



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di “Economia Pubblica e della Regolamentazione”

Docenti Titolari: Prof. Antonio Nicita e Prof. Piero Cipollone

**“COMPAGNIE AEREE LOW-COST: IMPATTO SUL
MERCATO E SULLE INFRASTRUTTURE AEROPORTUALI
IN EUROPA”**

Relatore

Prof. Antonio Nicita

Candidato

Andrea Filograna

n.matricola 624391

Correlatore

Prof. Ernesto Cassetta

Anno Accademico 2010/2011

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. MODELLO DI BUSINESS LOW COST ED IMPATTO SUL MERCATO	
1.1 La liberalizzazione del trasporto aereo in Europa e sviluppo del mercato...	6
1.2 Il modello di business low cost.....	16
1.3 Confronto tra FSC e LCC.....	23
1.4 Leve di posizionamento dei principali vettori low cost in Europa.....	29
1.5 Nuovi trend sul traffico passeggeri.....	32
1.6 Conclusioni.....	44
2. L’OFFERTA LOW COST E L’IMPATTO SULLE INFRASTRUTTURE AEROPORTUALI.	
2.1 Le strutture aeroportuali.....	47
2.2 Low cost e sviluppo degli aeroporti secondari.....	62
2.3 Airline network: il modello hub&spoke e point to point.....	69
2.4 L’evoluzione del business model degli aeroporti.....	75
2.5 Regolamentazione.....	77
2.5 Conclusioni.....	84
3. SCENARI ALTERNATIVI IN ITALIA: SOSTENIBILITA’ ED EFFICIENZE.	
3.2 Distribuzione capillare del traffico aereo in infrastrutture aeroportuali...	87
3.3 Concentrazione del traffico aereo in una sola struttura: l’esempio di Madrid Barajas e del Dublino Airport.....	92
3.1 Incidenza del traffico LCC per dimensioni aeroportuali.....	97
3.4 Focus sull’Italia.....	101

CONCLUSIONI ED OSSERVAZIONI FINALI.....	114
INDICE DELLE FIGURE E TABELLE.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	121
SITOGRAFIA E RIFERIMENTI WEB.....	124

ABSTRACT

Nel corso degli ultimi anni il settore del trasporto aereo si è evoluto progressivamente in Europa con l'affermazione e lo sviluppo dei vettori *low cost*, i quali hanno applicato una particolare formula di offerta di servizi, significativamente diversa da quella delle compagnie *full service*, modificando in tempi brevi il comportamento dei consumatori che considerano oramai il trasporto aereo come un servizio largamente accessibile e competitivo rispetto ad altre modalità.

Si parla a tal proposito di democratizzazione del servizio che rende accessibile, in termini di tempo e di costo, aree geografiche precedentemente di assoluta perifericità attraverso i numerosi voli che le circa 40 compagnie *low cost* europee offrono.

Per comparare i costi tra le tipologie di vettori è stata elaborata la misura del *cost of available seat* (ovvero il costo per persona per km percorso) dopo aver analizzato le voci di costo di quattro compagnie *low cost* (Ryanair, Easyjet, AirBerlin, SkyEurope) e di sette vettori tradizionali (AirFrance, Alitalia, BA, Lufthansa, Iberia, SAS, Austrian): il marketing e i costi di distribuzione, il combustibile, il noleggio aerei, le spese per rotte ed aeroporti, D&A, la manutenzione e il personale.

Il contenimento dei costi (circa del 50% inferiori rispetto alle *full service*), resta l'aspetto *core* della strategia dei vettori ed è reso possibile grazie ad un controllo serrato dei costi interni ed esterni ed una struttura di offerta orientata alla totale eliminazione dei servizi accessori destinati ai clienti passeggeri, con una conseguente *leadership* di costo attraverso l'adozione di tecniche, processi e procedure che le contraddistinguono.

Ogni compagnia, tuttavia, organizza la propria attività in modo diverso, rendendo più difficile l'attività di analisi del fenomeno.

