione del brand, soprattutto manifestata nell'aggiunta, dietro un supplemento di prezzo e no, di altri servizi aggiuntivi quali la possibilità di una "free luggage" e servizi di ristoro a bordo; le low cost indubbiamente esaltano un solo prodotto, il prezzo basso, senza curarsi eccessivamente della vera e propria estensione del marchio. Dal punto di vista dei ricavi, al contrario delle low cost le quali concentrano i propri nelle pubblicità o nell'erogazione di servizi accessori, le compagnie tradizionali generano la maggior parte dei loro introiti grazie alla vendita dell'output primario, il biglietto per il trasporto aereo. Parallelamente è doveroso approfondire, una interessante parentesi riguardante il canale di vendita utilizzato dalle due compagini. Quest'ultimo, infatti, è strettamente correlato all'offerta dell'output primario e differisce in quanto le compagnie

Full service distribuiscono tramite agenzie di viaggio, numeri telefonici gratuiti e tramite prenotazione online; mentre, dall'altra parte abbiamo un metodo di prenotazione e di distribuzione esclusivamente con l'utilizzo della rete internet. Volendo commentare questa decisione restrittiva e semplificatrice del canale di distribuzione, si può affermare che sia stata deliberata per intercettare un target di riferimento meno avanzato nell'età e più propenso al cambiamento che le compagnie a basso costo hanno inevitabilmente cavalcato.

Rimanendo sempre nell'analisi delle differenze di strategia commerciale, è rilevante distinguere, inoltre come le FSC operino una strategia di differenziazione per classi dell'output primario. Queste ultime, attraverso una "price discrimination" offrono diverse classi con vari livelli di flessibilità e di compenso richiesto. In una strategia di differenziazione, le organizzazioni cercano di distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri competitori all'interno del medesimo settore¹⁰. Questa strategia pone il focus aziendale sull'unicità del prodotto, si rivolge solitamente a una clientela che non dà particolare importanza al prezzo e permette all'organizzazione di operare solamente sulla leva dei prezzi e non su quella dei costi aziendali; questo perché per ottenere i risultati desiderati, una strategia di differenziazione comporta un inevitabile innalzamento dei costi operativi aziendali. La differenziazione prosegue anche nell'utilizzo da parte delle compagnie tradizionali di programmi così detti "frequent flyers", una iniziativa per stimolare la fedeltà offerto al fine di premiare i passeggeri che viaggiano frequentemente con loro. I membri accumulano miglia o punti ogni volta che volano con la compagnia o con le sue compagnie partner, e possono poi riscattarli per ottenere voli gratuiti, upgrade di classe, accesso alle lounge aeroportuali e altri vantaggi.

1.3.2.2 Confronto nelle strategie tecniche

Volendo poi passare ad un rapido paragone delle strategie tecniche dei due modelli, possiamo affermare come, una delle differenze principali tra le compagnie Full Service e quelle low cost riguarda il tempo di turnaround, ossia il periodo necessario per effettuare le operazioni di sbarco, pulizia, rifornimento e imbarco tra un volo e l'altro. Le compagnie tradizionali impiegano generalmente tra i 45 e i 60 minuti per completare queste

¹⁰ Richard Daft, Organizzazione aziendale

operazioni, mentre le compagnie a basso costo riducono significativamente questo tempo, mantenendolo tra i 25 e i 30 minuti. Volendo proporre un esempio reale, osservabile nel mercato, Ryanair è famosa per la sua capacità di ridurre al minimo i tempi di fermo degli aeromobili. Grazie a procedure ottimizzate, riesce a completare le operazioni di sbarco, pulizia, rifornimento e imbarco in soli 25 minuti; ciò permette di effettuare più voli al giorno con lo stesso aereo, aumentando la redditività della flotta.

Un altro elemento distintivo è il numero medio di ore di volo giornaliere per ciascun aeromobile. Le compagnie full service registrano una media di circa 9 ore di utilizzo per velivolo al giorno, mentre le compagnie low cost tendono a sfruttare maggiormente i propri mezzi, raggiungendo una media di 11 ore giornaliere. Questo utilizzo più intensivo è reso possibile, in parte, dalla riduzione dei tempi di turnaround e da una maggiore efficienza operativa.

Infine, la gestione della flotta rappresenta un'altra differenza chiave tra i due modelli di business. Le compagnie full service dispongono generalmente di una flotta diversificata, composta da aeromobili di diversa capacità e configurazione, al fine di adattarsi a varie tratte e necessità di mercato. Al contrario, le compagnie low cost adottano una strategia di semplificazione, utilizzando un numero limitato di modelli di aeromobili, spesso un unico tipo, per ridurre i costi di manutenzione, formazione del personale e gestione delle operazioni. In questo aspetto ugualmente un'evidenza empirica si riscontra nel numero di voli adattabili da Wizzair in base alla domanda stagionale; nella stagione estiva può incrementare le frequenze su destinazioni turistiche senza bisogno di acquistare nuovi aeromobili, semplicemente sfruttando al meglio quelli già in flotta, essendo questi ultimi tutti dello stesso modello.

1.3.2.3 Confronto nelle strategie organizzative

Le differenze organizzative tra i due modelli sono sicuramente rilevanti al fine di completare l'analisi delle divergenze totali tra Low Cost Carrier e Full Service. Uno degli aspetti più evidenti riguarda il servizio di catering a bordo. Le compagnie Full Service includono nel prezzo del biglietto pasti e bevande, offrendo un'esperienza più confortevole soprattutto sui voli di medio-lungo raggio. Al contrario, le Low Cost riducono al minimo i servizi gratuiti e vendono cibo e bevande a pagamento, spesso non

accettando pagamenti in contanti ma solo tramite circuito di pagamento elettronico. Ad esempio, Ryanair permette ai passeggeri di acquistare cibo e bevande direttamente a bordo, con un'offerta standardizzata su tutte le tratte¹¹.

Un'altra differenza fondamentale riguarda la gestione del check-in, della manutenzione e dell'Handling. Le compagnie tradizionali gestiscono internamente questi processi, garantendo maggiore controllo sulla qualità e sulla puntualità dei voli. Le Low Cost, invece, esternalizzano queste operazioni, tramite operazioni di outsourcing affidandole a società terze per ridurre i costi e aumentare l'efficienza operativa. L'outsourcing è una strategia adottata da molte aziende, affidando a fornitori esterni alcune attività che altrimenti sarebbero gestite internamente. Uno dei principali benefici dell'outsourcing è la riduzione dei costi. Sebbene esternalizzando determinati servizi, le aziende possono abbattere le spese legate agli stipendi, alle infrastrutture e alla formazione del personale, vi è il rischio di una perdita di controllo sulla qualità e sui processi della produzione o dell'erogazione del servizio. Inoltre, questa strategia fornisce una maggiore flessibilità in ambito di gestione del capitale umano, non dovendo gestire le assunzioni ed i licenziamenti dei dipendenti, generando però un crescente rischio di dipendenza dal fornitore, direttamente proporzionale al grado di esternalizzazione. Infine, l'outsourcing ha la capacità di far accedere all'organizzazione che lo opera, ad una serie di competenze specializzate applicabili al proprio processo produttivo, altrimenti irraggiungibili per la stessa; al contempo produce l'onere di strutturare al meglio la collaborazione con il partner esterno affinché si possa ridurre al minimo il rischio di mancata integrazione di quest'ultima nei processi organizzativi. Questo approccio si riflette anche nella gestione degli aeroporti: mentre le Full Service operano prevalentemente nei principali hub internazionali, le Low Cost preferiscono aeroporti secondari, dove le tasse aeroportuali sono inferiori e i tempi di rotazione degli aerei più rapidi¹².

Tornando all'analisi delle divergenze organizzative, notiamo come le compagnie Full Service fanno parte di alcune alleanze globali come Star Alliance e Sky Team; gruppi di compagnie aeree che collaborano tra loro per offrire una rete di voli più ampia e vantaggi condivisi per i passeggeri. Queste alleanze non significano che le compagnie aeree siano

¹¹ Francis et al., 2007

¹² Gillen & Lall, 2004

proprietà dello stesso gruppo, ma che lavorano insieme per rendere più comodo viaggiare a livello internazionale. Dall'altro lato le compagnie low cost non prendono parte a queste alleanze strategiche operando indipendentemente e non offrendo servizi di coincidenza simili; tuttavia, anche le compagnie low cost introducono alcune alleanze strategiche di tipo organizzativo, quali la joint venture tra Ryanair e il governo di Malta che nel 2019 ha dato vita alla compagnia area a basso costo Air Malta.

Un altro aspetto rilevante è la frequenza dei voli e la possibilità di introdurre trasporto cargo su essi. Le compagnie tradizionali offrono voli frequenti nella stessa giornata, sulla stessa tratta, includendo se necessario il trasporto merci. Al contrario, al fine di ridurre il tournaround le low cost non operano trasporto cargo e preferiscono una programmazione più ridotta per massimizzare il riempimento degli aerei¹³

1.3.3 Costi operativi

Fino ad adesso, illustrando le differenze organizzative e culturali tra i due modelli di business del trasporto aereo, tradizionale e low cost che, citando Porter, sono espressione dei concetti strategici rispettivamente di differenziazione e leadership di costo, è emerso un aspetto più rilevante nell'analisi: la gestione dei costi. Probabilmente è la ripartizione e la minimizzazione dei costi la variabile principale di divergenza e il fine ultimo dei due approcci studiati fino ad ora.

Per iniziare la discussione, introduciamo la definizione di CASK, acronimo di "Cost per Available Seat Kilometer" (Costo per Chilometro per Posto Disponibile); precisamente è una metrica utilizzata nel settore dell'aviazione per valutare l'efficienza dei costi operativi di una compagnia aerea¹⁴. Esso rappresenta il costo unitario espresso in valore monetario per operare ogni posto disponibile per ogni chilometro volato. Un valore CASK più basso indica una maggiore efficienza operativa, poiché significa che l'azienda sostiene meno costi per offrire posti ai passeggeri su una determinata distanza. Per calcolare il CASK, si divide il costo operativo totale della compagnia aerea per il totale dei posti-chilometro disponibili (ASK, Available Seat Kilometers). Questo indice è fondamentale per

¹³ Burghouwt et al., 2015.

¹⁴ <https://www.aapaviation.com>

determinare la performance dei costi delle compagnie aeree e la loro capacità di competere nel mercato.¹⁵

Ora l'attenzione si sposta in un esame empirico sui costi reali sostenuti dalle stesse compagnie aeree, sia Full Service che a basso costo, basato sui valori pubblicati nei loro report annuali più recenti, quelli del 2023 e del 2024. Le compagnie prese in esame sono le stesse citate nel grafico 16, tre a basso costo e tre tradizionali, con l'aggiunta della low cost ungherese WizzAir. Le osservazioni finali fanno riferimento alla somma totale di tutti i costi operativi; dunque, al carburante (spesa primaria all'interno dell'erogazione dell'esercizio primario) vanno aggiunte le spese relative a tariffe aeroportuali, Handling, capitale umano, distribuzione, vendite e manutenzione.

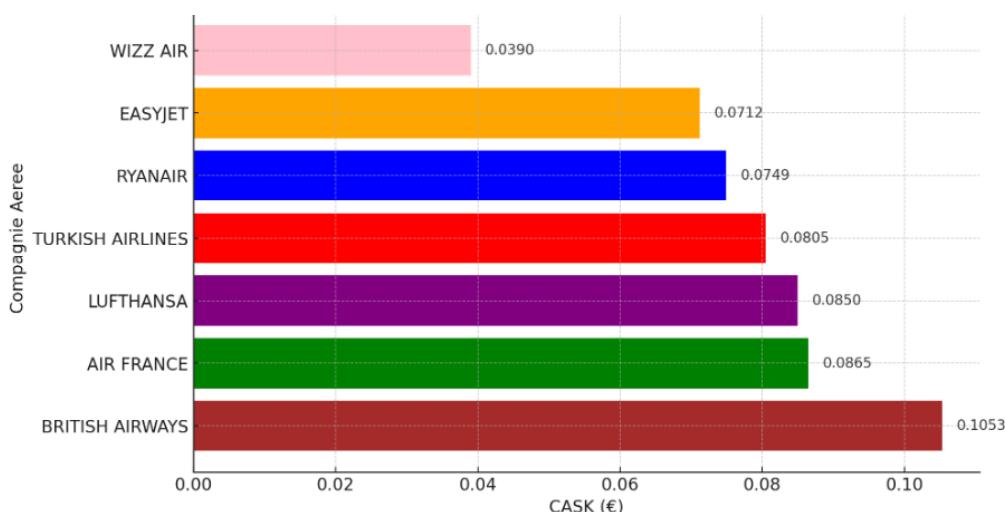


Fig.8 Elaborazione personale di dati relativi a Bilanci di esercizio (23/24) delle citate compagnie Fonte: Bilanci di esercizio delle compagnie aeree

Il grafico risulta essere autoesplicativo e ci riporta come WizzAir si distingue segnalando il costo più basso in assoluto (0.0390 euro), grazie a una strategia estremamente aggressiva in termini di efficienza operativa, con una struttura essenziale e una forte attenzione alla riduzione delle spese, coerentemente con il suo modello di business ultra-low cost. Ryanair ed Easy Jet hanno CASK, seppur maggiori di Wizz air relativamente bassi intorno ai sette centesimi di euro; seguono dunque una sagoma simile mantenendo costi limitati pur offrendo alcuni servizi in più.

¹⁵ <https://skymartsales.com>

Turkish Airlines e Air France mostrano costi progressivamente più alti, riflettendo il loro ruolo di compagnie tradizionali con una forte presenza nelle tratte di lungo raggio e un servizio più completo. Il loro posizionamento strategico è diverso rispetto alle low-cost, puntando su un'esperienza di viaggio più confortevole e su una maggiore flessibilità per i passeggeri, generando conseguenzialmente oneri di gestione elevati.

Infine, British Airways emerge con il costo più alto tra tutte le compagnie analizzate (0.1053) Questo è il risultato di una strategia orientata verso il segmento premium, con un'ampia offerta di servizi di lusso, una presenza in hub aeroportuali di alto livello e una flotta che serve tratte intercontinentali di grande valore.

1.4 LCC SECONDO PORTER E MILES E SNOW

1.4.1 Analisi Porter

L'analisi Porter, o modello delle cinque forze competitive, prende il titolo dall'omonimo economista statunitense Michael Porter, rappresenta uno strumento fondamentale per comprendere la competitività di un settore e valutare il suo potenziale di redditività; permette dunque di analizzare le dinamiche di mercato attraverso cinque forze chiave che influenzano la concorrenza nel settore di riferimento dell'organizzazione presa in esame.

La prima forza è la minaccia di nuovi entranti, che misura quanto sia complesso per nuove aziende entrare in un determinato settore del mercato. Se l'accesso allo stesso risulta essere privo di particolari difficoltà e con barriere limitate, la pressione concorrenziale può aumentare rapidamente, riducendo i margini di profitto. Fattori come le economie di scala, la notorietà del marchio e i costi di avvio dell'attività economica possono influenzare questa minaccia, rendendo più o meno difficile l'ingresso di nuovi competitor.

La seconda forza riguarda il potere contrattuale dei fornitori. Quando un'azienda dipende da pochi fornitori per le materie prime o i servizi essenziali, questi ultimi possono imporre prezzi elevati o condizioni poco favorevoli, influenzando così i costi di produzione e la redditività. La capacità di diversificare le fonti di approvvigionamento diventa quindi una strategia essenziale per ridurre tale dipendenza. Il potere contrattuale dei fornitori è anche categorizzato, insieme alla prossima leva, come una forza verticale; questo poiché fornitori e clienti fanno parte della cosiddetta filiera economica produttiva o in inglese

supply chain (si definisce la serie di attività che inizia con la produzione delle materie prime, continua con la loro lavorazione, fino ad arrivare alla realizzazione e alla distribuzione sul mercato del prodotto finito); mentalmente infatti poniamo e rappresentiamo il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti su una linea retta verticale che ha come punto al centro le imprese esistenti del settore preso in analisi.

