

Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Marketing Internazionale c.p.

“Strategie di internazionalizzazione nel settore del trasporto aereo: il caso Alitalia Sky Team”

RELATORE: Prof Michele Quintano

CANDIDATO: Dr Francesco Dell’Annunziata

Matr: 633461

CO-RELATORE: Prof Marco Ferretti

ANNO ACCADEMICO

2011/2012

Indice

Indice	2
Prefazione	6
1. Alleanze strategiche internazionali.....	9
1.1. Definizione.....	9
1.1.1. Le "Forze" che ci spingono verso l'alleanza.....	12
1.1.2. Le "Forze" che ci spingono verso una fusione.....	13
1.2. Nell'organigramma cosa cambia?.....	16
1.2.1. La difficoltà congenita del "minimo cambiamento" in organizzazione.....	16
1.3. Il problema della diversità	18
1.3.1. Teoria dei costi transattivi	18
1.3.2. Teoria della rete delle alleanze.....	19
1.4. Una soluzione: "La cultura dell'alleanza"	22
1.4.1. Dalla teoria di Mc Kraken al caso specifico dell'alleanza	22
2. Il mercato del trasporto aereo: specificità e caratteristiche	24
2.1. Sovrapposizione dei mercati e la discriminazione del prezzo.....	24
2.2. Fattori produttivi "statici" e domanda dinamica.....	32
2.3. Separazione fra chi paga e chi sceglie: il ruolo dei loyalty systems	35
2.4. Ampia pluralità di politiche di offerta	38
2.4.1. Generalità	38
2.4.2. Modello Hub più fideraggio.....	39
2.4.3. Modello point to point.....	42
2.4.4. Modello multimodale	44
2.5. Evoluzione del quadro normativo.....	47
2.5.1. Compagnie di bandiera.....	47
2.5.2. Compagnie profit oriented	49

2.5.3.	Avvento delle low cost	53
2.6.	Mercato fra l'internazionale e il territoriale	58
2.6.1.	cieli di tutti e gli aeroporti degli stati	58
3.	I rapporti fra aerolinee	61
3.1.	Il periodo delle compagnie di bandiera e delle consorelle	61
3.2.	Le prime aggregazioni intorno ai CRS	64
3.3.	Le spinte degli anni '90 e la cooperazione	71
3.3.1.	Diminuzione dei margini operativi	71
3.3.2.	Necessità di riduzione dei costi	76
3.3.3.	Necessità di allargamento del network.....	78
3.3.4.	Altri benefici di una alleanza	80
3.4.	Verso un oligopolio naturale e omogeneo	83
3.4.1.	le nuove alleanze	83
3.4.2.	CRS e nuove alleanze.....	86
3.4.3.	Tendenze evolutive.....	87
4.	Alitalia	91
4.1.	Dalle origini alla regina delle estati romane	91
4.2.	Dall'avvento dei jumbo alle crisi degli anni '90	94
4.3.	Il primo tentativo di alleanza: GALILEO.....	99
4.4.	Il cambiamento di alleanze e la adesione a Skyteam.....	101
4.5.	Il tentativo di fusione con KLM	104
4.6.	2008 il giorno più lungo	110
4.6.1.	Così non si può continuare	110
4.6.2.	La scelta del partner o del proprietario.....	113
4.6.3.	AF a un secondo dalla crisi a un secondo dalla soluzione	116
4.6.4.	L'opzione nazionale e i "capitani coraggiosi"	119
4.7.	Roma - Milano minacce e opportunità	121
4.7.1.	Alitalia Cai un giallo ancora privo di finale.....	124

5.	Strategie di internazionalizzazione	127
5.1.	La più piccola delle grandi o la più grande delle piccole?	127
5.2.	Sopravvivere nel oligopolio naturale: istruzioni per l'uso	132
5.3.	Perché non fusioni ma alleanze	138
5.3.1.	Alleanza modello di contro-tendenza.....	138
5.3.2.	Il valore del brand: l'esempio SwissAir.....	139
5.3.3.	Il servizio al "Sistema paese"	142
5.3.4.	L'integrazione con gli aeroporti.....	145
5.3.5.	Il problema della lingua.....	149
5.3.6.	Allora alleanze!	151
5.4.	La scelta dell'alleanza: Star VS Sky team.....	153
5.4.1.	La concorrenza strategica fra Hub	153
5.4.2.	L'aggressività della politica Lufthansa verso l'Italia.....	159
5.5.	Conclusioni	162
6.	Prospettive	164
6.1.	Lo scenario di settore.....	164
6.1.1.	Crescita tendenziale del mercato.....	164
6.1.2.	La concorrenza asimmetrica: il caso Emirates.....	168
6.1.3.	La concorrenza del trasporto sul ferro: il caso Ntv.....	172
6.1.4.	La mappa futura degli aeroporti italiani.....	177
6.1.5.	Nuove tecnologie: fra aeree a capacità "estrema " e nuove tecniche di avionica.....	180
6.2.	Nuovi modelli di business	182
6.2.1.	La navetta	182
6.2.2.	La deforestazione dello yield	183
6.2.3.	L'acquisto d'impulso.....	185
6.3.	L'ipotesi del mantenimento dell'autonomia nella crescita.....	188
6.4.	l'ipotesi della fusione-acquisizione	190

6.5. Conclusioni	192
7. Bibliografia.....	193
7.1. Tradizionale	193
7.2. Siti Web	200

Prefazione

La presente trattazione riguarda le scelte dell' Alleanza Internazionale di vettori Aerei effettuata da Alitalia circa 10 anni fa (2001).

Come spesso accade l'analisi lessicale di questa frase ne costituisce una chiave di interpretazione e difatti nel presente lavoro siamo partiti (Capitolo 1) dalla definizione di una Alleanza Strategica Internazionale inquadrandola come una modalità di entrata nei mercati internazionali e tratteggiandone opportunità e difficoltà di realizzazione in un ambito che prescindendo dallo specifico settore. Le specificità del settore del trasporto aereo sono stati oggetto del Capitolo 2 nel quale abbiamo introdotto i concetti fondamentali di questo mercato e la stessa terminologia (load factor, hub & spoke, point-to-point, low cost, compagnia di bandiera) che viene utilizzata nel seguito. Particolare enfasi è stata data all'aspetto normativo del settore che è passato da un sistema fortemente regolato a uno di concorrenza quasi perfetta fornendo quasi un prototipo di liberalizzazione al punto che la parola "deregulation" senza aggettivi è spesso usata per antonomasia per indicare la liberalizzazione del trasporto aereo.

In tale scenario si sono evoluti e trasformati i rapporti fra le linee aeree e a tali rapporti, sfociati fra la fine dello scorso secolo e l'inizio di questo nelle alleanze strategiche che oggi costituiscono gran parte del mercato, è dedicato il Capitolo 3. Il fenomeno delle alleanze per quanto recente ha natali antichi e si è sviluppato nelle forme della associazione istituzionale (IATA, EAA,.....) con un importante tentativo di accorpamento di airline per la costituzione dei CRS/GDS per poi approdare nelle forme moderne e attuali.

Stabilito il background nel quale si è sviluppata la sua storia, il Capitolo 4 introduce la protagonista di questo studio: Alitalia.

Con un profilo prevalentemente storico, che però va oltre la semplice elencazione delle date e dei fatti, ricostruiremo sia i motori economici dello sviluppo e

dell'involuzione del vettore di bandiera italiano sia i rapporti internazionali con le consorelle. Particolare enfasi verrà data al decennio 2000 - 2010 sia perché è quello che ha portato alla scelta di campo di Sky Team sia perché è stato quello della scomparsa traumatica della "vecchia" Alitalia e della nascita dell'attuale compagine societaria che eredita nome e una parte notevole delle strutture dall'illustre predecessore.

A metà strada fra interpretazione delle spinte del passato e definizione delle direttrici future il Capitolo 5 cerca di inquadrare le ragioni profonde che hanno portato nello specifico settore al successo di una forma di collaborazione (l'alleanza strategica naturalmente a metà strada fra la collaborazione e la fusione) rispetto a tutte le alternative possibili. Si partirà dalla concettualizzazione della forma di mercato utilizzando la categoria dell'oligopolio omogeneo per considerare la presenza di forti valori di identità e riconoscibilità che si conducono alle due concettualizzazioni del brand e della identità nazionale. In questo capitolo, come del resto in tutta la trattazione, si metterà l'accento sui rapporti fra aerolinee e territorio definendo come le scelte strategiche di tutti i vettori siano state spesso guidate dalla localizzazione geografica e dalla capacità di crescita dei rispettivi Hub di riferimento. In particolare per la storia recente di Alitalia è stato e continua ad essere fondamentale il ruolo del Hub di Milano Malpensa.

Le prospettive future sono l'argomento precipuo del Capitolo 6 che conclude la trattazione. Vengono passati in rassegna i probabili scenari a breve del settore condizionati da una crescita comunque rilevante e da una spinta tecnologica sempre pronta a creare nuovi paradigmi di riferimento (aerei a grande capacità e/o a grande gittata). Affiancando e integrandosi con questi scenari abbiamo ipotizzato nuovi modelli di business sia sul lato dell'offerta (navetta) che su quello della domanda (acquisto d'impulso, deforestazione dello yield).

Il capitolo e la trattazione si concludono con i due possibili scenari del prossimo futuro dell'Alitalia: il mantenimento dell'autonomia e quindi lo sviluppo strategico come vettore nazionale, oppure la fusione con Air France in quella che diventerebbe la più grande aerolinea europea.

1. Alleanze strategiche internazionali

1.1. Definizione

Alleanza è un termine che ha diversi campi di utilizzo sia in ambito economico, politico, militare dove trova molteplici significati, ma alla fine il suo significato "core" non cambia mai in nessuno degli ambiti sopra citati che possiamo usare. "Un'alleanza strategica è una collaborazione tra due soggetti per raggiungere interessi comuni¹". Anche se molto tecnica ed asettica questa definizione racchiude tutto il mix di significati esistente in questo termine. Due entità aziendali decidono di collaborare in maniera più coinvolgente di un semplice accordo di fornitura o di distribuzione e in modo minore rispetto ad una fusione. È una fattispecie che sta a metà tra gli accordi di collaborazione e quelli di fusione il che la rende in contemporanea:

- Largamente usata quando la situazione lo richiede e quando si presentano le condizioni adeguate
- Più incerta e più predisposta al fallimento e alle distorsioni dovuti per la maggior parte a cambiamenti dell'ambiente esterno

In estrema sintesi sono sostanzialmente 4 i test per rendere strategica un'alleanza:

1. ci deve essere un cospicuo numero di risorse impiegate sia da una parte che dall'altra
2. ci deve essere un alto livello di interdipendenza tra le due aziende. Un qualcosa di più di una semplice partnership di R&S ad esempio
3. la relazione instaurata deve essere costruita su basi "solide" tali da durare nel lungo periodo

¹ Grant "L'analisi strategica per le decisioni aziendali" edizione il Mulino

4. l'alleanza deve avere un posto di rilievo nelle decisioni aziendali e nei suoi obiettivi; in altre parole deve avere l'attenzione del management centrale per poter essere

Naturalmente il fenomeno è molto più complesso di come è stato presentato, basti pensare che la maggior parte delle alleanze o in generale degli accordi di collaborazione o non trovano le condizioni proficue per una loro nascita oppure ad un certo momento della loro vita vengono attraversate da una profonda crisi di consenso che nella maggior parte dei casi porta alla rescissione del contratto di collaborazione o di alleanza decretando la morte della stessa con conseguenze molto gravi per le aziende protagoniste dell'alleanza.

La complessità e la difficoltà di trovare punti di incontro tra i due soggetti sarà argomento dei paragrafi che seguiranno; in ogni caso possiamo anticipare che i motivi che non permettono il creare di alleanze lunghe e pacifiche si racchiudono in sostanzialmente due fattispecie:

- Cambiamento dei fattori esterni. Che si possono presentare sia in fase di trattativa sia dopo anni che l'accordo è stato raggiunto e ratificato. In questa fattispecie inseriamo tutti i possibili fattori di cambiamento che possono esistere, non erano stati previsti dalle parti in causa e che quindi non erano stati specificati tra le clausole del contratto.
- Il management di riferimento di una delle due parti ha subito dei cambiamenti sostanziali per quanto riguarda i suoi componenti e quindi non solo c'è un cambio nella cultura delle decisioni ma c'è anche il sostanziale problema che tutte le decisioni prese dal precedente gruppo di manager potrebbero essere "impugnate" e rimesse in discussioni portando all'accensione di costi transattivi impreveduti che potrebbero spingere la controparte ad abbandonare la potenziale trattativa e rescindere l'alleanza

Come già detto in precedenza queste sono solo le macro categorie ma già adesso possiamo eseguire analisi interessanti: il commento che sorge spontaneo e che le

due classi di problemi hanno una spiccata componente economica e altrettanto una componente umana. La prima componente non ci sorprende dato che all'inizio della nostra analisi abbiamo parlato delle alleanze come un fenomeno che ha come protagonisti le aziende; peraltro sappiamo che l'ambiente sia interno ma soprattutto quello esterno dove le aziende operano è soggetto a molteplici cambiamenti della più disparata natura e molti di essi sono:

- Imprevedibili sia che stiamo parlando di squilibri finanziari o di azioni delittuose a nostro danno (sabotaggio) o di vere e proprie catastrofi ambientali
- Ingestibili anche con un elevato grado di controllo sugli eventi premonitori e con un ottima pianificazione e addestramento del personale in caso di crisi

La seconda componente quella umana è forse l'elemento che ci dovrebbe sorprendere di più: in un mondo dove sempre di più il mondo dell'economia e finanza è regolato giustamente o ingiustamente dalle regole del profitto a dai macro indicatori (Spread, Leverage, ROI, ROE, RONA, tanto per citarne qualcuno) che giudicano senza possibilità di appello se un azienda crea ricchezza oppure la sta distruggendo, durante la delicata trattativa di un alleanza che potrebbe decidere ad esempio se l'azienda continuerà il suo esercizio oppure dovrà chiamare i liquidatori il punto fondamentale è se delle persone, professionisti certo, con un diverso bagaglio culturale, psicologico e valoriale trovino il personale accordo. Accordo così imperniato nonostante tutto sul rapporto personale che, nell'ipotesi di cambio di management, c'è il rischio che tutta la trattativa debba essere rimessa in discussione.

Dato che gli interessi in gioco sono molti e importanti (posti di lavoro, valore del tessuto economico, remunerazione degli stakeholders, ecc) risulta essere curioso e per certi versi incredibile che alla fine tutto dipenda dalla componente umana e non dalla sola analisi economica dei manager.

1.1.1. Le "Forze" che ci spingono verso l'alleanza

Nell'ultimo trentennio abbiamo assistito ad una vera e propria evoluzione delle forze che spingono verso un'alleanza. Nello specifico il fenomeno si evolse in questo modo:

- Anni '70 necessità di produrre con le migliori tecnologie esistenti nel mercato per poter efficientare il processo di produzione e migliorare le performance
- Anni '80 conquistare o consolidare la posizione in un mercato quindi andare a formare le classiche economie di scala e di scopo
- Anni '90 garantirsi un flusso costante di innovazione tecnologica sia di processo che di prodotto. Questo sia per dare un flusso sempre nuovo e aggiornato di prodotti al consumatore sia intermedio che finale e sia per scoraggiare qualsiasi nuovo player ad entrare nel mercato e quindi andare a minare lo status quo originario del mercato stesso.

Per analizzare più nello specifico la forza più recente in ordine temporale e di analisi portiamo all'attenzione di chi legge il seguente esempio pratico: verso la fine degli anni '80 ai vari fornitori di primo e secondo livello operanti nel settore dell'automotive si presentò il problema di dover proprio garantire un flusso di innovazione sempre crescente e in sempre più breve distanza temporale. Come ben si può intuire l'innovazione tecnologica è un processo in cui domina l'incertezza nei risultati e nelle performance se poi ci aggiungiamo che necessita per sua natura di ingenti investimenti ecco che capiamo la necessità di alleanze. Solo un grande soggetto operante nel settore può garantire un flusso di capitale di entità sufficiente per permettere un'efficace R&S.

Arriviamo infine agli anni 2000 in cui il grande "jump" tecnologico nell'ICT e nel settore dei trasporti rese più efficienti ed efficaci i vari incontri tra le aziende. Questa condizione rese più facile la nascita di alleanze non solo perché abbattava i costi transattivi ma soprattutto, con la nascita del mercato globale e la necessità

per un'impresa di essere presente in più paesi, l'opzione di allearsi con un'azienda presente nel mercato obiettivo offre una buona opportunità per superare le barriere all'entrata poste dal governo locale ad un'impresa straniera. L'alternativa dell'alleanza come modalità di entrata in un nuovo mercato ci permette di avere un equilibrio tra accensione di nuovi costi e benefici conseguiti dall'entrata in un nuovo mercato in quanto:

- I costi imputabili alla durata della trattativa per formalizzare gli accordi dell'alleanza
- Costi per l'attività di monitoring del rispetto dei suddetti accordi
- La formalizzazione dell'alleanza ci permettono di avere accesso ad un nuovo mercato profittevole e tal volta anche al know-how del nostro partner commerciale

1.1.2. Le "Forze" che ci spingono verso una fusione

Nell'analisi del paragrafo precedente l'unico elemento che mancava era l'alternativa strategica della fusione. Una fusione presenta la stessa struttura di costi e benefici di un'alleanza anche se con qualche differenza come ad esempio nella sezione delle trattative le quali diventano più lunghe e complesse ma non sempre. Per quanto riguarda la modalità di entrata in un paese l'unica differenza che sussiste tra lo scegliere un'alleanza una fusione è il grado di impegno finanziario - organizzativo e il potenziale del mercato estero: in estrema sintesi se il mercato in cui andiamo ad operare è profittevole ed attrattivo potrebbe essere necessario una nostra presenza più incisiva sul territorio per avere anche un set informativo migliore ed un più performante controllo; d'altra parte dobbiamo essere pronti a sostenere un maggiore impegno finanziario e soprattutto organizzativo rispetto alla scelta di entrare nel mercato obiettivo con un'alleanza. Questo è un trade-off che si è presentato un po' a tutte le grandi aziende in un certo momento della loro storia senza troppo andare ad analizzare i motivi che

hanno spinto un'azienda a scegliere una fusione o un'alleanza possiamo dire che i fattori decisivi per la loro scelta furono:

- le specificità del settore di riferimento
- la tipologia e la numerosità di barriere protezionistiche alle imprese locali da parte dei governi
- risultato di un'analisi ad ampio spettro sia della nostra azienda e sia del nostro partner potenziale per un'alleanza o per una fusione
- grado di concentrazione e pressione competitiva nel mercato
- grado di diversità o di uguaglianza delle due culture aziendali delle due imprese

A questo punto una domanda nasce spontanea: se le differenze tra un'alleanza e una fusione risiedono in così poche fattispecie allora perché non si sceglie la via della fusione come preferenziale?

La risposta a questa domanda risiede in una componente che è già stata citata nel presente capitolo ma che non abbiamo ancora menzionato: la componente umana.

Abbiamo già osservato gli effetti che questa componente può portare in sede di trattativa e perciò non li riaffrontiamo. In organizzazione porta alla distorsione del "minimo cambiamento" che sarà oggetto dei prossimi paragrafi. Pensiamo ora a quale sia la differenza psicologica per i vari portatori d'interesse dell'azienda (siano essi dipendenti o azionisti) nell'accettare una fusione o un'alleanza:

- **Allearsi** vuol dire collaborare strettamente con un'altra azienda mantenendo la propria identità sia a livello di simboli (Brand, marchio, layout, livrea,.....) sia a livello legale, amministrativo, ed organizzativo
- **Fondersi** vuol dire che le due aziende perdono in toto la loro identità per crearne una completamente nuova

È facile intuire che il cambiamento espresso da una fusione sia psicologicamente difficile da accettare anche perché durante la loro vita le aziende dedicano tempo e risorse, grazie alla così detta comunicazione organizzativa proprio finalizzate alla creazione di una identità aziendale ben definita e che sia condivisa da tutti i dipendenti. In più ricordiamoci il profuso impegno nella comunicazione istituzionale il cui risultato è quello di associare il nome dell'azienda ad obiettivi sociali universalmente riconosciuti come positivi. Ora si chiede a tutti di cancellare tutto questo e di ricominciare da zero. Non solo si chiede anche di produrre una nuova strategia di comunicazione che faccia in modo di non far percepire questo cambiamento ai consumatori intermedi e finali sotto la solita dicitura: "E' cambiato tutto ma non è cambiato niente".

1.2. Nell'organigramma cosa cambia?

1.2.1. La difficoltà congenita del "minimo cambiamento" in organizzazione

Uno dei primi fenomeni a cui si deve rapportare uno studioso di organizzazione aziendale è il problema che sussiste quando dobbiamo cambiare qualcosa nell'organigramma anche se minimo e lo dobbiamo comunicare ai dipendenti. Da qui ci nascono spontanee una serie di domande:

- Perché dobbiamo cambiare qualcosa in un'organizzazione?
- Dove è insita questa difficoltà?
- Come la si può superare?

Per quanto riguarda il perché dobbiamo cambiare l'organizzazione precisiamo subito che non è necessario che si sia verificato un errore in sede di progettazione o al momento della realizzazione per giustificare una modifica; dato che l'organizzazione è un processo dinamico. Cioè cambia con il passare del tempo e in particolare cambia quando l'azienda cresce e si sviluppa, quindi a maggior ragione nel caso specifico di un'alleanza.

Per rispondere alla seconda domanda pensiamo alla



Figura 1 - Piramide di Maslow

teoria della Piramide dei bisogni di Maslow secondo la quale i bisogni di un individuo sono inseriti in un ordine ben preciso. Per soddisfare un bisogno di

ordine superiore bisogna soddisfarne quello di ordine inferiore. Nel caso dell'organizzazione aziendale una persona sente soddisfatto il suo bisogno di stima di se (posizionato sulla punta della piramide) rispetto alla sua posizione nell'organigramma. In pratica più persone quell'individuo comanderà più il suo bisogno di stima di se sarà soddisfatto. In caso di un cambiamento anche minimo nell'organigramma il suo bisogno non sarà più soddisfatto in quanto lui fisicamente non si ritroverà più nell'organigramma fino ad arrivare al punto che non saprà più se è stato promosso o degradato. A questo punto l'individuo venuto a mancare il suo bisogno di punta andrà a cercare di soddisfare il bisogno più basso della sicurezza. In pratica andrà dal capo delle risorse umane (che nella sua mente è il responsabile di questo cambiamento) e gli chiederà spiegazioni. Questo semplice esempio è stato esplicativo di quanto il fenomeno del minimo cambiamento in organizzazione sia potente e destabilizzante.

In fine arriviamo all'ultimo quesito: come possiamo superare questo stato di tensione? Bisogna attivare un'efficace comunicazione organizzativa che ci permetta di prevenire o, se fatta con ritardo, almeno di gestire il fenomeno. Per comunicazione organizzativa intendiamo tutte quelle politiche di comunicazione rivolte verso l'interno dell'azienda il cui obiettivo è quello di rendere profittevoli le sinergie fra le funzioni aziendali.

Nel caso pratico di una alleanza l'organigramma è soggetto a cambiamenti anche radicali proprio per favorire le sinergie sopra citate.

Va infine ricordato che tali modifiche possono anche coinvolgere il management di più alto livello che fa parte del CdA proprio come è capitato nel caso Alitalia Air France.

1.3. Il problema della diversità

Una delle parole chiave in una alleanza è "diversità": se ci si unisce è perché c'è sufficiente differenza da avere un valore aggiunto nelle parti non sovrapposte del modo in cui ci si presenta sul mercato.

Ma d'altra parte unirsi fra realtà veramente diverse, che non condividono valori di fondo, idee, lingua, usi nei rapporti micro-personali; è un uno sforzo così improbo e dai costi economici ed umani così rilevante da essere inattuabile o almeno anti economico. Ecco quindi la necessità di:

- Da una parte definire il giusto grado di diversità tale che non influenzi negativamente le performance
- E dall'altra di gestire sia nella trattativa sia nella fase attuativa la diversità ed i suoi inevitabili ostacoli

Proprio per misurare l'impatto che la diversità ha sulle performance dell'alleanza stessa si ricorre a due costrutti teorici e cioè: la teoria dei costi transattivi di Coase e la teoria della rete di alleanze .

In entrambe le teorie possiamo vedere che a valori sempre maggiori di diversità fra i partner sono associate performance via via sempre peggiori fino ad arrivare al venir meno dei vantaggi strutturali che erano posti alla base della realizzazione dell'alleanza stessa

1.3.1. Teoria dei costi transattivi

Si parte dal presupposto che si forma un'alleanza per un esigenza di espansione coadiuvata da una accurata gestione del così detto portafoglio delle attività aziendali. In breve si cerca di allearsi con soggetti che detengano una grande diversità rispetto a noi per ricercare in un alleanza del genere gli obiettivi di:

- Complementarietà fra i vari business
- Essere presenti in aree geografiche più grandi

- Diversificare il portafoglio delle attività dell'impresa per avere una sostanziale riduzione dell'incertezza congenita del settore

Se ci fermassimo a questo punto allora dovremmo pensare che la diversità fra i partner dell'alleanza non sia un rischio ma un'opportunità di conseguire gli allettanti obiettivi sopracitati. Dobbiamo però tenere da conto che più c'è diversità più aumentano:

- I costi transattivi
- I costi organizzativi
- I costi di gestione in generale

Tutte queste voci di costi sono state ampiamente analizzate nel corso del presente capitolo e non ci ritorniamo su. In aggiunta a quanto detto possiamo dire che portando alle estreme conseguenze il fattore della diversità ci porta al classico trade off del make or buy. Cioè se ad un certo punto non ci convenga abbandonare l'ipotesi della formazione dell'alleanza strategica e ci convenga adottare delle nuove politiche per il perseguimento degli obiettivi sopracitati.

1.3.2. Teoria della rete delle alleanze

Un altro approccio teorico per capire il fenomeno della diversità è quello di inserirlo nel concetto di rete aziendale: un insieme di aziende decidono di mettere in comune informazioni, relazioni e rapporti commerciali con l'obiettivo finale di creare valore maggiore rispetto a quello che creerebbero singolarmente. Tre sono i presupposti perche la rete funzioni in maniera profittevole:

1. Le informazioni che la rete mette a disposizione sono di qualità migliore rispetto a quelle che un'azienda potrebbe reperire da sola
2. L'accesso a queste informazioni deve essere semplice e senza alcun vincolo cioè un'azienda non deve accendere costi per l'accesso alle informazioni della rete

3. E' dimostrato che la rete con il suo flusso informativo riesce a mitigare i fattori di rischio del settore

Appare immediatamente chiaro che per funzionare a dovere una rete aziendale deve godere di grande penetrazione e accessibilità. Cioè ogni suo componente deve lavorare nella duplice funzione di:

- Dare alla rete informazioni e relazioni sempre nuove e profittevoli
- Rendere queste informazioni sempre disponibili e renderne facile la fruizione da parte degli altri utenti

Basta che una di queste due caratteristiche non funzioni a dovere che un'impresa non trovi più profittevole o non trovi più vantaggioso la sua permanenza in una rete e decida di andarsene. Le conseguenze di tale gesto ricadrebbero non solo sull'azienda stessa ma anche su tutte le altre componenti del gruppo che si ritroverebbero orfane di un componente e di conseguenza più povere.

Se pensiamo che uno dei fattori destabilizzanti dell'equilibrio della rete possa essere la troppa diversità ed eterogeneità dei suoi componenti ecco che ritorniamo al discorso che avevamo intrapreso con la teoria dei costi transattivi e con il trade off del make or buy. Anche in questo caso la diversità ha la duplice veste di:

- Componente positivo: perchè un'azienda molto differente da me mi può far accedere ad un set informativo, relazioni, know how così vario rispetto alla mia conoscenza di partenza tale da ampliare di molto i miei orizzonti permettendomi un'efficace diversificazione e di conseguenza ridurre il rischio
- Componente negativa: la diversità eccessiva non mi permette un perfetto accesso alle informazioni: basta che un componente non si fidi a far circolare liberamente le sue capabilities per far in modo che tutti i componenti ne risentano avvelenando in questo modo le performance e facendo decadere il vantaggio dell'aggregazione dalle fondamenta

In conclusione entrambe le teorie ci hanno presentato il serio problema della diversità dei partner sotto due importanti punti di vista ma alla fine sono giunti alle medesime conclusioni: arrivati ad un certo grado di diversità le performance soffrono di rendimenti decrescenti fino a diventare negativi tali da non poter più rendere sostenibile l'onere di un'alleanza che perde di significato.

Se vogliamo un caso pratico allora possiamo analizzare l'enorme diversità ed eterogeneità delle compagnie aeree nonostante il servizio che trattano sia omogeneo.

1.4. Una soluzione: "La cultura dell'alleanza"

1.4.1. Dalla teoria di Mc Kraken al caso specifico dell'alleanza

Come detto all'inizio del capitolo la maggiore difficoltà che si riscontra quando ci si presenta l'ipotesi di alleanza strategica è quella di far convergere le differenze delle due aziende verso un obiettivo comune. Consideriamo inoltre che le differenze esistono:

- Nella componente umana delle due aziende. Management in testa per poi arrivare ai singoli dipendenti
- Nell'organizzazione che deve essere rivista e modificata secondo direttrici comuni alle due imprese che poi alla fine arrivano al risultato di scontentare entrambi
- Nel modo in cui arriviamo al conseguimento delle performance

In una parola tutte le differenze riscontrate risiedono nella cultura delle due aziende ed è quindi compito dei due leader creare una nuova cultura aziendale che permetta il conseguimento di un'alleanza.

Prendendo come punto di partenza la teoria di McKraken² che individua la cultura come un insieme di significati - valori che appartengono ad un gruppo di individui per il semplice fatto di appartenere ad una certa etnia. Se al posto della parola etnia ci mettiamo società o azienda ecco che siamo arrivati al concetto di cultura aziendale.

La formazione di una cultura aziendale è figlia di un lento e laborioso processo di comunicazione organizzativa e istituzionale volta a creare i valori di cui la cultura fa parte e permettere che tali valori siano assimilati, compresi, condivisi da tutti i portatori di interesse dell'azienda.

² S.Romani "il comportamento del consumatore"

Volutamente è stato messa l'accento sull'aggettivo lento per far meglio comprendere la difficoltà della creazione di una coltura aziendale. Pensiamo ora che un insieme di significati così "costosi" debbano essere messi completamente in discussione (a parità di livello di diversità) per creare un nuovo set di significati culturalmente condivisi questa volta fra più entità aziendali.

Questo ci fa capire in ultima analisi il perché un alleanza sia così complicata da costituire e da gestire; tal volta l'opzione della fusione risulta essere la più performante, sotto il profilo dei costi sui benefici, in quanto non fa nient'altro che sostituire una cultura ad un'altra usando "la forza" dell'azienda più grande (caso Air France KLM).

2. Il mercato del trasporto aereo: specificità e caratteristiche

2.1. Sovrapposizione dei mercati e la discriminazione del prezzo

Una delle caratteristiche del trasporti aereo di persone singolari, nel senso che sono poco o per nulla condivise con altre tipologie di business e fondative, nel senso che non tenerle in conto non permette di gestire in modo efficiente ed economico i fenomeni è quella della sovrapposizione di due domande di più domande di servizio aventi caratteristiche differenziate fino alla contraddizione. Ci spieghiamo subito con una analisi semplificata, anche se non semplicistica che vede due sole tipologie di utenti³:

- Utenti business
- Utenti leisure

L'utente business è caratterizzato da:

- Necessità di un ampia scelta si orari e destinazioni
- Di un assoluta certezza di continuità di servizio (la cancellazione di un volo o il suo accorpamento con quello del giorno dopo può significare in genere un aumento esponenziale ed incontrollato dei costi transattivi)
- Necessità di servizi sia in volo, che ha terra di livello elevato anche se sono a vari gradi derogabili (uso di supporti informatici e di rete sia in aerostazione e in aereo, livello alto di confort in tutte le fasi del viaggio che rendano possibile un immediata prestazione di business)

³ Sancetta Giuseppe "Il servizio di trasporto aereo nella dinamica del sistema turistico" CEDAM Padova 2002

- Basso livello di pianificazione del viaggio (conosco solo all'ultimo momento sia il giorno che l'ora e talvolta anche la sede del mio prossimo viaggio, posso essere costretto a cambiarlo o annullarlo all'ultimo minuto)
- Una sostanziale elasticità rispetto al prezzo in dipendenza sia del valore intrinseco della prestazione che ne giustifica costi anche elevati che della sostanziale separazione spesso verificata fra chi usufruisce del bene viaggio (end user) e chi decide le modalità di effettuazione (policy maker aziendale)

Viceversa la clientela leisure si caratterizza per:

- Accettazione di un livello anche significativo di discontinuità e di irregolarità (un volo annullato se compensato da una notte in un buon albergo può non essere un disservizio ma addirittura un'esperienza durante una vacanza)
- Sostanziale indifferenza ad un'offerta rarefatta in termini di frequenze o addirittura basata sui voli "ad hoc" (i charter)
- Livello di servizio atteso generalmente più basso di quello del segmento business, poiché compensato da un'esperienza psicologica leggera e gratificante (la vacanza) e comunque variabili in relazione alle caratteristiche socio-economiche del soggetto richiedente
- Alta capacità di pianificazione specie se correlata ad una massiccia riduzione di prezzo che può divenire capacità di acquisto maggiore (es. allungamento della vacanza)
- Elevata rigidità sul prezzo. Spiegato in buona parte dall'elevata omogeneità percepita dal cliente del servizio che rende necessaria una strategia di premium price.