Dal modello di business essenziale della Ryanair, tipica del vettore *low cost* puro, si può arrivare a società *low fare* come AirBerlin che organizzano la loro offerta quasi come le *full service carriers*.

Non esiste, quindi, un unico modello di business ma tanti quanti sono le compagnie aeree *low cost* ma, tra i due estremi organizzativi, si collocano modelli ibridi che hanno caratteristiche proprie delle compagnie tradizionali ed altre corrispondenti a vettori *low cost* puri.

Il fenomeno delle compagnie *low cost* ha registrato negli ultimi anni una crescita esponenziale che è stato accompagnato da un contestuale aumento del numero complessivo di passeggeri che viaggiano in aereo, anche grazie alla creazione di nuova domanda che è stata citata prima citata.

Gli scenari futuri a tal proposito sono molto incerti: da un lato le compagnie *low cost* (Ryanair su tutte) dovranno cercare di accrescere e sostenere il loro vantaggio competitivo che hanno creato in questi anni al fine di trarre più profitti possibili e dall'altro lato, invece, le compagnie *full service* dovranno reagire per cercare di riguadagnare le quote mercato perse in questi ultimi anni.

Le compagnie *low cost* dovranno sicuramente generare valore da nuove fonti con ulteriori servizi accessori a pagamento (internet, intrattenimento a bordo, più posti con passeggeri della parte posteriore dell'aeromobile che viaggiano in piedi, ...), con l'imperativo di tagliare i costi su tutti i fronti (solo bagaglio a mano, aerei con sedili meno lussuosi, eliminazione del secondo pilota per le tratte brevi, ...) così da trasformarsi da società *low fare* a compagnia *no fare*.

Dopo aver analizzato l'impatto sul mercato delle compagnie *low cost*, nel secondo capitolo l'attenzione si sposta sulle infrastrutture aeroportuali ed in

particolare sulle strutture secondarie che, con l'ascesa di queste compagnie, vengono maggiormente utilizzate.

L'aeroporto è il luogo predisposto per il decollo, l'atterraggio e le manovre degli aerei ma anche un elemento del sistema economico-territoriale, con il quale allaccia relazioni di interdipendenza e dal quale trae risorse per il suo stesso sviluppo. Ogni struttura è divisa in:

- *air side* (aerodromo), la parte dell'aeroporto costituita rispettivamente dalle infrastrutture di volo o ad esso asservite in cui è inclusa la pista di atterraggio, un piazzale di sosta per gli aeromobili, la torre di controllo, uno o più raccordi che collegano il piazzale alla pista di volo e, talvolta, uno o più vie di rullaggio.
- *land side* (aerostazione), le strutture e le aree accessibili al pubblico, con l'aerostazione passeggeri, la viabilità, i parcheggi per le autovetture ed altre eventuali strutture aperte al pubblico.

Come già accennato, una caratteristica delle compagnie *low fare* è l'utilizzo parziale se non totale di aeroporti di secondaria importanza che, con una congestione inferiore e grande capacità inutilizzata, permettono di gestire al meglio le rotazioni e i tempi all'interno della struttura. Senza più restrizioni di slot e con un minor traffico le compagnie operano con maggiore puntualità aumentando il numero di partenze ed atterraggi e sfruttando al meglio le capacità della flotta.

In Italia, per esempio, gli aerei Ryanair decollano e atterrano in 19 aeroporti (sui 45 totali), di cui 18 sono secondari, gli aerei Air Baltic su 16 di cui il 50% non sono principali e quelli Easyjet su 16 di cui solo 1/4 hanno le caratteristiche appena indicate.

Spostando l'attenzione dalle compagnie aeree sulle strutture aeroportuali dove queste operano, sono state inoltre proposte le quote dal 2008 al 2010 dei voli delle LCC (*low cost carriers*) e FSC (*full service carriers*) in Italia per ogni singola infrastruttura per cui non c'è, però, un trend uniforme che le accomuni l'un l'altra.