Parallelamente, il potere contrattuale dei clienti rappresenta un'altra forza determinante. Quando i consumatori hanno molte alternative disponibili o acquistano in grandi volumi, possono esercitare una forte influenza sui prezzi e sulle condizioni di vendita. La fedeltà alla marca, il valore percepito e la possibilità di differenziare il prodotto diventano elementi chiave per mitigare questa pressione.

Un'altra minaccia da considerare è quella dei prodotti sostitutivi. In un mercato dove esistono alternative valide, come prodotti tecnologicamente innovativi o soluzioni più economiche, la domanda per un determinato bene o servizio può diminuire sensibilmente. Le aziende devono quindi investire in innovazione e nel miglioramento continuo per rimanere competitive e prevenire la perdita di clienti verso soluzioni sostitutive.

Infine, la competizione tra le aziende del settore è forse la forza più evidente. Se il numero di concorrenti è elevato e la differenziazione dei prodotti è limitata, la guerra dei prezzi e le strategie aggressive possono erodere i margini di profitto. La capacità di innovare, creare valore aggiunto e sviluppare un'identità di marca forte sono elementi cruciali per emergere in un mercato altamente competitivo.

L'analisi di Porter si rivela dunque uno strumento strategico indispensabile per le aziende che desiderano comprendere meglio il proprio settore e definire le strategie più efficaci per ottenere un vantaggio competitivo. Attraverso un'attenta valutazione di queste cinque forze, le imprese possono anticipare le minacce, cogliere opportunità e rafforzare la propria posizione nel mercato.

1.4.1.1 Principali limiti della metodologia

Nonostante il diffuso utilizzo dell'analisi appena descritta, la metodologia presenta alcuni limiti rilevanti al fine di ottenere un quadro esaustivo. Il primo riguarda sicuramente l'analisi statistica; essa, infatti, non fornisce idee sulle strategie da intraprendere e

interpreta le forze competitive sempre in chiave negativa, escludendo a priori la possibilità di dialogare con l'ecologia delle popolazioni (di organizzazioni) operante nel settore. La mancanza di informazioni quantitative, in aggiunta, si pone come un'altra questione negativa, poiché Questo approccio rende difficile la quantificazione precisa dell'impatto di ciascuna forza e può portare a conclusioni poco rigorose. Ad esempio, un'azienda che cerca di misurare il reale potere contrattuale dei fornitori potrebbe avere difficoltà senza dati quantitativi concreti. Inoltre, l'analisi non risulta adatta a ad imprese operanti in più settori con diversi business; perché pensata per un solo settore, non restituisce dati consoni per organizzazioni conglomerate operanti in diversi mercati. A questo aspetto si associa anche il focus esclusivo sul settore e non sull'impresa; questo può essere un limite poiché non tiene conto delle competenze distintive e delle strategie interne che possono influenzare il successo competitivo. In aggiunta l'analisi del microambiente tiene esclusa dai suoi ragionamenti sia l'iper-competizione, ovvero la rapida evoluzione dei mercati con innovazioni continue e nuovi ingressi frequenti; questo fenomeno risulta essere sempre più frequente e di fronte ad esso, l'analisi di Porter rischia di divenire sterile ed obsoleta, sia dei fattori esterni al settore di riferimento ma che hanno un'influenza su di esso. Infatti, non considera variabili macroeconomiche, sociali e tecnologiche che possono condizionare il settore ed alterare radicalmente la struttura competitiva.

In conclusione, sebbene l'analisi delle cinque forze di Porter rimanga un framework utile per comprendere la competitività di un settore, i suoi limiti ne riducono l'applicabilità in scenari complessi e dinamici. Per una valutazione più completa, spesso è necessario integrarla con altri strumenti strategici, come l'analisi SWOT o il modello PESTEL, che considerano fattori interni ed esterni con un approccio più olistico¹⁶.

1.4.2 Analisi Porter del settore del trasporto aereo civile europeo

Il settore del trasporto aereo civile è caratterizzato da una forte competitività e da dinamiche di mercato complesse, influenzate da molteplici fattori economici, tecnologici e normativi. Per comprendere meglio la struttura competitiva di questo settore, nei

¹⁶ D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

prossimi passaggi analizzeremo secondo le fasi appena descritte il settore del trasporto aereo civile; il riferimento per lo sviluppo teorico sarà il mercato europeo e le sue caratteristiche specifiche di settore.

1.4.2.1 Imprese esistenti

Nel mercato del trasporto aereo civile europeo, conta al momento 105 compagnie aeree che offrono voli di linea, da voli regionale a intercontinentali; a queste si aggiungono diversi vettori più piccoli che portano complessivamente il numero a 150 imprese esistenti nel settore. Un numero significativamente alto che tende a far alludere ad un mercato frammentato ed iper-competitivo. Questa affermazione è veritiera con una specifica da annotare; infatti, sebbene certamente il settore europeo sia caratterizzato da una elevata competitività, esso lo è anche da una rilevante concentrazione in mano a compagnie, tradizionali e no, precedentemente citate e analizzate. Ciò detto si può affermare che il settore vive un periodo attuale di concorrenza perfetta, con la doverosa precisazione riguardo la distribuzione delle quote di mercato, che mitigano leggermente la suddetta apertura concorrenziale.

Principali vettori europei* per traffico passeggeri					
Rank	Vettori	Passeggeri 2020 ('000)	Load factor %	RPK 2020 (milioni)	Distanza media per passeggiatore
1	Ryanair	52.010	83,80%	63.697	1.225
2	Air France-Klm Group	34.065	58,80%	91.040	2.673
	Air France	17.652	64,60%	47.339	2.682
	KLM	11.231	52,20%	33.873	3.016
	Transavia.com	5.182	73,80%	9.828	1.897
3	Lufthansa Group	36.384	63,20%	69.474	1.911
	Lufthansa	17.996	62,10%	40.064	2.226
	Eurowings	7.235	73,10%	7.501	1.037
	Swiss	5.677	60,80%	13.069	2.302
	Austrian Airlines	3.114	61,90%	4.412	1.417
	Brussels Airlines	2.362	60,80%	4.428	1.875
4	IAG	31.275	63,84%	72.262	2.311
	British Airways	12.285	61,40%	39.117	3.184
	Vueling	9.631	70,90%	9.179	953
	Iberia	6.796	70,10%	17.757	2.613
	Aer Lingus	2.118	46,40%	4.056	1.915
	LEVEL	445	87,00%	2.153	4.838
5	easyJet	28.643	64,22%	35.082	1.225
6	wizz Air	16.669	77,55%	n.d.	n.d.
7	SAS Group	8.804	51,37%	8.750	994
8	Norwegian	6.874	75,30%	13.680	1.990
9	Aegean Airlines	5.177	64,70%	4.822	931
10	TAP Portugal	4.657	64,10%	11.876	2.550
11	Volotea	3.800	90,70%	n.d.	n.d.
12	Finnair	3.486	63,00%	8.150	2.338
13	Jet2.com	2.851	74,81%	7.060	2.476
14	TUI Airways	2.017	88,02%	7.378	3.658

Fig.9 Dati sui principali vettori europei per traffico di passeggeri pre-pandemia di Covid 19 Fonte: “La competitività del trasporto aereo in Europa”, Università degli studi di Bergamo

La tabella precedente conferma la pluralità degli attori nel settore del trasporto aereo civile, ma sottolinea la concentrazione della maggioranza delle quote di mercato soprattutto nei primi sei vettori del mercato europeo; è evidente, infatti, la differenza sostanziale rispetto ai passeggeri trasportati tra WizzAir e le successive compagnie in esame.

Inoltre, nel settore si manifestano ulteriori fattori che incidono positivamente sul grado di competizione dello stesso; essi sono rappresentati in primo luogo da elevati costi fissi che il servizio di trasporto aereo civile genera in onere alle compagnie. Invero in un settore qualora il livello di costi fissi si riveli elevato, la competitività nello stesso risulterà in crescita; in conferma di questa ipotesi, secondo i dati di bilancio 2023 di Ryanair i costi fissi risultavano essere pari al quaranta per cento dei costi totali, percentuale, tendenzialmente, addirittura più bassa grazie al modello di business low cost, se paragonata ad altri soggetti tradizionali. Le barriere all'uscita e il tasso di crescita del settore contribuiscono ulteriormente alla crescita del grado di competizione del settore. Le prime sono rappresentate dai così detti “sunk cost” o costi irrecuperabili, quali ad esempio, investimenti specifici ed immobilizzazioni; le compagnie aeree possiedono o noleggiano (spesso con contratti pluriennali) aerei, hangar, e attrezzature molto costose. Questi investimenti sono difficilmente riconvertibili ad altri usi e quindi poco liquidabili senza perdite significative¹⁷. Il secondo invece registra un significativo incremento; infatti, a novembre 2024 l'Associazione Internazionale del trasporto aereo ha riportato un aumento della domanda totale di passeggeri dell'8,1%, rispetto a novembre 2023. In particolare, i vettori europei hanno registrato un incremento della domanda del 9,4% su base annua, con un aumento della capacità del 7,1% e un fattore di carico dell'85,0%, il più alto tra tutte le regioni.

Infine, le alleanze internazionali (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld) e i grandi gruppi multinazionali (come IAG e Lufthansa Group) cercano di contenere la concorrenza

¹⁷ "State aid in the aviation sector often reflects the strategic role of national carriers and the high social costs of market exit."
(European Commission, 2021)

interna attraverso economie di scala, ma la guerra dei prezzi rimane un elemento strutturale del settore (ICAO, 2024). La competizione è accentuata dalla bassa differenziazione del prodotto; spesso infatti ad esempio, un volo da Parigi a Roma offerto da due compagnie sarà percepito come simile dal consumatore, a meno di differenze di prezzo, orario, servizio offerto e aeroporto fornito.

1.4.2.2 Nuovi entranti

Nel campo del trasporto aereo civile europeo la minaccia potenziale di nuovi entranti può essere considerata moderata, per le motivazioni che seguono. Come abbiamo accennato precedentemente, le barriere all’entrata, per antonomasia, rappresentano un ostacolo all’ingresso di nuove organizzazioni in un settore; in particolare in quello analizzato, esse sono elevate e rappresentate da ingenti investimenti iniziali richiesti per l’acquisto o il leasing degli aeromobili, la gestione delle licenze e la necessaria conformità alle misure di sicurezza. Inoltre, le compagnie operanti attualmente nel settore applicano economie di scala consolidate alla loro filiera produttiva, scoraggiando di fatto l’ingresso di nuovi operatori. Un ruolo rilevante, nel mitigare l’effetto dissuasivo delle barriere all’entrata, lo hanno svolto le compagnie low cost le quali, con il loro avvento, hanno ridotto la rigidità di ingresso nel settore. Nonostante ciò, la concorrenza feroce e la scarsa marginalità spesso portano ad una breve durata nel mercato per alcune di queste realtà come testimoniamo dei casi recenti di fallimento di vettori emergenti come Wow Air nel 2019 (compagnia islandese a basso costo) e, ancora più prossimo quello di Flyr nel 2023, altra compagnia low cost di provenienza norvegese.¹⁸

1.4.2.3 Minaccia di prodotti sostituti

La minaccia rappresentata dai prodotti sostituti può essere considerata medio-bassa, anche se in crescita negli ultimi anni. In Europa, le alternative ferroviarie ad alta velocità forniscono un servizio competitivo per alcune tratte e medio-basso raggio, in particolare in paesi dove le infrastrutture sono più sviluppate, come quelle delle nazioni al centro del

¹⁸ APA – Centre for Aviation (2023); ICAO – International Civil Aviation Organization (2024)

vecchio continente. Queste alternative sono percepite come più sostenibili dal punto di vista ambientale e, in alcuni casi, risultano preferite da parte del consumatore poiché riescono ad eliminare i tempi necessari al check-in, controlli di sicurezza e trasporto verso gli aeroporti secondari; a conferma di quanto detto, nel 2023, il trasporto ferroviario passeggeri nell'Unione Europea ha raggiunto un record di 429 miliardi di passeggeri-chilometro¹⁹, con la Germania che rappresenta il 33,9% e la Francia il 15,0% del totale europeo; queste cifre non distinguono tra viaggi nazionali e internazionali. Tuttavia, il trasporto aereo mantiene un vantaggio competitivo notevole sulle tratte medio-lunghe e intercontinentali, dove nessun mezzo può eguagliarlo in termini di velocità e copertura geografica. Inoltre, in molte regioni dell'Europa orientale o meno connesse, l'aereo rappresenta spesso l'unica vera opzione di trasporto rapido, essendo le infrastrutture autostradali non giuridicamente uniformate e non considerate adeguatamente rapide, e quelle ferroviarie poco avanzate.

1.4.2.4 Potere contrattuale dei clienti

Nel settore europeo del trasporto aereo civile, il potere contrattuale dei clienti risulta essere di livello particolarmente elevato. Quest'ultimo è determinato in maniera primaria dallo sviluppo sui motori di ricerca di piattaforme di confronto di prezzi, orari e compagnie, come Skyscanner e Google Flights; in particolare la prima nel 2023 è stata la piattaforma più visitata con oltre un miliardo di ricerche mensili; in questo modo, i consumatori sono in grado di visionare simultaneamente tutte le variabili con grande facilità e senza troppo impiego di tempo, riducendo significativamente i costi di transazione. La crescente trasparenza dei prezzi e delle condizioni d'uso generali ha trasformato i consumatori in soggetti sempre più informati con un conseguente innalzamento dell'elasticità della domanda al prezzo; si riscontra dunque un numero di passeggeri sempre meno fedeli, soprattutto nel settore low cost. Una analisi sulle ricerche da parte dei consumatori nel 2024, rivela che la maggioranza degli stessi (84%) dà priorità alla possibilità di scegliere tra più opzioni di viaggio, cercando attivamente di confrontare e combinare più compagnie aeree e hotel piuttosto che affidarsi all'offerta di un singolo

¹⁹ "Passeggeri-chilometro" è un'unità di misura usata nel settore dei trasporti per rappresentare il volume complessivo del traffico passeggeri; un passeggero chilometro equivale ad una persona trasportata per un chilometro

fornitore²⁰. Dall'altra parte le compagnie cercano di porre rimedio cercando di operare sulla leva della differenziazione; in primo luogo, attraverso gli strumenti di prezzo, con strategie di pricing dinamico ed a seguire implementando programmi di fedeltà e offerte di servizi accessori. Tuttavia, in un mercato così frammentato e competitivo come lo abbiamo descritto, il cliente finale mantiene una forte capacità di influenzare le politiche strategiche e commerciali delle compagnie²¹.

1.4.2.5 Potere contrattuale dei fornitori

Parallelamente esiste la seconda forza verticale, ossia la misurazione del potere contrattuale dei fornitori. Quest'ultimo può essere considerato alto nel settore del trasporto aereo, per diverse ragioni. Innanzitutto, il mercato dei produttori di aeromobili è sostanzialmente duopolistico, composto da due colossi del settore come Boeing e Airbus. Di conseguenza i costruttori di vettori possiedono un enorme potere negoziale sulle compagnie, le quali si ritrovano spesso costrette a fronteggiare costi molto elevati di acquisto e vincolate a tempi di consegna lunghi. La situazione appena descritta tuttavia, rischia di cambiare repentinamente a causa dell'ingresso nel mercato europeo, nell'ultimo biennio, di un terzo fornitore di vettori (quarto se si vuole considerare la più ridotta realtà di Embraer), l'organizzazione cinese Comac s.p.a.; essa già rifornisce la quasi totalità del settore cinese e per questa ragione può contare su enormi economie di scala e di apprendimento. Il suo approdo nella competizione europea può senza dubbio mitigare il potere contrattuale dei fornitori per quanto riguarda la fornitura di velivoli. Un altro elemento critico è l'approvvigionamento del carburante; i principali fornitori operanti nel mercato europeo includono grandi multinazionali come Air BP, Shell Aviation, ExxonMobil Aviation e TotalEnergies Aviation, le quali dominano i rifornimenti in centinaia di aeroporti sparsi nel continente. Questa concentrazione limita il potere negoziale delle compagnie aeree, che spesso non hanno alternative a questi grandi player, soprattutto in scali minori dove la concorrenza è assente o molto limitata. Tuttavia, alcune compagnie low cost cercano di mitigare questa dipendenza tramite accordi diretti con fornitori locali, la diversificazione degli aeroporti utilizzati, o la stipula di contratti a lungo

²⁰ Ricerca di mercato 2024, centro studi eDreams ODIGEO

²¹ ATA – International Air Transport Association (2023)

termine per assicurarsi condizioni più vantaggiose. Nonostante ciò, il costo del carburante rimane una delle voci di spesa più significative e più volatili, influenzato da fattori geopolitici e macroeconomici esterni, che i vettori low cost non possono controllare.²² Infine, l'intero settore è dipendente da manodopera estremamente specializzata quali piloti e tecnici di manutenzione, il cui costo e reperibilità rappresentano un ulteriore elemento critico.