Per fronteggiare in modo economico questa composita domanda la prima tentazione di un vettore aereo è quello di concentrare le forze sul target a più alto margine potenziale in modo da massimizzare il prezzo. Tale politica è stata in

parte effettivamente realizzata dalla maggioranza delle linee aeree medio o grandi nel primo periodo di espansione nel trasporto aereo-civile (anni '50 e '60). Se l'obiettivo è permettere al businessman di andare dove vuole quando vuole la risposta è:

- Offrire molte destinazioni
- Offrire per ogni destinazione molte frequenze specie per le durate di volo medio-brevi (es Roma-Londra Roma-Parigi)
- Servizi di elevato livello e compresi nel prezzo del biglietto (pranzo a bordo, zone di relax in aerostazione, posti ampi e confortevoli, personale commissione di servizio sia a terra che in volo)
- Prezzi in genere elevati
- Il biglietto aereo viene in questa ottica considerato come un assegno circolare che può essere impiegato per qualsiasi volo della compagnia emittente o di un'altra compagnia, indipendentemente dalla prenotazione e a richiesta anche rimborsabile per tutto il periodo di validità (in genere un anno)

Nell'ambito di questa politica il recupero di almeno una parte del segmento più basso (leisure)⁴ di clientela veniva affidato ad un'offerta complementare differenziata dalla precedente solo per i servizi e dal prezzo inferiore ma non concorrenziali con i prodotti sostituti e/o surrogati (es il treno). La differenza di offerta era dunque basata sulle così dette "cabin class" secondo un modello già ampiamente sperimentate da altre forme di trasporto (es nave e treno).

Questo modello di business focalizzato sul segmento business (perdonateci il gioco di parole) risultò essere così significativo per le compagnie aeree che diede l'impronta a tutto il settore dell'aviazione civile configurandolo come un settore di lusso, come confermato dalle tipologie di negozi presenti negli aeroporti (es

⁴ Brignardello M., "La determinazione delle tariffe e dei prezzi nel settore dei trasporti" Giappichelli Editore Torino 2000

Bulgari Rolex Ferrari Gucci Kenzo). All'inizio degli anni '70 sotto una serie di spinte essenzialmente legate alla crescita accelerata del settore le case produttrici di aeromobili spostarono la produzione verso aerei sempre più grandi e quindi capaci di trasportare grandi quantità di persone. Il simbolo di questa nuova generazione di aeromobili è stato il Boeing 747 meglio noto come jumbo jet, che nelle sue varie versioni aveva una disponibilità di circa 400 passeggeri. Per apprezzare ancor meglio questo salto tecnologico notiamo che il 747 è il primo aereo civile ad ampia diffusione che non sia derivato da un modello militare ma sia stato interamente progettato per le esigenze del trasporto passeggeri/merci. La spinta alla massimizzazione dei posti per volo rispondeva a vari requisiti del sistema tra i quali possiamo citare:

- La necessità/opportunità di poter ammortizzare il costo alto e crescente del personale di cabina (piloti) su un numero elevato di sedili offerti
- La necessità di evitare a fronte della aumentata domanda di trasporto aereo la congestione delle strutture aeroportuali (piste di partenza e di atterraggio) garantendo maggior quantità di persone trasportate a parità di voli (quindi impiego delle piste)
- La tendenza degli scali per evitare la saturazione citata sopra ad esternalizzare il relativo costo sulle compagnie aeree tramite tariffe aeroportuali basate molto più sul numero di “toccate” (quindi di voli) che sul numero di passeggeri
- Potenziale saturazione delle stesse “autostrade dei cieli” spesso ingombrate dalla presenza di ingombranti “corridoi militari” non derogabili in tempo di guerra fredda.

Come avviene molto spesso nell'economia reale un “jump” tecnologico così radicale mette in crisi il modello di business storicamente consolidato e tale discontinuità non viene compresa in tutte le sue applicazioni finché non si manifesta nei fatti.

In questo caso il fatto sintomatico dell'inadeguatezza del modello di business è stata l'abbassamento del load factor cioè del rapporto fra numero di passeggeri presenti sull'aereo alla partenza e numero di posti dell'aereo. In altre parole non si era capito che l'aumento della domanda di trasporto aereo avveniva soprattutto grazie ad un aumento del target leisure e solo marginalmente per un aumento del settore business. Quindi risultava inappropriato basarsi sul solo segmento business.

Si capì quindi che più tosto che far partire un aereo pieno solo al 50% era preferibile vendere quei sedili (quelli vuoti) anche a un prezzo scandalosamente basso rispetto agli standard abituali.

Un esempio numerico sarà chiarificatore: supponiamo di avere un aereo con 400 posti disponibili di cui 60 in classe business e 340 in classe economica. Si aggiunge che:

- Prezzo classe business 10
- Prezzo classe economica 8
- I costi operativi legati ai voli (ammortamento del mezzo, benzina, equipaggi, diritti aeroportuali, ecc)

Con questa configurazione di offerta si riescono a vendere:

- 50 biglietti di classe business
- 100 biglietti di classe economica

La situazione di ricavi costi e margini è espressa dalla seguente tabella:

	Prezzo unitario	n. biglietti	TOT
Classe Business	10	50	500
Classe Economica	8	100	800
		Tot Proventi	1300
		Costi operativi	1500
		Margine	-200

VOLO IN PERDITA

Se riusciamo a vendere una parte della capacità residua della classe economica pari a 200 biglietti al prezzo di “2” avremo la seguente situazione

	Prezzo unitario	n. biglietti	TOT
Classe Business	10	50	500
Classe Economica	8	100	800
Classe Riempimento	2	200	400
Tot Proventi			1700
Costi operativi			1500
Margine			200

VOLO IN ATTIVO

Da notare che il prezzo della classe di riempimento:

- Non è di per se remunerativo: se riempiamo tutta la classe economica al costo di riempimento (2) e pur riempiendo tutta la business comunque il volo sarebbe in notevole perdita
- La classe di riempimento si differenzia dalla economica solo per il prezzo e non più per il servizio a bordo; introducendo il concetto di fare class (classe tariffaria) contrapposto alla cabin class (classe di servizio legata alla compartimentazione dei voli).

Con la configurazione di offerta di volo in attivo il problema è di evitare che passeggeri della classe economica siano indotti a comprare i biglietti della classe

di riempimento⁵. In altre parole il compito delle aerolinee è quello di effettuare un efficace discriminazione sul prezzo in presenza contemporanea di:

- Servizi poco o per niente differenziati
- Grande differenza di prezzo (nel nostro esempio da 8 a 2)

Per ottenere questo scopo la compagnia aerea deve puntare sulla caratterizzazione dei due segmenti di clientela ed in particolare sulla loro asimmetria in termini di capacità di pianificazione del viaggio.

Al cliente business dotato di bassa capacità di pianificazione sarà quindi offerta la possibilità di cambiare data e ora del volo e persino località, compagnia con cui vola, dandogli persino la possibilità di rimborsare per intero il biglietto mantenendo la caratteristica del biglietto come assegno circolare.

Al cliente di riempimento verrà imposto di prenotare per tempo il volo (anche mesi prima dall'effettuazione del volo), di non cambiare la data pena la perdita integrale del biglietto e spesso ulteriori limitazioni (durata minima del soggiorno di 1 o 2 settimane, necessità di trattenersi almeno un weekend, ecc) che cerchino di rendere questa classe tariffaria inaccessibile per l'utente business.

Questa nuova configurazione di offerta è divenuta tipica delle linee aeree dagli anni '80 e ancora di più a cavallo della crisi delle Torri Gemelle e ha dato vita:

- Un sistema tariffario e di regolamenti connessi estremamente complesso e in generale di difficile fruizione da parte dell'utente che ha necessitato della creazione di una nuova branca di business indicata generalmente con il nome di "yield management"
- Una differenziazione delle tariffe sempre più basata sulle regole e sempre meno sui servizi offerti; non è raro per esempio che il personale di volo "promuova" un passeggero di classe economica a elevata tariffa in classe

⁵ Colabraro, Elia "Le politiche finanziarie per il trasporto aereo" dal convegno su "Aviation Business: strategie competitive e modelli di sviluppo" Luiss Guido Carli 31 ottobre 2003

business facendogli fisicamente cambiare posto e offrendogli il più alto standard di servizio della classe business

2.2. Fattori produttivi “statici” e domanda dinamica

Altra caratteristica peculiare e critica del trasporto aereo è di combinare la sua particolare offerta con la sua altrettanto particolare domanda.

Cominciamo dall’offerta essa è determinata essenzialmente da due fattori:

- Quanto è numerosa la flotta in termini di posti disponibili
- Quanti voli effettua mediamente ogni aeromobile all’anno.

Il secondo fattore è sostanzialmente limitato da necessità stringenti di manutenzione per cui è impossibile superare le 12/13 ore di volo medio al giorno, quindi la variabile essenziale viene ad essere la tipologia e numerosità di flotta.

La composizione e la numerosità della flotta può variare solo sotto stringenti condizioni sia di carattere finanziario sia di carattere tecnologico:

- Un aereo costa molto e ha tempi di produzione molto lunghi per cui altre al mercato primario (quello degli aeromobili) esiste un mercato secondario delle opzioni e delle prenotazioni che vengono scambiate fra le linee aeree che, ad esempio, pensavano ad un incremento di flotta e non sono in grado di sostenerlo economicamente e quelle che viceversa vorrebbero comprare aerei ma non possono aspettare i tempi completi di produzione.
- Un aereo è un bene fortemente personalizzato sia per quello che riguarda la parte rivolta al cliente (numero e confort dei sedili, servizi opzionali quali televisioni e telefoni, ...) che per la parte rivolta al pilota (personalizzazione del quadro comandi)
- Una compagnia non può tecnicamente gestire molte linee di aeromobili pena un impennarsi dei costi di manutenzione specialistica per cui la flotta presente condiziona in modo importante la flotta futura

A fronte di una offerta sostanzialmente statica per i motivi sopra elencati la domanda si presenta con grandi fattori di variabilità:

- Forte stagionalità della domanda sia assoluta (i mesi di gennaio/marzo sono in genere i più poveri e quelli di luglio/agosto i più ricchi) sia in senso relativo (in inverno il peso relativo del segmento business è molto più elevato che in estate o in prossimità del Natale)
- Legame forte con il ciclo economico di cui tipicamente amplifica gli effetti sia positivi che negativi
- Forte incidenza su ogni volo della componente “carburante” strettamente legata al costo internazionale del petrolio
- Notevole componente emotiva legata specialmente agli incidenti che sono mediamente più rari della media degli altri mezzi di trasporto ma riguardano sempre un numero piuttosto notevole di persone coinvolte con grossi riflessi sui media
- Tendenza di fondo ad un rapido sviluppo, basti pensare che nel decennio 1997-2007 si è assistito ad una crescita del 100% del volume di trasportato nonostante nel periodo ci siano stati aumenti del prezzo del petrolio fino e oltre la soglia (considerata critica) di 100 \$ al barile e eventi ad elevato contenuto emotivo come l’ 11 settembre dove il danno di immagine è stato doppio perché gli aerei non sono stati solo vittima dell’atto terroristico ma a loro volta mezzo per la catastrofe.

L’immagine più rappresentativa della distorsione naturalmente creata dal combinato disposto di una offerta statica e di una domanda



Figura 2 - Cimitero degli Aerei di Tucson

dinamica è il famoso sito americano (vedi Figura 2 - Cimitero degli Aerei di Tucson) dove sono stipati, insieme a migliaia di aerei militari, molte centinaia di aerei civili portati qui ad aspettare un nuovo compratore magari dopo che il proprietario dell' opzione è fallito.

2.3. Separazione fra chi paga e chi sceglie: il ruolo dei loyalty systems

Come abbiamo già accennato nei paragrafi precedenti nel settore del trasporto aereo, con riferimento al segmento “business” si assiste ad una sostanziale separazione fra l’entità che acquisisce il servizio (chi paga) e quella che ne usufruisce (end user). Le fattispecie di questa divisione sono molteplici quali ad esempio:

- Ufficio acquisti azienda / dipendente
- Gestione personale / dirigente
- Committente / professionista incaricato.

Indipendentemente dalla tipologia il rapporto si identifica per:

- Difficoltà da parte dell’acquirente di discriminare fra caratteristiche indispensabili o solo desiderate
- Rischio di costi correlati non previsti (es scegliere un volo più economico la sera rispetto a uno del mattino significa dover pagare in più una notte in albergo, una cena e una indennità di trasferta giornaliera)
- Alto potere di scelta da parte dell’utente finale che rappresenta quasi sempre una categoria ad alto valore aggiunto per l’acquirente (il viaggio per via aerea di per se favorisce categorie alte il cui tempo ha un elevato valore rispetto a categorie bassa per le quali un altro mezzo di trasporto può rivelarsi più conveniente nel complesso del costo diretto e del costo del personale)
- Bassa differenza economica delle scelte “di principio”: ad esempio privilegiare sempre il volo più economico sulla stessa tratta può portare vantaggi solo di qualche punto percentuale se non si mettono in gioco tutte le possibilità (es numeri di scali, qualità del vettore etc.) e d’altronde queste scelte possono facilmente essere contestate e rivelarsi un

boomerang almeno nella motivazione (come spesso avviene quando in generale si scelgono linee di principio con elevata rigidità e ci si trova ad affrontare inaspettati costi occulti di notevole entità)

Stante tale situazione i programmi di loyalty (che per l'elevato tasso di retail sono molto adatti a questa tipologia di vendita) prendono una configurazione originale per creare utilità non tanto all'acquisitore quanto all'utente finale.

Un tipico esempio sono i programmi di incentivazione che prevedono di regalare biglietti aerei per uso privato all'utente finale sulla base dei voli fatti (in genere per motivo di lavoro).

Questi programmi hanno nomi molto vari:

- Millemiglia in Alitalia
- Miles&More in Lufthansa
- AAdvantage in American Airlines
- Sky Miles di Delta Airlines
- Executive club
-



Ma tutti hanno regolamenti abbastanza simili e basati⁶:

1. sull'omaggio di voli il cui tragitto è proporzionale all'acquisto fatto. Poiché in genere il tragitto è misurato in miglia questi programmi permettono di accumulare miglia a secondo della lunghezza ma anche della classe tariffaria del volo comprato

⁶ Fonte www.delta.com

(esempio un volo da X a Y fa guadagnare 100 miglia se fatto in classe economica e 250 se fatto in business class)

2. su trattamenti personalizzati sia a terra che sull'aereo, dall'accesso alle sale VIP in aeroporto, ai servizi aggiunti in volo e a un livello personalizzato nel servizio)

La diffusione di questi programmi (detti generalmente Frequent Flyer Program) è diventata così tanto capillare e massiva che la massa delle miglia è valutata in tutti i processi aziendali (compresi i fallimenti e le acquisizioni) e costituisce una massa "monetaria" con sua vita e di entità non indifferente (da alcuni è stata valutata come la terza massa monetaria del mondo dopo quella del dollaro USA e dell' Euro⁷)

⁷ Fonte articolo da «il Sole-24Ore», 22 aprile 2003 di Marco Magrini " le Miglia aeree: la terza valuta del mondo

2.4. Ampia pluralità di politiche di offerta

2.4.1. Generalità

Per ottenere un buon livello di servizio occorre offrire un elevato numero di frequenze ,il minimo tempo possibile di viaggio ma anche, per permettere la economicità del trasporto e quindi un livello tariffario sufficientemente basso, un buon livello di saturazione dell'offerta spesso misurato dal load factor (definito sopra).

Queste caratteristiche sono intrinsecamente contraddittorie e quindi sono stati approntati varie metodologie di servizio per soddisfarne la maggior parte possibile o comunque dare un peso relativamente più alto a una caratteristica rispetto ad un'altra.

Nel seguito illustreremo brevemente alcune di queste tipologie organizzative che come vedremo hanno un ruolo determinante anche nelle scelte di alleanze strategiche.

2.4.2. Modello Hub più fideraggio

Il punto di partenza del modello è che se devo servire una tratta con un “traffico” non particolarmente alto per garantire un buon load factor devo offrire poche frequenze⁸.

Ad esempio se da Palermo a Venezia c'è un traffico medio di 80 passeggeri/giorno posso ragionevolmente prevedere un unico collegamento giornaliero se utilizzo aeromobili da 100 posti. Di conseguenza il servizio offerto al passeggero potrebbe essere di bassa qualità. Pensiamo al caso in cui questo volo sia collocato di sera quindi obbliga



il cliente a passare una notte **Figura 3 - Modello senza HUB**

fuori casa con aggravii di spese e spesso vanificando il maggior vantaggio del volo aereo che per la sua brevità mi permette di partire poco prima di quando mi serve essere sul posto.

L'alternativa offerta dal modello Hub and spoke è quella di non collegare direttamente i due punti ma collegarli entrambi ad un unico aeroporto intermedio di principio unico per tutto la rete offerta dal vettore aereo.

Questa scelta permette di cumulare tutti i traffici degli scali secondari sullo scalo principale permettendo di offrire numerosi voli nel rispetto del load factor.

⁸ Bordoni, A. "C'era una volta l'Hub&Spoke", Travelling Interline giugno 2003

Riprendendo l'esempio della tratta precedente se colleghiamo sia Palermo che Venezia a Roma il traffico atteso sulla tratta Palermo Roma non sarà solo quello del Palermo Venezia ma anche quello del Palermo Milano, Palermo Torino Palermo Parigi ecc. e sarà quindi molto più alto che nel primo esempio (da 80 passeggeri/giorno a 450 passeggeri/giorno). A questo punto è possibile offrire 5 differenti frequenze giornaliere sempre utilizzando aerei da 100 posti; con l'effetto contemporaneo:

- Avere una migliore offerta all'utente
- Aumentare il load factor atteso (da $80/100= 80\%$ a $450/100= 90\%$)

Ulteriori vantaggi per il vettore si hanno se si sceglie come centro della rete (in gergo "go hub") la principale base di sosta e manutenzione permettendo notevoli ottimizzazioni logistiche dei flussi di aeromobili e anche possibilità di scegliere per ogni tratta il veicolo più adatto tra quelli disponibili in flotta. Va ricordato che in tutti i fenomeni complessi e con ampia

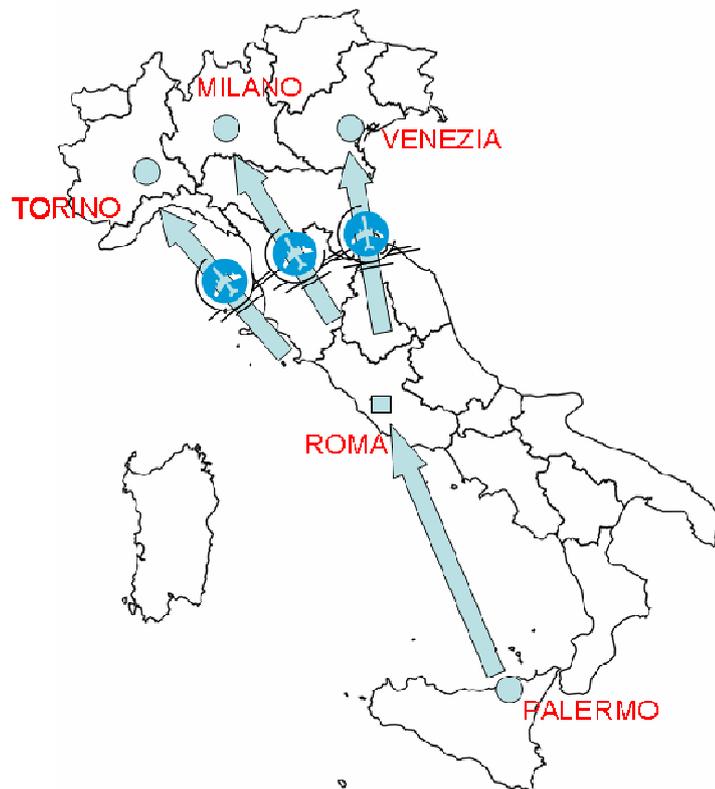


Figura 4 - modello con HUB

presenza umana la buona gestione logistica è la base del successo, come ben insegnarono tutte le campagne militari da quelle di Roma antica allo sbarco in Normandia.

Ovviamente a fronte dei suoi vantaggi indubbi l'hub and spoke costringe l'utente ad un viaggio più lungo e sicuramente meno confortevole per la necessità di uno scalo intermedio con i connessi rischi di perdita della coincidenza, baggage lost e simili.

Un'ulteriore evoluzione del metodo del hub è costituito dal fideraggio cioè dalla possibilità di convogliare sulle tratte maggiormente servite dei collegamenti secondari fra una località vicina al hub o ad uno degli spoke serviti.

Un esempio chiarirà tutto: le persone che da Ustica (isola a 67 km da Palermo) vogliono raggiungere Venezia potrebbero affrontare la navigazione fino a Civitavecchia ma molto più probabilmente preferiranno arrivare a Palermo e da qui inserirsi nel traffico



Figura 5 - modello HUB con fideraggio

Palermo Venezia tramite hub di Roma. Diventa quindi cruciale il ruolo del gestore della navigazione fra Ustica e Palermo che può incentivare quest'uso con un'opportuna scelta degli orari (arrivo a Palermo in tempo per poter prendere il volo per Roma) o viceversa contrastarla con una scelta di orario sfavorevole. Ancora di più supponendo che Palermo sia servita da un vettore con hub Roma e da un altro con hub Olbia può favorire il Palermo Venezia via Roma o il Palermo Venezia via Olbia a secondo della sua scelta degli orari. A questo punto risulta

evidente il potere contrattuale di questo armatore secondario dei trasporti che induce le compagnie aeree a contenderselo a suon di benefici spesso economici. Si crea quindi un vero e proprio mercato del fideraggio per portare verso i propri hub le maggiori quantità possibili di viaggiatori.

2.4.3. Modello point to point

Lo sviluppo estremo del modello Hub e spoke ha creato problemi non secondari quali:

- affollamento degli Hub specialmente quelli di grandi compagnie aeree e/o caratterizzati da posizioni geografiche particolarmente favorevoli per fare da "ponte" (tipico esempio è l'aeroporto di Londra Heathrow che nel 2011 ha contato 69,4 milioni di passeggeri in transito)
- complesse procedure di carico/scarico bagagli e di sbarco imbarco dei passeggeri, necessarie per riavviare il traffico dal volo in arrivo a quello in partenza e che devono avvenire in tempi brevissimi (a questi fenomeni sono collegati anche i frequenti disguidi sui bagagli che pur risolvendosi spesso in 24 ore o meno creano comunque disagio e disaffezione nei passeggeri.
- grande sensibilità del sistema ai ritardi, anche di pochi minuti: dati i tempi stretti delle coincidenze un ritardo tecnico di pochi minuti per un motivo qualsiasi può risolversi per uno o più viaggiatori in una perdita di coincidenza e di conseguenza con un grande ritardo nel volo finale.

La difficoltà di gestire queste situazioni in modo organico ha indotto molte compagnie, particolarmente quelle a più basso costo, come vedremo nel seguito, a riscoprire il modello point to point offrendo meno alternative ma con una gestione più lineare del network.

I vantaggi maggiori di questa scelta sono:

- semplificazione delle procedura a terra (handling)

- minor tempo di servizio (mancanza di scali intermedi)
- utilizzo di aeroporti secondari con costi nettamente inferiori a quelli dei grandi hub (es Ciampino vs Fiumicino, Londra Gatwick vs Heathrow, Parigi Orly vs Roissy)

Come osserva però D. Boschi⁹ "è errato associare la strategia "Point to Point" al low cost.... ciò che contraddistingue una rete Point to Point pura o basata su hub multipli è l'assenza di "interlining", la cui presenza è caratteristica fondamentale nelle reti Hub & Spoke in quanto permette il transito del passeggero senza necessità di effettuare un nuovo check-in del passeggero o del bagaglio."

E' interessante notare che alcune ditte costruttrici di aeromobili (segnatamente la Boeing) sembrano orientare i più moderni prodotti (Boeing 777 e Boeing 787) più al traffico point-to-point che a quello hub & spoke. Infatti aerei di numero (relativamente) basso di passeggeri ma di lunghissima autonomia (oltre 15000 Km, notare che la massima distanza fra due aeroporti sulla Terra è circa 19000 Km).

Viceversa la scelta di aeromobili con elevatissimo numero di sedili offerti Es l'Airbus 380 che arriva fino a 853 passeggeri, testimonia scelte molto orientate al livello hub and spoke con un'espressa volontà di:

- diminuire i costi generali quindi lavorare a fattori di scala crescente
- diminuire la congestione delle strutture più delicate degli hub (le piste) diminuendo il numero di tocche a parità di passeggeri (questa tecnica ha permesso all'aeroporto di Londra Heathrow di avere il record di passeggeri in Europa essendo terzo per numero di tocche).

⁹ D. Boschi materiale del corso Trasporto Aereo e Sicurezza dell' università di Padova pubblicato sul sito aerospaziali.net

2.4.4. Modello multimodale

Come già accennato nel para 2.4.2 a proposito del fideraggio, in tutti i modelli di servizio (ma particolarmente in quello di Hub e spoke) giocano un ruolo fondamentale quegli operatori che trasportano i passeggeri "fino all'aeroporto" o addirittura "fino al Hub".

Generalizzando le osservazioni possiamo notare che la effettiva domanda di trasporto di un passeggero è per l'intera tratta ad esempio casa-albergo ed essa viene soddisfatta da una serie di venditori di servizi es taxi-vettore aereo primario-vettore aereo regionale-trasporto in barca regionale.

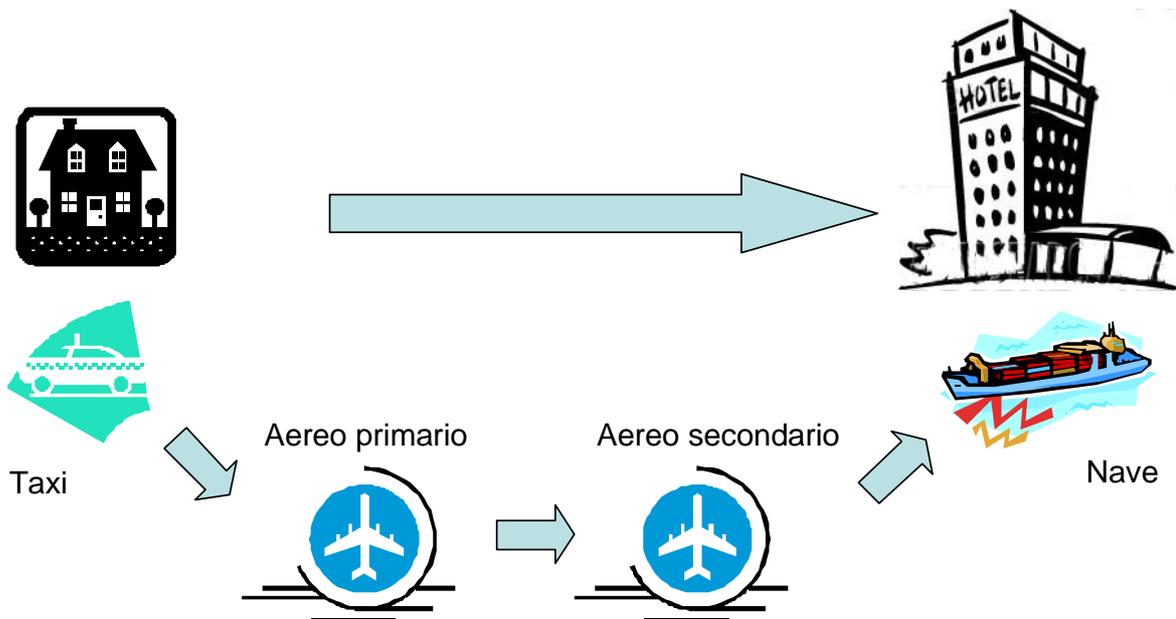


Figura 6 - Esempio di trasporto multimodale

Di questa catena il vettore aereo primario ha il più alto revenue lordo ma anche i costi più alti. Inoltre per la rigidità intrinseca della sua offerta (il seggiolino del Roma New York vale 1000 un attimo prima del decollo e 0 un attimo dopo se è vuoto) è la più ricattabile da parte dei soggetti che si trovano a monte e , se consideriamo un volo di andata e ritorno anche da quelli che si trovano a valle. Per dominare questa situazione e avvalendosi del proprio "peso" economico-

finanziario alcuni operatori hanno pensato di estendere a monte e a valle l'offerta per:

- Assicurarsi un controllo dei fattori originanti del proprio business
- Fornire un servizio completo al passeggero
- Favorire la minimizzazione dei tempi di interconnessione fra mezzi di trasporto diversi

Queste strategie al momento solo molto raramente si attuano tramite acquisizione dei fornitori di servizi a monte e a valle¹⁰ ma molto spesso prede la configurazione di alleanze strategiche "soft" ma durature. Un esempio frequente di alleanze "soft" è la messa in comune dei programmi di loyalty per cui un utente può accumulare punti fedeltà sia utilizzando il volo che con i servizi di fideraggio (nave, taxi,.....).

Particolarmente interessante in ottica di sviluppo sono le proposte di servizio multimodale che stanno cercando di superare la grossa problematica della distanza spaziale ma soprattutto temporale fra i centri di business nelle grandi città e gli hub in esse presenti¹¹. Un ottimo esempio è dato dai trasporti in elicottero fra piste facilmente gestibili anche sul tetto di un edificio e l'aeroporto: esempi del genere non sono presenti solo nelle metropoli americane ma sono stati proposti anche in Italia ad esempio per il collegamento tra i centri di business di Milano (Pirellone, piazza Garibaldi,) e gli aeroporti internazionali di Linate e Malpensa¹². La soluzione proposta è estremamente interessante anche perché potrebbe essere economicamente alla portata di tutti (si ipotizza un costo in linea con quello di una corsa in taxi fino a Malpensa, costo del taxi che ovviamente

¹⁰ da notare che le politiche di diversificazione adottate da varie compagnie come la SAS (Scadivian Airlines) nell'acquisizione di catene alberghiere può essere in senso lato vista come il padroneggiare la parte a valle di un viaggio leisure

¹¹ E' esperienza abbastanza comune che di uno spostamento fra il centro di Milano e il centro di Parigi il maggior tempo sia investito nella tratta centro città- aeroporto in entrambi i casi

¹² fonte articolo Repubblica Milano del 07 settembre 2009 pubblicato sul sito www.repubblica.it

sconta gli effetti di un mercato iper - regolamentato) ed estremamente efficiente, ma è probabile che debba fare i conti con una resistenza psicologica dell'utente medio che già a stento ha metabolizzato il viaggio aereo e vede l'elicottero come istintivamente più pericoloso e costruito "per altro" (uso militare o comunque estremo).

Notiamo in fine che il modello multimodale si adatta perfettamente anche al trasporto merci (dove prende il nome di trasporto door to door) la cui domanda di trasporto è tipicamente fra poli distanti dagli aeroporti di riferimento e si effettua su soggetti passivi come le merci che sono naturalmente statici "le merci non hanno gambe". Di fatto nelle merci è già uso appaltare i servizi di trasporto e logistica a società specializzate (TNT,UPS,DHL,....) che eseguono in proprio alcuni servizi e ne acquistano altri (spesso quello di trasporto aereo) con un grande potere contrattuale che si materializza spesso in tariffe estremamente scontate rispetto a quelle a disposizione del pubblico.

2.5. Evoluzione del quadro normativo

2.5.1. Compagnie di bandiera

Storicamente la normativa di utilizzo dei cieli si è basata su quella del trasporto marittimo e quindi sulla distinzione fra cieli "internazionali" e cieli "nazionali" definiti come quelli che sovrastano un territorio¹³.

Fin dalla La Convenzione di Parigi del 1919 il sistema normativo si è quindi basato sulla assoluta priorità degli stati nazionali che hanno centrato le loro policy su due capisaldi:

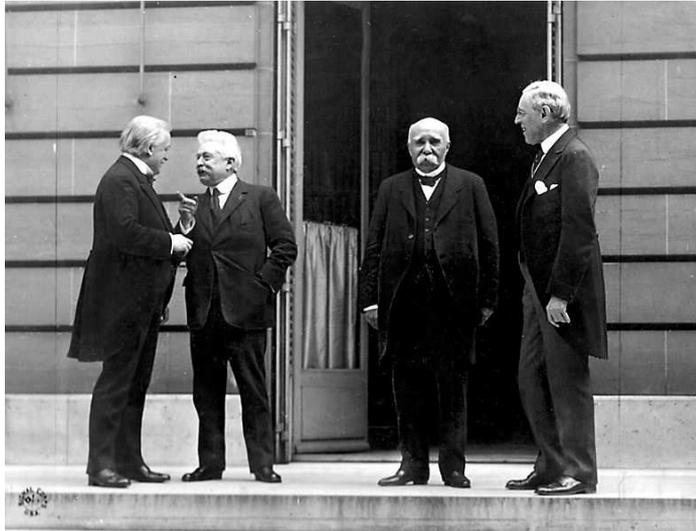


Figura 7 -- Convenzione di Parigi 1919 - David Lloyd George (Great Britain) Vittorio Orlando, (Italy), Georges Clemenceau (France) ,Woodrow Wilson (USA)

1. *una riserva in favore delle compagnie nazionali nei mercati interni ai singoli stati, generalmente la compagnia di bandiera (più eventuali compagnie minori sulle tratte regionali)*
2. *la regolazione tramite accordi bilaterali tra stati, finalizzati a ripartire tra le compagnie nazionali designate, in genere le due compagnie di bandiera, il mercato relativi ai collegamenti tra i medesimi¹⁴.*

¹³ la sovranità sui cieli è considerata così fondamentale per l'essenza stessa di uno stato che l'ONU la annovera tra le caratteristiche che un territorio dovrebbe avere per poter vantare il titolo di stato nazionale e quindi per poter chiedere l'adesione all'ONU. Proprio la mancanza di questa caratteristica ha ad esempio portato alla non accettazione del Principato di Monaco

¹⁴ UGO ARRIGO E ANDREA GIURICIN - "GLI EFFETTI DELLA LIBERALIZZAZIONE DEL TRASPORTO AEREO E IL RUOLO DELLE COMPAGNIE LOW COST UN CONFRONTO USA - EUROPA" atti del convegno XVIII conferenza SIEP Nuove tendenze nella regolamentazione, nella produzione e nel finanziamento - Pavia, Università, 14 - 15 settembre 2006 pag 16

Spesso la forma della "riserva" di cui al primo punto citato sopra prendeva la forma del assoluto monopolio in favore della compagnia di bandiera di proprietà dello stato e avente una missione di servizio:

- tratte definite dalla pubblica utilità e non dalla loro remuneratività
- tariffe stabilite da organi statali o promozioni statali
- deroga dei principi di economicità e stabilità finanziaria in favore del servizio pubblico (in pratica si omologava il trasporto aereo nazionale al servizio ferroviario o alla disponibilità delle strade)

il quadro di scambio internazionale era più articolato coinvolgendo almeno le due compagnie di bandiera delle nazioni di partenza e arrivo. Ad esempio sulla tratta Roma-Parigi esisteva comunque per il viaggiatore la possibilità di scegliere Alitalia o Air - France. Molto spesso questa teorica possibilità di scelta era però frustrata dalla tipologia degli accordi bilaterali che prevedevano una completa "collusione" delle due compagnie che arrivava fino alla suddivisione paritaria dei guadagni effettuati dalle due Airlines indipendentemente dalle scelte degli utenti (cd "accordi di Pool").