Nel settore del trasporto aereo esistono tipicamente 2 tipologie di modelli nell'organizzazione del network e dei voli da operare: *hub&spoke* e *point to point*.

Il secondo, anche detta *city pairs*, consiste in un'offerta di collegamenti diretti tra coppie di città che ha il vantaggio di minimizzare il tempo di viaggio e di utilizzare gli aerei con maggiore frequenza senza attendere i voli di coincidenza e minimizzando il cosiddetto *domino effect* attraverso cui un ritardo può causare successivi ritardi da qualsiasi altro lato del network.

Da un punto di vista metodologico, però, è errato associare indissolubilmente questa strategia al *low cost* perchè, ad esempio, in Europa con la forte crescita delle linee aeree a basso costo e la crescita esponenziale della domanda, compagnie come Ryanair e Easyjet hanno individuato delle basi logistiche di piccole-medie dimensioni (*multiple hub*) al fine di gestire con maggiore razionalità i volumi di traffico divenuti consistenti.

Se la modalità di organizzare il *network* sta cambiando, si osserva anche un'evoluzione del modello di business degli aeroporti che sta convogliando dai modelli più tradizionali verso *multiservice spoke* (aeroporti con modelli di business differenziati) e *advanced spoke (regional/tourist airport)*, entrambi in linea con la *value chain* dei vettori *low cost*, in contrapposizione al *main hub* che rimane il modello più tradizionale.

Tale evoluzione è dovuta all'incremento del traffico LCC ed è testimoniata da rilevanti scelte strategiche effettuate da alcuni grandi aeroporti europei come lo scalo Schiphol di Amsterdam e Kastrup di Copenaghen che hanno effettuato delle azioni di efficientamento volte a facilitare l'operatività delle compagnie *low cost* con la creazione di terminal dedicati per ridurre i tempi di *turnaround* ed i costi operativi dei vettori e con tariffe di accesso minori.

Una grande area metropolitana o regione deve essere servita da un'unica struttura aeroportuale oppure è preferibile avere un elevato numero di scali diffusi in aree limitrofe?

A tal proposito vengono esaminati i vantaggi e gli svantaggi di unici grandi centri aeroportuali con quelli che si hanno, invece, con una distribuzione capillare degli scali sul territorio.

Gli aeroporti di Madrid (Barajas) e di Dublino (Aeroporto Internazionale) sono due esempi di strutture in cui tutti i vettori convogliano senza l'integrazione dell'offerta di un ulteriore scalo nella stessa area metropolitana. In queste strutture è possibile integrare l'offerta di compagnie full service e *low cost* anche se in assenza di *interlining*, le società di gestione hanno in proporzione maggiori ricavi con un flusso superiore di passeggeri favorendo gli investimenti e la qualità del polo aeroportuale.

L'aeroporto, con le attività ed esso collegate, è stato definito come generatore di valore, sia come attività economica capace di incrementare domanda di lavoro, di beni e servizi, sia come infrastruttura di trasporto in grado di consentire collegamenti rapidi per i residenti dei bacini di utenza, per i viaggiatori business e per i turisti.

Una allocazione più distribuita sul territorio può presentarsi come opportunità a livello economico e come fattore propulsivo del turismo.

In Italia il numero di aeroporti supera le 40 unità con una concentrazione molto forte al nord e al centro nord. Nella figura seguente viene illustrato graficamente come sono distribuite le strutture aeroportuali.

Sono indispensabili tutti queste strutture in particolare nelle aree appena citate?

Una parziale risposta può essere data dopo le riflessioni rese possibili grazie agli approfondimenti sulla attrattività di tutti gli aeroporti (con più di

10.000 passeggeri) sul territorio italiano e sugli indici di bilancio delle società di gestione dei principali scali.



Fig. 3.2: Dimensione degli aeroporti di compagnie low cost sul territorio italiano

Fonte: Rielaborazione personale



Una cosa è comunque certa: strutture sempre più moderne e con maggiori servizi permetteranno ai passeggeri di viaggiare in modo più confortevole ed agevole così come se fossero in una stazione ferroviaria o in autobus. Solamente il mercato stabilirà se ci sarà una riduzione del numero delle strutture aeroportuali o un potenziamento di questi poli.