1.4.3 Modello di Miles and Snow per i vettori low cost

1.4.3.1 Modello di Miles e Snow struttura teorica

Un altro approccio metodologico riguardo le strategie di business, è stato sviluppato grazie a Rymond Miles e Charles Snow. La tipologia in questione se basa sull'idea che i manager cerchino di formulare strategie che possano essere congruenti con l'ambiente esterno. Per quest'ultimo, o più precisamente per ambiente esterno organizzativo si intende tutto ciò che esiste al di fuori dei confini dell'organizzazione ed è in grado di influenzare l'organizzazione stessa o una sua parte.²³ Le organizzazioni, dunque, si impegnano a trovare una coerenza tra le caratteristiche interne ad esse, il business model e l'ambiente esterno attraverso quattro distinte strategie

La prima presa in esame è quella dell'esplorazione; l'impresa esploratrice, per l'appunto, svolge le sue attività nella ricerca di innovazione, di nuove opportunità di crescita, assumendosi i rischi di questi comportamenti. Questa modalità di procedura si adatta ad ambienti competitivi dinamici e caratterizzati da un alto tasso di crescita, nei quali la creatività orientata ad allontanare l'organizzazione dai concorrenti è più importante dell'efficienza operativa. Le aziende che agiscono nelle modalità appena descritte sono anche orientate all'apprendimento, presentano una struttura flessibile e decentralizzata tipica del modello organico.

La seconda tipologia di strategia è denominata "difensiva"; essa risulta essere quasi opposta a quella esploratrice, invero, anziché assumere rischi e propendere verso nuove

²² Zhang, Y., Yang, H., & Wang, X. (2020). *Fuel price risk and hedging strategies in the airline industry: Evidence from European low-cost carriers.*

²³ Organizzazione aziendale, Richard Daft

opportunità, preferisce stringersi intorno agli attuali clienti. A coloro i quali applicano questo schema, interessa in maniera primaria l'efficienza interna e la produzione di un prodotto o servizio che sia affidabile, di alta qualità e di conseguenza offerto ad una clientela stabile. Questa strategia si dimostra vincente per le organizzazioni che operano in un settore in arrivato ad un ciclo di vita stabile o in declino. Spesso le strutture di queste imprese sono rigide, centralizzate e con un alto tasso di supervisione e basso di responsabilizzazione dei dipendenti; peculiarità appartenenti al modello meccanico.

Un'altra categorizzazione è rappresentata dalla strategia analitica; l'impresa analitica procede al fine di mantenere un livello stabile delle attività “core”, innovando al contempo alla periferia. Tale strategia si colloca in posizione intermedia rispetto alle due in precedenza discusse. All'interno delle organizzazioni analitiche alcuni prodotti vengono indirizzati verso ambienti stabili nei quali è attuata una strategia di efficienza elaborata per mantenere l'attuale clientela; altri invece, sono destinati in ambienti dinamici e ricchi di opportunità di crescita. Dunque, le imprese che scelgono di agire in questi termini mirano a bilanciare la produzione efficiente per le attuali linee di prodotto o di servizio con lo sviluppo creativo di altre.

Infine, come ultima modalità prendiamo in esame quella di “reazione”. Quest'ultima però non è una strategia, infatti il top management non delle organizzazioni “reactors” non possiede un piano a lungo termine con obiettivi ben definiti. Piuttosto, chi utilizza un approccio del genere risponde a minacce ambientali caso per caso secondo per rispondere a necessità immediate. Nonostante le imprese reattive possano alcuni casi essere profittevoli, nella maggioranza dei casi questa “strategia” può portare le aziende al declino organizzativo. In questo caso le caratteristiche della struttura possono mutare drasticamente in base alle circostanze del momento.²⁴

1.4.3.2 Modello di Miles e Snow applicato al settore europeo del trasporto aereo civile

Per quel che riguarda il settore europeo del trasporto aereo civile, è possibile individuare uno o più attori per ogni strategia precedentemente descritta in base al loro comportamento sul mercato. Partendo dagli esploratori ad inizio anni duemila la

²⁴ Organizzazione aziendale, Richard Daft

compagnia aerea Ryanair ha interpretato precisamente questo ruolo, poiché implementò un modello di business low cost innovativo con le caratteristiche prese in esame nei precedenti passaggi. Guardando invece all’attualità, è necessario segnalare un nuovo entrante con la caratteristica dei “Prospectors”, la compagnia aerea Norse Atlantic Airways; fondata nel 2021 la compagnia a basso costo sta tentando di replicare ciò che Ryanair ha fatto nel corto raggio, innovando nel segmento long-haul low cost, ovvero offrire voli a tariffe low cost, per tratte intercontinentali²⁵. Nello specifico la compagnia menzionata offre voli verso tre continenti (oltre l’Europa): Africa, Asia, Nord America. Dall’altro lato le ”Defenders” possono essere individuate nelle compagnie tradizionali, come British Airways o Air France; esse, infatti, offrono un prodotto differenziato al fine di mantenere stabile la loro clientela soprattutto attraverso i programmi ”frequent flyers”

e possono contare sulla notorietà del loro brand e su una forte influenza sui governi nazionali. Come terzo aspetto in ambito ”analitico”, la compagnia nel settore europeo che più si avvicina alla struttura ibrida peculiare degli ”analyzers“ è la britannica EasyJet. Invero, pur adottando la filosofia low cost, ha mantenuto un modello ”hybrid” offrendo al cliente servizi aggiuntivi per migliorare l’esperienza di viaggio e continuando ad operare anche da e verso aeroporti principali. In particolare, in Italia gli ultimi investimenti della compagnia Easy jet si sono concentrati solo in aeroporti principali; lo conferma l’apertura nel 2025 di un Hub a Roma Fiumicino con tre aeromobili e un team da centocinquanta dipendenti, un ampliamento facente parte di un più grande investimento nel nostro paese, rendendolo il mercato in cui EasyJet sarà più presente in Europa continentale e che coinvolge tre dei primi cinque aeroporti con maggiore traffico; Roma Fiumicino, Milano Malpensa, Napoli Capodichino. In ultima istanza affrontiamo il caso di compagnie ”Reactors”, citando Alitalia. L’esempio risulta essere paradigmatico, l’ex compagnia di bandiera italiana negli ultimi anni di operatività ha alternato strategie di contrastanti, passando da fasi di gestione pubblica a tentativi di privatizzazione; in sintesi Alitalia ha avuto una scarsa capacità di adattamento, peccando di chiarezza

²⁵ CAPA – Centre for Aviation. (2023). *Norse Atlantic: challenging the long-haul low-cost model.*

strategica ed incapacità di rispondere alla concorrenza feroce delle compagnie low cost; il tutto ha contribuito al dissesto della società ed alla nascita della successiva ITA Airways.

1.4.3.3 I Limiti del modello di Miles e Snow

Nonostante il modello di Miles e Snow rappresenti un significativo metodo di valutazione per le strategie aziendali, esso presenta, come per il modello di Porter alcuni limiti applicativi e strutturali. In primo luogo, uno dei difetti riscontrati è la mancanza di flessibilità delle quattro categorie; esse risultano rigide e limitanti, tendendo ad essere troppo distinte, quando diverse aziende applicano modelli ibridi di strategia o li cambiano con il tempo durante il ciclo di vita dell'organizzazione. Il modello, infatti, si basa su un approccio statico e non tiene in considerazioni spinte interne al settore quali ad esempio la digitalizzazione o la sostenibilità che possono portare a adottare modelli ibridi di strategia.

Un ulteriore limite riguarda la mancanza di considerazione per l'ambiente esterno. Il modello non esplora adeguatamente le forze competitive esterne, come le politiche governative, i cambiamenti normativi o la concorrenza tra compagnie low-cost e tradizionali. Sebbene il modello di Miles e Snow possa descrivere l'approccio strategico interno di un'impresa, non fornisce uno strumento utile per analizzare in modo completo come le dinamiche di mercato influenzano la scelta della strategia. Questo è particolarmente rilevante nel settore aereo, dove le politiche europee sull'aviation liberalization e gli accordi internazionali sono cruciali per determinare la competitività delle compagnie.

Infine, il modello tende a classificare le organizzazioni “Reactors” come inefficienti e condannate al declino organizzativo, ma questa conclusione potrebbe risultare troppo semplicistica. Alcune organizzazioni potrebbero adottare una strategia di reazioni e contromisure in merito a situazioni specifiche, senza compromettere necessariamente la loro efficienza e permanenza a lungo termine.

1.5 ANALISI DELLE STRATEGIE DI PREZZO E DI MARKETING LOW COST CARRIERS

1.5.1 Leva del Pricing nel settore del trasporto aereo civile

Nel settore del settore del trasporto aereo, la leva del pricing rappresenta uno degli elementi strategici più rilevanti per la competitività e la redditività delle compagnie. A differenza di altri mercati, dove il prezzo può essere fissato in modo stabile, il settore del trasporto aereo civile si caratterizza per una domanda altamente variabile, una capacità produttiva contenuta (i posti sui voli sono limitati) e un contesto concorrenziale più serrato nel quale il prezzo dell'output rappresenta una leva di fondamentale rilevanza non solo per massimizzare i profitti ma anche per attrarre i clienti.

Le compagnie aeree, in particolar modo quelle low cost, hanno sviluppato un sistema di prezzo estremamente flessibili e dinamici, basati sull'analisi costante della domanda, sulla segmentazione della clientela e sull'adozione di sistemi di revenue management avanzati. Questi strumenti consentono di adattare le tariffe in tempo reale in funzione di molteplici fattori: la stagionalità, il giorno della settimana in cui il passeggero procede alla prenotazione, l'orario di partenza, il tasso di riempimento del volo e la profilazione del comportamento del cliente sui canali digitali. È quindi essenziale comprendere il funzionamento e le implicazioni della leva del prezzo per analizzare le strategie di mercato dei vettori, specialmente del segmento low cost, dove il vantaggio competitivo si costruisce spesso su politiche tariffarie aggressive, trasparenza limitata e forte orientamento al volume. I prossimi passaggi si pongono l'obiettivo di discutere ed esplorare le tre strategie principali di pricing adottate nel settore.

1.5.1.1 *Dynamic Pricing*

Uno degli strumenti chiave adottati dalle compagnie aeree low cost è il dynamic pricing, una strategia di prezzo flessibile che consente l'adeguamento delle tariffe in tempo reale ponderata, in aggiunta a quelli citati in precedenza, a diversi fattori quali la domanda attuale e futura, la prossimità alla data di partenza prevista, la concorrenza con altri vettori su una determinata rotta, eventi locali che coinvolgono la destinazione di partenza, arrivo o entrambe (che siano di spettacolo, celebrazioni di rito o manifestazioni sportive) e il

comportamento di acquisto dei consumatori. Tale strategia è resa possibile grazie all’adozione del revenue management, definito come l’insieme di tecniche analitiche volte a vendere il giusto prodotto, ad un determinato cliente, ad un prezzo prefissato, nel momento adatto ed attraverso il canale di vendita più congruo, al fine di massimizzare i ricavi. Questo approccio consente alle compagnie aeree di ottenere il più alto profitto per ogni tratta operata, aumentando progressivamente i prezzi, man mano che i posti a tariffa più bassa si esauriscono poiché venduti. Il sistema di base su una logica di “fare buckets”, ovvero stabilire fasce di tariffe rigide in modo tale per cui il prezzo, una volta esauriti i posti disponibili per uno scaglione, passi automaticamente alla fase successive e superiori, indipendentemente da variazioni di domanda. Questo modello si è verificato particolarmente efficace per le compagnie low cost, che beneficiano di un’elevata elasticità della domanda al prezzo e di una clientela fortemente sensibile al prezzo; questo sistema unito ad un forte monitoraggio dei dati storici, rende il Dynamic pricing uno strumento essenziale per la sostenibilità economica del modello low cost. A confermare quanto illustrato, uno studio della statunitense AT Kearney afferma che le compagnie aeree generano il 65% dei propri introiti dalle strategie di prezzo ed in aggiunta questi ultimi registrano un aumento medio del 15% per le compagnie che, implementando segmentazione e targhettaggio dei propri “customers” applicano strategie di prezzo flessibile. (IATA). Inoltre, bisogna specificare come spesso le compagnie oltre che un prezzo flessibile operano sulla leva della discriminazione, in quanto offrono più categorie di prezzo per i diversi consumatori interessati ai servizi differenziati offerti.

1.5.1.2 Scomposizione dei servizi

Un ulteriore strategia distintiva del pricing adottata dalle compagnie aeree low cost è l’ unbundling; ossia la scomposizione dell’offerta tradizionale in una serie di servizi opzionali a pagamento. Contrariamente al modello full service, ogni servizio aggiuntivo è soggetto a tariffazione separata e aggiuntiva rispetto al prezzo del biglietto originale, il quale comprende esclusivamente il trasporto.

L’ unbundling consente alle compagnie di applicare una strategia di pricing altamente personalizzabile, adatta alle diverse esigenze e disponibilità a pagare dei passeggeri. Questa logica di monetizzazione accessoria viene spesso definita come “ancillary revenue”

strategy”, ovvero la strategia che porta l’organizzazione ad ottenere reddito dalla vendita di beni o servizi che non rappresentano una fonte primaria di reddito o un’operazione centrale del business model.²⁶ Essa ad oggi è divenuta un’importante fonte di profitti, tanto che, secondo i dati di IdeaWorksCompany (2023), alcune compagnie low cost generano oltre il 40% dei propri ricavi dai servizi ancillari. I principali elementi scorporati, nel modello unbundled, includono; bagagli da stiva e a mano oltre la franchigia minima determinata dal biglietto base, scelta del posto a sedere, imbarco “priority”, servizi di food and beverage a bordo, modifiche o cancellazioni del volo ed infine, accesso a servizi premium e fast track.

Oltre ad incrementare i ricavi, questa strategia permette di mantenere visivamente basso il prezzo base del biglietto aereo, attirando con una strategia di pull marketing il cliente, specialmente tra coloro i quali risultano più sensibili al prezzo. Tuttavia, essa può generare anche effetti controversi in termini di trasparenza dei costi e percezione del valore da parte del consumatore. L’unbundling ha contribuito a ridefinire il concetto stesso di prodotto nel trasporto aereo, trasformando il volo da esperienza inclusiva a servizio modulare, in cui ogni componente è trattato come una leva di ricavo distinta.²⁷

1.5.1.3 Servizi promozionali temporanei

Nel contesto altamente competitivo del trasporto aereo, le compagnie, implementano una varietà di strategie promozionali per attrarre e fidelizzare i clienti. Tra le pratiche più comuni vi sono le offerte temporanee, come sconti su biglietti per periodi limitati, e le promozioni stagionali legate a festività o eventi speciali. Queste iniziative mirano a stimolare la domanda in periodi di bassa affluenza e a massimizzare l’occupazione dei voli.

Un’altra pratica diffusa è l’implementazione di programmi fedeltà, i quali offrono vantaggi ai passeggeri abituali, incentivando la ripetizione dell’acquisto e la “brand loyalty”; essi sono sempre più presenti nelle strategie di pricing con impatti positivi sulle performance finanziarie.