In molti casi una ulteriore sia pur limitata forma di concorrenza era operata da vettori che offrivano il collegamento fra due città tramite lo scalo tecnico sul proprio suolo nazionale. Per rifarci all'esempio di cui sopra del Roma-Parigi era possibile offrirlo da parte di Swiss air tramite un Roma-Zurigo in connessione con uno Zurigo-Parigi.

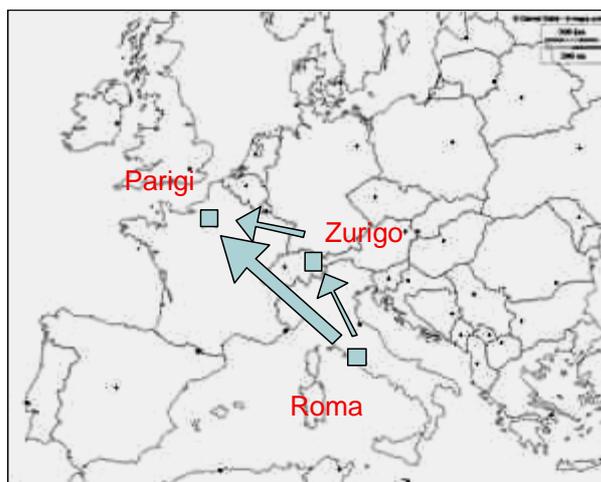


Figura 8 - Uso della 6^a libertà

Poiché tale scelta comporta comunque un disservizio per il cliente anche solo per il tempo e il disagio che nasce da un volo a doppia tratta la condizione perchè

fosse concorrenziale¹⁵ è un prezzo in genere più basso di quello degli operatori nazionali e/o un servizio più alto in termini:

- frequenza dei voli
- servizi a terra e in volo
- premi ricchi sul loyalty system.

Questo tipo di "interferenza sul protezionismo, che doveva comunque essere negoziato con i singoli stati (nell'esempio fra Svizzera-Italia e fra Francia-Svizzera) prende le mosse da una precisa "libertà" detta 6° che è stata oggetto di lunghe negoziazioni. A sfruttare questa 6°libertà (o a "rubare di 6°" come veniva detto con mal celato livore dalle linee di bandiera di grandi paesi) sono state storicamente le linee aeree dei paesi a basso traffico originante come:

- KLM Olanda



- Swissair Svizzera



- Jat Jugoslavia (prima della sua frammentazione nazionale)



Era ad esempio comune per i business man "Mediterranei" fare un viaggio a New York via Belgrado con un costo totale del pacchetto Roma-Belgrado cena e pernottamento a Belgrado, Belgrado-New York inferiore a quello del viaggio diretto Roma New York¹⁶.

2.5.2. Compagnie profit oriented

Dopo i tentativi già effettuati nel 1944 alla conferenza di Chicago tocca agli USA scardinare questo sistema protezionistico con una politica interna di

¹⁵ E. Valdani – D.Jarach “Compagnie aeree e deregulation” EGEA 1997

¹⁶ E. Valdani – D. Jarach “La deregulation del trasporto aereo in Europa: il caso Italia” da Economia & Management n. 5/1996

liberalizzazione dei cieli che comporta una revisione "liberalizzante" di tutti gli accordi bilaterali che coinvolgevano il territorio USA e, a gioco lungo, le normative nazionali e internazionali dei paesi Europei anche sotto la spinta dei regolamenti che discendevano dai patti di apertura dei mercati di Roma e Maastricht. L'atto di nascita di questa nuova



Figura 9 - Il presidente Carter firma l'"Airline Deregulation Act"

tendenza si può individuare nel Airline Deregulation Act firmato nel 1978 dall'allora presidente Carter. Dal nome di questa legge il fenomeno viene generalmente indicato come deregulation¹⁷.

A seguito di una serie di interventi normativi che si succedono dal 1983 al 1997 arrivano ad una sostanziale liberalizzazione del mercato interno europeo ed ad una completa libertà tariffaria (in precedenza le tariffe erano concordate fra i governi delle due nazioni e potevano essere cambiate solo con un accordo secondo il principio della "doppia approvazione")

Le nuove normative unite alla tendenza al New Public Management e quindi "l'introduzione di logiche competitive all'interno del settore pubblico [...] e tra il settore pubblico e il settore privato"¹⁸ hanno fortemente riscritto il compito delle linee aeree "di bandiera" passando da enti di servizio pubblico a vere compagnie profit oriented.

¹⁷ in effetti è "sintomatico" che il nome di deregulation senza aggettivi e/o attributi si riferisca per antonomasia a quella del settore aereo. Si può dire che per anticipo sui tempi ed importanza sul business di riferimento quella dei cieli è stata la "madre" di tutte le liberalizzazioni che tanto hanno caratterizzato il periodo Regan- Thatcher

¹⁸ Borgonovi Fattore Longo" Management delle istituzioni pubbliche" Egea Milano 2009 pagina 89

E' da notare che almeno in un primo tempo questa rivoluzione logica non ha provocato:

- Né sconvolgimenti degli assetti proprietari delle compagnie che hanno visto ancora fortemente presente lo stato nelle sue varie articolazioni e forme come shareholder di riferimento
- Né rivoluzioni delle quote relative delle grandi compagnie (cioè nessun fenomeno come il fallimento di TWA e di Pan Am ¹⁹)
- Né avvento di nuovi soggetti dotati di un diverso e più aggressivo approccio al business

Nell'insieme il mercato Europeo pur attraversato dalle stesse variazioni normative del mercato americano è sembrato per un lungo periodo sostanzialmente stabile.

In pratica statistiche e numeri alla mano analizzati dagli analisti dell'epoca e confermate poi da quelli di oggi ci dicono che negli anni immediatamente successivi la deregolamentazione dei cieli Europei ed Americani per quasi tutta la prima metà degli anni '90 due terzi delle tratte erano servite da una sola compagnia, il restante 30% da due e solo il 6% da più di due compagnie. Le dinamiche concorrenziali non si sono trasformate in un "Red Ocean"²⁰ anche se le condizioni intrinseche del mercato del trasporto aereo fossero le più indicate per la proliferazione di questo fenomeno di mercato:

- Una sostanziale liberalizzazione resa ancor più forte perché viene da un lungo periodo di forte intervento statale
- Come detto più volte nelle parti di sopra del presente capitolo il servizio oggetto dello scambio in questo settore (trasporto aereo) e sostanzialmente

¹⁹ la Pan Am maggiore vettore americano e mondiale è fallito nel 1991 mentre la TWA nel 2001 ma dopo un'agonia durata più di un decennio

²⁰ Franco Fontana e Matteo Carli "Economia e Gestione delle Imprese" 3° edizione McGraw-Hill

omogeneo agli occhi del consumatore anche se lascia molto spazio alla personalizzazione (classi leisure, business, first class)

- La presenza di diversi player nel mercato che hanno sostanzialmente eguale capacità finanziaria ed eguale conoscenza del mercato²¹ .

²¹ UGO ARRIGO E ANDREA GIURICIN op cit pag 19 in cui cita i dati AEA

2.5.3. Avvento delle low cost

Dopo il periodo di "calma apparente" seguito alla deregulation europea si è rapidamente sviluppato alla fine degli anni '90 un elemento di mercato totalmente nuovo e che ha sconvolto il panorama di riferimento delle aerolinee: le low cost²².

Il paradigma della compagnia low cost non recentissimo potendosi farlo risalire alla americana Southwest Airlines operante già dal 1971, ma è indubbio che il fenomeno si è presentato in tutta la sua forza specialmente in Europa negli ultimi 2 decenni, basti pensare che il traffico passeggeri delle compagnie low cost è passato dai circa 3 milioni di passeggeri del 1994 ai 17 del 1999 fino agli impressionanti volumi che caratterizzano gli ultimi anni (vedi Figura 10 - Traffico low cost europee)

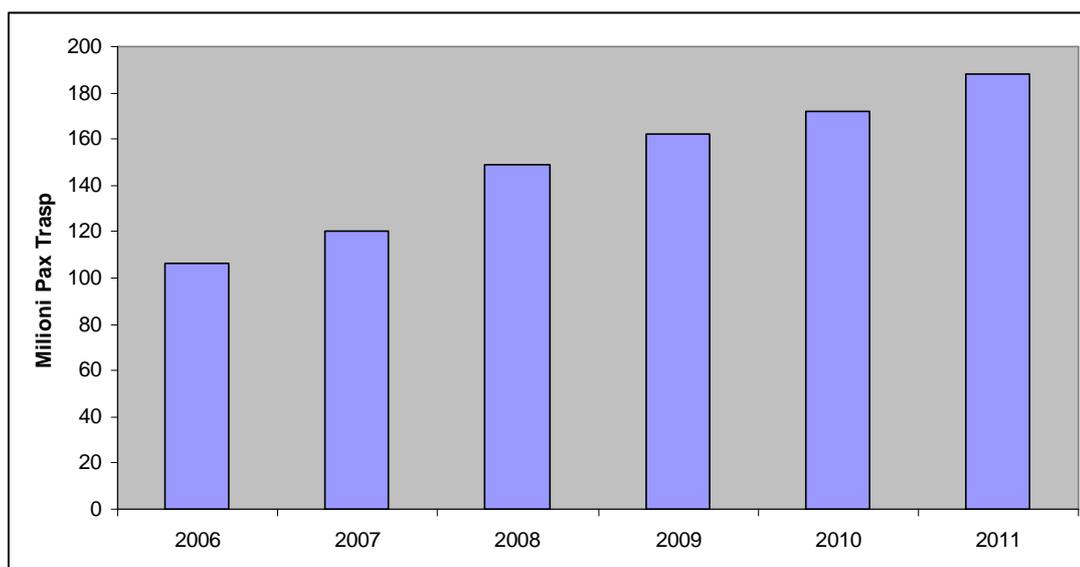


Figura 10 - Traffico low cost europee²³

²² C. Piga – Michele Polo “Liberalizzazione e compagnie aeree a basso costo” in Mercato Concorrenza regole n.2 agosto 2003

²³ Elaborazione propria su dati ELFAA dal sito <http://www.elfaa.com/statistics.htm>

L'idea base delle compagnie low cost è la riduzione dei costi di esercizio e la trasposizione di questo vantaggio sul cliente finale in termini di tariffe notevolmente più basse. Le principali voci di riduzione dei costi sono:

- Specializzazione delle frequenze alle sole tratte e frequenze giornaliere che permettano un alto se non altissimo load factor (la ELFAA riporta come media dei suoi iscritti un load factor annuo che strutturalmente è posizionato al di sopra dell'80%)
- Uso di una sola classe di servizio con conseguente massimizzazione del numero di sedili offerti da ogni singolo volo
- Disintermediazione delle vendite che seguono quasi solo il canale internet abbandonando del tutto il tradizionale e oneroso ruolo delle agenzie di viaggio
- Uso di aeroporti secondari che hanno bassi costi di esercizio e non di rado problemi a giustificare la loro stessa esistenza se non c'è un certo numero di vettori che li "sceglie" (in qualche modo si ribalta il paradigma della aerolinea che chiede il servizio e dell'aeroporto che lo concede a pagamento sempre più caro e si giunge tal volta all'aeroporto che offre all'aerolinea tariffe in perdita pur di movimentare passeggeri e guadagnare sull'indotto - parcheggi, duty free, ristoranti, ecc-)
- Anche in conseguenza al paragrafo precedente modello di offerta point to point invece del hub and spoke anche per evitare gli aeroporti con maggior traffico
- Utilizzo estremamente efficiente di flotta ed equipaggi. Questo viene conseguito in primo luogo con una grande omogeneizzazione della flotta spesso composta da un'unica tipologia di aereo (es Boeing 737) con notevolissimi risparmi nella gestione delle "patenti di volo" degli equipaggi e grandi economie di scala nella gestione dei fenomeni manutentivi. Si tenga presente che il tempo medio di addestramento di

un equipaggio (già esperto) ad una diversa tipologia di aeromobili è di alcuni mesi e che alcune variazioni vanno operate anche per il semplice personale di sicurezza (hostess e steward)

- Riduzione di tutti i servizi a terra e in volo che se mantenuti divengono a costo e non più compresi nel biglietto (pasto, film, scelta del posto ...).

Nella realizzazione della campagna di comunicazione gli elementi dell'ultimo punto di cui sopra vengono presentati non come punto di debolezza del modello ma come opportunità di far sentire il cliente SMART, capace di scegliere ciò che serve e di eliminare tutto il superfluo. Da qui l'attributo "no frill" con cui talvolta si indicano le low cost che possiamo tradurre come "senza fronzoli". Ciò ha portato il bene trasporto aereo a perdere l'immagine di essere sempre e comunque un bene di lusso e a diventare un normale bene di consumo specie per le generazioni più giovani.

In effetti se questa è l'immagine che le low cost amano proiettare e in tal senso si devono ascrivere le rutilanti iniziative di far pagare le toilette o di proporre viaggi in piedi, il grosso dei risparmi avvengono tramite scelte tecniche (omogeneità flotta) organizzative (disintermediazione della vendita) e di indirizzamento di offerta ad un ben preciso segmento che ritiene indifferente o quasi tutta una serie di scelte (frequenze limitate, uso di aeroporti secondari, lungo tempo di attesa in aerostazione) di cui anche alcune scelte effettive ma inconfessabili come la tendenza a cancellare frequenza con basso indice di vendita anche all'ultimo momento, conglobando più voli in un unico aeromobile o anche il rifiuto di vendere biglietti agli inabili perché il loro costo di gestione a terra è maggiore del loro revenue.

Il modello esposto dello low cost appare largamente vincente sia sotto il profilo dei margini che dell'efficienza dei costi ma bisogna osservare che le scelte di efficientamento fatte hanno nella realtà colpito proprio quelle caratteristiche che

una specifica categoria di utenti (quelli che abbiamo definito nel para 2.1 segmento business) ritiene fondamentali:

- Largo offerto in termine di frequenze e di destinazioni
- Assoluta certezza che il volo prenotato sia effettivamente operato
- Uso di aeroporti il più vicino possibile alle aree di business delle città per minimizzare il tempo complessivo del viaggio dal proprio ufficio alla sede della riunione

Poiché tali caratteristiche sono per la tipologia di clienti sostanzialmente irrinunciabili ne viene una incompatibilità fra low cost e clientela business che non può essere colmata con la semplice offerta di nuovi servizi o con la "costrizione" ai business-man di rinunciare al pasto o pagarselo.

1.5.4 Le linee aeree tradizionali e la rivoluzione delle low cost

Le linee aeree tradizionali sono state fortemente colpite dalla concorrenza delle low cost e molte delle crisi che si sono succedute e che sono tutt'ora in atto sono spesso attribuite alla presenza di tale concorrenza. In effetti l'analisi dovrebbe essere più articolata ed è ad esempio indubbio che il mercato complessivo del trasporto aereo sia cresciuto con ritmi molto sostenuti (crescita del 100% negli ultimi 10 anni) proprio in coincidenza della crescita delle low cost. Apparirebbe dunque che si sia avuta un'espansione marginale del mercato o se preferiamo: il coinvolgimento del trasporto aereo di nuove fasce di utenti che non trovavano l'offerta a loro dedicata nelle compagnie tradizionali come i giovani studenti, le famiglie in vacanza (senza eccessiva esigenza di puntualità) e in genere i fruitori storici di mezzi economici adattati alle lunghe percorrenze (pullman internazionali).

C'è comunque stata un richiamo a seguito della concorrenza alla necessità anche per le air lines tradizionali a diminuire i costi strutturali con particolare riguardo a:

- Costo della rete distributiva che vengono fortemente tagliate dalla vendita diretta tramite i canali dell'e-commerce
- Costo della pluralità degli aeromobili in flotta; che se in piccola parte la disomogeneità è dovuta alle necessità strutturali di servire alcune rotte con più o meno passeggeri/volo spesso è dovuta alla stratificazione di varie politiche di acquisto e al succedersi di alleanze e rotture con le compagnie costruttrici di aeromobili (Boeing, Douglas e Airbus)
- Uso più efficiente degli equipaggi. Se il modello della Ryanair (tutti tornano alla base e dormono a casa loro) non è sempre applicabile è comunque enorme il risparmio che si ottiene facendo volare in andata/ritorno da Londra a Bombay, per esempio, lo stesso equipaggio adeguatamente rinforzato a tre piloti senza che nessuno di questi pernotti in albergo come era consolidata consuetudine.

Va infine segnalata la propensione delle aerolinee tradizionali a creare proprie compagnie low cost nella speranza di intercettare la nuova domanda con un offerta dedicata. Tali esperienze sono state abbastanza fallimentari (Go fly di British airways e Buzz di KLM alla fine confluite in Ryanair e Easy jet) e quindi depongono per la necessità da parte delle aerolinee tradizionali di rivedere il proprio

The logo for 'go' features the word 'go' in a bold, black, lowercase sans-serif font. A small green circle containing the word 'go' in white lowercase letters is positioned above the letter 'o'.The logo for 'buzz' features the word 'buzz' in a bold, purple, lowercase sans-serif font. A small trademark symbol (TM) is located at the top right of the letter 'z'.

modello organizzativo e di costo per offrire prezzi e servizi adeguati alla propria clientela strutturale piuttosto che inseguire un improbabile mercato low cost con strutture forzosamente inadeguate.

2.6. Mercato fra l'internazionale e il territoriale

2.6.1. cieli di tutti e gli aeroporti degli stati

Anche nell'attuale regime di deregulation e di "apertura dei cieli" europei almeno fra operatori dei paesi membri UE sussiste una sovranità nazionale forte e radicata in termini di aeroporti sia dal punto di vista infrastrutturale che di gestione. Di fatto in Italia (ma non solo) la proprietà e la gestione degli aeroporti sono generalmente legate ad enti pubblici o para-pubblici: in particolare la proprietà è in genere di enti territoriali che hanno finalità di sviluppo occupazionale e del territorio che in genere mal si sposa con l'estremo bisogno di efficientamento che il bene aeroporto richiede per essere profittevole.

In parte tale dualismo può essere corretto dalla presenza di una società di gestione con scopi di profitto che prende la concessione statale per un lungo periodo (10 anni in genere) e gestisca il bene con la massima efficienza da cui ricava i propri profitti. Questi esperimenti rischiano però di essere vanificati quando lo stesso gestore aeroportuale vede come shareholder gli enti pubblici. Si prenda come esempio il gestore degli aeroporti di Milano Malpensa e Linate e indirettamente Bergamo Orio al Serio, la SEA la cui composizione azionaria è la seguente²⁴ :

Ente	Quota
Comune di Milano	84,56%
Provincia di Milano	14,56%
Altri soci	0,88%
Totale	100%



²⁴ Dati SEA su sito <http://www.seamilano.eu/it>

Come si può notare in questo caso addirittura più del 99% della proprietà è di due enti locali che difficilmente avranno obiettivi di profitto diretto.

A rendere più complesso il quadro il compito primario delle società di gestione è oltre alla gestione infrastrutturale dell'aerostazione, il servizio a terra degli aerolinee sia dal punto di vista dei passeggeri

(check-in, trasporto a bordo,) che degli aeromobili (carico/scarico bagagli, pulizia, refueling,.....). tale compito può essere svolto anche direttamente dalle Airlines (la così detta autoproduzione) rendendo ancor più complesso e sfaccettato un rapporto già di per se articolato.

Focalizzandoci sul caso Italia, i cui dati sono riportati nella Figura 11 - Dati traffico Aeroporti Italia²⁵, notiamo che:

- il numero di aeroporti è molto elevato 37
- il traffico è sostanzialmente concentrato in pochissimi aeroporti
 - Roma FCO 25.3%
 - Sistema aeroportuale di Milano (Linate, Malpensa, Bergamo) 24.8%
- i primi 14 aeroporti in lista fanno 85.3% lasciando quindi meno del 15% ai restanti 23
- molti aeroporti sorgono a distanze

Roma FCO	37.651.700	25,3%
Milano MXP	19.303.131	13,0%
Milano LIN	9.128.522	6,1%
Venezia	8.584.651	5,8%
Bergamo	8.419.948	5,7%
Catania	6.794.063	4,6%
Bologna	5.885.884	4,0%
Napoli	5.768.873	3,9%
Palermo	4.992.798	3,4%
Roma CIA	4.781.731	3,2%
Pisa	4.526.723	3,0%
Bari	3.725.629	2,5%
Torino	3.710.485	2,5%
Cagliari	3.698.982	2,5%
Verona	3.385.794	2,3%
Lamezia T.	2.301.408	1,5%
Brindisi	2.058.057	1,4%
Firenze	1.906.102	1,3%
Olbia	1.874.696	1,3%
Alghero	1.514.254	1,0%
Trapani	1.470.508	1,0%
Genova	1.406.986	0,9%
Treviso	1.077.505	0,7%
Rimini	920.641	0,6%
Trieste -	859.547	
Ronchi dei L.		0,6%
Ancona	610.525	0,4%
Reggio Cal.	561.107	0,4%
Pescara	550.062	0,4%
Forli	346.325	0,2%
Parma	271.209	0,2%
Cuneo	225.338	0,2%
Perugia	175.629	0,1%
Crotone	122.874	0,1%
Bolzano	68.595	0,0%
Foggia	62.421	0,0%
Brescia	33.797	0,0%
Siena	4.861	0,0%
TOTALE	148.781.361	100,0%

Figura 11 - Dati traffico Aeroporti Italia

²⁵ Elaborazione personale su dati ASSAEROPORTI sito <http://www.assaeroporti.it>

bassissime fra di loro (vedi Figura 12 - Principale aeroporti italiani)

Il moltiplicarsi delle infrastrutture e il loro nanismo strutturale appaiono come il risultato di varie spinte:

- la tendenza "campanilistica" tipica della cultura italiana e della sua espressione politica
- la volontà dichiarata di creare occasioni di lavoro e di rivitalizzazione del territorio
- la alternanza da parte delle popolazioni dell'accettazione entusiastica e poi del contrasto aperto dell'aeroporto in se per motivi di vivibilità (rumore, traffico, ecc) che

rende competitive "socialmente" altre scelte aeroportuali a breve distanza fra loro (nel Lazio con la presenza di Fiumicino e Ciampino si pensa di fare un 3°/4° aeroporto a Viterbo/ Frosinone per alleggerire il traffico su Ciampino più su pressioni



Figura 12 - Principale aeroporti italiani

sociologiche che reali esigenze tecniche

3. I rapporti fra aerolinee

3.1. *Il periodo delle compagnie di bandiera e delle consorelle*

Come detto nel capitolo precedente prima della deregulation i rapporti economici fra le varie compagnie aeree erano basati su regole "protezionistiche" che se da un lato, non permettevano la spinta al miglioramento economico e qualitativo del servizio dall'altra rendevano i rapporti fra le varie compagnie improntate a prassi di collaborazione al limite dell'amicizia proprio per il basso numero di casi in cui si interagiva "in concorrenza".

La cooperazione fra le linee aeree poteva avere due caratteri principali:

- Il patto bilaterale
- L'accorto generalizzato fra tutti i vettori

Il patto bilaterale nasceva dal negoziato (fra stati) imposto dalla convenzione di Parigi e di Boston sulla realizzazione delle tratte di collegamento fra due nazioni.

In genere elementi costitutivi del patto bilaterale erano:

- Definizione condivisa degli orari studiati in modo da offrire all'utente la massima scelta e quindi intervallati nella giornata evitando accuratamente sovrapposizioni e quindi qualsiasi forma di concorrenza
- Tariffe assolutamente identiche che da una parte rendevano indifferente la scelta su parametri di prezzo, d'altra parte rendevano assolutamente agevole lo scambio di passeggeri fra una compagnia e l'altra (ricordiamo che in questo periodo il biglietto era praticamente sempre svincolato dalla prenotazione)
- Il clima di fiducia e di collaborazione reciproca era di tale livello da permettere non di rado l'istaurarsi su singole tratte l'istaurarsi dei così detti " accordi di pool", per i quali il ricavo lordo di tutte le frequenze

operanti su una tratta e talvolta sulla coppia di tratte simmetriche veniva ripartito in parti uguali fra le due compagnie aeree senza che il numero effettivo di passeggeri trasportati da ciascun aerolinea fosse fattore discriminante per una più giusta ed equa ripartizione dei proventi.

La forma degli accordi di pool rendeva il mercato totalmente bloccato e per questo una delle prime decisioni della UE fu quella di vietare questa tipologia di accordi fin da 1990 pur lasciando in vita il sistema degli accordi bilaterali fra stati.

Sarebbe errato vedere in questo tipo di accordi una prima forma di alleanza fra compagnie aeree. Il fenomeno del pool è figlio diretto degli accordi bilaterali e ne diventa una modalità operativa senza che fra le due compagnie nasca alcuna necessità di un più ampio accordo di cooperazione commerciale o tecnica. L'accordo si fa fra Alitalia e Air France sulla Roma-Parigi Fra Alitalia e Lufthansa sulla Roma Francoforte e così via, ed ogni aerolinea è libera di farla con ogni altra e non pensa ad accordi strutturati che la realtà di un mercato sostanzialmente non competitivo non sollecita ne' promuove.

L'altra categoria di accordi fra le compagnie aeree è quella di carattere generale che permette lo scambio di servizi i varie situazioni. Esempi tipici sono:

- Accordi di biglietteria che permettono ad una qualsiasi aerolinea che opera una delle tratte scelte dal cliente di vendere i biglietti per tutte le tratte anche quelle servite da altre compagnie; ovviamente questo diviene un vantaggio per l'utente che ad esempio all'aeroporto di Olbia (Sassari) può comprare i biglietti per l'Olbia-Roma il Roma-Francoforte e il Francoforte-New York senza doversi preoccupare che la prima tratta è operata da Alisarda la seconda da Alitalia e la terza da Lufthansa.
- Correlata al punto di cui sopra nasce l'esigenza di definire il modo di effettuare i flussi finanziari fra chi emette un biglietto e chi opera il relativo volo. Nell'esempio precedente l'Alisarda che ha incassato in

biglietteria l'intero importo dovrà rimettere ad Alitalia l'importo relativo alla tratta Roma-Francoforte e alla Lufthansa quello relativo alla tratta di competenza. I movimenti finanziari spesso ingenti vengono regolati da un meccanismo di "stanze di compensazione" tecnicamente molto simili a quelle degli istituti di credito.

- In molti altri casi il riconoscimento reciproco delle Airlines si manifesta nella concessione di benefici di spettanza propria e diretta. Esempio tipico sono i biglietti "industri discount" concessi da una linea aerea ai propri dipendenti a prezzi scontatissimi e molto spesso applicati da una Airlines ai dipendenti di un'altra secondo un semplice accordo di reciprocità.

Niente da meglio l'idea della non competitività del rapporto fra le Airlines che caratterizza questo periodo storico del nome di "consorella" con il quale reciprocamente si indicano sia nella prassi quotidiana che in documenti interni e/o pubblici.

3.2. Le prime aggregazioni intorno ai CRS

Un primo tentativo di strutturare rapporti multilaterali e duraturi avviene negli anni '80 attorno alla costituzione dei Computerized Reservation Systems CRS detti anche Global Distribution Systems GDS . Cioè i sistemi di prenotazione e vendita dei voli e di vendita dei relativi biglietti effettuati da consorzi di numerose linee aeree.

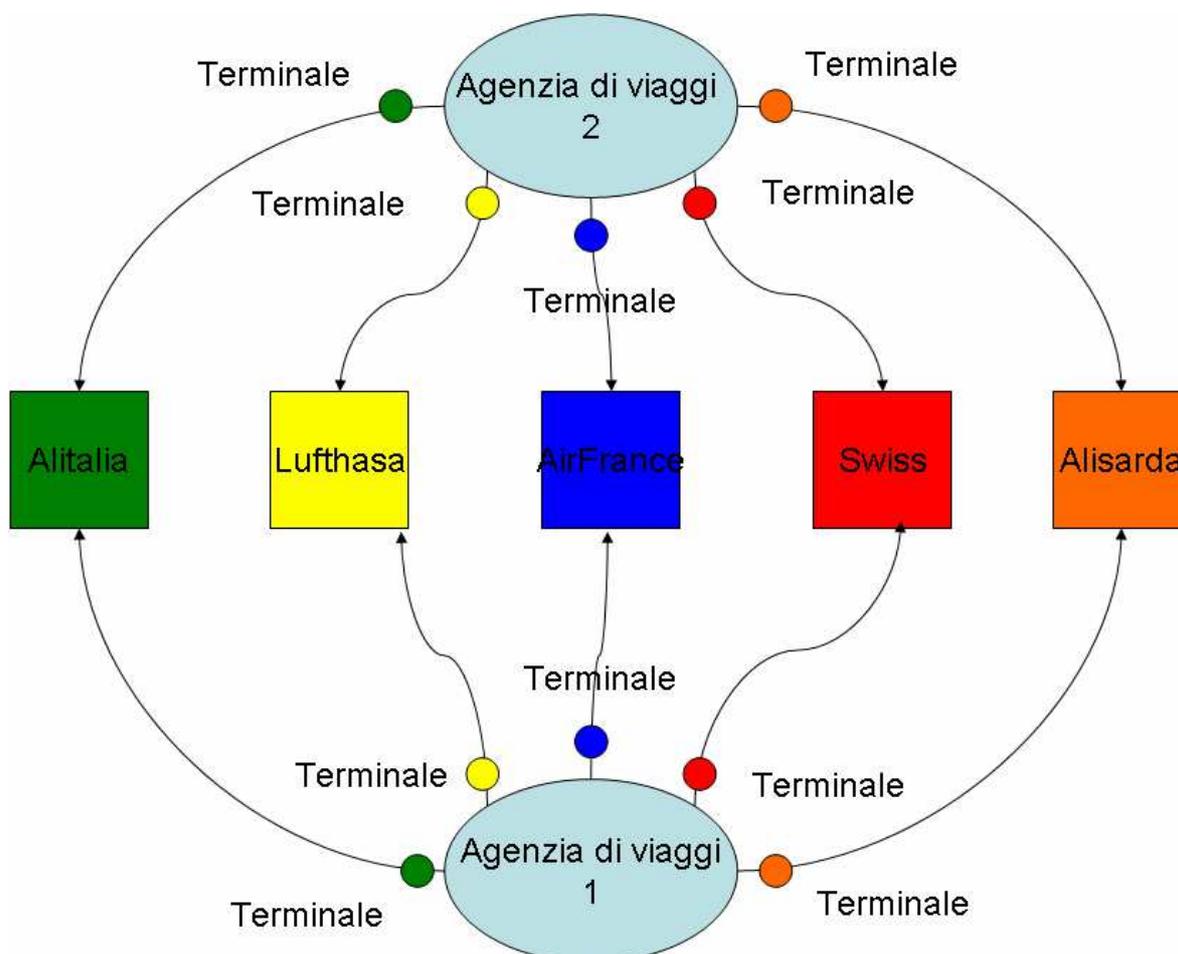


Figura 13 - Schema di vendita senza CRS

Molte sono le esigenze che sollecitano la creazione di questi sistemi di vendita globale la prima e più immediata è di rendere tecnicamente più agevole la distribuzione del prodotto traffico aereo da parte degli intermediari (agenzie di

viaggi) il fatto che ciascuna linea aerea di principio abbia un diverso sistema di reservation (vedi Figura 13 - Schema di vendita senza CRS) con proprie specifiche caratteristiche (tecnologiche e di sicurezza) costringe un agente ad avere un diverso apparato e spesso una diversa linea di comunicazione per ogni Airlines di cui effettui i servizi di prenotazione e vendita. L'aggravio dei costi è spesso intollerabile per le agenzie di piccole dimensioni e anche nel caso di agenzie grandi e grandissime crea disfunzioni organizzative e accodamenti su risorse scarse che nel nostro particolare caso sono le connessioni alle singole Airlines.