BIBLIOGRAFIA

Alderighi M. Cent A. Rietveld P. Nijkamp P., Network competition—the coexistence of hub-and-spoke and point-to-point systems. *Journal of Air Transport Management* Volume 11, Issue 5, September 2005, Pages 328-334.

Bacelli O., Aeroporti e compagnie aeree low cost: la nuova geografia del turismo.

Bacelli O. Alderighi M., Il rapporto fra vettori ed aeroporti: analisi e valutazione del sistema di regolazione in Italia. CERTeT

Bergantino S. Ponti. M, Le compagnie low cost e la tutela dei consumatori. *Consumatori, Diritti e Mercato* numero 1/2006

Bozza D. Gennaro M. Giovara V., Il caso Ryanair, 2010.

Campisi D. Costa R. Mancuso P., The effects of low cost airline growth in Italy, Roma, 2010.

Carlucci F. Cirà A., Economia e politica dei sistemi di trasporto.

Carlucci F. Cirà A., Sostenibilità istituzionale nelle scelte infrastrutturali per il trasporto aereo: il caso degli aeroporti minori.

Caroli M., Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill

Creton S., Ryanair: il prezzo del low cost, 2005

Deiana M., Riflessione sulla slot allocation.

De Rosa C., Interdipendenze tra aeroporti e territorio: possibilità' di sviluppo e prospettive future.

Enac Direzione Sviluppo Aeroporti, Dati di traffico degli scali italiani nel 2006. 2007.

Enac Direzione Sviluppo Aeroporti, Dati di traffico degli scali italiani nel 2007. 2008.

Enac Direzione Sviluppo Aeroporti, Dati di traffico degli scali italiani nel 2008. 2009.

Enac Direzione Sviluppo Aeroporti, Dati di traffico degli scali italiani nel 2009. 2010.

Giuricin A., *Indice delle liberalizzazione*, 2007.

Giuricin A. Arrigo U., *Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost*. Pavia. 2006.

Illica Magrini E., *Gli aeroporti e i servizi aeroportuali*. 2008.

Invernizzi R. *Trasporti aerei e aeroporti*. 2007.

Jarach D., *Marketing aeroportuale: la gestione dell'impresa-aeroporto del nuovo millennio*. 2002.

Kpmg Advisory. *Evoluzione del traffico aereo low cost a livello europeo e nazionale*, 2011

Mangia G. Cicellin M., *Analisi di un sistema aeroportuale: il caso Gesac*.

Marques R.C. Brochado A., *Airport regulation in Europe: is there need for a European Obesevatory?*. *Transport Policy* 15 (2008) 163–172

McLay P. Reynolds-Feighan A., *Competition between airport terminals: The issues facing Dublin Airport*. Department of Economics and Geary Institute, University College Dublin, Belfield, Dublin 4, Ireland. 2005

Pammoli F. Cambini C. Giannaccari A., *Politiche di liberalizzazione e concorrenza in Italia*.

Pels E. Njenovan G. Behrens C., *Low cost airline e airline competition*, Londra, 2009. *Transportation research Part E* 45 (2009) 335-344.

Postorino M., Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo.

SACBO S.p.A., Carta dei servizi BGY. 2011

SACBO S.p.A., Gli effetti economici dello sviluppo dell'aeroporto di Milano – Orio al Serio. Bergamo. 2005.

Sainz-González R. Núñez-Sánchez R. Coto-Millán P., The impact of airportfees on fares for the leisure air travel market: The case of Spain. *Journal of Air Transport Management*. Volume 17, Issue 3, May 2011, Pages 158-162

Sinatra A., Aeroporti e sviluppo regionale: rassegna di studi

Tranquilli Leali R., Rilievi critici e ricostruttivi sulla nuova disciplina in materia di proprietà ed uso degli aeroporti. 2007