²⁶ Corporate Finance Institute, 2023

²⁷ Gillen e Morrison (2003)

Infine, molti vettori adottano e pubblicizzano la garanzia del prezzo più basso sui propri siti web, promettendo le tariffe più competitive sul mercato e accrescendo di conseguenza la credibilità ed il valore di tali offerte agli occhi del consumatore, influenzando positivamente le loro intenzioni di acquisto. Altri ancora, consentono al cliente di garantirsi, a fronte di un pagamento; la fissazione di un prezzo per un determinato periodo di tempo; questa opzione protegge i consumatori dalle possibili fluttuazioni precedentemente analizzate e garantisce un ricavo accessorio alla compagnia.

1.5.2 Strategie di marketing LCC

Le compagnie aeree low cost si sono affermate nel panorama del trasporto aereo europeo, anche grazie ad un insieme di strategie di marketing innovative e mirate, capaci di rispondere efficacemente alle esigenze di una domanda sempre più attenta al prezzo. La loro filosofia si fonda, oltre che sull'efficienza operativa precedentemente analizzata, anche sulla base di una comunicazione mirata, aggressiva e volta al digitale. In riferimento alla leva del pricing, ricordiamo come esso è applicato all'output in maniera dinamica ed attraverso strategie di modifica e segmentazione. Quest'ultimo, tuttavia, deve essere necessariamente distribuito al fine di raggiungere i target di mercato; il canale prediletto di vendita da parte delle compagnie low cost risulta essere quello digitale: la vendita dei biglietti aerei e dei servizi accessori avviene prevalentemente attraverso siti web ed applicazioni per device elettronici, eliminando costi di transazione legati agli intermediari tradizionali, ed inoltre garantendo un controllo più diretto sull'esperienza d'acquisto e sulle strategie di comunicazione. Un'ulteriore componente essenziale del marketing dei vettori a basso costo è il ricorso alle strategie di up-selling e cross-selling; rispettivamente la prima consiste nel tentativo di convincere il cliente ad acquistare una versione più costosa o avanzata del prodotto, la seconda invece offre al cliente prodotti o servizi, accessori e complementari, rispetto a quello che ha intenzione di acquistare. Esse permettono di generare i cosiddetti profitti ancillari; nel caso di Ryanair essi rappresentano il 30% del totale. Le Low Cost Carrier, inoltre, si caratterizzano per una comunicazione distintiva e aggressiva, spesso addirittura provocatoria, che mira a rafforzare la brand identity come sinonimo di risparmio ed accessibilità; ancora una volta esplicativo il caso di Ryanair che ha adottato da tempo campagne sui media sociali ad alto impatto emotivo, che sfruttano ironia e viralità per ottenere visibilità ed espandere la

brand awareness. Il descritto processo di espansione della conoscenza del marchio attraverso una comunicazione aggressiva è reso possibile da un utilizzo crescente dei big data e delle tecnologie di intelligenza artificiale; attraverso questi strumenti le funzioni marketing delle compagnie aeree riescono ad ottenere una segmentazione efficiente, profilando gli utenti, personalizzando le offerte e ottimizzando la pubblicità online. L'approccio data-driven risulta ad oggi vincente poiché consente alle organizzazioni di proporre contenuti promozionali mirati in base al comportamento sulle piattaforme online dell'utente. Infine, sebbene l'esperienza di volo sia spesso minimalista, i vettori low cost stanno cercando di introdurre elementi di valorizzazione del servizio come sistemi di connessione internet a bordo o politiche di sostenibilità ambientale al fine di ridurre le emissioni generate durante l'erogazione del servizio.

CAPITOLO 2: IMPATTO DELLE LCC NELL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO E REGOLATORIO DEGLI SCALI AEROPORTUALI

2.1 AIRLINE NETWORK

2.1.1 Il modello hub-spoke e point to point

Nel settore del trasporto aereo coesistono tipicamente due modelli principali di organizzazione del network e dei voli da operare: il modello hub&spoke e il modello point to point. In generale, nell'analisi delle reti sociali di un organizzazioni, gli hub sono soggetti posizionati al centro di una rete informativa; si tratta di persone ricercate per le conoscenze e le informazioni che possiedono, tenendo ad avere più influenza rispetto ad altri dipendenti²⁸. Invero, una struttura aeroportuale viene definita una “hub” quando si presenta come un centro nevralgico di interscambio del traffico aereo; un “hub” è in grado di massimizzare il tempo e le possibilità di connessione, svolgendo un ruolo di catalizzatore concentrando il traffico e le attività di una o più compagnie verso sé stesso. Dunque, il modello hub&spoke, il quale risulta in antitesi al “point to point model”, è composto da un sistema di connessioni in cui l’hub rappresenta il punto centrale da cui partono i raggi (spoke); la matrice in questione, trova applicazione non solo in ambito aeroportuale ma, ad esempio, anche nei settori delle telecomunicazioni e della distribuzione di prodotti commerciali. Il modello centralizzato è adottato dalla maggior parte delle compagnie tradizionali, scegliendo un fulcro aeroportuale che svolge un ruolo centripeto nell’organizzazione dei flussi di traffico. Grazie all’implementazione di questo modello, nell’aeroporto hub vengono confluiti notevoli volumi di traffico, i quali garantiscono lo sfruttamento di tre leve operative per le compagnie aeree. La prima è rappresentata dallo sfruttamento di economie di scala; in particolar modo si manifestano nell’utilizzo di vettori a maggiore capienza per tratte destinate all’hub, i quali garantiscono, a parità di load factor (percentuale di riempimento), una riduzione dei costi fissi posto/kilometro poiché divisi su più passeggeri. Le altre due leve sono invece espresse in economie di densità e di scopo. Convergendo in un'unica direzione un elevato numero di vettori, rispettivamente, la prima è espressione di una riduzione del costo di

²⁸ Organizzazione aziendale. Richard L. Daft

fornitura di alcuni servizi correlata ad un effetto moltiplicatore dell'utilizzazione e della frequenza, la seconda è legata a dei risparmi di costo e a migliori coefficienti di riempimento ottenuti alla complementarità di alcune rotte operate congiuntamente.

L'obbiettivo, infatti, risulta essere quello della saturazione, non della singola tratta come nel modello point to point, ma dell'intera rete che si forma implementando i vari spoke intorno alla struttura aeroportuale hub; ad aiutare questo intento vi sono strategie di co-marketing che le compagnie aeree tradizionali mettono in atto, supportate dalle alleanze strategiche già analizzate nel precedente capitolo, al fine di massimizzare il suddetto grado di saturazione della struttura a rete di riferimento. Vi sono tuttavia alcune criticità e difficoltà che il modello descritto porta con sé durante la sua implementazione; prima fra tutte la complessità di gestione risulta essere notevolmente elevata e giustificata dal crescente volume di traffico che il modello genera; è necessario, infatti, garantire coincidenza molto ristretta tra i voli in arrivo e in partenza dall'hub. Complessità e congestionamento del traffico sono dunque variabili rilevanti per le compagnie aeree e devono necessariamente essere prese in considerazione affinché possano operare al minor tempo di utilizzazione al fine di diminuire costi e possibilità di ritardi estendibili all'intero network. A tale scopo una analisi del traffico, "timing" precisi e poco flessibili e "route scheduling" affidabili sono mezzi fondamentali da applicare al modello centralizzato.

Dall'altro lato, la strategia point to point implementata e adottata dalle compagnie low cost prevede collegamenti diretti tra coppie di città evitando la convergenza in hub centralizzati. Questo modello permette di ridurre drasticamente i costi operativi ed i costi fissi, minimizzando il tempo di turnaround degli aeromobili e utilizzare gli stessi con maggiore frequenza senza attendere le coincidenze. I vari punti del sistema non sono collegati e si minimizza il "domino effect" attraverso il quale un ritardo si possa ripercuotere sull'intero network. Ad esso è associato anche un minor rischio di responsabilità a carico delle compagnie aeree legate alla gestione dei bagagli. Invero, essa è attribuita per intero al passeggero che per prendere un altro volo dovrà effettuare un ulteriore check-in.; l'assenza di "interlining" dei bagagli è una peculiarità dello schema point to point che porta alla riduzione, non solo per le responsabilità attribuibili alle compagnie, ma anche dei relativi costi operativi. Inoltre, l'affermazione del modello point to point ha avuto un impatto significativo sulla geografia del trasporto aereo europeo;

numerosi aeroporti regionali o secondari sono diventati oggi centri importanti per il traffico delle compagnie low cost, contribuendo allo sviluppo economico locale delle aree meno centrali.

Tuttavia, seppur in generale le compagnie full service seguono una strategia hub-spoke e, viceversa quelle low cost lo schema point to point, risulta necessario specificare che associare in maniera unidirezionale uno dei due modelli ad una singola categoria di compagnie, siano esse tradizionali o low cost, risulterebbe non esplicativo dell'intera realtà. Infatti, alcune compagnie a basso costo hanno individuato degli aeroporti come basi logistiche dalle quali gestire un volume di traffico sostenuto; ad esempio, Ryanair usa l'aeroporto di Roma Ciampino come hub, nonostante poi implementi un sistema point to point. Bisogna dunque segnalare la nascita nel settore europeo di modelli ibridi di gestione del network aeroportuale da parte delle compagnie aeree.

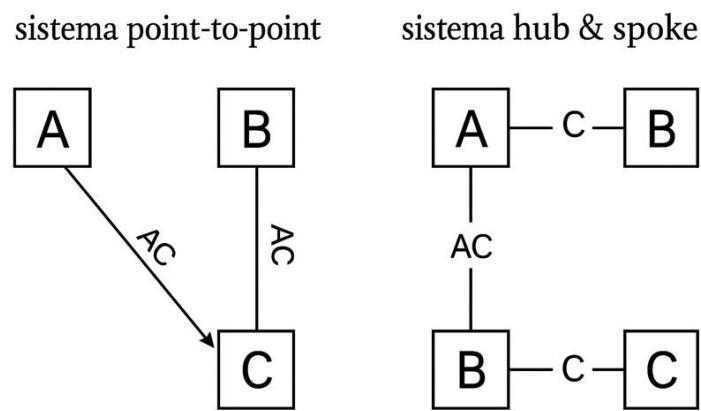


Fig.10 Illustrazione grafica dei due modelli Fonte: rielaborazione personale

2.1.2 Slot allocation

Un ulteriore elemento fondamentale per completare l'analisi del network organizzativo di una struttura aeroportuale è la gestione delle bande orarie(slot). Il punto di partenza del ragionamento riguardante la slot allocation non può che iniziare dalla descrizione data dal legislatore comunitario; esso, con il regolamento n.95 del 1993, aggiornato con il n.793

del 2004 definisce “banda oraria, il permesso dato da un coordinatore ai sensi del presente regolamento di utilizzare l’intera gamma di infrastrutture aeroportuali necessarie per operare un servizio aereo in un aeroporto coordinato ad una data e in un orario specifici al fine di atterrare e decollare²⁹”. Ciò detto, è pacifico considerare la gestione delle bande orarie una variabile di peso rilevante per il gestore delle strutture aeroportuali e per le stesse compagnie. Entrando nel merito, l’assegnazione dello slot comporta un tempo dato alla compagnia aerea per l’occupazione delle infrastrutture aeroportuali nella fase di decollo o atterraggio, stimato in quindici minuti secondo le regolamentazioni dell’Air Traffic Flow Management (ATFM). E’ doveroso specificare come, la distribuzione del tempo riguardante lo slot ATFM, inizi cinque minuti prima e termini dieci minuti dopo il cosiddetto ”calculated take-off time“ (CTOT). Qualora l’aeromobile non rientri nella finestra e nei margini a lui assegnato, per qualsivoglia problema tecnico o organizzativo, la compagnia aerea dovrà richiedere un nuovo orario di partenza, definito EOBT (estimated off-block time). L’assegnazione dello slot si svolge a livello locale con procedure standardizzate stabilite dalla IATA (International Air Transport Association) e accettate dalle singole compagnie. Queste metodologie si articolano e basano su tre punti cardini; il primo è un criterio storico, riguarda infatti il diritto delle compagnie aeree di vedersi attribuiti gli slot che le erano stati assegnati precedentemente. Il secondo e il terzo principio sono invece basati sulla frequenza di utilizzo, in quanto prevedono rispettivamente sia che i voli operati regolarmente hanno priorità su voli stagionali, sia che voli operati per più giorni a settimana hanno precedenza su quelli di con minore frequenza.

Una volta definiti i caratteri generali, si può ora procedere alla descrizione del soggetto con il compito di assegnare le bande e delle modalità che esso applica. All’interno della comunità europea, colui il quale è predisposto a questo compito è il coordinatore degli slot (slot coordinator), soggetto indipendente ed imparziale, ma nominato dallo Stato membro in cui si trova l’aeroporto; in Italia l’organismo responsabile è Assoclearance - Associazione Italiana Gestione Clearance e Slots è un’associazione senza scopo di lucro – avente personalità giuridica, ai sensi delle pertinenti norme del Codice Civile (artt. da

²⁹ Regolamento (CEE) n. 95/93 del Consiglio, del 18 gennaio 1993, relativo a norme comuni per l’assegnazione di bande orarie negli aeroporti della Comunità

14 a 35) – incaricata della gestione degli slot (bande orarie) aeroportuali nell’ambito del territorio italiano, in linea con quanto previsto dal Regolamento (CEE) n. 95/93 del Consiglio del 18 gennaio 1993. Con l’entrata in vigore del Regolamento n. 95/93, si è posta, infatti, la necessità di costituire in Italia un organismo indipendente, al quale affidare lo svolgimento della funzione di coordinamento della clearance aeroportuale, che garantisse trasparenza, neutralità ed imparzialità nell’espletamento del proprio compito istituzionale, alla quale partecipassero, in posizione totalmente paritetica, vettori nazionali ed esteri (questi ultimi a condizioni di reciprocità), operanti in Italia, e società di gestione di aeroporti siti nel territorio dello Stato³⁰. Inoltre, è doveroso precisare che il sistema degli slot (e dunque dell’attività della associazione appena descritta) non è necessario in tutti gli aeroporti, ma solo in quelli dichiarati, usando un linguaggio giuridico comunitario, coordinati o facilitati; se volessimo invece riprendere la classificazione generale IATA parleremmo rispettivamente di aeroporti di Livello 3 e 2. Un aeroporto è dichiarato coordinato quando le analisi dimostrano che la domanda di capacità aeroportuale non può essere soddisfatta durante determinati periodi della giornata o della stagione³¹. In aggiunta una struttura aeroportuale può essere dichiarata facilitata qualora, sebbene la capacità sia generalmente sufficiente, si prevedano temporanei problemi di congestione durante alcune ore della giornata o in determinati periodi³². In entrambi i casi, nel nostro paese, Assoclearance svolge i ruoli rispettivamente del coordinatore e del facilitatore; nella seconda ipotesi, infatti, il sistema degli slot è utilizzato in maniera più blanda e generale dato il minor volume di traffico, ma risulta comunque necessario per evitare possibili congestioni delle strutture.