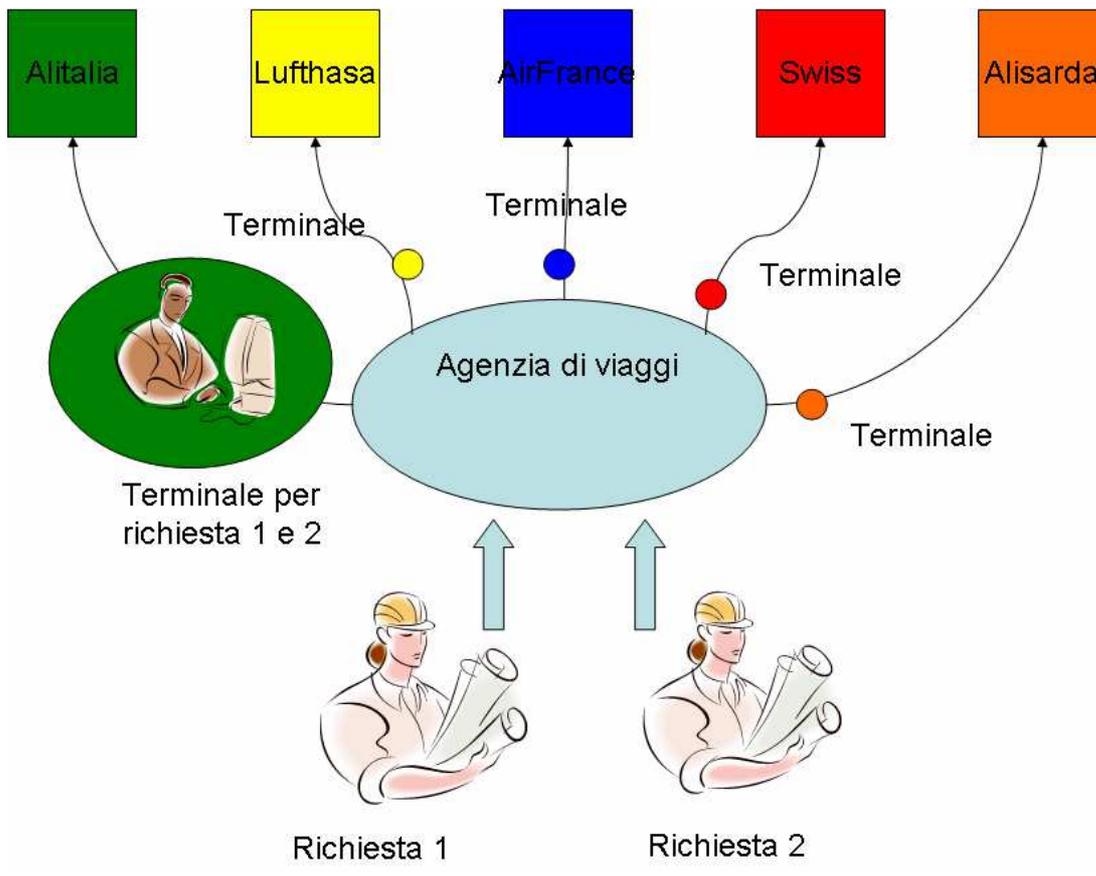


Figura 14 - Modello prenotazione senza CRS per due richieste

Ad esempio (vedi Figura 14 - Modello prenotazione senza CRS per due richieste) se due diversi clienti finali chiedono contemporaneamente una prenotazione con la stessa aerolinea (Alitalia) per quanti operatori e spazi metta a

disposizione l'agenzia di viaggi dovranno accordarsi sull'unico terminale disponibile che collega la stessa alla specifica linea aerea (nell' esempio Alitalia). Con la presenza di un GDS (vedi Figura 15 - Sistema di vendita con CRS) la connessione dell'agenzia diventa estremamente più semplice ed efficiente perché è il sistema centralizzato GDS a farsi carico una volta per tutte della complessa interfaccia fisico-logico fra i vari sistemi "proprietary" delle Airlines".

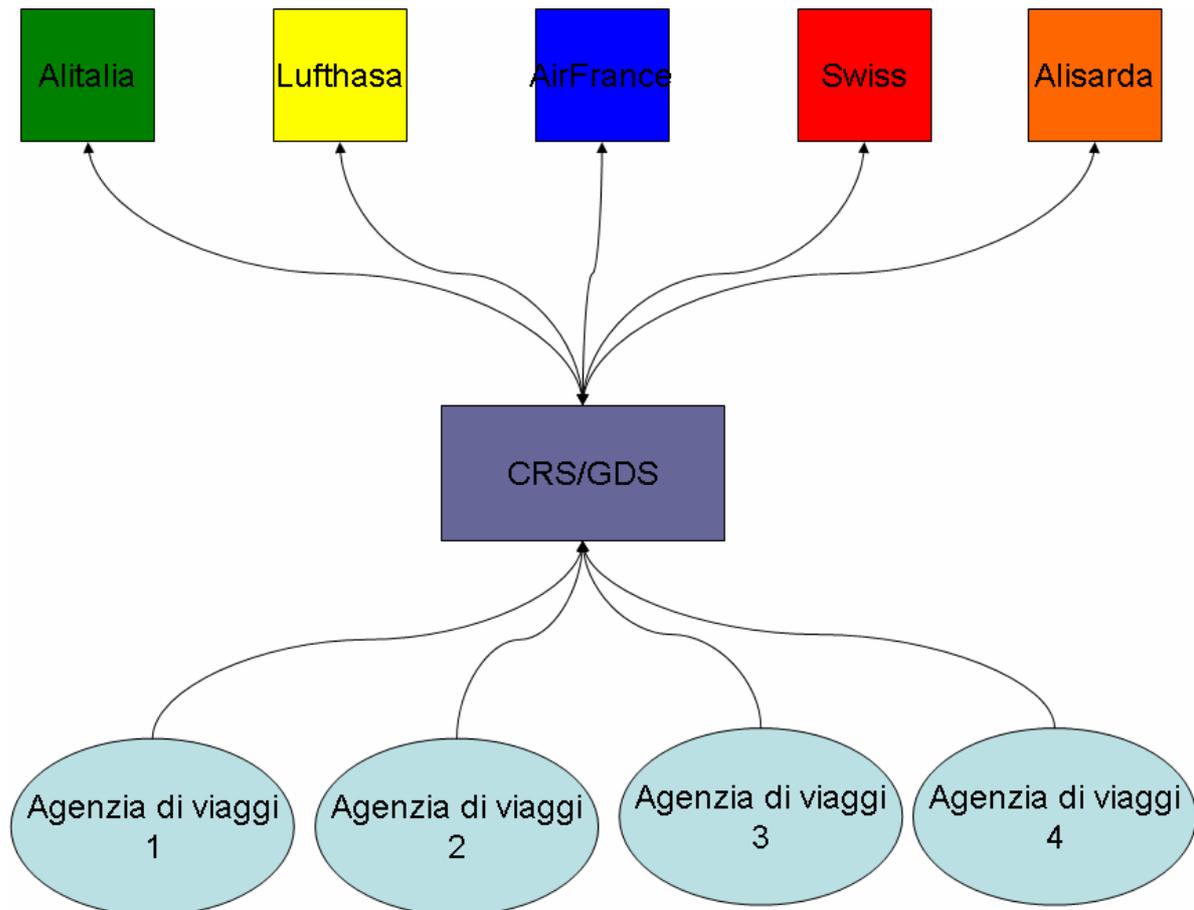


Figura 15 - Sistema di vendita con CRS

Le agenzie più piccole possono dare servizio alla loro clientela con una unica connessione e quelle più grandi sfruttare in modo flessibile e senza accordamenti innaturali la molteplicità delle connessioni che effettuano per il massimo servizio.

Da notare che nel periodo in cui vengono ideati i CRS o GDS la stragrande maggioranza delle vendite delle Airlines vengono effettuate dalle agenzie di viaggio che maneggiano oltre il 90% dei volumi di vendita (le Airlines vendono solo in aeroporto e nelle sporadiche e costose rappresentanze nelle maggiori città).

Al lettore moderno abituato ai fenomeni di globalizzazione e di uniformazione moderna può apparire sorprendente che l'omogeneizzazione delle interfacce e dei protocolli di vendita avvenga faticosamente a posteriori fra le varie Airlines e non sia stata data come parametro fondativo degli strumenti stessi di reservation e vendita magari nati da accordo se non generale almeno comune di alcune Airlines. Il fatto è che la maggior parte di questi sistemi si è creato a cavallo fra gli anni '60 e '70 quando il paradigma industriale era di creare e controllare direttamente tutti le fasi della catena del valore con una netta prevalenza del Make sul Buy.

Inoltre il clima protezionistico indotto dagli accordi di Parigi e Boston sembrava preordinare mercati separati e con rari momenti di interazione che rendevano sostanzialmente superfluo il dialogo fra attori e/o fra venditori e attori diversi.

Quando invece vengono creati i CRS (definiti sopra) nei tardi anni '80 già la legislazione americana si era spostata pienamente verso la liberalizzazione (Airlines Deregulation Act firmato nel 1978 dall'allora presidente Carter) con conseguenze sia sul mercato europeo più aperto all'interazione commerciale con gli USA (Inghilterra ma anche Germania e Francia) sia i Moral Suasion verso il legislatore europeo sovranazionale che lo spingesse a pratiche più rispettose del valore della concorrenza posto alla base degli atti costitutivi dell'unione europea dal Patto di Roma in poi. In questa situazione non sorprende dunque che i CRS "rompano" il clima di distensione ed amicizia (ma anche assoluta stagnazione di ogni spinta competitiva) esistenti fra le consorelle e precostituisca in ottica delle future sfide di mercato delle vere e proprie alleanze strategiche che per l'inerzia

stessa nel cambiamento di sistemi di reservation così complessi e vitali²⁶ per le realtà aziendali nel trasporto aereo si devono intendere stabili nel tempo.

I tre maggiori CRS che si vengono a creare negli anni'80 sono:

- Amadeus costituito e sponsorizzato da

- Lufthansa
- Air France
- Iberia
- SAS



- Galileo²⁷ costituito e sponsorizzato da

- British airways
- Alitalia
- KLM
- Swissair
- Olympic
- Sabena



- Worldspan costituito e sponsorizzato da

- TWA
- Delta Airlines
- Northwest Airlines



A questi si affianca Sabre che nasce come reservation system di una specifica Airlines (American Airlines) ma che per una riconosciuta superiorità sul mercato dei sistemi "in affitto" evolve fino a divenire un vero

²⁶ Secondo gli studiosi USA di disaster recovery il reservation system è per una linea aerea il sistema di gran lunga più sensibile tanto che un suo fermo di 7 giorni provoca inevitabilmente il fallimento dell'azienda. Per confronto consideriamo che le stesse ricerche suppongono che un istituto di credito possa "reggere" per un tempo circa doppio (15 giorni) prima di dichiarare fallimento e viene bloccato il suo sistema di conti correnti

²⁷ Fonte www.galileo.it

CRS che per dimensione e numero di Airlines coinvolte compete a pieno titolo con gli altri.

Oltre al vantaggio di ottimizzazione del sistema distributivo i CRS avevano altri dichiarati scopi:

- Mettere a fattor comune le competenze e i costi della progettazione, manutenzione e gestione dei reservation system ottenendo le relative economie di scala
- Proporre all'utente finale altri servizi complementari al viaggio aereo (assicurazioni) o comunque correlati con esso (noleggio automobile, prenotazione alberghiera, ecc)

Se da un punto di vista della distribuzione i CRS hanno avuto indubbiamente un grandissimo successo e sono di fatto diventati il modo con cui le agenzie viaggio operavano le loro prenotazioni alle Airlines possiamo dire che sono sostanzialmente falliti sia i tentativi di aprire mercati paralleli (alberghi, noleggio auto, ecc) sia soprattutto quello di sostituire i sistemi di reservation proprietari delle Airlines. Tranne alcune eccezioni (la più rilevante delle quali è Air France) le compagnie hanno mantenuto dei sistemi proprietari di cui il CRS è divenuto solo un canale distributivo per cui lungi dal diminuire i costi per una singola azienda rimanevano quelli imputabili alla reservation ai quali si aggiungeva la quota parte dei costi della reservation. In pratica nell'evoluzione delle traiettorie commerciali il vincolo di appartenenza ad un particolare CRS è sembrato troppo forte e stringente e quindi le aziende hanno preferito sostenere costi più alti ma mantenersi con le mani libere. Con questo atteggiamento mentale non può sorprendere che la forza delle alleanze strategiche createsi intorno ai CRS venisse man mano a calare per cui le successive alleanze avverranno su traiettorie trasversali più tosto che interne ai CRS che ne diventeranno anzi per questo un motivo di freno. In altre parole le "alleanze" venutesi a creare negli anni '80 intorno ai CRS non saranno "la base" intorno a cui si formeranno le alleanze

commerciali degli anni 2000. Parallelamente l'evoluzione del modello distributivo non intermediato e basato sulla piattaforma web (cd prenotazione e vendita on-line sul sito della compagnia) che diventa fra fine anni '90 e 2000 il modello prevalente, anche per i suoi bassissimi costi tecnici e per l'annullamento dei costi commerciali (le costosissime FEES cioè i diritti di vendita a favore dei CRS/GDS e delle agenzie) relega tutto il sistema delle agenzie di viaggio e quindi dei supporti dedicati ad esse (CRS) ad un ruolo nettamente minore se non marginale.

3.3. *Le spinte degli anni '90 e la cooperazione*

3.3.1. **Diminuzione dei margini operativi**

Come sempre avviene quando si passa da un mercato regolato o addirittura in regime di protezionismo ad un mercato più aperto alla concorrenza insieme a positive reazioni legato alla Pareto-efficienza che viene raggiunta almeno tendenzialmente dal mercato che diviene concorrenziale, si assiste ad una diminuzione spesso veloce e inattesa dei margini di profittabilità dei player storici che rendono problematica se non impossibile mantenere un corretto e costante livello di investimenti.

Nel settore del trasporto aereo europeo fra la fine dello scorso secolo e l'inizio di questo si è verificato puntualmente il fenomeno descritto sopra e le compagnie "tradizionali" cioè quelle già presenti sul mercato hanno visto drammaticamente scendere i loro margini per cui hanno dovuto mettere in discussione ,spesso in modo traumatico (licenziamenti, dismissione di rami aziendali, ridimensionamento delle strutture operative e ancora di più quelle di staff) i modelli di business storicamente accettati come dominati e sui quali si era basata la stessa esistenza delle compagnie di bandiera.

L'esempio più "plastico" della crisi del settore si può identificare³ nel fallimento di alcune delle compagnie storiche quali:

- Sabena Compagnia di bandiera belga
- British Caledonian
- Swissair.

In particolare quest'ultimo caso è stato sintomatico di un mondo che stava cambiando perché ha colpito in modo così repentino²⁸ da essere sostanzialmente

²⁸ Come venuto alla ribalta sui Media e addirittura in un film dedicato (Grounding) i passeggeri e gli equipaggi si trovarono il giorno del fallimento 2/10/11 sparsi per il mondo e costretti a rientrare alla "base" con mezzi propri

imprevisto una delle aerolinee da sempre considerata leader nella capacità di gestire e nella bontà della sua struttura finanziaria (come ci si aspetta da una società di diritto svizzero...). Inoltre la struttura particolare del territorio Svizzero e soprattutto il suo limitato bacino di utenza potenziale avevano fatto specializzare la Swissair nella capacità di trasportare cittadini di altra nazionalità (6°libertà IATA) per cui era immaginabile che fosse la più pronta e capace insieme alla KLM, dato che l'Olanda



ha simile struttura-paese, a sfruttare la crescente liberalizzazione del mercato. Nell'insieme l'industria del trasporto aereo si è trovata a fronteggiare un fenomeno doppio e in qualche modo sorprendente:

- Un aumento continuo, intenso e con tassi di crescita più che lineari dei volumi caratteristici del business e quindi del mercato
- Un alternarsi di periodi caratterizzati da buoni revenue con altri decisamente in perdita (a carattere globale) con un'intensificazione di queste perdite negli ultimi decenni.

Vediamo a proposito del primo punto di cui sopra la grandezza fondamentale che caratterizza il mercato del trasporto passeggeri: i passeggeri kilometro cioè il prodotto del numero di passeggeri trasportati per la lunghezza in chilometri della tratta per cui hanno viaggiato; questo indicatore è generalmente considerato il miglior indice possibile dell'entità traffico perché tiene conto contemporaneamente sia del numero dei passeggeri sia della lunghezza delle tratte e quindi del valore intrinseco del viaggio. Altri indicatori pure molto usati come il numero di passeggeri trasportati portano gravi distorsioni quando si confronta una realtà ad esempio regionale con una intercontinentale.

Il grafico della Figura 16 - andamento passeggeri Km, ci mostra come sia aumentato nel tempo il traffico passeggeri in modo praticamente continuo dagli

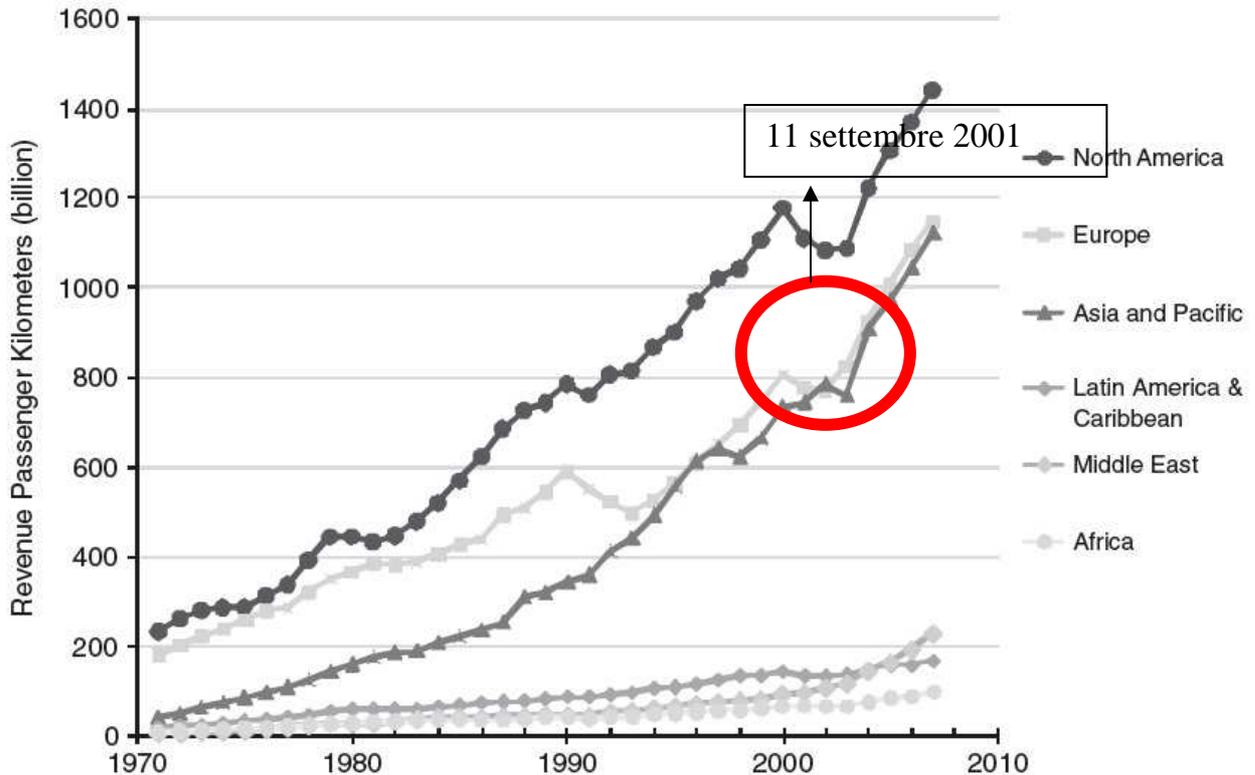


Figura 16 - andamento passeggeri Km

anni'70 all'ultimo decennio con l'unica evidente eccezione della riduzione di traffico correlata agli eventi dell'11 settembre 2001 e che comunque è stata recuperata nel giro di 2-3 anni.

Da notare inoltre che lo sviluppo del mercato è avvenuto in modo assai simile nelle 3 maggiori aree di sviluppo economico (North America, Europa, Asia Pacifico) mentre, pur manifestando segni di sviluppo continuo e progressivo, appaiono in ritardo vistoso le aree del sud America e dell'Africa.²⁹

Tale trend è probabilmente correlato alla perdurante minore sicurezza delle strutture di assistenza al volo e aeroportuali delle aree sopra citate che è bene evidenziata dal dato IATA dei morti per milione di passeggeri trasportati vedi Figura 17 - Indici di sicurezza nel mondo

²⁹ Fonte IATA - 2012 Annual review



Figura 17 - Indici di sicurezza nel mondo

Analogo trend sia generale che specifico per area manifesta l'altro macro indicatore di traffico riferito al mercato delle merci: la tonnellata kilometro. La Figura 18 - andamento traffico merci mostra la relativa evoluzione nel tempo.

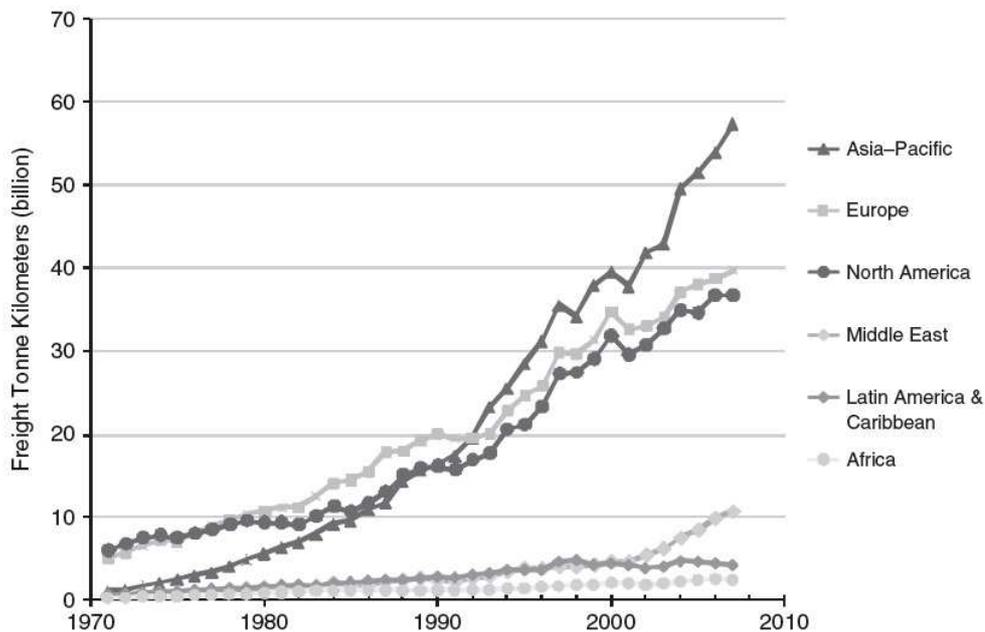


Figura 18 - andamento traffico merci

A fronte di tali ottimi dati di crescita del mercato sarebbe lecito aspettarsi un analogo andamento dei proventi netti dei gestori di tale mercato; cioè sostanzialmente le linee aeree che ne sono protagoniste. I dati mostrano invece l'alternativo andamento di cui alla Figura 19 - andamento revenue netto .

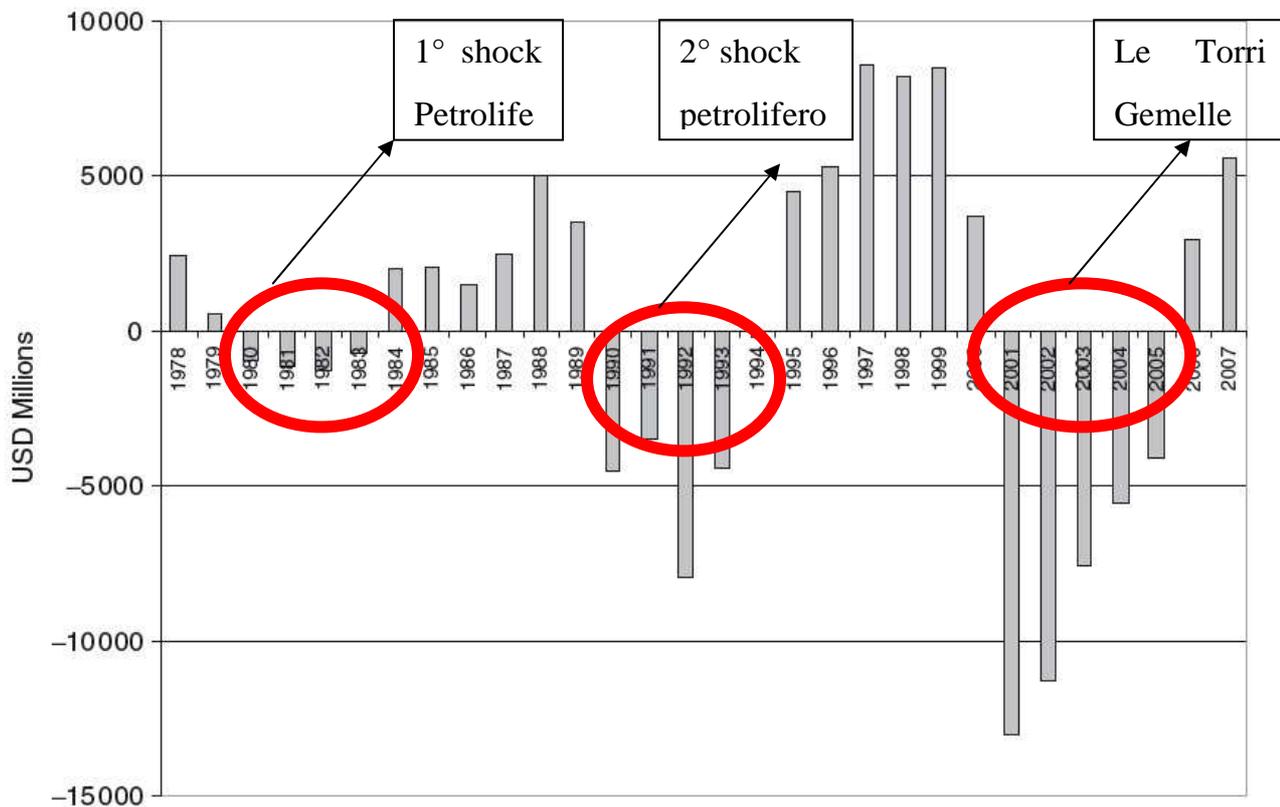


Figura 19 - andamento revenue netto Airlines

È notevole che:

- Gli anni positivi siano quasi pari a quelli negativi in tutta la storia e se limitiamo l'analisi agli ultimi due decenni ci siano più anni negativi che anni positivi
- L'oscillazione negativo-positivo diventa più "pronunciato" negli ultimi due decenne. Questo significa che il maggior volume di traffico e le politiche di deregulation hanno notevolmente amplificato l'incertezza del settore con conseguenze di amplificare sia perdite che profitti in un mercato che non riesce a trovare la sua stabilità

- I picchi negativi sono in coincidenza di riduzioni del traffico legate a specifici eventi; in particolare vediamo un ripido picco negativo nel 2001 in conseguenza di Ground Zero, il che conferma la forte sensibilità del mercato a fenomeni psicologico - emozionali forti. Inoltre si nota la lentezza con cui il sistema delle aerolinee riesce a reagire alle crisi (11 settembre ma anche i due shock petroliferi) dimostrando la rigidità di sistema dovuta almeno in parte dalla lentezza di variazione degli apparati produttivi (aeromobili) come dettagliato nel capitolo 2.

3.3.2. Necessità di riduzione dei costi

Rispetto allo scenario di volumi che crescono e di margini che non si riescono a stabilizzare la risposta industriale/economica più corretta è quella di ridurre i costi di produzione.

Questo è tanto più vero nel settore del trasporto aereo che per sua origine è sempre stato caratterizzato da costi di struttura molto alti:

- Le strutture produttive (aeromobili) oltre ad essere lente nella loro sostituzione hanno costi di acquisto e di gestione elevatissimi. Basti pensare che il costo di acquisto di un aeromobile non è mai inferiore ai 0,5 milioni di Euro per seggiolino per i lungo raggio (230/260 milioni per il 747-400 da circa 400 posti) e circa 0,4 milioni di Euro per passeggero per i medio raggio (70/79 milioni per il 737/800 da circa 180 posti)
- I costi di manutenzione sono molto elevati sia



Figura 20 - Manutenzione di una turbina

in termini di manodopera (ogni ora di volo costa in media 20 ore/uomo di manutenzione³⁰) che di parti di ricambio (le palette di un motore vedi Figura 20 - Manutenzione di una turbina - hanno un costo di oltre 2000 \$ l'una e vanno sostituite tutte periodicamente).

- Il personale di volo oltre alla elevata capacità tecnica è storicamente avvezzo a trattamenti economici e normativi impensabili per altre categorie (basti pensare che il processo di elaborazione turni del personale viaggiante programmato per soddisfare il maggior numero possibile di richieste del personale richiede circa 3000 miliardi di operazioni elementari pari a circa quattro volte la complessità utilizzata dal ex ministero del tesoro per elaborare tutti i cedolini dei circa 4 milioni di impiegati statali italiani)

A questi costi sostanzialmente incompressibili (anche se abbiamo notato un affievolimento dei differenziali di trattamento economico e soprattutto normativo del personale viaggiante sul modello fornito dalle compagnie low cost) se ne vanno ad aggiungere altri che dipendono dall'eterno bilanciamento fra offerta numerosa e coefficiente di riempimento (load factor), pluralità di aerei e semplicità manutentiva e così via.

Neanche secondari sono gli atteggiamenti mentali che diventano prassi operative degli attori del trasporto aereo diverse dalle aerolinee verso queste ultime. Un esempio sarà chiarificatore: molte attività a carattere economico hanno bisogno di considerevoli presidi delle forze dell'ordine si pensi ad esempio gli avvenimenti sportivi, i concerti, ecc. Le forze dell'ordine prestano tale servizio in modalità del tutto gratuita ritenendo che faccia parte dei doveri essenziali di uno stato permettere un ordinato svolgimento delle lecite manifestazioni a carattere aggregativo anche se da queste derivino un utile economico per soggetti privati

³⁰ Fonte www.alitalia.it e www.enac-italia.it

per i club sportivi o i cantanti. Nel caso del trasporto aereo la gran parte del costo di sorveglianza, anche quando svolto direttamente da agenti pubblici, è addebitato talvolta in via indiretta alle aerolinee che sono pecuniariamente responsabili anche di omessi o inefficienti controlli sull'accettabilità nel paese estero di destinazione dei loro viaggiatori. L'incidenza di queste multe può essere estremamente rilevante se si pensa che la sola British airways paga attualmente oltre 10 milioni di Sterline solo per il riaccompagno dei "non autorizzati".

3.3.3. Necessità di allargamento del network

Buona parte dei costi di cui rimandiamo al paragrafo precedente possono essere notevolmente ridimensionati facendo riferimento a economie di scala e quindi ad alleanze stabili e ramificate fra compagnie aeree. Pensiamo ad esempio all'ottimizzazione del network: un elevato numero di passeggeri permette di offrire orari diversificati mantenendo elevati i load factor; inoltre una struttura multi-hub permette di migliorare frequenze e servizi stabilendo contatti fra origine e destinazione finali anche distanti e periferiche. Ad esempio non esiste un volo diretto Catania Seattle, ma è possibile partire da Catania arrivare a Roma effettuare un cambio aereo per New York e qui un nuovo cambio per Seattle. Ovviamente la qualità percepito nel viaggio completo sarà molto condizionata dal modo in cui verranno gestiti gli scambi (tecnicamente transiti); già questa fattispecie è stressante per il cliente sotto molti punti di vista, diviene insopportabile se manca accordo fra le compagnie aeree che esercitino ciascuna tratta che permettano di servire in modo integrale il viaggiatore. Riprendendo il nostro passeggero che da Catania va a Seattle avrà il minimo disagio se:

- Il bagaglio a Fontana Rossa (Catania) sia etichettato direttamente per Seattle e quindi in ogni scalo intermedio non sia cura del passeggero ma delle aerolinee provvedere al trasbordo dello stesso da un volo ad un altro. In caso contrario ogni volta che un aereo tocca terra il passeggero deve

recuperare il bagaglio e portarlo a fare un nuovo check-in (trascinandolo per mezzo aeroporto)

- "il parcheggio" degli aerei di arrivo e partenza che il cliente dovrà usare sia sufficientemente vicino fra loro da permettere un trasbordo:
 - rapido
 - efficiente
 - confortevole
 - sicuro (minimizzando le possibilità di ritardo)
- espletamento efficiente e coordinato di tutte le possibili formalità burocratiche integrate con le preferenze del cliente tutte definite dallo stesso in forma completa all'atto del primo imbarco. Nel nostro esempio il cliente facendo il check-in a Catania riceverà già le carte di imbarco anche per il relativo volo Roma-NewYork e NewYork-Seattle, con:
 - le scelte di posto (fumatore o no)
 - finestrino o corridoio
 - vicino ad un'altra prenotazione (in caso di coppia)
 - le procedure speciali USA post 11 settembre
- definizione fin dalla vendita del biglietto di voli sufficientemente ravvicinati temporalmente per rendere l'intero viaggio il più breve possibile e allo stesso tempo coordinati per rendere lo stesso poco stressante.

Questo esempio ci ha aiutato a esplicitare una delle maggiori forze intrinseche di una alleanza strategica: allargando il raggio di azione complessivo sia in termini di numero di passeggeri che di aree servite si riesce a dare un servizio ottimale

più interconnesso e mantenendo alti valori di riempimento dei singoli voli, quindi di efficienza operativa.

Viceversa linee aeree isolate e prive di collegamenti organici con altre rischiano di dare sempre servizi parziali ai propri clienti e alla fine di vedersi preferite anche su tratte singolarmente meglio servite.

Portando agli estremi queste valutazioni dovremmo dire che un'aerolinea o un'alleanza hanno una forza tanto più grande quanti più hub riescono ad esprimere. Ciò è però concettualmente sbagliato. Infatti due hub relativamente vicini geograficamente parlando sviluppano una sorta di "cannibalismo commerciale" che di per sé è deleterio per il mancato apporto di sinergie attese dopo il conseguimento di un'alleanza e inoltre attiva costi di coordinamento e mina alla base la capacità di creare economie di scala. Inoltre proliferare degli hub induce alla creazione di voli con sempre più scali che da una parte aumentano il disagio del passero (vedi esempio Catania Seattle) e dall'altra moltiplicano i rischi di "deterioramento indotto della qualità"; cioè di problemi che avvengono in un aeroporto a seguito di ritardi, mancanze di bagaglio, in generale "congestione operativa" avvenuta in uno degli scali precedenti. Si crea un classico "effetto domino" difficilmente controllabile.

3.3.4. Altri benefici di una alleanza

Un altro beneficio atteso dalle aerolinee unendosi in alleanza³¹ (e spesso quello più propagandato) è il raggiungimento di una maggiore efficienza nell'uso dei fattori produttivi. Si tratta di fare le classiche economie di scala di un processo industriale in senso lato.

³¹ Zeni, Giancarlo "La via dell'alleanza con una major estera per crescere sui mercati interni: l'esperienza di Air One" dal convegno su "Aviation Business: strategie competitive e modelli di sviluppo" Luiss Guido Carli 31 ottobre 2003

In effetti data la particolare tipologia del processo produttivo è molto difficile che una singola compagnia o l'unione di più compagnie in un'alleanza possano fare serie azioni di efficientamento visto che i maggiori fattori di costo sono:

- Il fuel assolutamente fuori dal controllo dell'aerolinea e dipendenti da macrovariabili strutturali come il costo del greggio sui mercati internazionali
- Gli equipaggi il cui costo è condizionato dalla forte capacità di trattare (grazie anche a unions coese e concentrate sugli interessi degli assistiti)
- costi di manutenzione intrinsecamente alti anche per la gravità potenziale di ogni guasto³² che sono strettamente crescenti con l'invecchiamento del velivolo. L'unico modo efficace per bloccare la crescita dei costi è rinnovare la flotta con una certa velocità ma questo apre ad altri costi di acquisto (o leasing) con trade off così impegnativi da rendere difficile definire la politica ideale per minimizzare i costi complessivi
- uso delle strutture aeroportuali specie di quelle più congestionate dei grandi hub intercontinentali

Per chiarificare il punto immediatamente sopra consideriamo che l'affitto di 1 m² di superficie all'aeroporto Charles de Gaulle di Parigi costa circa il doppio dell'affitto di una uguale superficie in un palazzo di lusso negli Champs élysées sempre a Parigi.

Quindi i risparmi tecnici che possono generare le alleanze si concentrano nel maggior potere contrattuale che un'alleanza riesce a generare verso controparti non monopolistiche. In particolare si sono ottenuti ottimi risultati verso le agenzie di viaggio (che non sono riuscite a rispondere alla sfida con un

³² il trasporto aereo è l'unico tipo di trasporto passeggeri o merci privo della così detta "sicurezza passiva" cioè quella che si ottiene fermando ogni manovra e spegnendo i motori; un'auto, un camion, un treno, una nave quando riescono a interrompere la forza motrice "viaggiano" verso la sicurezza ancorché di disagio. L'aereo nella stessa condizione cade al suolo.

consolidamento in pochi poli societari) e in misura minore verso operatori nell'ambito aeroportuale fra loro concorrenti come le società di catering.

Più interessante è la possibilità offerta da un'alleanza di sottrarre quote di mercato a concorrenti isolati (market offensive) grazie ad un'offerta più integrata e anche ai vantaggi per l'utente di un unico progetto di "frequent flier program" che gli permette di accumulare più rapidamente miglia fedeltà.

A tale strategia di attacco si salda naturalmente una strategia di difesa quando altre aerolinee dirette concorrenti si uniscono costringendo gli "isolati" ad un'alleanza per non perdere mercato (market defensive)³³

³³ A C Pellicelli - Le alleanze strategiche nel trasporto aereo - Giampichelli editore Torino 2008 pagine 33-36

3.4. Verso un oligopolio naturale e omogeneo

3.4.1. le nuove alleanze

Nel periodo 1990-2000 si vanno strutturando nuove alleanze fra le linee aeree e precisamente:



- Sky team nata nel 2000 fra Air France, Delta Airlines, Korean air e Aeromexico. In seguito allargatasi a Alitalia, KLM, Northwest Airlines, Aeroflot.



- Star alliance fondata 1997 da United Air Lines, Lufthansa, Air Canada, SAS e Thai Airways.



- One world fondata nel 1999 fra British airways, American airlines, Cathay pacific, Iberia

Queste alleanze hanno diverse caratteristiche comuni:

- Sono tutte globali nel senso che coprono i 3 maggiori mercati (vedi anche capitolo 2)
- In ognuno dei mercati suddetti sono separate per major player: così in Europa British Airways Lufthansa e Air France presidiano ciascuno una alleanza e similmente in USA American Airlines United e Delta Airlines fanno capo alle 3 alleanze competitive. Per concludere nell'area Asia Pacifico si dividono la concorrenza la Korean la Thai e la Cathay.

I vincoli fra le compagnie alleate sono piuttosto forti per quello che riguarda la visibilità verso l'utente finale:

- Network progettato in modo integrato; i voli sono previsti con coincidenze e strutture di orari per favorire la comunicazione da origine a destinazione sull'intero globo costituendo in pratica un'unica rete multi hub, che come detta sopra è il maggior vantaggio competitivo che può offrire un'alleanza
- Forte comunicazione unitaria verso gli utenti: dal logo dell'alleanza che accompagna quello dell'azienda in ogni pubblicità, nella livrea stessa degli aerei, il logo presente negli aeroporti fino ad arrivare alle comunicazioni di servizio e cortesia a bordo dove ad esempio su un volo Alitalia gli assistenti di volo usano la frase: "Alitalia partner di Sky team vi dà il benvenuto a bordo del volo.....".
- Sostanziale omogeneizzazione dei programmi di frequent flyer per cui si guadagnano miglia volando per uno qualsiasi dei vettori alleati.

Si tratta comunque di alleanze e non di integrazione delle funzioni operative societarie che potrebbero preludere ad acquisizioni o fusioni. Le aziende mantengono una loro piena indipendenza operativa, un rapporto separato con i propri dipendenti, una organizzazione sia operativa che di staff autonoma e separata che tende alla convergenza solo in quelle locazioni (tipicamente periferiche) in cui uno dei partner è storicamente più forte degli altri che non lo reputano un mercato di forte interesse. Ad esempio l'Alitalia può farsi rappresentare interamente sotto il profilo commerciale e di assistenza passeggeri dalla Aeromexico (nel non essenziale mercato Messicano) ma non ha nessuna intenzione di abbandonare il suo presidio nel ben più importante mercato francese nonostante la presenza molto forte di Air France.

Il mantenere una propria autonomia è in parte effetto e in parte causa di una certa instabilità nella definizione delle compagnie alleate. Pur avendo le attuali alleanze vita relativamente breve (poco più di un decennio) abbiamo già assistito a cambi di casacca o come direbbero gli inglesi "salti della quaglia" alcuni davvero

importanti (Nel 2009 Continental Airlines ha lasciato SkyTeam per passare a Star Alliance, nel 2012 la British Midland International passa da Star alliance a Oneworld).

Questo fenomeno di instabilità è stato accuratamente studiato e sono emersi come fattori fondamentali che minano la continuità di un'alleanza o almeno il continuare di una specifica aerolinea nella partecipazione ad una alleanza in 4 principali cause di rottura³⁴:

1. cambiamento dell'ambiente: sia competitivo che macroeconomico generale del paese sede dell'aerolinea o anche del suo scenario politico
2. cambiamento degli obiettivi strategici: un'alleanza intrapresa con una specifica volontà di entrare in un mercato attrattivo può non essere funzionale ad un cambiamento del target
3. cambiamenti della leadership: poiché l'adesione ad un'alleanza è pur sempre una decisione di vertice è rispecchia prima la volontà, le aspettative e la fiducia del management e i suoi rapporti con le controparti alleate, e dopo il volere generico ed impersonale della compagnia, un cambio delle posizioni apicali può portare alla rinegoziazione dell'adesione all'alleanza e spesso alla rottura del vincolo.
4. Attese non corrisposte sulla capacità dei partner e diversità di cultura e stili di management non sufficientemente considerate e digerite. Occorre ricordare che strutturalmente un'alleanza avviene fra società appartenenti a diverse aree geografiche e quindi fatalmente per culture di origine e stili di management diversi.

³⁴ A C Pellicelli op cit pag 84 e seguenti

3.4.2. CRS e nuove alleanze

Come specificato nel para 3.2 del presente capitolo i CRS/GDS sono stati specialmente per l'Europa il primo esperimento di integrazione fra compagnie aeree e di contrapposizione fra i due principali raggruppamenti creatisi.

Quando poi si è affrontato il discorso delle nuove alleanze nate dopo la deregulation ci si poteva aspettare che le compagnie rispettassero i "vincoli" di alleanza stipulati in ottica CRS e che questi nuclei costituissero l'elemento portante delle nuove alleanze. In altre parole ci aspettavamo che dopo il passo dell'unione dei sistemi di distribuzione e vendita il conseguente e naturale step successivo sarebbe stato l'alleanza commerciale e l'integrazione dei network anche per rispettare i vincoli economici di semplicità e coerenza nonché gli investimenti già fatti (nello specifica nel capo dell'ICT).

Questo non è stato reso possibile non tanto per mancanza della volontà di collaborazione fra le specifiche aerolinee né per divergenze a livello di sistema paese³⁵. Il fatto è che il fattore aggregante fondamentale per le nuove alleanze non è tanto costituito dalla distribuzione e vendita (che con il diffondersi del canale INTERNET rendono meno importanti i rapporti con le agenzie) ma il coordinamento del network fino alla creazione di un unico sistema percepito come tale dai clienti.

Nella definizione di tale sistema, strutturalmente basato sul modello hub e spoke condiviso da tutte le compagnie "tradizionali", è fondamentale che gli hub principali siano sufficientemente distanziati geograficamente per evitare accavallamenti e cannibalismi. Usando questo concetto come chiave di volta Lufthansa e Air France (alleati stretti nel CRS Amadeus) sono naturalmente

³⁵ Ricordiamoci che da lì a poco si sarebbe formato l'asse Parigi/Berlino che ha portato alla creazione dell'area Euro e quindi esistevano tutti i presupposti sia per una integrazione a livello di Europa Continentale che per un rapporto specifica fra Francia e Germania

incompatibili a livello di HUB primari (Francoforte e Parigi rispettivamente) visto che:

- Gli hub sono troppo vicini (vedi Figura 21 - posizione ravvicinata degli Hub)
- Entrambi (e anche Londra) sono naturali "trampolini" per la



Figura 21 - posizione ravvicinata degli Hub

ricchissima direttrice dell'atlantico settentrionale e anche per questo in concorrenza naturale fra loro

Conseguenza è stata la tripartizione, considerando anche Londra come terzo hub incompatibile (per le stesse ragioni) con gli altri due, del mercato potenziale europeo fra i tre colossi British Lufthansa e Air France.

Come abbiamo già detto una uguale ripartizione si è avuta nelle altre 2 grandi aree di traffico, pure caratterizzate da densità geografica molto minore.

3.4.3. Tendenze evolutive

Anche se la storia ci ha riservato una serie di sorprese sia in termini di aerolinee "scomparse" che di alleanze "disgregata" l'attuale tendenza alla unificazione delle aerolinee intorno alle alleanza appare notevole e diffusa:

- Il numero degli aderenti alle 3 grandi alleanza è andato continuamente crescendo nel tempo e oggi abbiamo 16 membri in Sky team, 25 in Star Alliance e 30 fra effettivi e associati in Oneword
- Le compagnie tradizionali (cioè tutte ad esclusione delle low cost) di maggiori dimensioni hanno man mano aderito ad una o l'altra alleanza se non altro in una ottica difensiva

- La necessità di rapide ed efficienti connessioni a livello degli Hub sta creando una vera e propria ripartizione fisica delle aerolinee all'interno degli aeroporti. Sintomatico è che la recente ristrutturazione di Londra-Heathrow sia avvenuta destinando:
 - il terminal 1 alla Star alliance,
 - il 3 a Oneword,
 - il 4 a Sky Team
 - il 5 alla British (padrone di casa).

Se consideriamo che il terminal 2 è ancora in costruzione è chiaro che la divisione e l'unione delle compagnie "per alleanze" è palpabile.



Figura 22 - Mappa dei terminal di Hetrow

Appare probabile un modello in cui un numero molto ristretto di alleanze (forse solo le 3 oggi presenti, forse una o due di più, magari nate dalla rottura di una delle precedenti, o una di meno per accorpamento di due) si contenda l'intero mercato, al netto di quello delle low cost con politiche di integrazione piuttosto spinte che in qualche caso (vedi KLM con Air France) stanno già prendendo la forma di vere e proprie fusioni/incorporazione.

Le fondamenta stesse del mercato e la sua evoluzione ci suggerisce il punto di arrivo dell'oligopolio omogeneo fortemente condizionato dalla persistente presenza delle low cost che determina la ricerca continua di efficienze e formule commerciali con conseguente riduzione del prezzo a parità di servizio.

Ci si può infine chiedere perché la spinta commerciale non sia arrivata alla definizione di un brand unico di presentazione al pubblico escludendo totalmente il marchio originale.

In altre parole perché si hanno:

- sigle di vettore
- divise di piloti e Stuart
- nomi di compagnie
- allestimento della componente tangibile del servizio (dal colore prevalente alle scelte degli allestimenti interni degli aeromobili)
- loghi su biglietti, stemmi aeroportuali e simili

diversi per ogni aerolinea con il solo vincolo di segnare che ci sia un elemento unificante a livello di alleanza (cosiddetta scelta del co branding)?

Il perché va ricercato

- nella volontà di ogni aerolinea di mantenere una propria individualità anche per poter sopravvivere alla eventuale fine della alleanza
- la importanza del trasporto aereo in un moderno sistema paese e quindi il timore di "consegnarlo" interamente ad un operatore straniero anche per la

presenza di business correlati di notevole importanza (costruzioni aeronautiche, gestioni aeroportuali etc.)

- il forte senso di appartenenza nazionale (anche correlato a fattori concreti come la lingua e la tipologia dei pasti) che legano il cliente alla particolare aerolinea e alla sua nazionalità.

Questi fattori che possiamo chiamare sinteticamente valore della nazionalità e del brand saranno ulteriormente ampliati nel seguito della trattazione.

4. Alitalia

4.1. *Dalle origini alla regina delle estati romane*

L'Alitalia nasce nel 1946 come una delle due linee aeree che dovranno fornire l'infrastruttura di trasporto aereo alla ricostruzione italiana. Mentre l'Alitalia a parte il controllo dell'IRI è patrocinata dal Regno Unito la sua "concorrente" Linee Aeree Italiane (LAI) è una comproprietà IRI e TWA (USA). L'Alitalia si sviluppa velocemente e a metà degli anni '50 la nascita della classe turistica sancisce la apertura ad altre classi sociali rispetto a quelle tipicamente di lusso a cui sembrava diretta l'offerta del trasporto aereo. Un deciso passo in avanti nell'affermazione di Alitalia come vettore unico italiano e con un notevole ruolo nel mercato internazionale avviene nel '57 con la fusione con la LAI che di fatto è una acquisizione da parte della Alitalia: il nome stesso della compagnia che ufficialmente da quel momento sarà Alitalia - linee aeree italiane verrà sempre abbreviato in Alitalia segnando la sostanziale scomparsa del nome stesso di LAI.

Con estrema probabilità la preponderanza di Alitalia fu legata ad alcuni gravi incidenti che perseguitavano la LAI in particolare in due episodi (nel novembre e nel dicembre del '56 con la perdita della vita di tutto l'equipaggio e dei passeggeri). In pratica nel settore del trasporto aereo la problematica della sicurezza è un "fattore igienico" cioè una componente del servizio che rappresenta standard minimo di accettabilità al di sotto del quale il servizio viene "espulso" dal mercato³⁶.

Nel periodo che va dal 1958 al 1965 l'Alitalia cavalca la sua onda di successo sfruttando al meglio due effetti esterni di grande rilevanza:

³⁶ Kotler Philip, Armstrong Gary "Principi di marketing" Pearson edizione 11

- La crescita dei consumi interni legata al boom economico che porta l'Italia dal 30° al 8° posto tra le grandi economie mondiali ³⁷
- L'immagine voluta e in parte trovata di vettore aereo delle star cinematografiche nel momento in cui Roma diviene la capitale mondiale del cinema e di uno stile di eleganza e di lusso ben sintetizzato dal concetto di "dolce vita"³⁸

Sfruttando questi driver e con una lungimirante politica di investimenti (basti pensare che dal '61 al '69 passa da non avere nessun aereo a reazione ad essere la prima compagnia aerea a volare solo con aerei a reazione.....) l'Alitalia si colloca alla fine degli anni'60 fra le prime 10 compagnie aeree mondiali per fatturato e passeggeri trasportati.

Un ruolo non secondario nel successo di Alitalia è l'incondizionato appoggio del sistema paese: dalla assenza di ogni competizione interna dopo la fusione con la LAI alla sicurezza del traffico interno data dalla applicazione del regime protezionistico degli accordi fra paesi (ampiamente citati nel capitolo1),dalla creazione di nuove importanti infrastrutture (come l'aeroporto Leonardo Da Vinci inaugurato nel '61) alla fornitura di personale altamente specializzato senza sobbarcarsi i pesanti costi di formazione e addestramento. A proposito di questo ultimo punto è sintomatico che fino agli anni'80 l'Alitalia non ha avuto una scuola di addestramento piloti per il semplice fatto che utilizzava piloti dell'aeronautica militare che dopo una ferma molto breve quasi tutta spesa nell'addestramento fatto di costosissime ore di volo (su aerei militari) avevano un breve periodo di aggiornamento ai mezzi civili e divenivano piloti della

³⁷ in questa ottica nel 1964 viene fondata come succursale di Alitalia l'ATI (aereo trasporti italiani) che è interamente dedicata alla rete nazionale e cerca di promuovere il mezzogiorno avendo come sede centrale Napoli

³⁸ Fondamentale in tal senso è la nomina a vettore ufficiale dei giochi olimpici del 1960 di Roma

compagnia di bandiera in un tempo relativamente breve e portando in dote la loro esperienza e professionalità acquisita a spese dello stato.

4.2. Dall'avvento dei jumbo alle crisi degli anni '90

Un momento di svolta nella storia di Alitalia è rappresentato negli anni '70 dalla entrata in flotta dei nuovi "giganti dell'aria" Boeing 747 non a caso detti Jumbo Jet.

La nuova tipologia di aeromobili apre la possibilità di collegamenti rapidi ed efficienti con tutte le parti del mondo (in volo inaugurale dei 747 è il Roma - New York e questa tratta sarà sempre definita in gergo "il volo bandiera") compreso l'estremo oriente. Moltiplica i posti



Figura 23 -747 jumbo jet

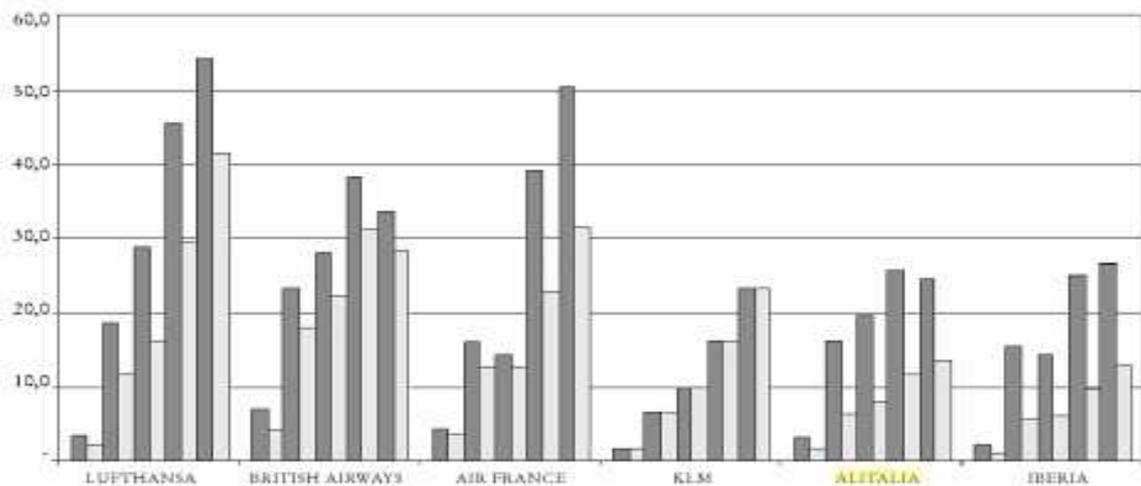
disponibili per ogni volo costringendo a nuove politiche di gestione della rete di trasporto, creando quindi i modelli Hub and spoke, Point to Point e Multi modale (definiti e analizzati nel capitolo 1). Richiede nuove modalità di manutenzione estremamente sofisticate (ad esempio ogni singolo pezzo deve essere tracciabile nella sua storia dal ordine di acquisto al suo montaggio su una specifica parte di un definito aeromobile) che da una parte obbligano e da una parte permettono la crescita numerica e professionale delle persone addette alla manutenzione così che l'Alitalia si configura fra i leader riconosciuti di questa importante funzione aziendale (è uno dei pochissimi membri del consorzio ATLAS dei manutentori autorizzati alle revisioni sui 747) tanto da poter ricavare ingenti somme dalla manutenzione degli aeromobili per conto terzi e fin anche dalla vendita a più di dieci compagnie nel mondo del suo sistema informativo per la riparazione dei velivoli.

La nuova tipologia di aerei (747 e dal 1973 anche DC10) oltre a dare i vantaggi di cui sopra accende una serie di costi quali:

- Costi infrastrutturali per hangar nuovi, vasti e specializzati
- Costi organizzativi per le nuove politiche di network

- Costi di specializzazione del personale e forte aumento della sua numerosità (sia tra i piloti che tra hostess e steward)
- Mancanza di economie di scala per l'abitudine a flotte eterogenee (si pensi solo alla dualità fra Boeing e Douglas) e alle conseguenti necessità di certificazione sia dei manutentori che del personale viaggiante
- Costi del carburante anche per effetto del brusco cambiamento di scenario internazionale a seguito della prima shock petrolifero del '73

Tali costi potevano razionalmente essere una pesante minaccia al core business della società con conseguente assottigliamento di redditività. Tale rischio è stato scongiurato grazie ad un fatturato in costante aumento (significativo nel 1980 il superamento della quota 10 000 000 di passeggeri trasportati) segnale inequivocabile di un mercato in espansione unito ad una forte regolamentazione che proteggeva il vettore di stato.



Per ognuna delle principali compagnie aeree europee viene indicato lo sviluppo dei passeggeri trasportati (barre in grigio scuro) e dei passeggeri su voli internazionali (barre in grigio chiaro), in milioni di persone, nei cinque anni: 1966, 1989, 1993, 2000, 2007. Il grafico evidenzia il rallentamento nel tempo della crescita di Alitalia e il suo carattere prevalentemente domestico. Fonte: Iata, *World Air Transport Statistics* (2008).

Figura 24 - dinamica dei passeggeri trasportati

Nel complesso nel 1989 l'Alitalia era ancora 3° per numero di passeggeri trasportati dietro Lufthansa e British Airways ma davanti ad Air France KLM e Iberia (vedi Figura 24 - dinamica dei passeggeri trasportati).

Il sistema entra in crisi negli anni '90 a seguito della deregulation. Sintomatico della crisi e della difficoltà di gestirla è il succedersi dei presidenti; nei trenta anni precedenti il 1988 si sono succedute solo quattro presidenze (Carandini, Velani, Tupini, Nordio) mentre nei venti anni successivi che precederanno la fine di Alitalia se ne avranno otto (Verri, Principe, Riverso, Cereti, Bonomi, Cimoli, Libonati, Prato).

La prima reazione alla deregulation è la contrazione sul mercato interno; nel 1989 quando ancora conserva ancora il terzo posto per passeggeri totali trasportati la quota estera crolla del 20% rispetto alla quota del 1966 e il loro numero diventa inferiore a quello di KLM e Swissair³⁹. In effetti la concorrenza ancora fra fine degli anni '80 e inizio degli anni '90 è molto limitata basti pensare che in Italia oltre che ad Alitalia e ATI (sua controllata) operano dopo il fallimento di ITAVIA (riferimento strage di Ustica citata nel capitolo 1) solo l'Alisarda (divenuta poi Meridiana) e Air Dolomiti⁴⁰ confinate fin dalla scelta del nome al servizio di ristrette aeree geografiche con particolari problemi logistici.

Almeno in questo periodo quindi le conseguenze economiche dirette della deregulation sono più tosto limitate, e soprattutto visibili solo sul mercato estero. Il vero cambiamento è lo sconvolgimento del quadro che costringe il management a porre su nuove fondamenta l'approccio stesso al mercato. Come ha recentemente ricordato l'attuale AD di Alitalia Cai⁴¹ Andrea Ragnetti se prima

³⁹ Ricordiamo come detto al capitolo 2 e 3 che Swissair e KLM avendo un territorio di riferimento molto piccolo sono le linee aeree più orientate al mercato estero

⁴⁰ Fonte www.airdolomiti.it

⁴¹ Atti del convegno del 5 luglio 2012 "il Mercato del trasporto aereo in Italia. Quali prospettive presso LUISS Guido Carli atti in via di pubblicazione

della deregulation l'obiettivo era affermare la propria presenza su tutti i mercati internazionali partecipando alla spietata "guerra degli slot" aeroportuali (il diritto di atterraggio dell'aereo) anche nelle tratte economicamente più sfavorevoli⁴² puntando fortemente all'immagine del vettore globale e quasi identificando l'aereo con la propria livrea come un cartello pubblicitario da portare in giro per il mondo. In un mercato che cambia così velocemente da vedere il rapido e inaspettato fallimento di TWA e PanAm il nuovo obiettivo del management è di fare revenue su ogni singola tratta a costo di rinunciare in parte o in toto alla presenza forte mondiale e a concentrarsi essenzialmente sul mercato domestico e specialmente su quelle rotte più facilmente "riempibili" come la Roma- Milano.

Proprio la "roccaforte" della Roma - Milano viene però assaltata da più evidente frutto della deregulation una compagnia low cost l'Air One che comincia ad operare su questa tratta nel 1995 l'effetto economico è forte quello psicologico è devastante. Vedersi cambiare le regole del mercato proprio lì dove si avevano le maggiori certezze e i maggiori margini e da parte di un vettore piccolo ma rapidamente alleatosi con la Lufthansa che da sempre aveva mire espansionistiche sull'Italia⁴³ fa perdere i punti di riferimento ad un management già messo alla prova da un quadro internazionale velocemente cambiato.

Nel 1996 viene chiamato a dirigere operativamente l'Alitalia un vecchio uomo di scalo che ha diversificato le sue esperienze Domenico Cempella che così descrive il quadro: " trovai una situazione che si può descrivere così: debiti per 3 000 miliardi, patrimonio netto 150 miliardi, 10 anni di perdite e una situazione

⁴² Emblematico è il caso della tratta Roma - Tokyo che gravata da altissimi costi di gestione aeroportuale e dalla necessità di far risiedere per interi semestri gli equipaggi nei pressi di Tokyo per permettergli di operare i voli di ritorno è sempre stato passiva

⁴³ alla fine degli anni '90 la pubblicità della Lufthansa in Italia citava "Abbiamo 14 scali in Italia e 10 in Germania"

interna abbastanza difficile perchè c'erano delle forti lotte intestine tra sindacati [...] "Alitalia era veramente e tecnicamente fallita."⁴⁴.

⁴⁴ "Alitalia come Italia. Una crisi all'Ultimo atto ?" da programma la storia siamo noi Aprile 2008

4.3. Il primo tentativo di alleanza: GALILEO

Secondo molti osservatori⁴⁵ e sicuramente secondo Domenico Cempella uno dei motivi e probabilmente il principale della durezza della crisi per l'Alitalia (la crisi aveva colpito tutte le linee aeree tradizionali ma Lufthansa British e Air France non erano certo nelle condizioni di Alitalia) era la strenua volontà di Alitalia di mantenersi Autarchica e isolata nel sistema di alleanze che si stava sviluppando in Europa e nel mondo (vedi capitolo 2).

Eppure l'Alitalia aveva cercato di inserirsi a buon titolo nel primo sistema di alleanze che si era sviluppato attorno ai CRS negli anni '80 (vedi capitolo 2). In particolare seguendo una antica tradizione che faceva riferimento alla fondazione stessa di Alitalia (vedi para 3.1 del presente capitolo) l'alleanza era stata stabilita con la British Airways partecipando al CRS Galileo. Il contributo Italiano a Galileo fu importante sia dal punto di vista economico che soprattutto da quello tecnologico anche grazie all'alto livello di skills dai tecnici ICT italiani che avevano dalla loro importanti successi nella creazione di sistemi informativi innovativi⁴⁶.

A Galileo Alitalia portò in dote il sistema di distribuzione che era stato realizzato per il territorio nazionale (Sistema Informatico Gestione Multi Accesso SIGMA) che da una parte permetteva ad ogni agenzia di collegarsi con le tre grandi realtà del trasporto Italiano (Tirrenia, FS, Alitalia) e dall'altro segnava un periodo di collaborazione fra i vari vettori (ferroviario, aereo, navale) italiani più occupati nella crescita del mercato globale che preoccupati della reciproca concorrenza⁴⁷.

⁴⁵ Vedi ad esempio Blasi e Niesutta op cit pag 9 e seguenti

⁴⁶ La leadership dei sistemi informativi Alitalia è stata netta e spesso scissa dalle esigenze di core-business basti pensare che ad inizio anni'80 il 60% circa delle merci del mondo era assistito dal sistema merci dell'Alitalia (FAST) mentre l'Alitalia non aveva neanche un aereo dedicato esclusivamente al cargo.

⁴⁷ Il quadro di collaborazione fra Alitalia e FS è poi andato a deteriorarsi con il tempo e recentemente sta toccando un apice di inasprimento con il fenomeno Freccia Rossa e Ntv che si pongono come alternativa all'aereo anche su distanze prime ritenute proibitive e quindi sulla pur sempre ricca tratta Roma-Milano

Come detto nel capitolo 3 l'esperimento di tutti i CRS ed in particolare di Galileo è senz'altro fallito come tentativo di creare stabili legami strategici fra le aerolinee per cui alla metà degli anni '90 non aveva alcuna importanza il posizionamento di Alitalia in GALILEO al fine della scelta di un partner e di uno schieramento internazionale.

4.4. *Il cambiamento di alleanze e la adesione a Skyteam*

Quando si presenta la necessità di aderire in modo convinto alle grandi alleanze che si stanno schierando sui fronti internazionali il vero interrogativo di Alitalia è: con quale partner europeo allearsi?

Dopo anni in cui ci si era ritenuti troppo grandi per allearsi con qualcuno si è di fronte alla scelta di un alleanza e essenzialmente alla scelta del membro europeo forte dell'alleanza:

- British Air ways per One Word
- Lufthansa per Star Alliance
- Air France per Skyteam

Alleanze globali						
Dati: 1° semestre 2008						
Alleanza globale	Anno creazione	Voli giornalieri	Destinazioni	Paesi serviti	Passeggeri (in milioni)	Ricavi (miliardi di USD)
Star Alliance	1997	18.100	975	162	500	141,7
SkyTeam	2000	16.786	905	169	462	109,5
OneWorld	1999	8.951	664	134	318	102,9

Se facciamo riferimento al paragrafo precedente la scelta sarebbe dovuta cadere naturalmente su Brith Airways ma i matrimoni vanno fatti in due e la British non si propose mai come alleato. I motivi di questa scelta così dissonante con la storia delle due compagnie risiede più in fattori pratici che sentimentali:

- La British aveva già un forte partner Mediterraneo (Iberia⁴⁸) che gli dava anche "l'autostrada" naturale per il Sud America oltre che una buona posizione per l'aerea mediterranea
- Nel 1987 la British era stata privatizzata nell'ambito della campagna di privatizzazione del governo Thatcher e quindi aveva affrontato un pesante ridimensionamento del personale anche in seguito all'acquisizione dell'altra grande aerolinea inglese British caledonia e non aveva quindi intenzione di mettere in pericolo una stabilità economica faticosamente conquistata con grossi sacrifici
- I flussi di traffico dall'UK all'Italia (anche se non trascurabili) sono strutturalmente meno rilevante di quelli fra Italia, Francia e Germania
- Italia Germania e Francia a livello di governi (e le rispettive compagnie aeree sono detenute in maggioranza dai rispettivi Governi) condividono importanti cammini internazionali (Patto di Roma, creazione dell'Euro,.....) ai quali l'UK è se non estraneo almeno perennemente incerto.

A questo punto le scelte possibili si riducono a due candidati: Air France e Lufthansa. Ma la Lufthansa ha da sempre una politica "direttamente aggressiva" sul mercato Italia che intende occupare direttamente con i suoi molti scali e/o tramite emissari così piccoli da essere chiaramente subordinati (vedi Airone). Meno aggressiva e quindi naturalmente partner sono i francesi che oltre tutto sono meno grandi (in fondo fino al 1989 avevano un numero di passeggeri trasportati inferiore a quello di Alitalia) e quindi paradossalmente più appetibili per un alleanza secondo il principio che un accordo fra pari può essere un alleanza mentre quello con una azienda più piccola diventa facilmente una

⁴⁸ La lunga alleanza tra Iberia e British è poi diventata fusione azionaria nel 2010 con il nome di International Airline Group

fusione. Però la struttura dell'alleanza Skyteam non è ancora completamente delineata (diventerà operativa solo a giugno del 2000) e quindi l'attenzione di management Alitalia ed in particolare di Cempella viene deviato su un altro vettore europeo ancora più piccolo ma membro di una alleanza internazionale già perfettamente funzionante: la KLM.

4.5. Il tentativo di fusione con KLM

Come dichiarato esplicitato dall'AD di Alitalia Domenico Cempella l'alleanza con KLM appariva un matrimoni perfetto. Il perchè è presto detto:

- La dimensione aziendale di KLM era sufficientemente piccola da scoraggiare ipotesi di assorbimento di Alitalia e abbastanza grande da aumentare considerevolmente il potenziale di crescita della Joint Venture
- Le reti di voli erano decisamente complementari: quasi solo internazionale quella di KLM anche per la limitata estensione geografica dell'Olanda, soprattutto nazionale il traffico di Alitalia come abbiamo potuto vedere sopra
- L'orientamento al mercato era anche lui complementare: per Alitalia importante era intercettare tutto il traffico che originava o destinava l'Italia, mentre la KLM non si poteva accontentare dell'analogo per il territorio olandese ed era tutta tesa a "rubare" traffico francese, tedesco, belga,
- KLM al contrario di Alitalia era già partner forte di due importanti compagnie nord americane: la Northwest e la Continental.