Ruolo	Aeroporti coordinati (L3)	Aeroporti facilitati (L2)
Figura responsabile	Coordinatore degli slot	Facilitatore degli orari
Tipo di assegnazione	Slot obbligatori	Orari suggeriti
Potere di bloccare voli	Sì	No
Intervento sulla domanda	Rigoroso	Preventivo e flessibile

Tab.2 Illustrazione delle differenze tra Aeroporti coordinati e facilitati Fonte: rielaborazione personale

³⁰ <https://www.assoclearance.it>

³¹ Regolamento CEE n. 95/93, Art. 3

³² Art. 3, comma 3, Reg. CEE 95/93

Nonostante le regole che disciplinano l’assegnazione delle bande europee siano comuni a tutte le compagnie aeree, come previsto dal regolamento comunitario, le modalità in cui vengono utilizzate e concesse variano significativamente tra vettori tradizionali e compagnie low cost. Invero le full service, operanti tipicamente secondo il modello hub-spoke, tendono a detenere slot storici nei principali aeroporti europei. Questi diritti acquisiti nel tempo, noti come “grandfather rights”, permettono loro di mantenere privilegi d’accesso a infrastrutture altamente congestionate, garantendo così la regolarità delle connessioni tra volo a corto, medio e lungo raggio. Le compagnie low cost, al contrario, adottano un approccio più flessibile e orientato all’efficienza operativa; prediligono infatti aeroporti secondari o regionali, come Londra Stansted invece di Heathrow oppure Bergamo rispetto a Malpensa, dove la competizione per gli slot è minore e le imposte di utilizzo sono ridotti. Operano inoltre in fasce orarie meno congestionate per massimizzare l’utilizzo della flotta e minimizzare i tempi a terra. Per concludere è utile sottolineare come, una componente centrale nella gestione degli slot aeroportuali è rappresentata dalla tegola “use it or lose it”, anche questa volta stabilita a livello comunitario; essa recita il principio per il quale, qualora una compagnia non utilizzi almeno l’ottanta per cento di uno slot assegnato in una stagione, ne perde il diritto per la stagione successiva. Tale vincolo può impattare in modo asimmetrico i due modelli: mentre le compagnie tradizionali, in tempi di crisi o instabilità, possono trovarsi costrette a operare voli con bassa occupazione pur di conservare gli slot, dall’altra parte i vettori low cost mostrano una maggiore agilità nel cedere gli slot temporaneamente o riorganizzare rapidamente la propria operatività.

2.2 DEVIAZIONE DEL TRAFFICO VERSO AEROPORTI SECONDARI

Una delle strategie operative più distintive delle compagnie aeree low cost in Europa è l’utilizzo sistematico di aeroporti secondari. Al fine di definire in maniera esplicativa questi ultimi, possiamo indicare come secondarie tutte quelle strutture al di fuori dei grandi centri urbani, non classificati come hub internazionali principali e che presentano delle eventuali criticità per quanto riguarda le infrastrutture di trasporto. Suddetta scelta corrisponde ed è coerente con la logica di business adoperata dai vettori a basso costo, incentrata sulla minimizzazione dei costi e la massimizzazione dell’efficienza operativa. Un caso emblematico è rappresentato dall’aeroporto di Bergamo Orio al Serio (BGY),

che si è progressivamente affermato come uno dei principali scali italiani per traffico passeggeri grazie alla strategia di Ryanair, la quale ha scelto di concentrarvi la propria presenza nel Nord Italia, evitando strutture congestionate come Malpensa o Linate. Analogamente la situazione evidenziata fuori i confini nazionali, ad esempio Bruxelles-Charleroi (CRL) ha conosciuto una forte espansione dopo l'ingresso di WizzAir e della stessa Ryanair, in alternativa all'aeroporto di Bruxelles-Zaventem, più costoso e trafficato.

2.2.1 Possibili criticità del modello di business

Nonostante le caratteristiche benigne che la scelta di aeroporti secondari porta con sé, il modello potrebbe all'apparenza comportare congiuntamente alcune criticità che è necessario evidenziare al fine di una completa analisi. Come riportato dal CESUR, istituto dell'università tecnica di Lisbona³³, i possibili punti critici risulterebbero tre; in primo luogo, molti grandi hub soffrono di vincoli di capacità. Ciò significa che se, ai margini, una parte del traffico viene dirottata verso aeroporti low cost di recente sviluppo, la capacità così liberata può essere facilmente ridistribuita, molto probabilmente per servizi internazionali piuttosto che regionali, riducendo così qualsiasi potenziale costo opportunità derivante dall'assegnazione dello slot a una compagnia aerea low cost. Tuttavia, il dirottamento del traffico è in sé improbabile, poiché le compagnie a basso costo tendono ad avviare già i propri servizi da un aeroporto secondario, piuttosto che operare inizialmente da un hub per poi trasferirsi altrove.

Inoltre, lo sviluppo dei vettori low cost spesso genera una nuova domanda di traffico, piuttosto che deviare quella esistente da altri servizi. Tuttavia, anche nei casi in cui vi sia una competizione diretta tra servizi low cost e servizi tradizionali su rotte parallele (ad esempio da Londra Heathrow e Gatwick verso Bruxelles in concorrenza con la rotta Londra Stansted – Charleroi), vi sono poche evidenze di significative riduzioni dei flussi di traffico nei servizi tradizionali. Questo è dovuto in larga parte al fatto che i servizi tradizionali tendono a operare con frequenze più elevate rispetto a quelli low cost, mantenendo così una maggiore attrattiva per i viaggiatori d'affari. Potrebbe verificarsi

³³ IMPACT OF LOW COST OPERATION IN THE DEVELOPMENT OF AIRPORTS AND LOCAL ECONOMIES, Rosário Macário, José M. Viegas, Vasco Reis, CESUR, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal

una certa erosione dei ricavi per i vettori tradizionali, ma ciò tende a colpire le compagnie stesse piuttosto che gli aeroporti.

Infine, in numerosi casi le compagnie aeree low cost hanno generato flussi di traffico su rotte completamente nuove, precedentemente non servite dagli hub aeroportuali. Le rotte regionali francesi utilizzate da proprietari immobiliari espatriati, menzionate in precedenza, rappresentano un buon esempio di questo fenomeno. Altri esempi includono le rotte recentemente attivate tra il Regno Unito e il sud della Spagna (come Girona) e il Portogallo (come Faro). Sia Girona che Faro erano aeroporti secondari serviti principalmente da voli provenienti dagli aeroporti nazionali principali, rispettivamente Madrid e Lisbona. Questo potrebbe generare nel consumatore un problema logistico essendo lontani da centri nevralgici dei Paesi, generando nelle amministrazioni degli stessi un onere ed un onore. Il primo rappresentato dal dovere di fornire al consumatore infrastrutture di trasporto adeguate che consentano a quest'ultimo di spostarsi facilmente da zone periferiche come quelle citate in precedenza, avendo però, d'altro canto, l'onore di un elevato volume di traffico in zone le quali, senza le strategie low cost, non avrebbero mai conosciuto numeri simili.

Vale la pena, dunque, di entrare nel merito degli oneri evitati dalle compagnie aeree low cost nella scelta di aeroporti secondari

2.2.2 Costi operativi evitati

Come evidenziato da Dobruszkes (2006), l'orientamento verso aeroporti regionali consente alle compagnie di evitare le elevate tariffe aeroportuali tipiche dei grandi scali, ridurre i tempi di turnaround e aumentare la puntualità operativa. Inoltre, questi aeroporti, per incentivare la presenza di vettori low cost, offrono agevolazioni economiche come sconti sulle “fee”, incentivi al marketing territoriale o contributi diretti per l'apertura di nuove rotte.

In questo modo, concentrando il traffico di voli in aeroporti secondari, non solo si abbattono i costi operativi ma essendo questi ultimi senza congestioni e con meno compagnie aeree che vi operano i risultati saranno soddisfacenti sotto il punto di vista della puntualità aumentando il numero di partenze ed atterraggi in modo da usufruire in maniera pienamente efficiente della flotta a disposizione.

Affrontiamo ora il discorso dei fee aeroportuali, forse la vera e propria variabile decisoria che induce le low cost ad operare nella maniera appena descritta. Per tasse aeroportuali (o fee) intendiamo l'insieme di costi che le compagnie aeree devono sostenere per l'utilizzo delle infrastrutture e dei servizi offerti dagli aeroporti. Questi oneri possono includere spese per l'atterraggio, il decollo, la sosta degli aeromobili, l'uso dei terminal passeggeri e altri servizi correlati. In molti casi, tali costi vengono trasferiti ai passeggeri e sono visibili come voci separate nel prezzo finale del biglietto aereo. Secondo la definizione fornita dalla Commissione Europea: "Le tariffe aeroportuali sono pagate dalle compagnie aeree per l'uso delle strutture e dei servizi aeroportuali. Questi includono l'atterraggio degli aeromobili, il trasporto merci e altri oneri relativi all'uso delle infrastrutture aeroportuali come piste e terminal passeggeri."³⁴ In Italia, l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC) regola e supervisiona l'applicazione di queste tariffe, assicurando che siano trasparenti e giustificate in base ai servizi forniti.

A supporto di quanto affermato nei precedenti passaggi, di seguito sono riportate delle tabelle rappresentative sulle differenze tariffarie rispetto agli aeroporti di Roma in cui sono evidenziate le divergenze tra hub internazionale (Roma Fiumicino) e aeroporto secondario (Roma Ciampino) ³⁵

Tasse di decollo e atterraggio

Classe di Rumore (Jet)	Fiumicino (€/tonnellata)	Ciampino (€/tonnellata)
Noise Class 1	52,76 – 58,04	~27,72 – 28,33
Noise Class 3	50,75 – 55,82	~13,86 – 14,16
Noise Class 6	48,24 – 53,06	~13,86 – 14,16

Tab.3 Illustrazione differenze tariffarie tra Roma Fiumicino e Roma Ciampino Fonte: Report tariffario ADR spa 01/04/2025

Le tariffe di atterraggio e di decollo da Fiumicino sono sensibilmente più elevate rispetto a Ciampino. Il primo, infatti, adotta una struttura più sofisticata, distinguendo tra le compagnie in base all'adesione a target ambientali SBTi e alla classificazione acustica dell'aeromobile. Gli Science-Based Targets (SBT) sono obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra che indicano ad aziende e istituzioni finanziarie quanto e quanto

³⁴ Report EU: Mobility and Transport

³⁵ Report tariffario ADR spa 01/04/2025

velocemente devono ridurre le proprie emissioni per evitare gli effetti più gravi del cambiamento climatico. Questi obiettivi sono allineati con la scienza climatica per limitare il riscaldamento globale a 1,5 °C o ben al di sotto dei 2 °C, come previsto dall'Accordo di Parigi.³⁶ Questo riflette una strategia orientata alla sostenibilità e al contenimento dell'impatto ambientale, oltre a posizionare l'aeroporto di Roma Fiumicino come una struttura premium. Ciampino al contrario, applica tariffe più uniformi e semplificate, coerenti con il suo ruolo di aeroporto secondario orientato al traffico point-to-point tipico dei vettori low cost.

Tasse passeggeri (Departure tax)

Categoria Passeggero	Fiumicino	Ciampino
Adulto (Roma)	€ 24,89	€ 19,82
Bambino 2–12 anni (Roma)	€ 17,52	€ 14,18
Infante (<2 anni)	€ 1,00	€ 1,00
Tassa Capitale (supplemento)	€ 6,50–7,00	€ 6,50

Tab.4 Illustrazione differenze tariffarie tra Roma Fiumicino e Roma Ciampino Fonte: Report tariffario ADR spa 01/04/2025

Anche le “passenger charges” risultano significativamente più elevate a Fiumicino rispetto che a Ciampino. In particolare, il primo applica una tariffa per i passeggeri adulti in partenza, riflettendo sia la qualità dei servizi aeroportuali offerti sia il valore della posizione strategica dell’offerta internazionale. Ciampino mantiene costi più contenuti, tuttavia va sottolineato come in entrambe le strutture è presente la tassa aggiuntiva per “Roma Capitale”, ma l’incidenza sul totale è più marcata su scali a basso costo come Ciampino.

Tassa per il parcheggio aeromobili (per tonnellata/ora)

Tipo di traffico	Fiumicino	Ciampino
Prime 2 ore (day)	€ 3,07 – € 4,36	€ 4,41
Ogni ora extra	€ 3,35	€ 2,57

Tab.5 Illustrazione differenze tariffarie tra Roma Fiumicino e Roma Ciampino Fonte: Report tariffario ADR spa 01/04/2025

³⁶ <https://sciencebasedtargets.org>

Il costo del parcheggio aeromobili evidenzia un'inversione parziale: sebbene Fiumicino abbia tariffe più basse per le ore successive alle prime due, Ciampino applica un prezzo più basso per ogni ora extra. Questo rispecchia le logiche operative dei due aeroporti: Fiumicino è ottimizzato per turni rapidi e alta rotazione di aeromobili, mentre Ciampino offre spazi più limitati ma con maggiore flessibilità sui costi in caso di sosta prolungata. Tuttavia, l'effetto complessivo è che i costi di sosta a Fiumicino restano generalmente più elevati per operazioni tipiche di lungo raggio o per aeromobili di grandi dimensioni.

Tassa De-icing (per ora o frazione)

Peso Aeromobile	Fiumicino	Ciampino
Fino a 80 tonnellate	€ 62,05	€ 54,61
Oltre 80 tonnellate	€ 136,52	€ 274,00

Tab.6 Illustrazione differenze tariffarie tra Roma Fiumicino e Roma Ciampino Fonte: Report tariffario ADR spa 01/04/2025

La tariffazione per i servizi di de-icing conferma l'orientamento premium di Fiumicino per gli aerei di peso inferiore (fino a 80 tonnellate), con una tariffa più bassa rispetto a Ciampino. Tuttavia, per aeromobili superiori alle 80 tonnellate, Fiumicino diventa più costoso. Ciampino, non essendo strutturato per grandi volumi di traffico pesante o per lunghe operazioni di rampa, compensa con una tariffazione elevata su questi segmenti, disincentivando di fatto il traffico heavy. Questo supporta la segmentazione dei due aeroporti: Fiumicino per il traffico a lungo raggio, Ciampino per tratte brevi e a basso costo.

Tassa Regionale su Emissioni Acustiche (€/ton)

Tipo Motore e ICAO	Fiumicino	Ciampino
Jet, ICAO Chap. 4	€ 0,40	€ 0,40
Turbo-prop, ICAO Chap. 4	€ 0,40	€ 0,40

Tab.7 Illustrazione differenze tariffarie tra Roma Fiumicino e Roma Ciampino Fonte: Report tariffario ADR spa 01/04/2025

La tassa IRESA (Imposta Regionale sulle Emissioni Sonore degli Aeromobili) è applicata in modo simile in entrambi gli scali, con tariffe uniformi in base alla classificazione ICAO dell'aeromobile. La struttura identica riflette l'origine normativa regionale della tassa, che prescinde dalle politiche tariffarie individuali dei gestori aeroportuali. Tuttavia, poiché Fiumicino gestisce un volume maggiore di voli a lungo raggio e aeromobili pesanti, l'impatto economico assoluto della IRESA risulta più significativo in quel contesto.

2.2.3 Evoluzione dei volumi di traffico negli aeroporti secondari in Italia

Arrivati a questo punto dell'analisi, ritengo sia interessante affrontare un'osservazione dei dati di traffico relativi agli aeroporti secondari italiani. Se infatti, le argomentazioni relative alla tassazione aeroportuale e allo spostamento delle operazioni dei vettori low cost sono fondate, nel lato pratico e quantitativo dovremmo osservare un graduale aumento dei volumi di traffico appartenenti alle suddette strutture secondarie.

Per farlo mi sono avvalso dei dati forniti da ENAC, nel Report annuale Direzione Vigilanza Tariffaria e Statistiche Trasporto Aereo (2023). Inoltre, i quattro aeroporti scelti per l'analisi, Bergamo Orio al Serio, Roma Ciampino, Brindisi Casale e Pisa San Giusto, sono stati selezionati con criteri geografici nel caso di Pisa e Brindisi e strategici nel caso di Ciampino e Bergamo. I primi, infatti, servono province con un'alta densità abitativa, i secondi due invece registrano volumi di traffico ben oltre la media italiana.