Figura 25 - la distanza ottimale dei due Hub

Ciò che però era veramente decisivo era la situazione degli Hub delle due compagnie che appariva assolutamente ottimale (vedi Figura 25 - la distanza ottimale dei due Hub)

Occorre premettere che uno dei punti fondamentali del programma di risanamento dell'Alitalia era la trasformazione del piccolo scalo di Malpensa in un grande Hub internazionale (Progetto Malpensa 2000) (figura)che permettesse all'Alitalia di recuperare il traffico passeggeri originante o destinatario nel ricchissimo bacino del Po che paradossalmente vedeva come più vicini gli Hub della Swissair (Zurigo) o l'Hub della Lufthansa (Francoforte) che quello dell'Alitalia (Roma). Questa situazione provocava una enorme perdita di passeggeri sia sulle rotte per il nord Europa che per quelle intercontinentali per passeggeri tipicamente business.

La struttura degli Hub della fusione KLM Alitalia si presenta dunque con tre distinti Hub:

- Schiphol presso Amsterdam, ben conosciuto e organizzato ma privo di qualunque possibilità di crescita anche perchè schiacciato dalle zone residenziali fatte nelle sue immediate vicinanze
- Fiumicino presso Roma capace di fare da polo attrattivo su tutto il mercato del Centro e Sud Italia per clienti Leisure e ponte ideale per tutte le destinazioni del bacino del Mediterraneo
- Malpensa "quasi"nei pressi di Milano per attrarre tutto il traffico del Nord Italia ma anche per fare da concorrente a Zurigo Francoforte e Parigi e con enormi capacità di sviluppo perchè nasceva sostanzialmente in una pianura libera

In effetti Alitalia si appresta con KLM ad una operazione mai riuscita in precedenza a nessuna forma di alleanza: la fusione completa delle due organizzazioni di vendita e operative con enormi risparmi di struttura per effetto di sinergie e di economie di scala favorite anche dal fatto che il servizio in oggetto è omogeneo e nel contempo il mercato è complementare. Nel giro di un anno si arrivò il 27 novembre 1998 alla firma del Master Cooperation Agreement che prevede sostanzialmente l'unificazione delle operazioni delle due compagnie

dal 1 Ottobre 1999 dando luogo alla più grande compagnia aerea europea (vedi Tabella 1 - Valore dell'alleanza rispetto alle maggiori compagnie aeree europee).

	Alitalia-KLM	Air France	Lufthansa	British Airways
Passeggeri trasportati (mln)*	39,17	33,50	38,50	36,59
Rpk (mln)	92,84	74,60	75,44	74,60
Ask (mln)	125,64	98,99	102,11	98,99
Aeromobili (numero)	260	203	295	203
Hubs	3	1	2	1
Destinazioni	377	196	306	196

Tabella 1 - Valore dell'alleanza rispetto alle maggiori compagnie aeree europee

È assolutamente corretto parlare di fusione tra le due compagnie perchè anche senza rilevanti scambi azionari si dà vita ad un'unica organizzazione articolata con sedi e manager delle due nazioni. Ad esempio l'attività passeggeri viene basata a Roma sotto la direzione di un manager olandese e quella cargo viene basata ad Amsterdam sotto la direzione di un manager italiano. Per dare una forte misura alla solidità dell'accordo raggiunto fra parti consideriamo l'accurata definizione degli aspetti economici presenti nel contratto sottoscritto e controfirmato dalle parti:

- Ripartizione paritaria dei proventi delle organizzazioni operative e commerciali al netto dei soli costi di acquisizione flotta (ammortamenti, leasing, ecc)
- Severe clausole in caso di rescissioni con ingenti penali economiche

Come si può vedere gli accordi erano minuziosi e le intenzioni da entrambe le parti specialmente dai due AD erano di creare un'unica organizzazione superando tutte le remore che avevano reso fragili tutti gli accordi e le alleanze fino ad ora avvenute nel trasporto aereo internazionale. Non per niente era di abitudine fra gli addetti ai lavori indicare l'alleanza fra KLM e Alitalia come il "matrimonio". Cosa poteva mandare in frantumi questo perfetto idillio? Il "tetto coniugale" non era pronto per il giorno delle nozze. Infatti Hub di Malpensa che era a tutti gli

effetti la ragione principale per stipulare l'accordo per entrambi i firmatari tardava a decollare. Le principali problematiche che lo angustiavano erano:

- La lontananza chilometrica dalla città che doveva servire "Milano" gravemente ingigantita da un sistema di infrastrutture di trasporto assolutamente insufficienti (Vedi Figura 26 - La lontananza tra Milano e Malpensa)
- Anche in relazione al punto precedente la grande concorrenza di Linate dal punto di vista dell'attrattività per i passeggeri milanesi ma non solo
- La politica del comune di Milano proprietario della SEA (vedi paragrafo NUMERO capitolo 1) e quindi proprietario sia di Malpensa che di Linate che si opponeva agli spostamenti forzosi a Malpensa nella speranza di non far perdere valore a Linate e quindi di non veder svalutare uno dei suoi asset
- L'opposizione dei residenti nei pressi dell'aeroporto di Malpensa, pochi ma agguerriti e con buona capacità di attrarre i media, preoccupati dell'inquinamento acustico della zona a seguito del grande aumento di traffico sull'aeroporto divenuto Hub
- La fiera opposizione delle compagnie europee spaventate dalla creazione del "gigante" KLM-Alitalia (che avrebbe messo in discussione tutti gli equilibri presenti nel settore) e dalla creazione di un nuovo e potente Hub nel Sud Europa destinato ad erodere il traffico dei grandi Hub Centro europei

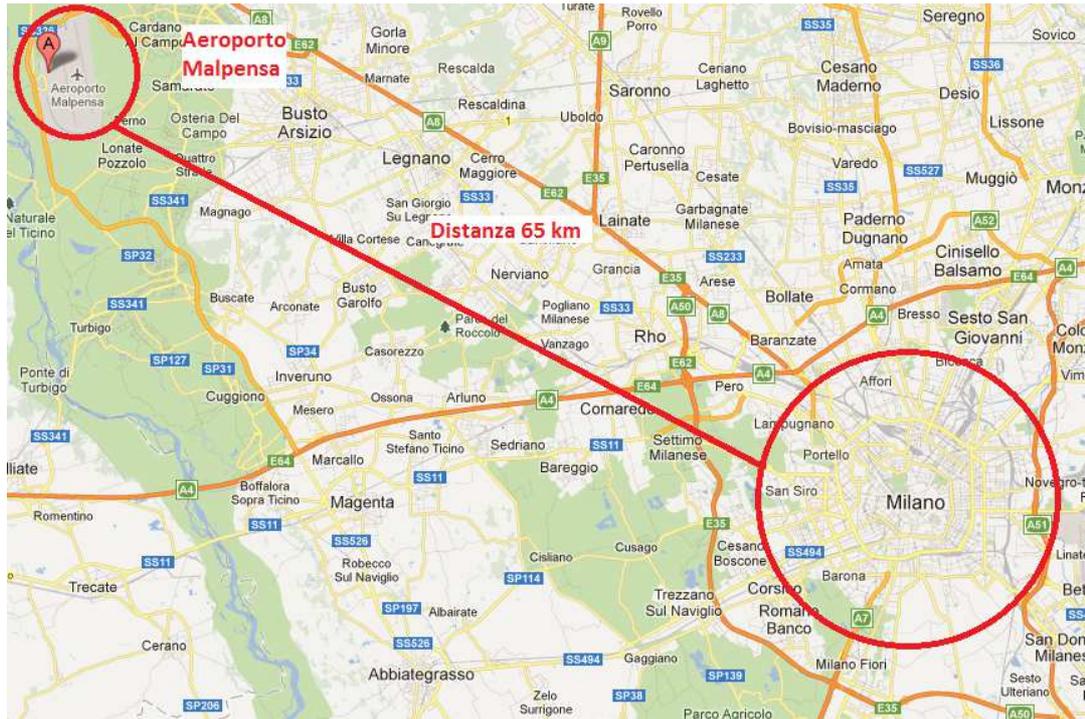


Figura 26 - La lontananza tra Milano e Malpensa

Il lentissimo avvio di Malpensa ostacolato dai ricorsi alla commissione europea delle compagnie concorrenti veniva visto con estrema preoccupazione dagli olandesi che da una parte vedevano venir meno un punto fondamentale e non negoziabile dell'accordo ma anche perdevano la fiducia nella capacità del Governo Italiano (non dimentichiamo azionista di maggioranza di Alitalia) di procedere con la dovuta decisione alla promozione e sviluppo di Malpensa⁴⁹. Il colpo di grazia alle speranze industriali e soprattutto alla credibilità del Governo italiano agli occhi degli olandesi avvenne a fine '99 quando il ministro dell'ambiente Ronchi in aperta polemica con i suoi colleghi di governo (specie con il ministro dei trasporti Treu) avanza dubbi sulla "compatibilità ambientale" dell'aeroporto di Malpensa poichè situato nel Parco del Ticino e chiama in suo

⁴⁹ Come confronto si pensi che alcuni decenni prima il governo francese per permettere il corretto decollo dell'aeroporto CDG di Parigi aveva provveduto a chiudere "per manutenzione" lo scalo storico di Parigi Orly per evitare un pericoloso "cannibalismo in famiglia"

"soccorso" la Commissione Europea che, spinta anche dalle compagnie concorrenti, dichiara la necessità di analisi approfondite e accurate volte a determinare una volta per tutte la Compatibilità Ambientale.

Per la KLM questa è la goccia che fa traboccare il vaso. Nel giro di circa sei mesi i rapporti fra i due "sposi" si deteriorano al punto che nel 20 Aprile 2000 con gesto improvviso ma non inaspettato la KLM denuncia la rottura dell'alleanza e in una sola notte rimpatria tutti i suoi dipendenti trasferiti a Roma per il progetto. Il senso della delusione e della sfiducia di KLM si può misurare dal fatto che pur di rompere l'alleanza accetterà di pagare, sia pure dopo un tentativo di contenzioso legale, la pesante penale di uscita dal contratto che secondo la maggior parte degli osservatori sarà una delle cause concorrenti del suo fallimento maturato qualche anno dopo.

4.6. 2008 il giorno più lungo

4.6.1. Così non si può continuare

Dopo la rottura del "matrimonio" con KLM la situazione di Alitalia è per molti versi drammatica:

- Il management che aveva scommesso tutta la sua credibilità sulla riuscita del progetto KLM che si può personificare nella figura di Domenico Cempella si sentiva assolutamente screditato e soprattutto non sostenuto dall'azionista di maggioranza (il governo italiano) per cui diede le dimissioni il 13 dicembre 2000
- Rispetto alle alleanze internazionali l'Alitalia è del tutto isolata ed inoltre con Malpensa non del tutto partito, Linate non del tutto abbandonato e Fiumicino da difendere si trova dispersa e disorganizzata su tre Hub con conseguente triplicazione dei costi di gestione. Da notare che sia British Airway che Air France hanno solo un Hub, rispettivamente Londra e Parigi e che Lufthansa ne ha due Francoforte e Monaco
- I conti cominciavano a peggiorare nuovamente senza la possibilità della solita ricapitalizzazione da parte dello stato per poterla salvare. Infatti nell'ambito del "Progetto Cempella" per la fusione con KLM era stato permesso allo stato italiano di ricapitalizzare Alitalia per un totale di 3 000 Miliardi di lire ma tale operazione era stata etichettata ed autorizzata dalla commissione Europea come "aiuto di stato compatibile"⁵⁰ una formula di quasi condanna che imponeva alcune limitazioni e soprattutto la possibilità di essere "una tantum"

⁵⁰ Già nel '96 Ciampella aveva pesantemente criticato il governo italiano per non aver difeso adeguatamente l'Alitalia e aver accettato la definizione di "Aiuto compatibile"; si arrivò addirittura ad un ricorso alla commissione europea patrocinato da Alitalia e non dallo stato italiano (Fonte Ciampella intervista alla storia siamo noi puntata citata)

A questo punto il Governo chiama al timone di Alitalia un personaggio per molti versi opposto a Cempella: Francesco Mengozzi. Un finanziere dell'IRI con l'unica esperienza industriale delle ferrovie dello stato dal '98 al '00. Da buon finanziere Mengozzi cerca di uscire dalla situazione critica tagliando tutti i costi possibili a cominciare dal 41% dei voli nel settore intercontinentale; clamorosa è la cancellazione del Roma- Pechino che aveva un Load factor del 80% e un interesse internazionale anche per il Sistema Italia che oggi è lampante ma che già allora una simile decisione fece gridare allo scandalo. A parziale discolpa del nuovo AD si può notare che già nei primi mesi della sua gestione si verifica la più violenta crisi del traffico aereo mai registrato nella storia di questo settore industriale: 11 Settembre e il conseguente effetto psicologico sui passeggeri che segue l'aver utilizzato quattro aerei come bombe⁵¹:

⁵¹ Per dare un'idea della rivoluzione che furono le Twin Towers per tutto il trasporto aereo basti pensare che per tutto il periodo precedente all'attentato la maggior misura di protezione contro un attentato previsto dalle normative aeree era costituito dall'assicurarsi che il bagaglio non potesse viaggiare per volontà del viaggiatore su un volo diverso da lui utilizzato escludendo di principio che l'attentatore potesse essere un kamikaze

- Due colpirono le Twin Towers



- Uno colpì il Pentagono



- L'ultimo doveva colpire la Casa Bianca ma un gruppo di passeggeri coraggiosi riuscirono a fermare i dirottatori



Comunque la risposta di Alitalia alla crisi fu davvero antistorica: chiudere le rotte intercontinentali e concentrarsi sul traffico locale o comunque di corto raggio significa scendere su campo delle Low cost e uscirne irrimediabilmente

sconfitti⁵². Non per niente le altre grandi compagnie di bandiera nello stesso periodo fanno la scelta diametralmente opposta e focalizzano i loro sforzi sulle tratte a lungo raggio, sulla clientela business e sulle alleanze internazionali.

A costringere alle dimissioni nel 2003 Mengozzi è comunque l'opposizione dei sindacati e dei lavoratori, specie gli equipaggi ma non solo, contro ulteriori tagli al personale. Da notare che Cempella nella sua precedente amministrazione aveva effettuato riduzione di costi del personale portando l'incidenza di questa voce di bilancio dal 27% al 20% ma lo aveva pagato con una enorme distribuzione di azioni gratuite ai dipendenti⁵³.

4.6.2. La scelta del partner o del proprietario

Fra le questioni lasciate in sospeso da Mengozzi con le sue dimissioni e quindi passate al suo successore Giancarlo Cimoli la più fondamentale è quella della privatizzazione. Cioè della cessione della maggior parte delle azioni ad un privato o anche alla comunità degli azionisti.

É da notare che:

- In questa fase storica le compagnie aeree sono quasi tutte privatizzate le eccezioni sono proprio Alitalia e Air France
- La situazione dei conti già critica tende al drammatico: le perdite denunciate da Cimoli raggiungono quota un miliardo al giorno
- Nello scenario internazionale si affaccia la piena operatività di Sky team e la fusione, che poi si dimostrerà essere un'annessione, fra Air France e KLM
- Sussiste il "blocco" della possibilità di ricapitalizzare

⁵² Federtrasporto, Centro Studi "L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana" n. 4 dicembre 2001 n. 5 dicembre 2002

⁵³ Federtrasporto, Centro Studi "Indagine congiunturale sul settore dei trasporti" I – II semestre 2002

Per tentare di uscire dall'empasse il consiglio dei ministri opera un "prestito ponte" di 400 milioni di € per permettere di arrivare alla privatizzazione, mentre l'azione di risanamento si concentra su nuovi tagli di rotte e messa a terra di aerei.

Rappresentativi della tragica situazione in cui versa Alitalia in questo frangente e nel contempo chiarificatori della miopia del management sono due episodi che avvengono in questo periodo:

1. nell'Aprile del 2006 Alitalia non presenta entro il termine di scadenza la domanda di partecipazione alla gara ENAC per la continuità territoriale della Sardegna⁵⁴ (in pratica si tratta della ricca gara statale per i contributi dati a chi esercita voli con le isole maggiori). A seguito della dimenticanza le tratte in Sardegna saranno interamente ripartite tra Meridiana e Airone. La gravità dell'errore lo si può quantificare dalla

Tabella 1 e

2 che ci

mostra i

tassi di

crescita

del traffico

aereo in

Sardegna

rispetto

anche a

quelli cumulati in Italia

Traffico aeroportuale domestico Italia e Sardegna in seguito sentenza OSP della Commissione europea			
Dati: numero passeggeri se non indicato diversamente			
Aeroporti	Passeggeri		Incremento %
	Gen-Mag 2008	Gen-Mag 2007	
Alghero	295.965	246.914	19,9%
Cagliari	906.021	780.461	16,1%
Olbia	281.874	287.851	-2,1%
Sardegna	1.483.860	1.315.226	12,8%
Totale Italia	21.878.957	21.166.551	3,4%
Totale Italia (1)	20.395.097	19.851.325	2,7%

(1) Totale Italia esclusa la Sardegna

Tabella 2 - Traffico ed incremento negli aeroporti della Sardegna

⁵⁴ fonte Sole24 ore del 28/04/06

2. nel 2005 lo stipendio dell'AD Cimoli viene portato a 2,8 milioni di €⁵⁵ (circa sei volte quello del suo omologo di Air France JC Spinetta ed il contratto viene blindato da una clausola che prevede una pesantissima penale da parte di Alitalia in caso di rescissione anticipata⁵⁶

In questa situazione da "ultima spiaggia" a fine 2006 si iniziano (finalmente in modo serio) le trattative per la privatizzazione di Alitalia. A presentare offerte per rilevare il pacchetto di proprietà del Governo sono essenzialmente linee aeree (Air France/KLM, Lufthansa, Air One, Continental) per cui possiamo dire che la scelta di far parte di una delle alleanze internazionale si è pienamente trasformata nella scelta del compratore.

Questa trattativa però sfuma per il progressivo ritiro di tutte le aerolinee che avevano espresso interesse.

Tocca quindi al nuovo presidente Maurizio Prato di bandire una nuova gara (agosto 2007) per la assegnazione delle azioni di proprietà governativa. A questo secondo tentativo aderiscono AF/KLM, Lufthansa, Air One Aeroflot e una cordata italiana rappresentata da Baldassarre. Il 21 dicembre 2007 viene individuato dall' Alitalia e poi ratificato dal governo Prodi con delega al ministro Padoa Schioppa⁵⁷ la Air France /KLM come interlocutore⁵⁸ unico per il progetto di cessione che viene ottimisticamente definito come "integrazione dei due gruppi".

⁵⁵ fonte La Repubblica 13/02/07 in commento all'azione tentata dal magistrato D'Ippolito per il recupero degli "Stipendi d'oro" di Cimoli

⁵⁶ l'importo della clausola di rescissione non è mai stata resa nota ma il sopracitato articolo di Repubblica parlava di 8 milioni € mentre l'articolo del Corriere della Sera 06/07/2008 a firma Dario Di Vico parla di 3 milioni di euro effettivamente versati a saldo

⁵⁷ Comunicato stampa n. 207 del Ministero dell'economia e delle Finanze del 28/12/2007

⁵⁸ Forum di Air Press, "Nella strategia delle alleanze il futuro del trasporto aereo?" Air Press n. 8, pp. 265-281, 24 febbraio 2003

4.6.3. AF a un secondo dalla crisi a un secondo dalla soluzione⁵⁹

La possibilità di acquisire l' Alitalia da parte di Air France si presentò dopo la caduta di un importante impedimento che fin dai tempi di Cempella aveva impedito la creazione di una alleanza fra Air France e Alitalia: il progetto Malpensa 2000⁶⁰. Rifacendoci agli esempi mostrati nel capito 2 e nei paragrafi precedenti del presente capitolo appare evidente che l'elevazione ad Hub di Malpensa avrebbe creato un vicino



Figura 27 - le tre Livree

scomodo a Parigi e che la situazione si era ulteriormente complicata con l'entrata in gioco dell'Hub di Schiphol/Amsterdam che l'Air France ereditava da KLM. I francesi avevano a questo punto l'opportunità di acquisire l'aerolinea italiana che a livello di asset materiali valeva pochissimo e aveva ormai una situazione di indebitamento assolutamente terribile ma aveva per il vettore transalpino una serie di valori immateriali ma non per questo meno importanti:

- Una posizione geografica del Hub di Fiumicino ottimale per espandersi nel sud del mediterraneo
- Un logo e un Brand che per quanto deteriorato dalle recenti vicissitudini era pur sempre di prestigio e riconosciuto all'estero
- La possibilità di eliminare un concorrente comunque scomodo specie se fosse stato preda di aerolinee concorrenti (Lufthansa era sempre in agguato)

⁵⁹ Siamo ad un punto cruciale della storia potevamo scegliere un approccio puramente giornalistico narrativo elencando le concitate fasi seguenti tramite date ed eventi ma per coerenza con lo stile della trattazione abbiamo deciso di andare per causa ed effetto trascurando la rigorosa sequenzialità degli eventi

⁶⁰ La rinuncia all'hub di Malpensa fu ratificata da Alitalia nel piano industriale presentato dal presidente Prato nel 2007 e in quel momento "venduta" come una semplice, dolorosa ma necessaria manovra di riduzione dei costi; a posteriori si può capire che fu il primo atto del tentativo di vendita a AF

- La possibilità di acquisire rotte (slot aeroportuali) e diritti di traffico detenuti da Alitalia

Nonostante il valore economico complessivo della Alitalia sia comunque poco valutato da AF sin dalla prima ipotesi di offerta (500 milioni di Euro) la trattativa sembra destinata ormai ad una rapida conclusione sulla base di una acquisizione di tutto il pacchetto azionario di Alitalia, della diminuzione del personale di 2100-6000⁶¹ lavoratori, del mantenimento del logo e della livrea. Parte quindi la fase di accertamento tecnico economico (cd Data Room o Due Diligence) in cui al potenziale acquirente viene accordato di leggere tutti i libri contabili e le consistenze anche non presenti in bilancio per formulare l'offerta definitiva.

Una volta che gli analisti comunicano i risultati alla casa madre l' AD Spinetta decide di abbassare il prezzo di offerta per l'acquisto di 2/3 posizionandolo a 140 milioni di euro. Dalle cronache dell'epoca e/o dalle analisi successive non è stato possibile chiarire se questa "mossa" fosse stata pianificata fin dall'inizio o se fosse maturata dopo la presa visione dei libri contabili⁶².

Le conseguenze economiche di questa scelta erano sostanzialmente trascurabili o quasi (nei 10 anni precedenti Alitalia aveva bruciato circa 7 miliardi di Euro) ma l'effetto psicologico fu devastante. Nonostante tutto però il CDA della Alitalia approvò la proposta di Air France e per di più con 15 giorni di anticipo sul limite imposto dai Francesi al 31/3/2008. Ma come sempre nella storia dell' Alitalia il parere dei suoi manager e/o dei suoi enti di governance (CDA in primis) non hanno alcuna importanza: sono molto più importanti per le scelte la linea politica del governo e le richieste dei vari sindacati e questi stakeolder accolgono con freddezza per essere gentili la proposta di Air France. Le polemiche maggiori

⁶¹ ovviamente una oscillazione di quasi tre volte nel numero può apparire assurda ma tutte le varie fonti danno cifre diverse per questo valore e quindi è difficile essere precisi.

⁶² Va tenuto presente che Spinetta era tutt'altro che all'oscuro della situazione Alitalia anche perchè in forza di un precedente scambio azionario era da tempo consigliere di amministrazione.

sono di matrice sindacale⁶³ ma anche il governo (che peraltro è dimissionario già dal gennaio e in carica solo per gli affari ordinari in attesa delle elezioni di aprile in cui i partiti che lo compongono sono dati perdenti) non lesina problemi e risse interne⁶⁴, mentre politici di destra e di sinistra si scagliano contro l'accordo⁶⁵

Questi malumori non tardano a scavalcare le Alpi e a giungere a Parigi, dove dei compratori già nervosi per i precedenti accadimenti (in fondo è la terza volta che sono ad un passo dall'acquisto di Alitalia) alzano la posta e richiedono non solo il benessere della azienda ma anche un patto esplicito di sindacati e governo che risulterà dalle elezioni (qualsiasi esso sia)⁶⁶ e per queste ulteriori garanzie viene imposta la data del 31/3/2008 poi prolungata di sole 48 ore.

Appare ovvio che l'ultimatum scadrà senza la accettazione delle parti sociali ed è lecito chiedersi a questo punto se le condizioni sempre più stringenti volute da Air France non siano un mero tentativo di lasciare un tavolo delle trattative divenuto troppo rischioso considerando il fallimento di Alitalia una opportunità persa ed anche un rischio commerciale ma non certo una tragedia.

Sta di fatto che il 2/4/2008 Air France vola via lasciando una Alitalia piena come non mai di debiti e vicina alla chiusura.

⁶³ Lampanti le parole del leader di settore della CGIL "Ci aspettiamo contenuti nuovi che vadano a modificare l'offerta Air France-Klm altrimenti l'appuntamento di martedì 25 marzo è inutile e può durare anche un quarto d'ora" La Repubblica del 21/3/2008

⁶⁴ Articolo de La Repubblica del 24/3/2008 "Alitalia, Air France pronta a trattare Nel governo rissa tra ministri"

⁶⁵ Articolo de La Repubblica del 17/3/2008

⁶⁶ In particolare al governo futuro viene richiesto per un lungo periodo il mantenimento dei diritti di traffico, quindi i "favori storici" accordati all'Alitalia dal suo azionista governativo

4.6.4. L'opzione nazionale e i "capitani coraggiosi"

Uno degli elementi che era stato alla base della freddezza verso la proposta di Air France era la perdita da parte del sistema paese (e in particolare di un paese che ha fra i suoi asset fondamentali il turismo) di una linea aerea nazionale che ne potesse interpretare adeguatamente le esigenze. A questo proposito alcuni esponenti politici e principalmente i leader del PDL che avrebbero vinto le elezioni dell'aprile 2008 fino al gennaio dello stesso anno avevano ipotizzato il salvataggio della Alitalia da parte di una associazione di imprenditori italiani che fu presto soprannominata "la cordata italiana".

Nei primi mesi del nuovo governo questa cordata tarda a formarsi e quindi la Alitalia si trova costretta alla Amministrazione Controllate (sostanzialmente un fallimento) anche se riesce con una serie di acrobazie normative (esenzioni della legge Merloni sui fallimenti di grandi aziende) e con la collaborazione di ENAC a non perdere la licenza di volo e a continuare l'operatività nell'estate del 2008.

Il 1 settembre 2008 si materializza la "cordata italiana" sotto le vesti della Compagnia Aerea Italiana (CAI) formata da un nutrito gruppo di aziende italiane (ma con la partecipazione anche di Air France ma senza particolari poteri azionari).

Dopo una ulteriore sfibrante trattativa con i sindacati e dopo vari tentativi andati a vuoto (assi vistoso anche per gli echi sulla stampa quello del 18 settembre conclusasi con il ritiro dell'offerta di CAI per l'opposizione dei sindacati) si arriva il 12 dicembre 2008 all'acquisto degli asset di Alitalia (diritti di volo, strutture operative, brand societario) da parte della CAI e quindi alla ripresa piena delle attività.

Alcune peculiarità della acquisizione da parte di CAI vanno evidenziate

- Al contrario della operazione ipotizzata da Air France circa 12 mesi prima quella di CAI non preleva tutti gli asset e i debiti di Alitalia ma solo la

parte "buona" (good company) mentre quella in perdita e i relativi debiti restano in carico alla gestione del liquidatore

- Nella "nuova Alitalia" confluisce anche la Air One garantendo alla nuova compagnia l'importante asset del monopolio di fatto sulla fondamentale tratta Roma Milano (anzi tale monopolio viene blindato da una apposita norma fino al 2013)
- La compagnia che esce da questo travaglio è molto più piccola della Alitalia originale si pensi che delle quasi 21 000 persone presenti solo poco più di 10 000 sono state "recuperate"

4.7. Roma - Milano minacce e opportunità

Dato l'importante ruolo giocato dalla tratta Roma-Milano nella nascita della nuova CAI Alitalia (come visto al paragrafo precedente) è il caso di precisare il ruolo di questa tratta nel mercato nazionale italiano, ruolo centrale come già accennato in altre parti della trattazione.

È evidente che Roma e Milano sono le due principali sedi di affari (oltre che le due città più popolate) dell'Italia e che per tanto un intenso flusso di potenziali passeggeri richiede il trasporto su questa direttrice in entrambi i versi. Questa domanda di trasporto può essere teoricamente soddisfatta da almeno tre tipologie di mezzi:

1. il trasporto su gomma
2. il trasporto su ferro
3. il trasporto aereo

la prima soluzione è di fatto esclusa dalla lunghezza chilometrica del percorso (circa 500 km) che rende ad esempio impossibile l'andata e il ritorno nella stessa giornata; per altro una parte di tale percorso (più nello specifico il tratto Firenze Bologna dell'Autostrada del sole) è a sole due corsie ed è fortemente rallentata dalla presenza di traffico pesante⁶⁷.

L'alternativa del treno almeno fino all'avvento dell'alta velocità si prospetta ancora troppo onerosa in termini di tempo per essere una seria alternativa per un businessman anche per la struttura del traffico ferroviario ancora da privatizzare. Quindi la grande quantità di domanda di trasporto si riversa in modo pressoché integrale sul trasporto aereo; oltre essere ricca di passeggeri questa tratta è caratterizzata da un altissimo revenue per passeggero. Infatti:

⁶⁷ Ricordiamo che l'Italia ha l'indiscusso record Europeo della percentuale traffico merci trasportate su gomma

- la clientela per quanto detto sopra è quasi interamente costituita dal segmento business (vedi inizio del capitolo1) che è il cliente ideale per ogni operatore industriale cioè la sua domanda è molto rigida verso il prezzo⁶⁸
- il numero di clienti trasportati al giorno è talmente alto rispetto alla capacità del singolo aereo che pur scegliendo di dare un offerta di un aereo all'ora e anche di più nei periodi di punta è facile avere load factor altissimi (sempre superiori al 90% e con picchi che sfiorano il 100%)
- la brevità del volo e l'altissima frequenza dello stesso permette un uso sinergico, efficace ed efficiente delle risorse (sia materiali che immateriali) al momento dell'erogazione del servizio trasporto aereo. In altre parole la natura del volo mi permette di usare lo stesso equipaggio per più voli senza pause e senza pernottamenti,
- inoltre è possibile sfruttare la risorsa aereo al massimo delle sue possibilità aumentando il numero dei posti disponibili riducendo leggermente lo spazio per ciascun passeggero. Per esempio sugli airbus 300 c'è la possibilità di configurare una ventina di posti in più sacrificando il confort del viaggiatore e la versatilità dell'aereo che può essere usato su tratte nazionali brevi.

Le caratteristiche riportate sopra ci fanno capire che la Roma - Milano è una vera Cash Cow per la compagnia aerea⁶⁹. Va anche considerato che tale situazione ideale era stata soggetta a pesanti attacchi di Air One che introducendo un regime almeno di parzialmente concorrenza (Alitalia comunque manteneva un notevole margine su ogni viaggio e un ottima presenza sulla pista "aveva molti Slot") non

⁶⁸ Scognamiglio Carlo Pasini. Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti. LUISS Press

⁶⁹ Secondo la matrice del Boston Counseling Group cit da Kotler "Principi di Marketing"

solo sottraeva un certo numero di passeggeri ma faceva anche parzialmente venir meno la rigidità dei businessmen verso il prezzo e quindi rendeva meno sicuri i guadagni sul traffico locale.

Con la fusione con Air One veniva meno questa concorrenza e un apposito sistema normativo⁷⁰ assicura alla nuova Alitalia Cai per un lungo periodo il 100% degli slot aeroportuali⁷¹. In pratica la possibilità di mantenere nel delicato periodo iniziale della nuova entità alti prezzi e alti margini.

⁷⁰ Il decreto governativo del 28 agosto 2008 prevede per tre anni il blocco degli interventi dell'antitrust sulla rotta Roma- Milano

⁷¹ Articolo di Gianni Dragoni pubblicato sul Sole24 ore del 04/07/2012 " La Roma Milano all'esame del Tar"

4.7.1. Alitalia Cai un giallo ancora privo di finale

Alitalia Cai è partita operativamente nel gennaio del 2009 in una situazione caratterizzata da luci e ombre se da una parte le permettevano di avere una struttura estremamente snella in termini di personale e priva di qualsiasi debito pregresso non che di poter contare sul citato monopolio della Roma Milano va considerato: la bassa capitalizzazione della compagnia, il conseguente danno di immagine che la burrascosa situazione degli ultimi mesi di vita della vecchia Alitalia gli lasciava, la mancanza di esperienza del suo top management in un business complesso e particolare come quello del trasporto aereo.

Inoltre nel periodo 2009/2011 la Alitalia CAI si è trovata a fronteggiare quella che si può facilmente classificare come la peggiore crisi dell'età industriale (almeno dopo il '29).

Nonostante ciò i risultati economici certificati dal bilancio 2011 sono sostanzialmente lusinghieri⁷²:

- Ricavi per 3,5 miliardi di ricavi (+7,9% su 2010)
- Percentuale di business legate ad attività internazionali e intercontinentali del 62%
- 25 milioni di passeggeri trasportati (+5,5%)
- Load factor medio 72,8
- Risultato netto -62 milioni
- Risultato operativo -6 milioni

In entrambe le chiavi di lettura (solo gestione caratteristica o risultato complessivo) il valore della perdita ci parla di un sostanziale pareggio di bilancio (specie in relazione al valore piuttosto alto del fatturato). Si può quindi dire raggiunto l'obiettivo che la dirigenza si era dato ad inizio 2009 di condurre

⁷² I dati di bilancio sono citati in Repubblica.it del 25/02/2012 in articolo di Lucio Cillis che cita fonti interne Alitalia

l'azienda al pareggio operativo nel 2011 per poi passare ad un attivo nel 2012, anche se le prospettive macroeconomiche esterne rendono la seconda parte dell'affermazione ancora quantomeno dubbia.

Questi dati sono poi resi più industrialmente rilevanti dalla loro composizione (l'alto valore del business estero relega un po' sullo sfondo il monopolio del Roma Milano) e conferma l'efficacia della politica di ritorno sulle rotte più ricche e meno esposte alla concorrenza delle low cost.

I dati operativi più tecnici ma anche più interessanti degli assetti valori finanziari di bilancio ci parlano poi di indici di qualità del servizio in sorprendente miglioramento. Come detto dal neo AD Andrea Ragnetti⁷³ il valore della puntualità ha situato Alitalia nel ranking europeo al secondo posto assoluto rispetto al 29 in cui era nell'anno peggiore della crisi. Va osservato che la puntualità è storicamente stato un problema di Alitalia al punto che il suo stesso nome veniva (nei tempi d'oro) considerato un acronimo di Always Late In Takeoff Always Late In Arraival.

Altro dato interessante è il numero di bagagli disguidati passati da 18 su mille a 6 su mille.

Le sfide che attendono la Alitalia CAI nel prossimo futuro sono notevoli e quindi possiamo considerare l'avventura dei capitani coraggiosi come ancora priva del suo finale ma almeno le possibilità di un lieto fine ore è visibile (e non erano in molti a scommettere su ciò solo 3 anni fa).

Le più grandi issues che il prossimo futuro porta sono:

- Scadenza del monopolio di fatto sulla Roma Milano (la sentenza dell'Antitrust già prevede la cessione di slot dalla prossima stagione autunnale)
- Scadenza del lockup delle azioni da parte dei soci fondatori: per assicurare una compagine azionaria stabile il governo aveva imposto un periodo di 4

⁷³ Citato convegno LUISS 5/7/12

anni in cui i soci fondatori (i capitani coraggiosi) non potevano disfarsi delle azioni. Questo periodo di blocco scade nel 2013 e è lecito chiedersi se a questo punto Alitalia sarà nuovamente preda sul mercato e senza più la ingombrante ma notevole protezione che gli nasceva dall'azionista statale.

- Il posizionamento internazionale che vorrà tenere Alitalia: se sembra sostanzialmente in reversibile la scelta di Sky team non fosse altro per la notevole presenza dell'Air France nell'attuale compagine azionaria (i francesi, unici soci stranieri e unici partner di linee aeree detengono oggi il 25% della quota azionaria quindi sono il socio di maggioranza relativa, anche se per il momento Spinetta ha utilizzato con sobrietà il suo importante ruolo in consiglio di amministrazione⁷⁴ e non ha mai richiesto per se o per suoi collaboratori francesi alcun incarico apicale).

Alcune ipotesi sulle prospettive future saranno prospettate nel seguente capitolo. Per ora possiamo notare che la privatizzazione dell'Alitalia è comunque avvenuta il che: da una parte ha allineato il nostro vettore nazionale allo standard europeo dall'altra ha dato almeno la possibilità di giocare da protagonista la "partita del futuro". Resta l'amaro in bocca che: le invasioni di campo della politica equamente divisa fra gli schieramenti, la miope difesa di rendite di posizione corporativa da parte dei sindacati ma non solo, l'assoluta mancanza di collaborazione fra le varie mani dello stato hanno costretto a trovare la soluzione ad un altissimo prezzo sia in termini economici che di sacrificio di capitale umano con elevata specializzazione tecnica e professionale. Infine appare come al solito drammatico e nel contempo poco serio che la soluzione si sia dovuta trovare (indipendentemente dal giudizio sulla qualità della stessa) solo all'ultimo momento e praticamente sull'orlo del baratro.

⁷⁴ da composizione del CdA pubblicato sul sito www.alitalia.it

5. Strategie di internazionalizzazione

5.1. *La più piccola delle grandi o la più grande delle piccole?*

Se i primi due capitoli ci hanno fornito background e strumenti per misurare e comprendere un mercato ampio e complesso come quello del trasporto aereo il presente capitolo mira a comprendere sotto quali parametri e paradigmi si è effettuata la scelta strategica di Alitalia di ancorarsi alla alleanza Sky Team mantenendo (almeno per ora) una sua individualità societaria e di brand.

Primariamente vediamo di identificare il posizionamento dimensionale di Alitalia rispetto alla concorrenza per capire il suo ruolo tipico in una alleanza fra le figure alternative del leader (se vogliamo il cacciatore⁷⁵) o dell'associata (se vogliamo la preda).

Alitalia può vantare uno dei più ricchi e profittevoli mercati interni europei in quanto sono presenti:

- Una alta numerosità di popolazione con abitudine a spostamenti frequenti e per diverse necessità
- Una conformazione geofisica che mal si adatta ad un uso intenso e profittevole dei diretti concorrenti dell'aereo (treno e auto).

Il perché è presto detto;: la presenza di

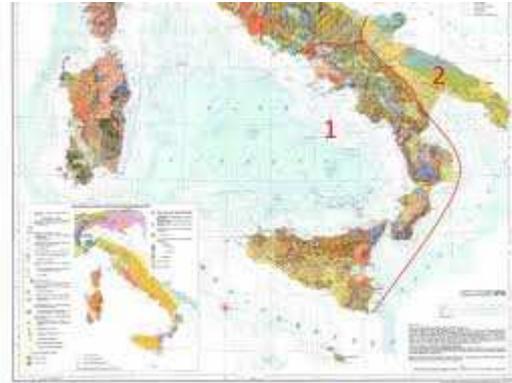
poche pianure e molti rilievi anche aspri rendono complicato, anche se si



⁷⁵ Le categorie verbali del cacciatore e della preda sono tipiche del mercato delle acquisizioni come quello delle banche negli ultimi anni. Li adoperiamo in questo ambito per indicare che i ruoli sono abbastanza simili anche in assenza di acquisizioni senza dimenticare che gli esiti di alcune alleanze come AF/KLM e BA/Iberia non escludano la tendenza a vere e proprie acquisizioni almeno in via prospettica

ricorre all'impiego di viadotti e ponti la progettazione e creazione di una efficiente infrastruttura sia ferroviaria che autostradale.

- La presenza di due isole maggiori costringe all'uso del mezzo aereo come prioritario fino al punto che lo stato italiano interviene anche in tempi di deregulation con incentivi a chi opera collegamenti con le isole che garantiscano la



"continuità territoriale"⁷⁶. Anche per le piccole isole la presenza di un aeroporti diviene spesso l'unico legame con il territorio nazionale, non per niente l'unico aeroporto che nel 2012 ha avuto il benestare al suo completamento è stato quello di Lampedusa⁷⁷.

- L'Italia è il maggior detentore di ricchezze storico /artistico/archeologiche⁷⁸ del mondo ed anche per questo ha tra le sue principali fonti di PIL il turismo che anzi potrebbe avere ulteriori enormi margini di sviluppo e per i turisti



⁷⁶ Vedi la assegnazione della gara delle rotte per la Sardegna cap 4 para 4.6.2

⁷⁷ V. Riggio presidente ENAV convegno LUISS citato

⁷⁸ Le stime in questi campi sono sempre dubbie e opinabili ma va segnalato che una ricerca statunitense stima in 10000 le opere artistiche importanti nel mondo e ne colloca 6000 in Italia, con una incidenza del 60%.

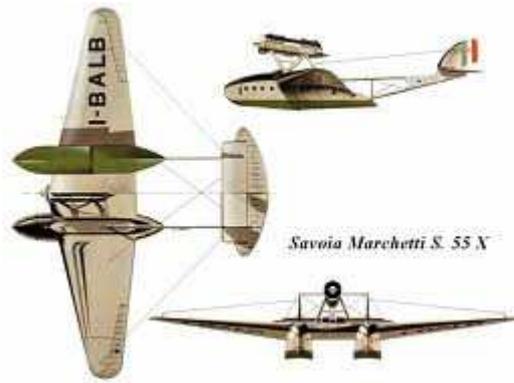
per quanto detto sopra e per la lontananza di alcune fonti pregiate come gli USA, il mezzo aereo è praticamente obbligatorio.

- Ampia presenza di PMI sul territorio italiano che come la letteratura insegna hanno fra le loro principali strategie di crescita l'espansione internazionale.
- Molte delle aziende italiane (da Bulgari alla Luxotica alla Ferrari per fare esempi estremi) hanno una produzione caratterizzata da un rapporto valore /peso estremamente elevato e sono quindi naturalmente predisposte per il trasporto per via aerea che ha proprio nella massimizzazione di tale rapporto uno dei suoi parametri principali.

LUXOTICA® B V L G A R I



A questo punto è chiaro perché Alitalia dovrebbe essere grande e invece essa appare per tutta la sua storia nel limbo fra le grandi e le piccole. Perché? Uno dei motivi, forse il più importante, risiede nella sua storia passata, quasi alle origini dell'aviazione militare e civile: verso la metà del secolo a partire dalla seconda guerra mondiale mentre gli altri belligeranti (specie Regno Unito, Stati Uniti e Germania e Giappone) puntavano molto delle loro speranze di vittoria



sull'aeronautica sulla quale facevano convergere risorse finanziarie e tecnologiche l'Italia abbandonava quasi del tutto l'aviazione militare fino a combattere in Africa Orientale con biplani Savoia Marchetti⁷⁹. Al di là del risultato bellico ottenuto la conseguenza più forte

per le nostre analisi è stato uno strutturale ritardo della partenza dell'industria aeronautica dalla progettazione all'esercizio che ha condizionato almeno tutta la prima parte del dopoguerra⁸⁰.

Quando poi tra fine anni 60 e inizio 70 l'handicap iniziale pareva interamente recuperato e l'Alitalia si poneva al terzo posto fra le aerolinee europee, come visto analiticamente al capitolo 3 si sono manifestate quelle tendenze alla occupazione politica della aziende e al suo miope condizionamento a realtà esterne. Basti pensare alla scelta di una flotta terribilmente eterogenea (e quindi con enormi costi di manutenzione e esercizio) per non scontentare nessuno e magari vantare verso più costruttori possibile un qualche ruolo delle aziende

⁷⁹ Andrea Giardina / Giovanni Sabatucci / Vittorio Vidotto : "Profili storici volume III" ed. La Terza Bari 2004

⁸⁰ l'influenza della aeronautica militare nel rapidissimo sviluppo nel dopoguerra della aeronautica civile è documentato da due fatti fondamentali: praticamente tutti i piloti civili venivano per lunghi anni dall'addestramento militare e gli stessi aerei civili sono sempre (fino all'uscita del Boeing 747) stati derivati da mezzi bellici.

metal-meccaniche italiane. Pertanto il periodo seguente (come ampiamente visto al capitolo 3) ha visto l' Alitalia condannata ad essere sempre più piccola rispetto alla dimensione che il business paese naturalmente portava.

Per questa caratteristica dimensionale l'Alitalia si è trovata in una scomoda posizione intermedia: troppo piccola per essere un leader intorno al quale raggruppare una alleanza ma nel contempo troppo grande per poter accettare un ruolo chiaramente e decisamente subalterno: sicuramente questa è stata una delle ragioni principali dei suo temporeggiare nella scelta del partner fino a trovarsi una delle ultime Aerolinee isolate nel contesto internazionale post deregulation

5.2. Sopravvivere nel oligopolio naturale: istruzioni per l'uso

Ma perché, come visto nel secondo capitolo, si è andato a creare una tendenza globale a fare alleanza nella aerolinee?

Un primo motivo va ricercato nella struttura intrinseca del mercato aeronautico. Usando le categorie economiche classiche lo possiamo definire un oligopolio omogeneo. Infatti il servizio oggetto della trattazione è percepito dal consumatore come fortemente omogeneo per quanto chi lo produce si sforzi di configurarlo in modo differenziato.

Pensiamo ad esempio ad un viaggiatore che debba andare da Milano a Madrid: in cosa potrebbe consistere per lui la differenza fra essere trasportato da Lufthansa o da British? Al di là della differente orario di schedulazione sostanzialmente non ci sono differenze: il servizio a bordo che già di partenza può essere poco differenziato⁸¹ è difficilmente apprezzabile sia per la breve durata del viaggio che per l'atteggiamento mentale del viaggiatore, tutto proiettato sull'arrivo. Per confronto consideriamo la scelta di un albergo per una vacanza: verrà scelto in una posizione centrale per permettere la visita della città, con un buon parcheggio ma anche con stanze grandi e confortevoli: in qualche modo l'albergo è parte della vacanza e il tempo vissuto in esso deve essere gioioso: non così l'aereo nel quale il tempo speso a bordo è solo qualcosa che ci separa dalla nostra meta, lo stare a bordo non è mai gratificante e vorremmo sempre che fosse più breve possibile. Se questo vale per i viaggi leisure vale a forza per quelli di business in

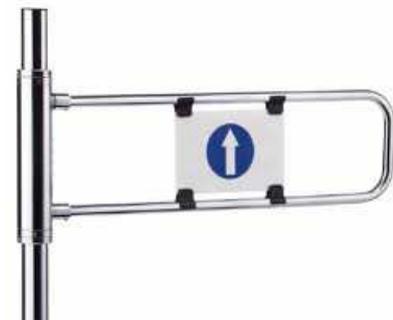
⁸¹ Ad esempio un fattore di differenziazione che potrebbe essere apprezzato almeno da alcune categorie di viaggiatori è un sedile un po' più grande e confortevole ma questa variazione, anche di pochi centimetri comporterebbe data la restrizione degli spazi la possibilità di imbarcare meno viaggiatori e quindi una perdita netta di carico di qualche punto percentuale che è facilmente la differenza fra un volo attivo e uno passivo

cui conta solo arrivare in tempo corretto per svolgere il proprio compito e magari tornare al più presto.

L'altro elemento costitutivo dell'oligopolio, al punto da rappresentare il motivo del nome, è il basso numero degli operatori. Anche in assenza delle barriere protezionistiche di cui al capitolo 1 il mercato del trasporto aereo si caratterizza per un numero intrinsecamente basso di player come dimostra anche il fatto che la liberalizzazione, anche dove è stata portata alle sue massime conseguenze (nel mercato americano durante il "Reganismo") non ha portato ad un aumento dei player totali ma ad una sostituzione di player vecchi (TWA, PANAM) con nuovi (Delta), il che non trova riscontro nelle esperienze di altri settori (telecomunicazioni, radiotelevisioni, gioco d'azzardo..) nei quali al crollo delle barriere normative o dei vincoli (anche di tipo economico) si è assistito ad una competizione di varie start up su mercati sostanzialmente inesplorati e le situazioni più mature anche in termini di distanza temporale dalla deregulation (es televisione) vedono sì una polarizzazione di alcuni player maggiori ma comunque la sopravvivenza di numerosissimi player di nicchia, in genere territoriale e comunque ad un numero di player così elevato da mettere in crisi la tipologia stessa di infrastruttura⁸².

I motivi intrinseci del mercato oligopolistico del trasporto aereo possono essere ricercati nelle categorie classiche delle:

- Barriere all'entrata di carattere squisitamente economico rappresentati dagli alti investimenti necessari anche solo per iniziare a seguito dell'elevato costo dei fattori produttivi in dalla (manutenzione, aeromobili, equipaggi, solo per



⁸² Non a caso il motivo principale o almeno scatenante del massiccio e rapido passaggio al digitale della televisione italiana è stato la impossibilità di accettare le troppe richieste di frequenze di trasmissione con una infrastruttura che comunque assicurava la possibilità di convivere a quasi 100 stazioni in ogni località geografica cioè 30 volte di più di quante esistevano in situazione di monopolio (fonte rai.it)

citare quelli più evidenti) che sono già stati analizzati ampiamente nei capitoli precedenti.

- Barriere all'entrata di carattere normativo legate ad un'altra caratteristica precipua del settore: la sua alta rischiosità percepita da parte dell'utilizzatore e che crea nell'utilizzatore stesso un atteggiamento. In effetti il trasporto aereo non è più pericoloso di altre forme di trasporto e dati alla mano⁸³ non è molto distante dal vero la battuta in uso nell'ambiente che nella tratta Roma Milano il pezzo più pericoloso è



costituito dal Raccordo anulare (secondo i Milanesi) o dalla tangenziale di Milano (secondo i Romani). Il problema è di natura tipicamente psicologico comportamentale. Intanto il volo

aereo è "intrinsecamente" contrario all'uomo (e le legende di Icaro considera *Ubris* il tentativo di volare come gli uccelli) il che ci spiega una delle componenti psicologiche. Inoltre questa percezione è fortemente potenziata dal risalto mediatico che ha ogni sciagura aerea per l'elevata concentrazione di vittime in un singolo episodio, e anche per la totalità del danno: il precipitare di un DC9 con 90 vittime guadagna la prima pagina dei giornali anche per più giorni con titoli come "sciagura nei cieli" "olocausto in mare" "nessun superstite" mentre i circa 350 morti per incidenti automobilistici al giorno solamente sulle strade europee guadagnano solo raramente un trafiletto nelle pagine interne. Stante questa situazione alle compagnie aeree sono imposti severissimi limiti ed accurati controlli che non riguardano solo la qualità dei materiali e del personale

⁸³ fonte www.aea.aero e www.anas.it www.autostrade.it

impiegato ma anche la stessa attitudine dell'organizzazione a prevenire incidenti (dall'uso di manuali in lingua per evitare ogni errata comprensione nel processo manutentivo, ai limiti di turnazione degli equipaggi, dalle procedure di auditing interno alla certificazione di tutto l'equipaggio - non dimentichiamo che steward e hostess sono essenzialmente addetti alla sicurezza di bordo)

- Barriere all'uscita legate alla difficoltà di rivendita degli asset tangibili e intangibili. Per gli asset tangibili è facile pensare ad un aereo che può fare solo il trasporto civile e che abbisogna di notevoli modifiche per passare da una compagnia



all'altra (ed anche per questo non c'è un fiorente mercato di velivoli usati). Fra gli intangibili pensiamo alle ore volo (estremamente costose) necessarie per far ottenere e mantenere i brevetti ai piloti.

In questa situazione è quindi del tutto naturale che si crei un mercato oligopolistico e anzi sono presenti notevoli spinte ad avere ulteriori aggregazioni. Tali spinte risiedono soprattutto nelle economie di scala intrinseche del settore quali ad esempio:

- la necessità di sfruttare appieno la capacità di produrre ricchezza dei fattori più critici ed in primis degli aeromobili stessi. Una regola empirica spesso utilizzata è quella di ottenere almeno 1 ora di volo ogni due di tempo trascorso (o se si preferisce una media di 12 ore al giorno) in modo che l'alto costo di acquisto e la relativamente breve vita tecnica (dovuta alla obsolescenza) non generino per il solo elemento di costo di acquisto distribuito un inaccettabile onere per ogni ora di volo.
- La necessità di una buona rotazione degli equipaggi che permetta da un lato di dare il riposo corretto alle persone (anche e soprattutto in

termini di sicurezza della prestazione ottimale) e dall'altra evitare sovrapposizioni disservizi e soprattutto le cosiddette soste improduttive: supponiamo di dover servire il Roma New York; all'arrivo a New York dopo i canonici 50 minuti di preparazione



l'aereo sarà pronto per il prossimo viaggio ma l'equipaggio dovrà essere cambiato per motivi di riposo e sicurezza. Quindi l'equipaggio partito da Roma sarà a New York finché non arriverà un altro volo da servire (o un trasferimento in altro aeroporto). Se non si hanno buone rotazioni e comunque in caso di poche frequenze per una determinata destinazione, questo soggiorno durerà molto a lungo con costi esponenziali sia diretti di soggiorno all'estero dell'intero equipaggio sia indiretti legati all'impossibilità di utilizzare produttivamente questo prezioso personale.

- Come in tutti i settori ad elevato coefficiente tecnologico i fornitori di primo e di secondo livello sono suscettibili a due fenomeni economici distinti: un aumento della concentrazione del mercato (dovuta alla selezione naturale dei fornitori in grado di sostenere i continui investimenti in ricerca e sviluppo) e di conseguenza un elevato potere contrattuale dei fornitori. SE tale situazione è evidente per i suppliers di aeromobili può verificarsi in modo quasi altrettanto netto anche per materiali apparentemente semplici come il catering di bordo. Infine non va dimenticata la presenza di fornitori dotati di elevato potere monopolistico come i gestori aeroportuali che



esamineremo con maggiore dettaglio nel seguito. Nell'insieme si ha quindi un'elevata concentrazione dei fornitori che eserciteranno un forte potere se non sono fronteggiati da realtà altrettanto forti e coese, quindi da un numero limitato di aerolinee clienti.

Alla luce di tali fenomeni è la risposta delle compagnie aeree è stata quella di unirsi in alleanze per ottenere almeno i vantaggi delle economie di scala di cui sopra.

Ancora due fattispecie rimangono senza risposta:

1. come mai seguire la via provvisoria e non ottimizzata delle alleanze e non quella più semplice e produttiva delle fusioni come si è visto in settori diversi ma con tratti caratteristici simili?
2. la scelta di dar luogo ad alleanza permette la creazione di economie di scala (ed eventualmente anche di scopo) ma ad una prima analisi non permette la risoluzione delle problematiche di scala che abbiamo visto nel presente paragrafo.

La risposta a queste due domande sarà tentata nel paragrafo seguente

5.3. Perché non fusioni ma alleanze

5.3.1. Alleanza modello di contro-tendenza

Come già accennato nei precedenti capitoli e paragrafi una delle particolarità di questo settore risiede nella omogeneità del servizio offerto. Questa omogeneità di prodotto e di processo genera una impressionante similitudine fra le strutture industriali e organizzative delle varie aerolinee⁸⁴ in modo del tutto trasversale ad altre caratteristiche in genere dirimenti come quella geografica e culturale. Questo fenomeno già ben noto agli studiosi di organizzazione è definito "mimetismo organizzativo"⁸⁵ ed è quel fenomeno per il quale un settore che presenta la stessa configurazione di prodotto sia per il risultato di una unica progettazione organizzativa che per quello di imitazione delle best practice sia infine per una naturale convergenza verso il modello ottimale presenta di fatto la stessa struttura organizzativa fino ad arrivare alle stesse funzioni di staff.

In questo caso abbiamo non solo la stessa organizzazione aziendale (ad esempio divisione in produzione del volo e sua vendita e all'interno della produzione nei due settori dei servizi di volo e servizi di terra) ma anche:

- Lo stesso fabbisogno di infrastrutture sia quelle classiche (elettricità, strade e ponti ...) ma anche soprattutto le infrastrutture specifiche. Un esempio di tali infrastrutture specifiche, cioè tipiche del solo mezzo aereo sono le cd "autostrade dei cieli" che sono inoltre contese fra vari player. Analoga è la situazione per altre infrastrutture specifiche come le piste di atterraggio e l'uso delle aerostazioni. Tale fabbisogno e condivisione genera oltretutto la necessità di continue consultazioni e accordi nonché

⁸⁴ Qui e nel seguito se non diversamente ed esplicitamente indicato faremo riferimento alle aerolinee tradizionali escludendo quindi le cd low cost

⁸⁵ Daft R.- "Organizzazione aziendale" - McGrawHill - 2004

una prassi di reciproca consultazione e spesso cointeressenza (si pensi ad esempio alla liberazione di corridoi aerei civili dalle restrizioni militari)

- Stessi centri di costo
- Stessa tipologia di clienti fino ad arrivare allo scambio pacifico di essi in particolari situazioni (cd ri-protezioni).

La elencazione di cui sopra, che per quanto puntuale non è esaustiva, ci porterebbe al naturale approdo strategico in ottica di espansione e globalizzazione della fusione. Così non è stato, almeno nella maggior parte dei casi, ma si è seguito il modello delle alleanze venendo a patti con le relative conseguenze:

- Il mantenimento di alcuni centri di costo dovuti alla separazione degli aspetti operativi
- La sola parziale risoluzione del potere contrattuale rispetto ai fornitori
- Il contraccolpo psicologico che nasce dall'essere arrivati ad un passo dalla effettiva unione e fermarsi a "metà del guado".

Nei paragrafi seguenti analizzando le poche ma rilevanti differenze che intercorrono fra due aerolinee proveremo a capire quali valori si sono voluti salvaguardare nell'allearsi senza fondersi e se questi siano sufficientemente rilevanti da giustificare una scelta così penalizzante.

5.3.2. Il valore del brand: l'esempio SwissAir

Un primo elemento di differenziazione delle aerolinee è il valore della propria fama, la capacità di suscitare con il proprio stesso nome emozioni positive o comunque una disposizione positiva all'acquisto. Possiamo classificare queste caratteristiche nell'importante categoria di marketing detta brand value e diversificare al suo interno almeno 3 componenti⁸⁶:

⁸⁶ Vedi Pastore Vermucchio "impresa e comunicazione" edizione 2004 Mc Grow Hill

1. riconoscibilità: questa caratteristica che porta con se valori importanti specie nel caso di un settore dominato da un importante fattore igienico⁸⁷ quello della sicurezza. Questa caratteristica è fin dall'origine del settore molto evidenziata: nelle livree degli aerei, nelle divise dell'equipaggio e del personale di terra, il layout delle postazioni di biglietteria e check-in, il logo ben visibile su ogni tabellone informativo, ecc
2. significato: un'aerolinea di antica tradizione stratifica una serie di valori attesi della esperienza del suo cliente che divengono intenzionalmente o no distintivi e personali del brand stesso. In altre parole il brand è visto come il risultato della composita interazione di: politiche di comunicazione, immagine e reputazione venutasi a creare nel tempo, aspettative del cliente e auto-percezione dello stesso personale dell'azienda (se io impiegato mi sento partecipe dell'Alitalia che è particolarmente gentile e affettuosa verso il cliente tenderò a prescindere dalla mia personalità e mio ruolo a mostrarmi gentile e affettuoso verso il cliente)
3. trasposizione di valori nazionali: le compagnie tradizionali non per niente dette compagnie di bandiera portano a partire dal loro stesso nome che spesso incorpora il nome della nazione proveniente (Alitalia, Air France, SwissAir, Air Canada, ecc) il senso della nazione che in qualche modo rappresentano. Così ci aspettiamo dalla SwissAir una precisione Svizzera dalla Lufthansa una cura meticoloso e "tedesca" ad ogni particolare e così via.

⁸⁷ secondo la comune accezione di marketing per fattore igienico si intende una qualsiasi caratteristica ritenuta indispensabile per il cliente e non distintiva. Nel senso che la sua assenza impedisce l'acquisto. Vedi Kotler "Principi di Marketing" edizione 2006

Un chiaro e rappresentativo esempio del valore del brand è offerto dalle vicissitudini intercorse, anche legali, del marchio SwissAir dopo il fallimento dell'ottobre del 2001 di cui abbiamo già accennato in capitoli precedenti. Buona parte degli aeromobili, del personale e dei permessi di atterraggio ovvero "le slot" della SwissAir furono rilevate in sede di assegnazione fallimentare dalla



Swiss, una nuova compagnia aerea nata con importanti partecipazioni da parte di autorità locali (come ad esempio il Cantone Ticino). È stato presto chiaro agli esperti di diritto industriale che la scelta di un nome così simile se pur non identico al suo predecessore induceva la platea dei potenziali consumatori in confusione. Per questo benché il nome "Swiss" scelto dalla nuova compagnia fosse assolutamente generico (si tratta dell'aggettivo di nazione come se noi usassimo il nome "Italiano") il giudice fallimentare⁸⁸ ha deliberato che il suo uso avesse un valore commercialmente valutabile inducendo il pubblico a scegliere quella nuova linea aerea considerandola naturale erede della SwissAir e quindi indirettamente aveva trasposto tutta la componente valutativa e valoriale di cui

⁸⁸ Articolo su Swissinfo.ch del 02/12/2012 edizione in lingua italiana

si accreditava la SwissAir con i suoi 250 milioni di passeggeri trasportati in mezzo secolo di storia.

Il valore fissato dal liquidatore per il brand SwissAir che è di 7 milioni di franchi svizzeri, quindi ancora considerevole anche se molto diminuito rispetto al valore di 500 milioni di franchi svizzeri riportati nei bilanci di SwissAir negli ultimi anni prima del dissesto intendendo che le vicissitudini degli ultimi anni e il violentissimo modo in cui si era concluso la storia della SwissAir con il famoso ed improvviso "Grounding" aveva notevolmente appannato l'immagine aziendale e quindi deprezzato il brand.

5.3.3. Il servizio al “Sistema paese”

In questa trattazione seguendo un uso consolidato abbiamo sempre chiamato le aerolinee tradizionali "compagnie di bandiera". E' arrivato il momento di vedere se e quale significato reale ci sia dietro questa espressione, cioè quali relazioni implicite intercorrano fra una Aerolinea e il paese che lo ospita a prescindere dalla partecipazione nella composizione azionaria.

Il significato più immediato è che una compagnia aerea costituisce il mezzo più classico per entrare (o uscire) da un paese: di fatto nel moderno sistema industriale dei trasporti la gran parte degli espatri avvengono tramite gli aeroporti che sono diventati di gran lunga le frontiere più attraversate di un paese. Quindi la aerolinea è un mezzo per:

- Uscire dal paese verso destinazioni estere e quindi permette al sistema industriale di avere contatti proficui con partner internazionali e quindi è essenziale per le espansioni internazionali tanto importanti in epoca di globalizzazione per le nostre PMI sia in ottica transattiva che in ottica distributiva.

- Entrare nel paese e quindi permettere a visitatori esteri (tipicamente turisti) di avere un facile modo di accesso alle nostre strutture portando il relativo valore aggiunto al settore.
- Questo importante ruolo di ponte fra una nazione e il resto del mondo è stato criticato dai più puri fautori della liberalizzazione del settore che hanno fatto osservare come sia la domanda, in questo caso di trasporto, a generare l'offerta da parte delle aerolinee e che quindi non c'è da preoccuparsi se una nazione è priva di proprie aerolinee, saranno quelle estere a fornire l'adeguato supporto in termini di offerta di viaggio sia verso l'estero (out coming) che verso la nazione (incoming). Questa affermazione in linea di principio condivisibile come dimostrano le aggressive campagne di promozione ed offerta delle compagnie estere su un territorio geograficamente ben posizionato come l'Italia; se la nostra analisi del fenomeno si fermasse qui dovremmo dare ragione a questa corrente di pensiero e quindi valutare come nullo il contributo di una aerolinea nazionale al sistema paese. Ma come abbiamo osservato nei capitoli precedenti ci sono molti modi per assicurare un collegamento e non tutti sono ugualmente comodi. Pensiamo ad esempio alla domanda di trasporto da Roma a Pechino (che può servire ad un manager come a un rappresentante istituzionale della nazione): una cosa è essere operata in modo diretto (come tipicamente farà una compagnia di bandiera) altro è convergere sull' Hub di una diversa aerolinea (ad esempio su Parigi per Air - France), sottoporsi ad un cambio di aeromobile e magari a una coincidenza non proprio brevissima per poi partire alla volta di Pechino (vedi Figura 28 - volo attraverso altro HUB)



Figura 28 - volo attraverso altro HUB

E questo nell'ipotesi tutt'altro che certa che le "altre" aerolinee siano perfettamente neutre da un punto di vista della preferenza da dare ad una nazione ed ai suoi operatori rispetto alla propria nazione. La situazione diviene ancora più critica se la aerolinea che dovrebbe dare servizio alla nazione "estera" è espressione di una nazione direttamente concorrente ad esempio in termini di turismo: come non credere che nella scelta se e come servire la Sicilia da parte della Air France non entrino fattori diversi da quelli squisitamente economici e una certa tendenza se non ad ostacolare certo non a favorire la fuga di turisti dal centro Europa e quindi dalla Francia verso le affascinanti spiagge del sud mediterraneo.

Oltre questi visibili aspetti di servizio dell'aerolinea al sistema paese ne esistono altri molto meno noti ma ugualmente rilevanti e in talune situazioni anche più importanti di quelli già esposti:

Strategie di internazionalizzazione nel settore del trasporto aereo: il caso Alitalia Sky Team

- In situazioni di crisi internazionali l'aerolinea di bandiera offre ai connazionali un modo per il più rapido rimpatrio e spesso si è prodigata come una vera promanazione degli enti istituzionali (ministero degli esteri in primis) in queste operazioni di grande delicatezza e impatto emotivo
- La presenza di uffici di rappresentanza, banchi dedicati in aeroporto, i colori nazionali mescolati a quelli della livrea degli aeroplani in un paese straniero sono tangibili segni del paese che da una parte servono a mostrare la capillare presenza del paese di riferimento e dall'altra favorisce lo spirito di aggregazione e allontana la solitudine di un qualsiasi operatore nazionale all'estero. Tale aspetto può apparire secondario o fuori del contesto ma non può sfuggire la miopia di spendere ingenti quantità di denaro e strutture solo per avere in una certa nazione uffici di rappresentanza della nazione e non di rado delle semplici regioni e poi valutare a zero il contributo all'immagine nazionale di una azienda assolutamente riconoscibile e naturalmente internazionale come la compagnia di bandiera. Inoltre questo tipo di azienda è per sua natura capace di fornire un continuo riferimento e "cordone ombelicale" con la madrepatria: è stata ad esempio una prassi consolidata delle ambasciate italiane far riferimento alle sedi aeroportuali Alitalia per ricevere la mazzetta dei quotidiani aggiornata.

5.3.4. L'integrazione con gli aeroporti

Un altro importante legame delle aerolinee con la nazione che le ospita è costituito dal legame con il sistema aeroportuale. Va infatti notato che mentre le aerolinee sono state oggetto di una forte campagna di deregolamentazione che è giunta fino a contestare ogni aiuto statale come indebita ingerenza di un ente esterno nel libero gioco della concorrenza (vedi le numerose pronunce in merito della UE). Il sistema aeroportuale è stato caratterizzato da fenomeni

per certi versi contrari; cioè gli aeroporti già per loro natura legati al territorio e ai suoi enti hanno visto un progressivo aumento (o almeno nessuna sorta di riduzione) della presenza di questi ultimi nell'azionariato di controllo e nelle posti di comando in generale.

Questo fenomeno non ci dovrebbe stupire se consideriamo alcune caratteristiche quali:

- L'aeroporto è naturalmente grande sia per i suoi edifici che per il complesso dell'area occupata da piste, parcheggi aerei, parcheggi (esterni) per automobili etc. In



Figura 29 - Aeroporto di Istanbul

altre parole un aeroporto consuma molto suolo e per la sua localizzazione e gestione nel rispetto dei vincoli ambientali da una parte ed economici dall'altra, necessita di esperti nella gestione del territorio che sono tipicamente accentrati nelle strutture pubbliche locali.