AEROPORTI	BERGAMO	CIAMPINO	PISA	BRINDISI
DATI TRAFFICO 2002 (passeggeri)	1.287059	930.933	1.612.630	615.798
DATI TRAFFICO 2023 (passeggeri)	15.968.581	3.873.387	5.079.436	3.183.661
VARIAZIONE PERCENTUALE DEL TRAFFICO	+1140,49%	+316,07%	+214,93%	+417,05%
COMPAGNIA PRINCIPALE	Ryanair	Ryanair	Ryanair	Ryanair
PERCENTUALE LOW COST	97%	100%	93%	82%

Tab. 8 Dati ENAC Direzione Vigilanza Tariffaria e Statistiche Trasporto Aereo (2023) Fonte: Rielaborazione personale

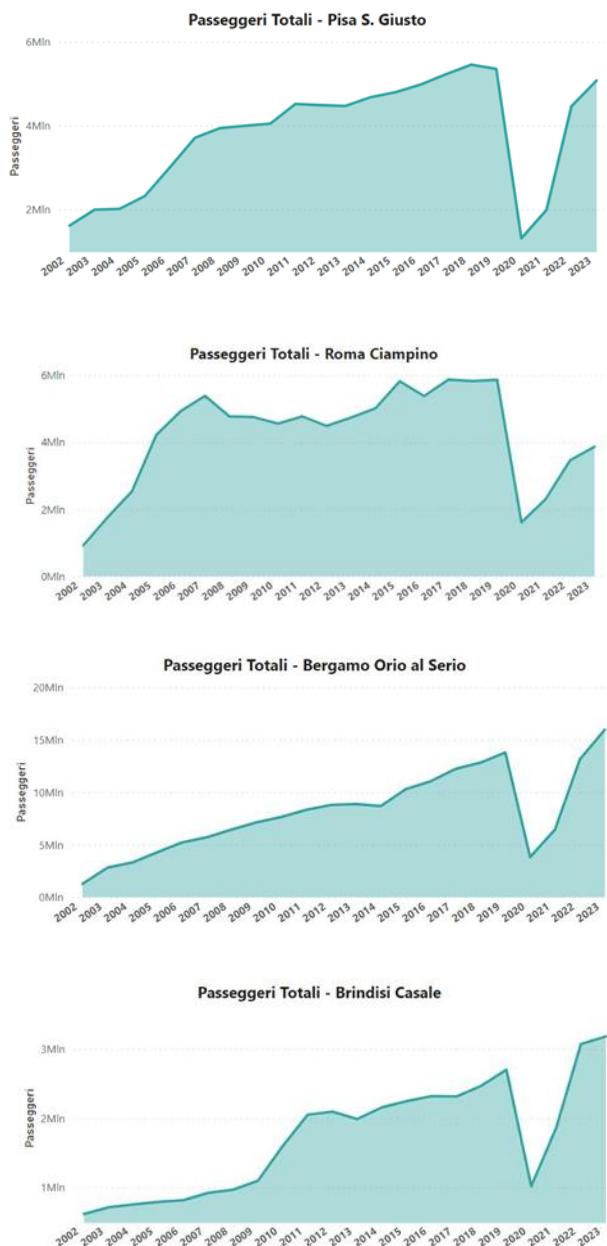


Fig. 11,12,13,14 Grafici illustrativi delle variazioni di volume di traffico Fonte: ENAC Direzione Vigilanza Tariffaria e Statistiche Trasporto Aereo (2023)

I dati mostrano chiaramente un notevole aumento del traffico passeggeri in tutti e quattro gli aeroporti analizzati. Nel 2002, Bergamo registrava 1,3 milioni di passeggeri passando nel 2023 a circa 16 milioni, con un incremento percentuale pari a +1140.49%. Numeri questi, che certificano non solo una crescita sostanziale, ma anche un consolidamento dell'aeroporto di Bergamo come uno dei principali hub per i voli low cost in Italia. Analoghi aumenti sono registrati nelle altre strutture osservate, con aumenti che vanno dal 214% fino a più del 400%. Sono proprio i vettori low cost, dominanti in questi

aeroporti, ad essere stati catalizzatori di questo incremento di traffico, grazie all'implementazione delle loro strategie più orientate verso l'accessibilità e la competitività. È proprio Ryanair ad essere la principale compagnia operante in tutti e quattro gli aeroporti analizzati; più in generale le compagnie low cost rappresentano la quasi totalità delle compagnie del campione di strutture con picchi anche del 100%. Pisa e Brindisi, pur avendo percentuali alte, rispettivamente 93% e 82%, presentano una leggera diversificazione nella presenza di compagnie tradizionali; tuttavia, mantengono un forte dominio low cost. In particolare, possiamo affermare che il modello di business low cost abbia favorito la democratizzazione dei voli, rendendo i viaggi aerei più accessibili anche per fasce di popolazione precedentemente escluse dal mercato. Inoltre, il dominio delle compagnie a basso costo, nel caso particolare di Ryanair, ha portato ad una elevata concentrazione dell'offerta, che oltre ad influire sulla concorrenza e sulle dinamiche tariffarie, ha anche favorito la crescita di destinazioni turistiche al tempo meno collegate; Questo modello, dunque, ha avuto un impatto diretto sull'economia locale, soprattutto in termini di aumento del turismo e di miglioramento dell'accessibilità alle regioni più periferiche.

2.3 IMPATTO SULLE ECONOMIE REGIONALI

Completata la discussione analitica sulle modalità di business degli aeroporti italiani e la loro conformazione strategica, è arrivato ora il momento di passare ad esaminare quelli che sono gli impatti di questi comportamenti sulle economie regionali, in particolar modo quella Italiana.

A questo fine è utile ricorrere ai dati quantitativi e qualitativi del report "Aeroporti e sviluppo dei territori" realizzato da Nomisma nel 2023, con focus su PIL, occupazione e impatto catalitico delle infrastrutture aeroportuali italiane. La premessa di suddetto lavoro è quella che la portata strategica di una struttura aeroportuale vada al di là della sola quantificazione economica, ma che anzi rappresentino asset indispensabili per lo sviluppo economico sistematico di un'economia statale, in questo caso quella italiana. Gli aeroporti sono infatti oggetti (o soggetti) catalizzatori capaci di attrarre capitali, generare investimenti, creare occupazione intrecciando al suo interno realtà eterogenee quali il turismo, le attività industriali, quelle commerciali e logistiche.

A questo proposito è opportuno, a livello metodologico, distinguere tra impatto diretto, indiretto, indotto, catalitico e globale. Per impatto diretto si intende PIL, valore Aggiunto e occupazione attivati direttamente dall'aeroporto e dagli operatori economici che operano nell'ambito del settore aeroportuale fornendo servizi ai passeggeri ed alla movimentazione merci (es. bar, ristoranti, negozi, autonoleggi, handler airside e landside, corrieri, manutenzione aeromobili, controllo del traffico aereo, ecc.), mentre a quello indiretto riconduciamo PIL, valore Aggiunto e occupazione generati dalle filiere di fornitura e dagli operatori economici esterni all'aeroporto che forniscono servizi alle attività aeroportuali (es. catering per i voli, agenzie di viaggio, servizi di contabilità e consulenza legale, grossisti, società di raffinazione del petrolio per il carburante, ecc.). Inoltre, l'impatto indotto l'incremento di domanda finale generato dalle spese dei soggetti che sono occupati presso imprese che operano direttamente e indirettamente per il funzionamento delle attività aeroportuali. Infine, l'impatto catalitico è generato dal miglioramento della competitività e dell'attrattività dell'area territoriale interessata dalla presenza dell'infrastruttura aeroportuale a favore di altri settori economici.

2.3.1. Impatto diretto ed indiretto

Nel corso del 2022, l'insieme degli effetti diretti, indiretti e indotti generati dalle infrastrutture aeroportuali italiane ha prodotto un impatto complessivo sul Valore della Produzione pari a 57,1 miliardi di euro. In particolare, l'effetto diretto è stato quantificato in 26,4 miliardi di euro, quello indiretto in 6,9 miliardi, mentre l'effetto indotto ha raggiunto i 21,4 miliardi di euro. L'analisi aggregata di tali componenti evidenzia un moltiplicatore economico pari a 3,2, indicando che ogni euro investito nel comparto aeroportuale genera, in media, 3,2 euro di produzione complessiva.

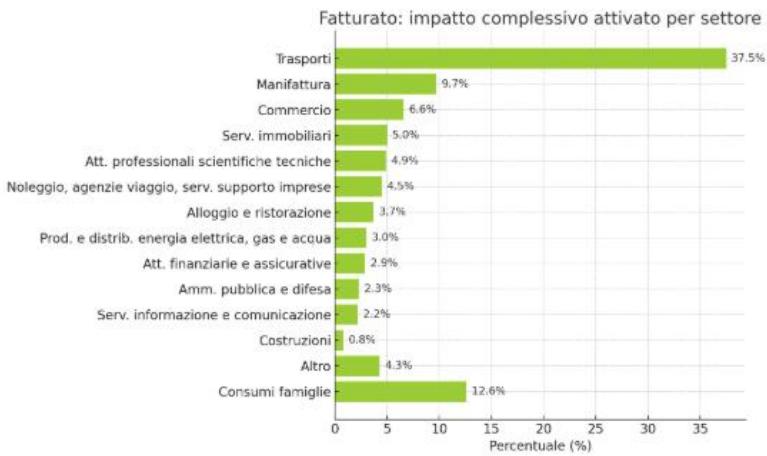


Fig. 15 Fatturato: impatto complessivo attivato per settore Fonte: "Aeroporti e sviluppo dei territori" realizzato da Nomisma nel 2023

L'impatto sul Valore Aggiunto risulta altrettanto significativo. Considerando la struttura settoriale delle attività attivate, il valore aggiunto complessivo riconducibile al sistema aeroportuale si attesta a 22,9 miliardi di euro, suddivisi in 12,4 miliardi derivanti dall'attivazione diretta, 3,1 miliardi da quella indiretta e 7,4 miliardi dall'indotto. Tale contributo rappresenta circa l'1,3% del Valore Aggiunto complessivo dell'economia nazionale.



Fig. 16 Valore aggiunto: impatto complessivo attivato per settore Fonte: "Aeroporti e sviluppo dei territori" realizzato da Nomisma nel 2023

Anche sotto il profilo occupazionale, l'impatto è rilevante: si stima che le attività connesse agli scali aeroportuali abbiano generato 324.000 posti di lavoro. In termini

relativi, ciò equivale a una creazione di 2,9 nuovi occupati per ogni lavoratore già impiegato nel settore. Il contributo più rilevante si registra nel settore dei trasporti, che assorbe circa il 34,1% dell'occupazione complessiva attivata. Seguono il commercio con il 13%, e i servizi di supporto alle imprese, tra cui agenzie di viaggio e attività di noleggio, con una quota pari all'8,1%. Rilevante è anche l'impatto sull'ospitalità (alloggio e ristorazione), che rappresenta il 7,7%, e sulle attività professionali scientifiche e tecniche (7,1%), a testimonianza della crescente integrazione tra il settore aeroportuale e i servizi ad alta specializzazione.

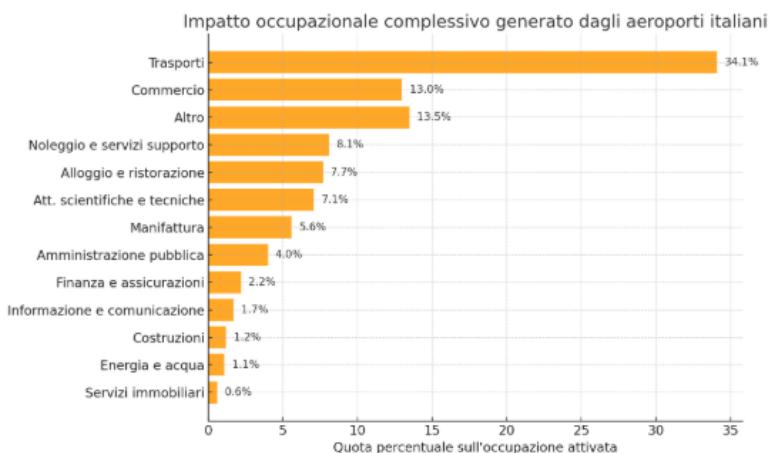


Fig. 17 Impatto occupazionale complessivo generato dagli aeroporti italiani Fonte: "Aeroporti e sviluppo dei territori" realizzato da Nomisma nel 2023

I redditi da lavoro dipendente associati a tali attività ammontano complessivamente a 9,8 miliardi di euro.

Infine, è importante sottolineare come gli effetti attivati non si limitino al solo comparto dei trasporti, ma coinvolgano una molteplicità di settori economici. In particolare, si rilevano contributi significativi alla produzione da parte del settore manifatturiero (9,7%) e del commercio (6,6%); alla generazione di valore aggiunto da parte dei servizi immobiliari (10,7%) e del commercio (8,5%); e all'occupazione da parte del commercio (13,0%) e dei servizi di noleggio, agenzie di viaggio e supporto alle imprese (8,1%).

2.3.2 Impatto catalitico

L’impatto catalitico si riferisce agli effetti indiretti e di lungo termine generati dalla presenza di un’infrastruttura aeroportuale, con particolare riferimento al miglioramento della competitività e dell’attrattività dell’area territoriale in cui l’aeroporto opera. Esiste, infatti, una stretta correlazione tra il trasporto aereo — inteso come livello di connettività aeroportuale — e lo sviluppo di settori economici rilevanti.

La presenza di uno scalo aeroportuale, insieme alla sua capacità di connettere efficacemente il territorio con altri hub nazionali e internazionali, costituisce un elemento strategico per l’economia locale e nazionale. Tra i benefici più significativi si annoverano l’incremento dei flussi turistici, l’espansione delle esportazioni di beni e servizi, e l’attrattività per l’insediamento di imprese multinazionali.

In particolare, è stata condotta un’analisi, sempre dal gruppo di consulenza Nomisma basata su un modello econometrico longitudinale, con l’obiettivo di misurare l’intensità della relazione tra l’Indice di Connattività Aeroportuale e una serie di variabili economiche. A tal fine, si è fatto ricorso a dati storici relativi agli indici di connettività degli aeroporti italiani, forniti da ACI Europe, i quali tengono conto di variabili come il numero di rotte, la frequenza dei collegamenti e la capacità in termini di posti disponibili.

Inoltre, le variabili sulle quali sono stati effettuati dei controlli sono: Valore aggiunto, export, occupazione ed arrivi turistici; in tutti i casi, i parametri possono essere interpretati come elasticità, definendo la reattività della domanda al variare del parametro di connettività. Nello specifico, il modello è stato in grado di quantificare l’incremento generato da un aumento del 10% della connettività aeroportuale rispettivamente di: +0,4% per la variabile del valore aggiunto, +2,9% per l’occupazione, +10% per il valore dell’export, +17%, infine, per gli arrivi turistici.

Volendo commentare questi dati possiamo affermare come il sistema aeroportuale italiano si caratterizza per una marcata frammentazione, con una diffusa presenza di aeroporti di piccole e medie dimensioni. Tale configurazione riflette la natura policentrica del sistema insediativo e produttivo nazionale, il quale, a differenza di altri Paesi europei

maggiormente centralizzati, presenta una distribuzione delle attività economiche e infrastrutturali articolata su più poli regionali.

Questa peculiarità strutturale, tuttavia, non compromette la capacità del sistema aeroportuale italiano di generare un impatto economico positivo. Al contrario, gli scali italiani mostrano una capacità di attivazione occupazionale superiore alla media europea, evidenziando una performance significativa sia nelle aree direttamente connesse all'attività aeroportuale sia, più in generale, sull'economia del Paese.

Un elemento chiave che ha consentito agli aeroporti italiani di compensare la limitata possibilità di beneficiare di economie di scala è rappresentato dall'adozione di innovazioni tecnologiche, con particolare riferimento ai processi di digitalizzazione. Tali tecnologie hanno migliorato l'efficienza operativa soprattutto nelle funzioni core del settore (c.d. aviation), contribuendo a elevare la produttività e la qualità dei servizi offerti.

Diversa, invece, la situazione nel segmento non aviation, dove la minore articolazione e complessità organizzativa di molte infrastrutture ha spesso incentivato il ricorso a pratiche di esternalizzazione, a scapito dell'occupazione diretta. Tale dinamica appare in linea con un modello di sviluppo tipico dell'industria italiana, basato sulla crescita attraverso relazioni esterne piuttosto che su una forte integrazione verticale.

Ne consegue che, per numerosi scali italiani, esiste un potenziale inespresso in termini di creazione di valore aggiunto e occupazione diretta, specialmente nel segmento non aviation. Lo sviluppo di tali servizi, seppur non strettamente dipendente dall'aumento del traffico passeggeri, potrebbe contribuire a colmare alcuni dei deficit strutturali attualmente esistenti.

Infine, è importante sottolineare come le prospettive di crescita del sistema aeroportuale italiano siano strettamente legate all'andamento generale dell'economia nazionale, al grado di apertura verso i mercati internazionali e, in maniera decisiva, al livello di connettività garantito dall'intero sistema di trasporti.

2.4 REGOLAMENTAZIONE ED INCENTIVI PUBBLICI

2.4.1 Introduzione al sistema di incentivi italiano

Come abbiamo avuto modo di sintetizzare ed analizzare, le strutture aeroportuali rappresentano un asset di primaria importanza all'interno del tessuto economico statale italiano e non solo. A tal proposito è interessante constatare ed approfondire in che modo gli apparati statali si impegnano, qualora lo facciano, ad incentivare ed aiutare lo svolgimento delle attività aeroportuali, al fine di massimizzarne il vantaggio ottenuto. Partirei dunque, con illustrare la definizione di “incentivo pubblico” "Gli incentivi alle imprese costituiscono misure attraverso cui lo Stato, le regioni o altri enti pubblici sostengono finanziariamente lo sviluppo economico, l'occupazione, la competitività o l'innovazione delle attività produttive, attraverso contributi in conto capitale, in conto interessi, agevolazioni fiscali o altri strumenti."³⁷

Storicamente, l'Italia è stata un paese nel quale l'incentivo pubblico alle imprese private ha rappresentato una chiave di lettura fondamentale nel suo scenario economico. L'utilizzo degli incentivi statali rappresenta uno strumento consolidato di politica economica, finalizzato a correggere squilibri macroeconomici di mercato, promuovere lo sviluppo territoriale e sostenere settori ritenuti strategici per l'economia nazionale. A partire dal secondo dopo guerra, in Italia come in molti paesi europei, il ricorso agli aiuti pubblici è stato impiegato per favorire la crescita industriale, stimolare l'occupazione e colmare divari tra aree centrali e periferiche. In particolar modo, con l'avvento della globalizzazione e la crescente concorrenza internazionale, gli incentivi sono diventati una leva competitiva anche nel settore dei trasporti e delle infrastrutture; ciò nonostante, spesso nel nostro paese abbiamo osservato un abuso, o uno uso frettoloso ed errato di tali strumenti che hanno aggravato di non poco la condizione di deficit e debito di bilancio italiano. Tuttavia, gli stati sovrani, i loro governi e le rispettive banche centrali hanno perso una completa autonomia nell'erogazione dell'incentivo pubblico, figlia di una cultura economica appartenente al secolo scorso, poiché hanno contemporaneamente aderito, a cavallo tra il Novecento e gli anni duemila, prima all'Atto Unico Europeo (1986) e poi al Trattato di Maastricht, vestendosi così di un ruolo in cui lo Stato è chiamato

³⁷ Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Guida agli incentivi

soltanto a garantire le regole del libero mercato e, quindi, ad abolire le condizioni che ne ostacolino il funzionamento, perdendo la sovranità d'intervento nell'economia nazionale³⁸. Nonostante quanto detto, la situazione risulta meno drastica di ciò che potrebbe apparire, ancora oggi infatti gli aiuti statali alle imprese esistono, presentandosi in veste più organizzata e formale. A conferma di ciò, il Governo italiano ha avviato un processo di razionalizzazione e semplificazione normativa, culminato nell'approvazione preliminare del Codice degli Incentivi (2024), che mira a disciplinare l'intero ciclo di vita degli aiuti: dalla programmazione alla valutazione dei risultati, destinati a sostenere settori chiave come la transizione ecologica, la digitalizzazione, la ricerca e sviluppo, l'occupazione giovanile, le infrastrutture e la coesione territoriale, in linea con gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Tra gli obiettivi principali del nuovo codice vi sono: la trasparenza e la tracciabilità degli aiuti, il coordinamento tra politiche statali e regionali, la valutazione dell'efficacia delle misure adottate, la digitalizzazione delle procedure, ad esempio con la creazione di piattaforme online dedicate ad uso esclusivo degli incentivi. Inoltre, è doveroso ricordare come il codice disciplina e divide gli incentivi nelle seguenti categorie: contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati, credito d'imposta, garanzie pubbliche, agevolazioni fiscali.

2.4.2 Modalità di erogazione degli incentivi agli aeroporti

Le strutture aeroportuali da sempre rappresentano un asset fondamentale per gli stati sovrani e per questo motivo sono stati sempre attenzionati dai vari ministeri ed enti preposti all'erogazione di incentivi pubblici. A sottolineare questo è utile ricordare che il settore dei trasporti è stato inserito tra quelli rientranti nel potere di intervento speciale, attraverso lo strumento del “golden power”, il quale riesce a concedere una più ampia autonomia ai governi di intervento sulle questioni inerenti alle scelte commerciali di aziende operanti nel settore dei trasporti e non solo.³⁹

³⁸ L'Europa tradita, Giuseppe Di Taranto

³⁹ Diritto Pubblico dell'economia, Mirella Pellegrini

Fatta questa doverosa premessa è utile spiegare come gli aiuti statali vengono erogati nel nostro paese e le normative che vigilano sul processo. A livello comunitario, la cornice normativa principale è rappresentata dalla Comunicazione 2014/C 99/03 della Commissione Europea, la quale stabilisce le condizioni in cui i finanziamenti pubblici agli aeroporti ed alle compagnie aeree possono essere considerati compatibili con il mercato interno. In particolare, sono stati ammessi aiuti al funzionamento degli aeroporti per un periodo transitorio di dieci anni a partire dal 2014, estendibili fino al 2027 per gli scali con traffico inferiore a 700.000 passeggeri annui, al fine di favorire l'equilibrio economico-finanziario degli aeroporti minori⁴⁰. In Italia, il quadro normativo è stato ulteriormente specificato con l'art. 13 del D.L 145/2013 (convertito con modificazioni dalla legge 9/2014), il quale impone, volendo sintetizzare, che l'erogazione degli incentivi segua criteri trasparenti e non discriminatori⁴¹. Gli aeroporti sono tenuti a pubblicare periodicamente le condizioni di accesso agli incentivi e a garantire la massima partecipazione dei vettori interessati, comunicando annualmente i risultati delle procedure sia all'Autorità di Regolazione dei Trasporti (ART) che all'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC).

Le forme di incentivazione sono diverse e si possono sintetizzare principalmente in cinque modalità; la prima è rappresentata da contributi diretti alla società di gestione aeroportuale. In questo caso fondi pubblici sono erogati al fine di realizzare interventi infrastrutturali oppure per il sostegno alla gestione ordinaria. Questi contributi sono giustificati come investimenti a favore dell'interesse generale, soprattutto quando si tratta di scali strategici per la coesione territoriale. Gli aiuti vengono solitamente approvati con delibere regionali o con fondi derivanti dal bilancio statale, e devono essere notificati alla Commissione Europea qualora superino certe soglie. Un'altra pratica, tra le più diffuse riguarda la stipula di contratti di co-marketing tra enti pubblici (come le Regioni, i comuni, o le camere di commercio) e compagnie aeree, spesso con l'intermediazione della società di gestione aeroportuale. In base a tali contratti, stipulati principalmente dalle compagnie low cost, il soggetto pubblico versa alla compagnia somme annuali in cambio della promozione del territorio tramite il sito, le riviste a bordo o altri canali del vettore; sono forse proprio questi la parte preponderante nell'alveo degli incentivi, che hanno

⁴⁰ Dossier Testi Camera dei deputati, 2024

⁴¹ Cuneo Airport, Report sull'erogazione degli incentivi

totalizzato, nel 2021 una cifra superiore a 500 milioni di euro, mentre nel 2022 si è attestato intorno ai 340 milioni, con un incremento del 21% rispetto ai livelli prepandemia.⁴² Tali pratiche sollevano spesso interrogativi sull'efficienza dell'impiego delle risorse pubbliche, sulla reale sostenibilità a lungo termine e sul rispetto delle logiche concorrenziali da parte di questi strumenti di supporto. Tuttavia, è indubbio che, soprattutto nei territori meno centrali, gli incentivi pubblici rappresentino un potente strumento per attrarre traffico aereo e favorire la crescita economica locale. Il resto delle modalità di incentivo può essere definito in: incentivi per rotte nuove o non redditizie, sconti sulle tariffe aeroportuali o servizi accessori e partecipazioni pubbliche nella società di gestione. Rispettivamente facciamo riferimento ad aiuti per l'apertura o il potenziamento di rotte già esistenti, incentivi sul sistema di tassazione già analizzato nei precedenti paragrafi ed infine, interventi di enti pubblici che partecipano nel capitale societario (a volte aumentandolo) delle società di gestione delle strutture aeroportuali.

2.5 ANALISI EMPIRICA

A conclusione dell'elaborato, ho ritenuto interessante e necessario ai fini della completezza dell'analisi, effettuare un'analisi empirica, sottponendo un campione ad alcune domande poste in modo tale da ricevere attraverso le risposte alle stesse una buona approssimazione dell'efficienza e dell'efficacia delle strategie tipiche delle compagnie low cost, restituendo inoltre una panoramica riassuntiva dell'opinione dei consumatori sull'andamento, l'evoluzione e lo sviluppo del mercato in generale.

Il modello utilizzato per il sondaggio è stato quello di un'indagine conoscitiva sulla piattaforma Google moduli, con l'utilizzo delle seguenti tecniche di ricerca: risposta ad opzioni multiple, a opzioni doppie, scala numerica di preferenza (1-5)

Il campione è stato composto dalle seguenti categorie distribuite tra la residenza in Italia, ed in altri paesi UE: studenti, lavoratori (dipendenti e liberi professionisti), disoccupati, pensionati.

Sotto il punto di vista strettamente pratico ed esperienziale, il campionamento risulta essere significativo in quanto il 70,8% del totale dichiara di aver usufruito di un servizio

⁴² Corriere della Sera, 2 marzo 2025

di trasporto aereo negli ultimi dodici mesi, con un 35,2% che risulta averlo fatto oltre le tre volte.

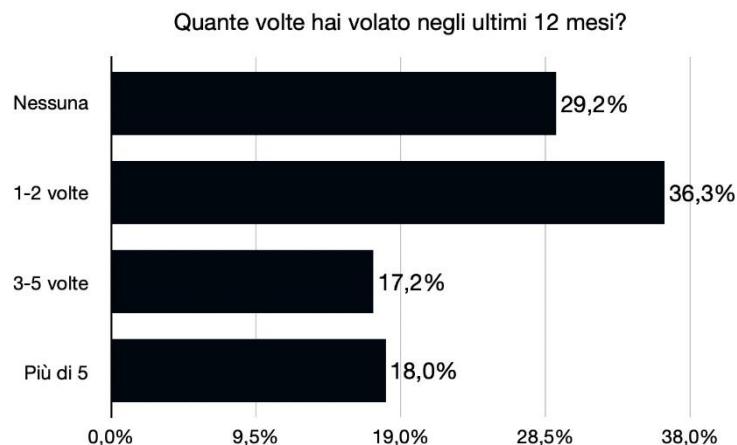


Fig. 18 Dati statistici rilevati dall'indagine conoscitiva Fonte: Rielaborazione personale

La copertura totale delle compagnie low cost risulta essere del 46,1% alla quale se aggiungiamo il 30,3% di coloro i quali hanno optato per un utilizzo misto delle due tipologie di vettori, riscontriamo un dato significativo poiché il tasso di utilizzo negli ultimi anni (almeno una volta) delle compagnie low cost rappresenta oltre i tre quarti del totale. Per le compagnie tradizionali invece, la rimanente parte di quota del mercato è pari al 18,7%, inferiore dunque ad un quinto del totale del campione.

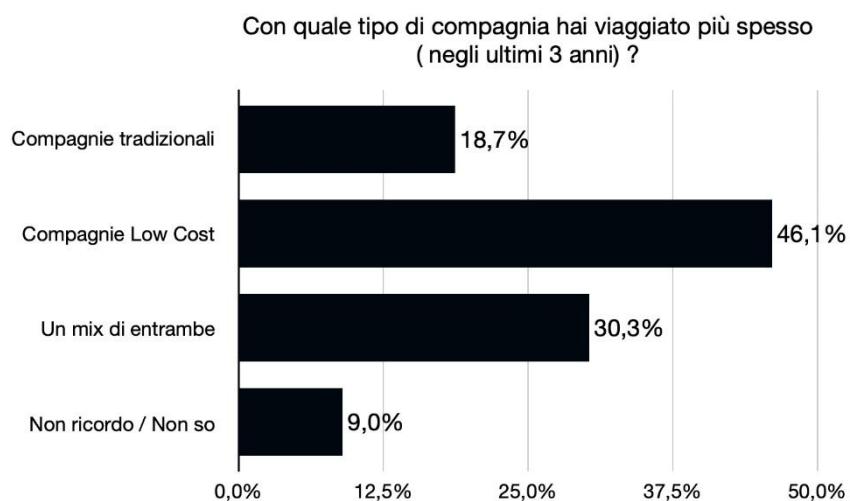


Fig. 19 Dati statistici rilevati dall'indagine conoscitiva Fonte: Rielaborazione personale

Successivamente l'indagine ha voluto investigare l'importanza di alcune variabili, su una scala da 1 a 5, per i consumatori; l'obiettivo era quello di riuscire a catturare se e quanto per quest'ultimi fossero importanti alcune strategie o key performance indicators proprie delle compagnie low cost. La seguente tabella si impegna a riassumere la media ponderata delle valutazioni che i consumatori hanno attribuito ad ogni variabile presa in considerazione

VARIABILI IN ESAME	MEDIA PONDERATA DELLE VALUTAZIONI
Prezzo del biglietto	4,2
Frequenza dei voli disponibili	3,34
Orario comodo di arrivo e partenza	3,67
Possibilità di portare bagagli senza costi aggiuntivi	3,86
Possibilità di cancellare o modificare voli senza pagamento di penali	3,65
Qualità dei servizi a bordo	3,25
Partenza da un aeroporto secondario anziché uno principale	3,20
Immagine della compagnia (es. Affidabilità, reputazione, sicurezza)	3,60

Tab. 9 Dati statistici rilevati dall'indagine conoscitiva Fonte: Rielaborazione personale

Come si può evincere dalla tabella, il prezzo del biglietto è la variabile di maggiore rilevanza per i consumatori del campione. Questo dato è un chiaro sintomo di efficienza della strategia low cost, i quali usano la leva del price come principale nel loro business model. Un altro fattore di importante rilevanza sono i numeri riguardanti qualità dei servizi a bordo ed importanza della partenza da un aeroporto secondario. Rispettivamente le voci riportano un punteggio medio di 3,25 e 3,20, grazie ai quali si collocano nelle ultime due posizioni per importanza attribuita; a mio avviso anche questo è un indicatore di successo e di penetrazione della strategia low cost, in quanto, come abbiamo avuto modo di approfondire nei precedenti passaggi, l'essenzialità dei servizi offerti a bordo (catering, spazio, pulizia) e la scelta di operare in strutture aeropoluali periferiche rappresentano due elementi chiave e caratterizzanti dei vettori a basso costo. Il fatto che i consumatori, dunque, attribuiscano poca importanza ad elementi nei confronti dei quali, i vettori low cost tendono a riporre meno peso, è indubbiamente un altro spunto di

riflessione e di conferma di quanto la loro strategia sia stata ben ponderata ed abbia, ad oggi penetrato il mercato. A conferma di quanto appena detto, i successivi due passaggi della ricerca restituiscono dati interessanti quali la percentuale di consumatori disposti ad usufruire di un aeroporto secondario, e quella disposta a rinunciare a del confort extra a bordo, per voli di breve durata. Nel primo caso notiamo come solo l'8,2% reputa fondamentale che il proprio volo decolli da un aeroporto principale, anziché uno secondario: il restante campione si divide tra il 60,7% di chi sceglierrebbe una struttura secondaria solo di fronte ad un elevato risparmio sulla tariffa e il 34,1% di chi invece opterebbe per la medesima soluzione, anche se più scomoda. In aggiunta, per voli di breve durata (intorno alle due ore), è il 91,8% il dato di coloro i quali collocano la loro propensione a rinunciare a confort e servizi extra in una fascia medio alta.

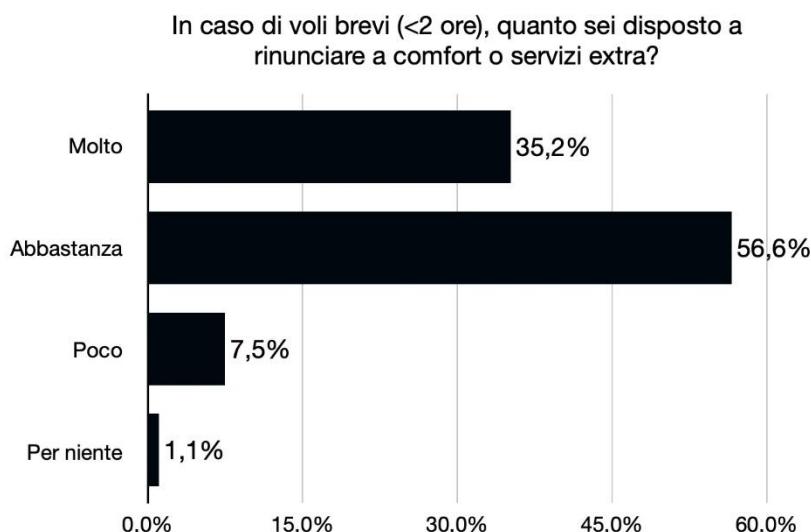


Fig. 20 Dati statistici rilevati dall'indagine conoscitiva Fonte: Rielaborazione personale

La ricerca nella seconda sezione si sposta di più su un piano qualitativo e cognitivo del consumatore in quanto si è cercato di intercettare quali fossero le opinioni sulle compagnie low cost e sulla loro “brand image ed awareness”. Il primo quesito si pone l'onere di verificare, su una scala da 1 (per niente d'accordo) a 5 (completamente d'accordo), l'opinione dei consumatori su:

OPINIONI PRESE IN ESAME	MEDIA PONDERATA DELLE VALUTAZIONI
Le compagnie low cost hanno contribuito a rendere il trasporto aereo più accessibile a tutti	3,9
Le compagnie low cost offrono oggi una qualità di servizio migliore rispetto a qualche anno fa	2,9
La mancanza di servizi inclusi (bagagli, catering, scelta posto) influisce negativamente sull'esperienza	3,20

Tab. 10 Dati statistici rilevati dall'indagine conoscitiva Fonte: Rielaborazione personale

Come si evince dall'osservazione delle medie ponderate, l'opinione più forte, è forse anche quella più impattante nel mercato; infatti, i consumatori hanno un'opinione fortemente positiva se gli viene posta la domanda riguardante il miglioramento e/o l'aumento dell'accessibilità al mercato del trasporto aereo: questa ipotesi è in linea, d'altronde, con ciò che abbiamo avuto modo di analizzare, commentare e verificare nei paragrafi di tutto l'elaborato. Inoltre, gli stessi fruitori del sondaggio prendono una posizione netta anche riguardo il miglioramento della qualità del servizio low cost negli ultimi anni, attribuendo a questa affermazione però un punteggio di fascia medio-bassa. Meno netta invece l'attribuzione del punteggio per quanto riguarda l'influenza negativa che la mancanza di servizi inclusi possa esercitare sull'esperienza; infatti, in questo caso i consumatori si mostrano indecisi e si collocano in una fascia di punteggio mediana di 3,20 punti.

Per quanto riguarda invece l'analisi sull'andamento della qualità complessiva del servizio low cost, il 42,7% dei consumatori ritiene che sia complessivamente migliorata (13,9% significativamente, 28,8% leggermente), certamente un numero più significativo di coloro i quali la reputano invece peggiorata, pari al 21,3%. Infine, l'analisi si conclude sollecitando l'attenzione dei consumatori sull'evoluzione della quota di mercato delle compagnie low cost; il 75,3% di loro ritiene che il business model a basso costo diventerà in assoluto lo schema dominante nel mercato del trasporto aereo civile europeo, sintomo dunque, di come al giorno di oggi il posizionamento di mercato dei vettori low cost sia saldo e di grande prospettiva nella mente dei consumatori.

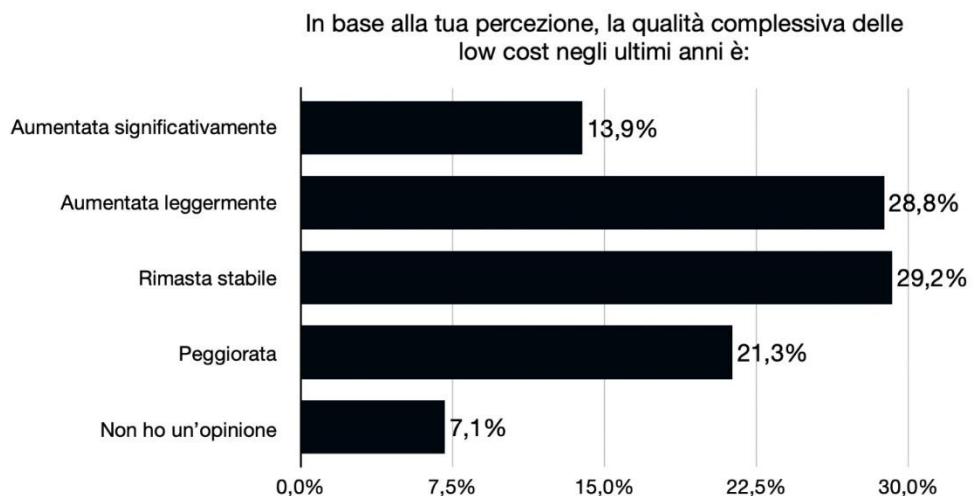


Fig. 21 Dati statistici rilevati dall’indagine conoscitiva Fonte: Rielaborazione personale

Come ultimo passaggio, ritengo necessario dimostrare la causalità di alcune scelte ed opinioni riscontrata all’interno delle risposte dei consumatori. Partendo dalla variabile del costo del biglietto, si può dedurre che il 65,38% di coloro i quali hanno attribuito un valore medio-alto di importanza e che congiuntamente abbiano volato almeno tre volte negli ultimi dodici mesi, siano lavoratori (dipendenti e non) e solo la restante quota fa riferimento agli studenti e ai pensionati presi in esame; questo dato mostra una correlazione forte tra le tre variabili e ci fa riflettere su come le strategie di “pricing” messe in atto dalle compagnie low cost abbiano una penetrazione efficiente sul cluster dei soggetti “frequent flyers” in età lavorativa. Per quanto riguarda invece le compagnie tradizionali, riscontriamo una totale assenza di una loro menzione di scelta tra la categoria degli studenti; solo il 4,65% di coloro che hanno dichiarato di aver usufruito di sole compagnie full service sono studenti, un dato in parte fisiologico in quanto non sempre il prezzo dei biglietti è accessibile a chi non dispone di un reddito, ma dall’altra allarmante in quanto, in prospettiva futura, può significare una mancanza di considerazione per il brand delle compagnie tradizionali da parte delle generazioni che saranno, tra alcuni anni, adulte e lavoratrici.

Notiamo inoltre, una correlazione positiva tra coloro che hanno indicato come probabile o gradita una scelta di un aeroporto secondario e la variabile di frequenza dei voli 1-2 volte o nessuna; infatti, il 64,7% dei consumatori che ha espresso una preferenza per aeroporti secondari, ha viaggiato negli ultimi dodici mesi meno di due volte. A mio avviso

questa è un ulteriore conferma dell'efficacia delle strategie delle compagnie low cost; infatti, da una parte sono riuscite ad intercettare con la prima strategia distintiva, quella del prezzo relativo al servizio, i lavoratori che sono soliti viaggiare più di tre volte all'anno, mentre con la seconda strategia caratterizzante, la scelta di operare su aeroporti secondari, riescono a colpire il cluster di coloro meno soliti ad usufruire del trasporto aereo e quindi più predisposti ad accettare la distanza logistica della struttura secondaria; riuscendo in questo modo ad ottenere una copertura notevole della domanda di mercato.

Infine, da segnalare vi è la forte correlazione tra i lavoratori dipendenti e liberi professionisti e coloro i quali pensano che siano da evitare le compagnie che offrono un biglietto economico, ma che successivamente offrano servizi extra a pagamento. La percentuale è pari al 78,08%, una soglia che probabilmente può far riflettere le compagnie low cost cercando di riposizionare la propria strategia in modo tale da offrire, pur rimanendo nei margini di profitto, agevolazioni o servizi gratuiti a categorie di lavoratori soliti ad usufruire del servizio di trasporto aereo.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta nel presente elaborato ha voluto spiegare, analizzare e verificare empiricamente i cambiamenti che i vettori low-cost hanno apportato sia al mercato del trasporto aereo civile, in particolar modo quello europeo, sia all'organizzazione aziendale delle strutture aeroportuali. I riscontri sul tema, che da diverso tempo sollecita la mia curiosità accademica, sono stati senz'altro positivi; il percorso è partito da discussioni prettamente teoriche, con la discussione di modelli importanti per la letteratura scientifica, applicati al settore delle compagnie aeree, è successivamente passato per una analisi strategica-operativa, per terminare, infine, in una ricerca empirica e la discussione dei suoi risultati. Questa ultima parte, impegnativa ed entusiasmante allo stesso tempo, ha fornito le basi per poter confermare quanto discusso nell'intero elaborato ed in maniera simultanea quanto avevo ipotizzato precedentemente alla stesura: nei nostri giorni le compagnie low-cost sono il modello di business rivoluzionario e di grande prospettiva nel mercato del trasporto aereo civile, avendo contribuito ad evolvere il viaggio aereo, in un fenomeno di massa.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRADIA

- Alamdari, F., & Fagan, S. (2005). Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews*, 25(3), 377-392.
- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2007). "Assessment of new hub-and-spoke and point-to-point airline network configurations." *Transport Reviews*, 27(5), 529-549.
- Barrett, S. D. (2004). *How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers?*. Journal of Air Transport Management, 10(1), 33–39.
- Button, K. (2021). *Air Transport Economics: From Theory to Applications*. Edward Elgar Publishing.
- Burghouwt, G. (2007). *Airline Network Development in Europe and its Implications for Airport Planning*. Ashgate.
- Burghouwt, G., Redondi, R., Malighetti, P., & Paleari, S. (2015). "Measuring airline hub timetable coordination." *Journal of Air Transport Management*, 42, 175-183.
- CAPA – Centre for Aviation. (2023). *Norse Atlantic: challenging the long-haul low-cost model*.
- Caroli Matteo, Economia e gestione sostenibile delle imprese (2021)
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Springer.
- Cuneo Airport, Report erogazione incentivi
- Denecken, D., Klein, R., & Schwarz, M. (2017). *Pricing strategies in the airline industry*. Journal of Air Transport Management, 58, 7–14.
- Dennis, N. (1994). *Hub-and-spoke networks in air transport*. Journal of Transport Geography, 2(3), 219–233.
- Dobruszkes, F. (2013). The geography of European low-cost airline networks: a contemporary analysis. *Journal of Transport Geography*, 28, 75-88.
- Dobruszkes, F. (2006). *An analysis of European low-cost airlines and their networks*. Journal of Transport Geography, 14(4), 249–264.
- Doganis, R. (2019). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing*. Routledge.

- Doganis, R. (2010). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing* (4th ed.). Routledge.
- European Commission (2020). *State aid: Commission guidelines on State aid to airports and airlines*.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2006). *Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study*. *Journal of Transport Geography*, 14(2), 83–94.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2007). "Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study." *Journal of Transport Geography*, 15(2), 83-94.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2003). *Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodeling of the airport-airline relationship*. *Tourism Management*, 24(3), 315–326.
- Giuseppe Di Taranto, L'Europa Tradita (2021)
- Graham, A. (2013). *Managing Airports: An International Perspective* (4th ed.). Routledge.
- Gillen, D., & Lall, A. (2004). "Competitive advantage of low-cost carriers: Some implications for airports." *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 41-50.
- IATA. (2022). *Worldwide Slot Guidelines (WSG), 11th Edition*. International Air Transport Association.
- Il Sole 24 Ore. (2021). *Alitalia chiude dopo 75 anni, debutta ITA Airways*.
- Kimes, S. E. (1989). *Yield management: A tool for capacity-constrained service firms*. *Journal of Operations Management*, 8(4), 348–363.
- Marketing Management, Kotler, Keller, Chernev, Ancarani, Costabile (2022)
- Mirella Pellegrini, Diritto Pubblico dell'economia (2023)
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low-cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272.
- Piga, C. A., & Bachis, E. (2007). *Pricing strategies by European traditional and low-cost airlines: Evidence from online booking data*. *The Journal of Air Transport Management*, 13(5), 278–285.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Regolamento (CEE) n. 95/93 del Consiglio del 18 gennaio 1993 relativo all'attribuzione di *time slots* negli aeroporti comunitari.

Richard L. Daft, Organizzazione Aziendale (2021)

Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). *Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis*. Strategic Management Journal, 22(11), 1055-1067.

Talluri, K., & Van Ryzin, G. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer Science & Business Media.

Zattoni, A., & Pedrini, M. (2011). *Corporate governance and performance: The Alitalia case*. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 11(3), 357–367.

Zhang, Y., & Round, D. K. (2008). China's airline deregulation since 1997 – Empirical evidence and policy implications. *Journal of Air Transport Management*, 14(3), 130-142.

ASSAEROPORTI <https://assaeroporti.com/serie-storiche/>

ASSAEROPORTI <https://assaeroporti.com/position-paper-e-studi>

ASSOCLEARANCE <https://www.assoclearance.it/>

BLIVALE, Come i nuovi voli low cost influenzano la crescita del turismo internazionale
<https://www.blivale.com/it/blog/guide-e-consigli-per-viaggiare-senza-pensieri/614-come-i-nuovi-voli-low-cost-influenzano-la-crescita-del-turismo-internazionale>

CAPA – Centre for Aviation. (2023). *European airline market overview*. <https://centreforaviation.com/>

CORRIERE DELLA SERA https://www.corriere.it/economia/trasporti/aerei/25_marzo_02/

IATA. (2023). *Economic performance of the airline industry*. <https://www.iata.org/>

IL SOLE 24 ORE <https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-chi-comanda-aeroporti-italiani-AEceSAv>

ICAO – International Civil Aviation Organization. (2024). *World Air Transport Statistics*.
<https://www.icao.int/>

ETICAECOMIA *Il ruolo del trasporto aereo low-cost nello sviluppo economico regionale*
<https://eticaeconomia.it/il-ruolo-del-trasporto-aereo-low-cost-nello-sviluppo-economico-regionale/>

EUROCONSULT, *Local development and internazionalization* <https://www.euroconsultitalia.it/>

EUROCONTROL. (2022). *Challenges of rail and air transport integration in Europe.*
<https://www.eurocontrol.int/>

EUROCONTROL . TRAFFIC <https://ansperformance.eu/traffic/>

EUROPEAN COMMISSION. (2021). *Study on Airport Slot Allocation and Use.*
<https://transport.ec.europa.eu>

EUROPEAN COMMISSION. (2017). *European Aviation Environmental Report 2017.*
<https://www.easa.europa.eu/eaer>

GMC. *The surprising impact of airports in smaller communities*
<https://www.gmcnetwork.com/news/2025/01/the-surprising-impact-of-airports-in-smaller-communities/>

OECD. (2023). *Labour market and supplier trends in the aviation industry.* <https://www.oecd.org/>

RAI –Radio televisione Italiana <https://www.rai.it/>

Ranktracker *Marketing per le compagnie aeree* <https://www.ranktracker.com/>

REGIONE EMILIA ROMAGNA <https://www.regione.emilia-romagna.it/>

REVFINE. Airline Revenue Management <https://www.revfine.com/it/gestione-delle-entrate-delle-compagnie-aeree/>

SIMPLYFLYING *Full service low cost airlines are here – what should traditional airlines do?*
<https://simplyflying.com/>

SKYTG24, Quali sono i primi dieci scali per numero di passeggeri?
<https://tg24.sky.it/economia/2025/02/01/aeroporti-italiani-passeggeri-voli-classifica-2024#02>