- Oltre ad essere grande una aeroporto è estremamente complesso ed esigente verso il territorio in termini di risorse e di infrastrutture quali:
 - Via di accesso sia per merci che per gli stessi passeggeri (strade, autostrade, ferrovie, metropolitane leggere etc.) che se

non sono già presenti devono essere create da zero anche ricorrendo ad espropri per pubblica utilità

- Impianti elettrici ed idraulici fortemente adeguati con importanti dispositivi di continuità e sicurezza anche in considerazione del ruolo di ultima via di fuga e di prima via di accesso dei soccorsi che gioca un moderna aeroporti in ogni crisi naturale o umana
- Risorse dedicate ai servizi pubblici (es. vigili del fuoco, poliziotti, doganieri) in misura molto maggiore di quasi ogni altra realtà territoriale
- Altre infrastrutture usate in modo molto intenso o comunque "di picco": si pensi ad esempio alla necessità di sistemi di ripetitori per telefonia cellulare di grandissima portata per sopportare i volumi di traffico dei picchi di viaggiatori in arrivo/partenza.
- Per sua natura un aeroporto emette esternalità negative e positive:

- La più nota e visibile esternalità negativa è senza dubbio l'inquinamento acustico generato dai motori



degli aeromobili. Allo stato della tecnica attuale questo tipo di esternalità non si può seriamente combattere e quindi l'unico rimedio sarebbe la riduzione del



traffico e il suo annullamento nelle ore notturne, soluzioni intrinsecamente contraddittorie con la realtà economica di un aeroporto che gioca tutte le sue carte sulla continuità H24 e sulle economie di scala e di scopo.

- Altre esternalità negativa è l'accumulo di traffico sulle infrastrutture di trasporto limitrofe che anche quando sono adeguatamente dimensionate hanno comunque problemi di picco da smaltire in concomitanza con le maggiori concentrazioni (stagionali e giornaliere) di traffico.
- Esternalità positive sono costituite dall'aumento della ricchezza del territorio sia direttamente imputabile alle risorse umane assorbite dall'aeroporto per le sue numerose e varie funzioni sia provocati dalla naturale ricaduta sul territorio di ogni tipo di domanda indotta e/o complementare (alberghi e ristoranti, pompe di benzina, negozi per turisti, autoriparatori per le flotte aziendali, servizi di catering etc). Non va neanche dimenticato l'arricchimento infrastrutturale che richiesto dall'aeroporto resta comunque anche a servizio del territorio e dei suoi residenti.

Spiegati i motivi storico economici resta la realtà di aeroporti fortemente gestiti dal territorio e dai loro rappresentanti istituzionali e che possono riservare un ben diverso livello di servizio ad una aerolinea ritenuta "di casa" rispetto alle altre, pur sempre clienti ma "minori". Ricordiamo ad esempio che il più grande aeroporto europeo (Londra Heathrow) dedica una intera aerostazione al "suo" vettore (British Airways) e non dissimilmente si comporta Francoforte o Berlino verso la Lufthansa o Parigi verso la Air France, creando un naturale ma non per questo meno importante vantaggio per il vettore che "gioca in casa" rispetto ad ogni altro e quindi valorizzando oltremodo la appartenenza nazionale.

5.3.5. Il problema della lingua

Una caratteristica delle aerolinee spesso sottovalutata nelle enunciazioni teoriche ma molto sentita nella pratica quotidiana di addetti e di viaggiatori è quella legata alla lingua. L'utilizzo della propria lingua nazionale permette anche a persone che non hanno pratica dell'inglese (la lingua internazionale per antonomasia e per questo quella sempre usata a bordo di ogni aereo a prescindere dalla bandiera del vettore unitamente a quella nazionale) di usufruire in modo pieno di tutte le facility del viaggio (si pensi alla possibilità di chiedere una bevanda o un menu alternativo) , di accedere alle informazioni a loro destinate (da un orario ad un cambio di gate) e in genere di avere una esperienza di volo secondo il progetto dell'offerta. A prescindere poi dalla capacità assoluta del singolo di usare con buona proprietà l'inglese è indubbio che l'usare la propria lingua permette di esprimere concetti più nascosti e astratti, di comprendere ed esprime sfumature ed emozioni, di comunicare in modo umano e non solo tecnico/utilitaristico. E comunque sentire usare con proprietà e senza accento la lingua di casa dà al viaggiatore distante da tempo un indubbio senso di "casa" emozionalmente molto alto e difficilmente supplibile in altro modo.



La presenza di questa categoria di emozioni che possiamo racchiudere nella locuzione "sentirsi a casa" ha in effetti una valenza più ampia della sola lingua utilizzata a bordo: si tratta di tutti quei sottintesi culturali che vanno dalla



tipologia del catering alla modalità di interazione con il personale che non possono essere facilmente trasmessi anche con imponenti insegnamenti di lingua e di cultura.

Né il problema va ridotto al solo periodo del viaggio vero e proprio: tutto l'insieme della esperienza di acquisto, dalla consultazione del sito alla interazione con il booking service telefonico, dal primo contatto fisico con un operatore aeroportuale della compagnia fino al modo in cui il comandante comunica con il pubblico, tutto è imperniato sulla lingua e sulla cultura nazionale e trasmette sensazioni forti che spesso sono alla base del processo di scelta fra realtà solo apparentemente caratterizzate dallo stesso servizio.

5.3.6. Allora alleanze!

Nei paragrafi precedenti abbiamo passato in rassegna le principali caratteristiche che rendono disomogeneo l'oligopolio apparentemente indifferenziato che costituisce il modello di riferimento del mercato che stiamo analizzando.

Molte di queste caratteristiche (l'integrazione con il sistema aeroportuale, problema della lingua, servizio al sistema paese) si rifanno alla notazione di nazione quindi riferiscono in qualche modo la maggiore utilità se non proprio una necessità di avere almeno una aerolinea integrata nel sistema economico del paese.

Si potrebbe discutere a lungo su questo punto e non mancherebbero ragioni:

- Ai negatori di questa tesi gli ultra liberisti che ritengono che ogni servizio possa essere approvvigionato dalla nazione che lo fa con i prezzi più bassi quindi ad un costo minore secondo il principio che i soldi e il prezzo non hanno patria (logica del prodotto coupled o teoria della piattaforma prodotto⁸⁹)



Figura 31 - esempio del prodotto coupled per i divani

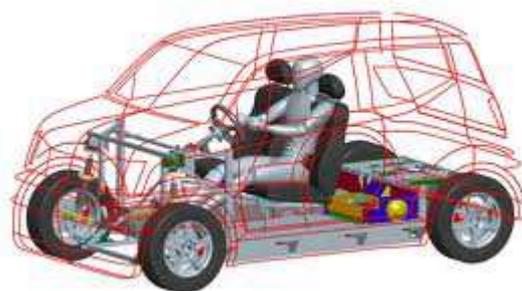


Figura 30 - Esempio di piattaforma prodotto

⁸⁹ Antonio Foglio "Il marketing industriale. Politiche e strategie di marketing business-to-business" Franco Angeli editore 2007

- A chi considera il trasporto aereo una pura infrastruttura nazionale che va assicurata a carico dello stato come avviene ad esempio per i trasporti urbani locali nei quali la componente del biglietto, quindi quella contrattuale fra viaggiatore e gestore è solo una frazione del costo totale del servizio che si intende dovuto e quindi a carico della fiscalità primaria

Senza volersi appoggiare a nessuna di queste due teorie estremistiche possiamo notare che è difficile pensare ad una nazione fra le prime dieci del mondo che rinunci ad una infrastruttura propria in un campo così vitale.

Tornando quindi alla domanda che costituisce il filo rosso di questo paragrafo l'alleanza rispetto alle fusioni nel trasporto aereo e almeno con riferimento alle nazione di maggiore peso industriale del mondo appare una scelta obbligata semplicemente perché la sua alternativa significherebbe annullare le presenze nazionali di troppi soggetti a rilevante peso.

A queste considerazioni di carattere generale si aggiungono, rinforzandole in modo consistente quelle legate al valore e alla reputazione che hanno i marchi di aerolinee che hanno attraversato l'intera storia dell'aviazione civile, caratteristiche ben note agli studiosi di marketing e classificati nei concetti di:

- Brand Equity
- Brand image
- Customer loyalty

A queste caratteristiche ed analisi che si sono svolte con puntualità se non unico riferimento al settore del trasporto aereo si vanno a sommare quelle di carattere generale logico - organizzativo e psicologico già trattate nel capitolo 0 che in molte occasioni e quasi a prescindere dal mercato di riferimento rendono la forma dell'alleanza con tutte le sue difficoltà preferibile ad altre forme associative sui mercati internazionali.

5.4. La scelta dell'alleanza: Star VS Sky team

Siamo ora giunti ad un punto focale della nostra trattazione: atteso che per l'Alitalia era impossibile continuare a "vivere isolata" e stabilito sulla base delle categorie di cui al paragrafo precedente (ma anche sul fallimento del tentativo di fusione con KLM) che la via da perseguire era quella dell'alleanza rimaneva la scelta di quali delle due compagini (Sky team o Star Alliance) scegliere come appartenenza strategica stante che il terzo competitor teoricamente presente (One world) appariva costantemente disinteressato all'Alitalia.

I motivi che hanno fatto preferire Sky team vanno ricercati essenzialmente nella concorrenza fra gli Hub e nella troppo aggressiva politica di penetrazione della Lufthansa nel mercato italiano.

Nei paragrafi successivi illustreremo questo fenomeno già accennato nei capitoli precedenti.

5.4.1. La concorrenza strategica fra Hub

Milano

Un po' tutta la storia recente di Alitalia gira intorno allo scalo di Milano; in primo luogo Milano è il secondo polo Italiano per numero di passeggeri in qualsiasi statistica si prenda a riferimento. Inoltre o soprattutto è uno scalo che ha enormi capacità di sviluppo perché situato nel centro della zona a più alta intensità di sviluppo industriale ed anche per questo in quella più naturalmente disposta allo scambio internazionale sia di medio che di lungo che di lungo raggio. Se questo sviluppo era rimasto potenziale per lunghissimo tempo la colpa va ascritta a due fondamentali cause:

1. L'Aeroporto di Milano Linate stretto fra le case che il tumultuoso sviluppo urbano della metropoli milanese gli ha fatto crescere tutt'intorno⁹⁰, non ha la capacità infrastrutturale di crescere nella misura auspicata dal mercato di riferimento. Per dimensioni collocazione e tipologia di infrastruttura possiamo considerare Linate sostanzialmente un "City airport" capace di portare efficientemente il traffico che abbia come destinazione o origine Milano ma di certo non un Hub internazionale capace di gestire flussi multi direzionali e multimodali.
2. l'Aitalia si era sviluppata storicamente con una struttura "romano centrica" vogliamo per fattori geografici cioè Roma è un naturale



baricentro della complessa

disposizione geografica italiana vuoi per motivi storici che nell'immediato dopoguerra favorivano le collaborazioni internazionali (e ricordiamo che Alitalia e LAI nacquero dalla collaborazione con inglesi e americani); a prescindere dai motivi sta di fatto che sia le infrastrutture⁹¹ (aeroporto di Fiumicino, hangar di manutenzione degli aeromobili e

⁹⁰ Intervento del V. Riggio presidente di ENAC durante sopra citato convegno LUISS

⁹¹ fonte sito ADR <http://www.adr.it/fiumicino>



Headquarters) che sia la componente umana (pensiamo ad esempio alla residenza di piloti e assistenti di volo e di terra) si è costruita intorno a Roma

Alla luce di quanto sopra la struttura del disegno delle rotte e cioè la gestione delle così dette "autostrade del cielo" si basava costantemente sull'Hub di Roma costringendo un potenziale cliente di Venezia che volesse raggiungere Bruxelles ad un innaturale tragitto Venezia Roma Bruxelles



L'effetto di questo complesso di situazioni è stata la perdita da parte di Alitalia di gran parte del traffico che si genera nell'area del nord Italia cioè dell'area più produttiva del nostro paese e quindi quella con la massima vocazione ai contatti internazionali: in una parola con queste scelte Alitalia perdeva la parte più ricca del suo potenziale bacino d'utenza (ricordiamo a questo proposito la naturale loyalty verso il vettore nazionale coadiuvata da caratteristiche psico - demografiche di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti) in favore di vettori che

avevano semplicemente gli Hub di riferimenti geograficamente più vicini a casa del cliente o quanto meno evitavano di andare a Sud per andare a Nord.

A questa situazione insostenibile Alitalia soprattutto per opera della direzione di Cempella (non per niente un manager che prima di differenziare la sua esperienza si era formato per lunghi anni nel trasporto aereo e in particolare in Alitalia) decise di spostare gran parte delle sue direttrici



di traffico su Milano deve l'insufficienza della struttura di Linate doveva essere superata da un nuovo grande Hub da localizzare ben fuori Milano in modo da sottrarlo ai vincoli di crescita che il posizionamento di Linate (come d'altronde a Roma quello dell'aeroporto dell'Urbe e poi di Ciampino).

Non è questa la sede per sindacare sulla scelta della locazione di Malpensa (vedi anche quanto detto nel capitolo tre) così distante da Milano (certo più di quanto Fiumicino sia da Roma) da farci chiedere se per un cliente siano più accettabile fare 1,5



ore in macchina per raggiungere l'aeroporto o farsi 50 minuti di aereo e 25 minuti di scalo tecnico all'Hub. Comunque la scelta di investire pesantemente sulle rotte in partenza da Milano poteva effettivamente portare alla riconquista del traffico padano ma occorre che i partner di alleanza (ancora in definizione) fossero funzionali a tale scelta o quanto meno non antitetici.

Zurigo

L'aeroporto di Zurigo facendo parte di una nazione comunque piccola sia in termini territoriali che di popolazione deve giocare il suo assetto dimensionale sulla capacità di attrarre traffico da fuori, nell'utilizzo della così detta 6° libertà IATA (trasporto fra due località facendo "sponda" su una terza di nazionalità diversa da ciascuna delle due sia di partenza che di arrivo).

Per la sua posizione geografica (al centro dell'Europa e a confine con l'Italia) uno dei bacini elettivi di traffico da cui "rubare di 6°" è ovviamente quello assai ricco dell'Italia settentrionale. In tal senso Zurigo è naturalmente alternativo a Milano (sia Linate che Malpensa) e risulta impensabile che i rapporti di un'alleanza possano interferire con questa naturale esigenza.

Poiché la Swiss "erede illegittima" di Swissair e padrone di casa a Zurigo partecipa nella alleanza Star la partecipazione di Alitalia allo stesso



gruppo (Star) avrebbe creato problemi di cannibalismo fra Hub che non si sarebbe potuto risolvere semplicemente sulla base del traffico alla nazione che lo genera perché questo sarebbe significato la condanna senza possibilità di appello di Zurigo.

Francoforte

L'Hub di Francoforte (sede principale della Lufthansa) e uno dei maggiori europei e per una serie di motivi anche storici ha una particolare ricchezza di voli nella tratta Nord-Atlantica essenzialmente sulle rotte verso gli USA.

Per queste sue caratteristiche gioca un forte ruolo attrattivo su tutto il traffico delle regioni limitrofe ed inoltre si colloca naturalmente come snodo centrale di tutti i traffici in fra-europei. L'ampiezza degli scambi unita ad una ottima cooperazione fra il gestore aeroportuale e il vettore di bandiera genera una serie di economie di scala e di scopo che rendono concorrenziale il ruolo di questo Hub rispetto a tutti quelli europei ed in particolare a quelli più vicini (vedi cartina)



Anche quindi la presenza (da leader dichiarato almeno in Europa) della Lufthansa in Star Alliance è un grave limite alla possibilità della partecipazione di Alitalia a questa alleanza dovendo contendere il traffico proprio al leader dell'alleanza stessa.

5.4.2. L'aggressività della politica Lufthansa verso l'Italia

In parte collegata alla necessità di rifornire i suoi Hub specialmente quello di Francoforte di traffico di provenienza estera, la politica commerciale della Lufthansa verso il territorio Italiano è sempre stata molto attiva.

Un ruolo non secondario di tale attività è sicuramente dovuto all'alto volume di traffico passeggeri fra Germania e Italia in buona parte dovuto alla grande attrattività turistica delle località italiane per il pubblico tedesco. Per cui la Lufthansa per servire adeguatamente i suoi clienti tedeschi che vogliono andare in varie località italiane (dalla costa romagnole alle colline toscane, dalla Sicilia alla Sardegna) si trova "costretta" ad aprire rotte, scali e rappresentanze in numerose località italiane. Questa politica di presenza ovviamente non si limita al servizio a clienti già acquisiti a principale scopo di protezione come avviene nei mercati di nicchia ma diventa naturalmente un tentativo di occupancy specie nelle situazioni in cui la penetrazione del vettore nazionale risulta meno efficace ad esempio per una forte politica di accentramento verso Roma.

Va anche considerato che data l'elevata incidenza del fattore sicurezza nella mente e quindi nelle scelte del viaggiatore medio la fama prima ancora della Lufthansa della tecnologia tedesca come precisa e priva di errori ha verso il pubblico italiano una attrattività non indifferente che favorisce il successo commerciale di Lufthansa in Italia e la rende naturalmente ancora più aggressiva.



lufthansa.com

**Non avete un motivo per andare
a Milano? Peccato.**

Lufthansa Italia per volare a Malpensa a partire
da 99€ a/r tutto incluso. Tutto l'anno.

Voli diretti da Roma, Napoli e Bari a Milano Malpensa

There's no better way to fly  **Lufthansa**

In altre parole l'antico adagio secondo il quale: " gli italiani ammirano la Germania ma non la amano, mentre i tedeschi amano l'Italia ma non l'ammirano"⁹² sembra risolversi in una naturale aggressività commerciale dei tedeschi sull'Italia e in un'altrettanto naturale successo di tale politica.

È di tutta evidenza che è molto problematica la collaborazione nell'ambito della stessa alleanza fra un vettore che si considera naturalmente "cacciatore" nel territorio strutturalmente dell'altro vettore che vede attribuirsi il ruolo di "preda". Tali difficoltà non risiedono solo in oggettive politiche da armonizzare con difficoltà ma anche dagli aspetti psicologici che l'estensione temporale di queste politiche tende a provocare specie nella "preda". In altre parole è difficile

⁹² adagio citato dall'articolo del 09/08/2012 "Europa, ecco gli stereotipi che minacciano la sopravvivenza dell'Unione" Editoriale

collaborare con chi storicamente hai visto come un nemico che ti sottrae clienti e vedere un futuro di alleanza con chi sembra disposto solo ad un'acquisizione.

5.5. Conclusioni

Anche se può sembrare paradossale parlare di strategie di internazionalizzazione a proposito di un soggetto naturalmente internazionale come una linea aerea, nel presente capitolo abbiamo illustrato le principali direttrici delle scelte compiute da Alitalia che si possono riassumere nel seguente flusso logico:

- La situazione di mercato generale delle compagnie aeree e particolare di Alitalia dopo il fallimento della fusione con KLM e con due Hub a stento coperti dalla incompleta flotta non dava alcuna possibilità ad una scelta autarchica
 - Il fondamento stesso del mercato di riferimento è quello dell'oligopolio naturale e solo parzialmente omogeneo e per queste ragioni i componenti elettivi di tale oligopolio sono delle alleanze strutturate e stabili nel tempo fra aziende che però rimangono autonome
 - La scelta di quale alleanza è dettata da fattori sostanzialmente di esclusione dove la territorialità degli Hub gioca un ruolo fondamentale
- La scelta finale è quindi quella della alleanza Sky team e viene abbracciata con notevole convinzione: basti pensare allo scambio azionario che si perfeziona fra 2002 e 2003⁹³ che anche se di entità minima (circa il 3%) fa sì che i rappresentanti Alitalia siedano nel CdA di Air France e viceversa con notevoli risvolti di trasparenza reciproca.

Non a caso quando la crisi di Alitalia toccò il culmine la trattativa giunta più vicino alla conclusione fu quella con Air France - KLM, e quando poi la valutazione degli aspetti "nazionali" del vettore aereo fece protendere per una soluzione di autonomia societaria (creazione di Alitalia - CAI nel 2008) si confermò sia l'appartenenza all'alleanza Sky team sia il ruolo privilegiato di Air France che ancora alla data in cui scriviamo è il più

⁹³ fonte La Repubblica, "Tra Alitalia e Air France scambio azionario" del 11 ott 2002

grande azionista unico di Alitalia anche se il suo ruolo nelle decisioni strategico - operativo del vettore è stato generalmente "discreto" e rispettoso dell'autonomia.

6. Prospettive

6.1. Lo scenario di settore

6.1.1. Crescita tendenziale del mercato

Una delle caratteristiche fondamentali della evoluzione attuale del trasporto aereo è che il mercato continua a crescere.

Facendo riferimento ai dati della IATA di più recente pubblicazione (quelli riferiti a Luglio 2012 pubblicati il 30/8/2012) possiamo notare (vedi Figura 32 - dati traffico 2012) che:

July 2012 vs. July 2011	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa*	5.2%	6.3%	73.1		
Asia/Pacific	0.9%	0.8%	80.6	-8.3%	-5.3%
Europe	4.8%	4.2%	85.7	-3.8%	0.8%
Latin America	5.7%	6.4%	82.0	-5.9%	11.4%
Middle East	11.2%	12.4%	80.8	16.1%	11.2%
North America	-2.1%	-2.0%	86.7	-3.5%	-2.7%
Industry	3.5%	3.5%	83.3	-3.3%	-0.1%

YTD 2012 vs. YTD 2011	RPK Growth	ASK Growth	PLF	FTK Growth	AFTK Growth
Africa*	9.8%	9.2%	66.4		
Asia/Pacific	5.9%	3.7%	77.8	-7.5%	-2.4%
Europe	4.8%	4.2%	85.7	-3.8%	0.8%
Latin America	9.4%	7.9%	78.9	-1.1%	5.1%
Middle East	17.0%	12.8%	78.1	15.0%	13.6%
North America	1.5%	0.1%	81.2	-2.1%	0.1%
Industry	6.8%	4.7%	78.7	-2.8%	1.6%

Figura 32 - dati traffico 2012

- Il dato complessivo del mercato (voce industry) ha visto un aumento tutti gli indicatori di mercato passeggeri nel confronto Luglio 2012 vs Luglio

2011. In particolare sono aumentati del 3,5% sia il traffico passeggeri (RPK⁹⁴) che l'offerta di traffico (ASK⁹⁵)

- Le singole zone geografiche hanno visto anche loro indici positivi ad eccezione della zona Nord America
- Allargando l'analisi ai più significativi dati da inizio anno a luglio 2012 (YTD) confrontati con l'analogo periodo del 2011 notiamo, a livello di intero settore, un sostanzioso aumento tanto dell'offerta (4,7%) quanto soprattutto del traffico (6,8%) passeggeri
- I dati YTD passeggeri (sia offerto che venduto) sono poi positivi per ognuna delle regioni geografiche considerate individualmente

Siamo quindi in presenza di un aumento sostanzioso dei volumi di traffico che può essere persino sorprendente se confrontato con la generale recessione mondiale. E d'altra parte se consideriamo il settore merci, quindi quello che più ha legame con la produzione industriale ed in definitiva con il ciclo economico in senso stretto, notiamo un andamento sostanzialmente opposto con decrescite del trasportato (FTK⁹⁶) anche di misura rilevante e quindi da questo punto di vista vediamo confermare l'andamento negativo della contingenza internazionale.

Quindi assistiamo ad una crescita del trasporto passeggeri di natura completamente aciclica e che si inserisce in una tendenza di lungo periodo. Vediamo ad esempio nella figura seguente i dati dei due indicatori di traffico⁹⁷ degli ultimi 5 anni

⁹⁴ Il misuratore RPK: Revenue Passenger Kilometers misura il numero di passeggeri effettivamente serviti moltiplicati per la distanza in Km del viaggio da essi effettuato ed è quindi la tipica misura del volume di traffico passeggeri

⁹⁵ Il misuratore ASK: Available Seat Kilometers misura il numero di posti offerti, indipendentemente dal fatto che questi posti siano stati realmente occupati da un passeggero o siano rimasti vuoti. E' quindi la tipica misura del traffico offerto della "merce posta sugli scaffali" del trasporto aereo.

⁹⁶ L' indicatore FTK: Freight Tonne Kilometers misura le tonnellate di merce trasportata moltiplicate per la distanza in Km del loro trasporto ed è quindi l'indice per eccellenza del volume di merci trasportato (è analogo al RPK nell'ambito dei passeggeri)

⁹⁷ Fonte annuario IATA 2012



Il dato dei passeggeri, tranne una leggera flessione nel 2009 si è mantenuto a notevoli livelli di crescita con una progresso medio di oltre il 21% annuo. Anche in questa visione è possibile osservare l'effetto più tipicamente ciclico del trasporto merci che ha sofferto molto più la crisi del 2009 e in generale nel quinquennio ha avuto un aumento molto contenuto (dell'ordine del 3% medio annuo).

E questa tendenza pare confermarsi per il futuro se gli stessi operatori stanno scommettendo su nuovi sviluppi nel modo più classico: aumentando la loro capacità di offrire servizi cioè acquistando nuovi aerei. La statistica degli aerei nuovi venduti mostra evidenti segni di crescita anzi la crescita si espande come notato dalla Figura 33 - mercato aeromobili⁹⁸

⁹⁸ Fonte annuario IATA 2012

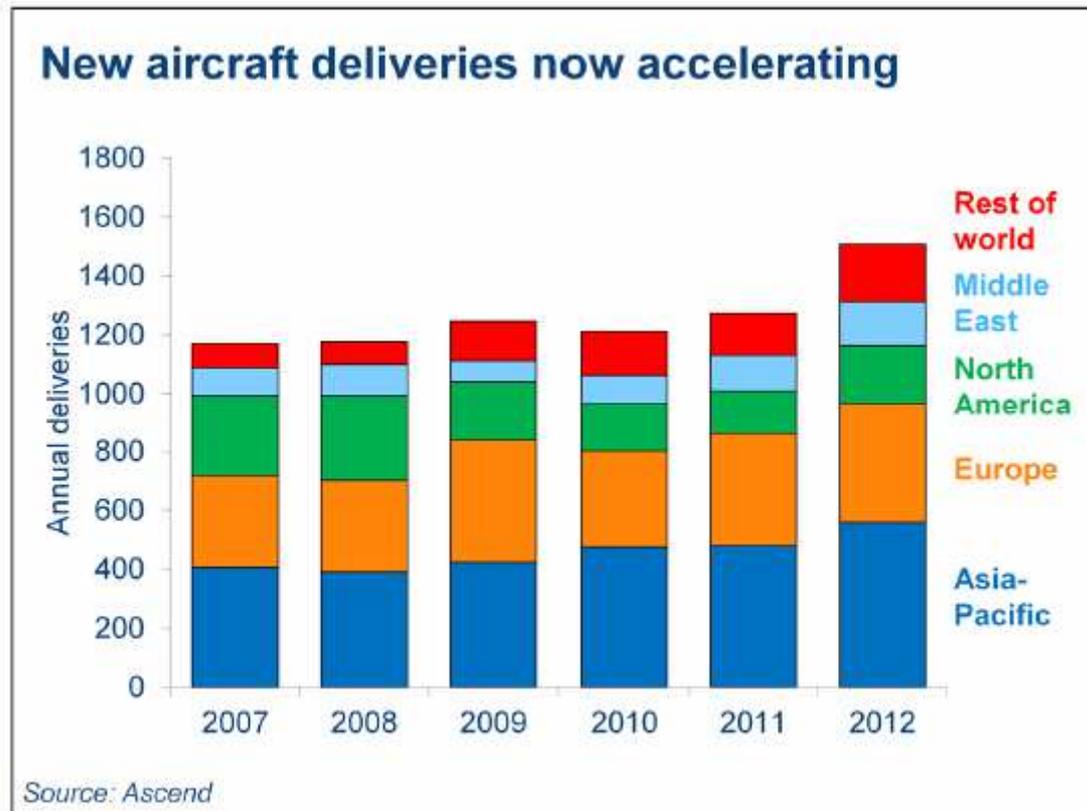


Figura 33 - mercato aeromobili

Quindi trattiamo di un settore che cresce quasi indipendentemente dalle crisi mondiali e che scommette fortemente su una ulteriore sostenuta crescita nei prossimi anni.

6.1.2. La concorrenza asimmetrica: il caso Emirates

Una caratteristica dello scenario presente che tenderà a pesare sempre di più nella evoluzione del sistema è data dalla asimmetria dei concorrenti in termini di produzione. Infatti come abbiamo ampiamente detto nei capitoli precedenti il prodotto trasporto aereo è largamente omogeneo ma tale omogeneità si arresta sul lato della domanda. Se invece analizziamo il lato dell'offerta notiamo che quasi ogni paese ha delle sue peculiarità che rendono diversa la composizione del costo complessivo: a solo titolo di esempio citiamo:

- Normative del lavoro generali e vincoli relativi (possibilità di licenziare, di usare part-time, di far ricorso a lavoro stagionale etc.)
- Normative specifiche sulla sicurezza (benché esistano normative generali ciascun registro aeronautico le recepisce in forme diverse così quello italiano vieta persino i forni a microonde per la possibilità di interferenza con la strumentazione di bordo e quello tedesco permette l'installazione di wireless per i servizi ai passeggeri)
- Diverso costo sui mercati nazionali di importanti fattori produttivi
- Maggiore o minore diffusione nel sistema paese di riferimento delle professionalità, comunque alte e specifiche che servono per l'esercizio.

Focalizzando la nostra attenzione sui fattori produttivi e escludendo quello del capitale umano, la prima voce che viene in mente è costituita dagli aeromobili ma questi hanno una situazione di mercato unico mondiale (con spiccate tendenze oligopolistiche naturali per l'alto livello degli investimenti richiesti sia in tecnologia che nell'uso di materiali specifici e di altissima qualità⁹⁹).

⁹⁹ Noto e quasi scolastico è l'esempio dell'alluminio. Viene impiegato sia nella costruzione delle fusoliere dell'aereo sia nell'impacchettamento (contenitori Cuki) dei prodotti alimentari: a seguito di un aumento del prezzo i produttori di contenitori alimentari possono in parte contrastare l'aumento di prezzo facendo scendere la qualità media del prodotto mentre i produttori di aeromobili sono costretti a far ricorso alla prima qualità in qualsiasi caso scaricando il maggior costo sul prezzo finale - fonte libro marketing industriale

L'altro fattore produttivo che fin dal 1973 gioca un ruolo fondamentale è il prezzo del petrolio: questo prezzo benché dotato di un mercato di riferimento internazionale è diversissimo nei paesi produttori e negli altri e all'interno dei paesi produttori avvantaggia ulteriormente quelli che hanno un costo industriale dell'estrazione molto basso (come in particolare i paesi del medio oriente che hanno un costo di estrazione medio di circa 5 dollari al barile e per di più una ottima qualità del petrolio per quanto riguarda livello di densità e contenuto in carbonio

In questa situazione analizziamo a livello di esempio il comportamento sul mercato di una importante linea aerea basata in medio oriente come gli Emirates: rifornendosi di carburante sul proprio territorio a bassissimo costo gli Emirates sono in grado di produrre il servizio di trasporto a costi più bassi dei concorrenti (in particolare di quelli europei) e quindi o ad avere margini più alti a parità di prezzo o (più verosimilmente) a offrire prezzi più bassi ottenendo quote di mercato dalla concorrenza.

Tale situazione non ha solo effetto sulle rotte "naturali" del vettore in questione (quelle originanti o terminanti negli Emirati Arabi) ma grazie alla così detta quinta libertà¹⁰⁰ si estende a moltissime altre rotte.

Pensiamo ad esempio al volo Dubai - Milano - Parigi grazie al diritto di imbarcare passeggeri a Milano (che costituisce proprio la quinta libertà) questo volo si presenta in diretta concorrenza con il volo Milano Parigi ma con l'enorme vantaggio sui costi (quindi sui prezzi praticabili) offerto dall'aver fatto il pieno "a casa" ad un prezzo del combustibile estremamente minore. In questa ottica il vantaggio del vettore è tutto concentrato sulla gestione della tratta Milano - Parigi e può tranquillamente accettare di viaggiare con pochissimi passeggeri da

¹⁰⁰ per 5^a libertà: si intende diritto di un vettore di poter imbarcare passeggeri di 2 Stati terzi su voli che iniziano o terminano nel proprio Paese (lezioni di management delle imprese turistiche - facoltà di economia di Parma)

Dubai a Milano il cui costo, maggiore del relativo incasso di biglietti, è ampiamente compensato dalla remuneratività della successiva tratta Milano - Parigi.

A questo tipo di concorrenza sono esposte tutte le tratte che originano a una distanza chilometrica sufficientemente corta dalla base di armamento della aerolinea mediorientale (nell'esempio precedente è possibile la concorrenza perché Milano è sufficientemente vicina a Dubai sarebbe impossibile sulla tratta Londra - Oslo perché il tratto Dubai Londra è troppo lungo perché i suoi costi siano trascurabili) e quindi l'Italia è fra i grandi mercati europei il più esposto a questa concorrenza "asimmetrica" tanto è che si è registrato una costante e crescente presenza degli emirati (Emirates ma anche Gulf Air) sull'Hub di Milano Malpensa, sia sulle rotte infra-europee che su quelle transcontinentali (nelle quali il vantaggio della seconda tratta e quindi della 5^a libertà è ancora maggiore¹⁰¹).

Questo composito insieme di pressione concorrenziale dal medio oriente e di contrazione ciclica del mercato (che sia pure con i limiti di cui al primo paragrafo del presente capitolo ha comunque un peso non irrilevante in Europa) genera una ulteriore motivazione di preoccupazione per le aerolinee europee e particolarmente per l'Italia geograficamente più esposta a queste pressioni.

Un buon indice sintetico delle differenti e maggiori pressioni che sono attese sullo scenario europeo rispetto agli altri due grandi scenari del trasporto aereo (Asia/Pacifico e Nord America) è dato dalla Figura 34 - Cash Flow per aree geografiche

¹⁰¹ Convegno LUISS citato intervento del prof. Oliviero Baccelli

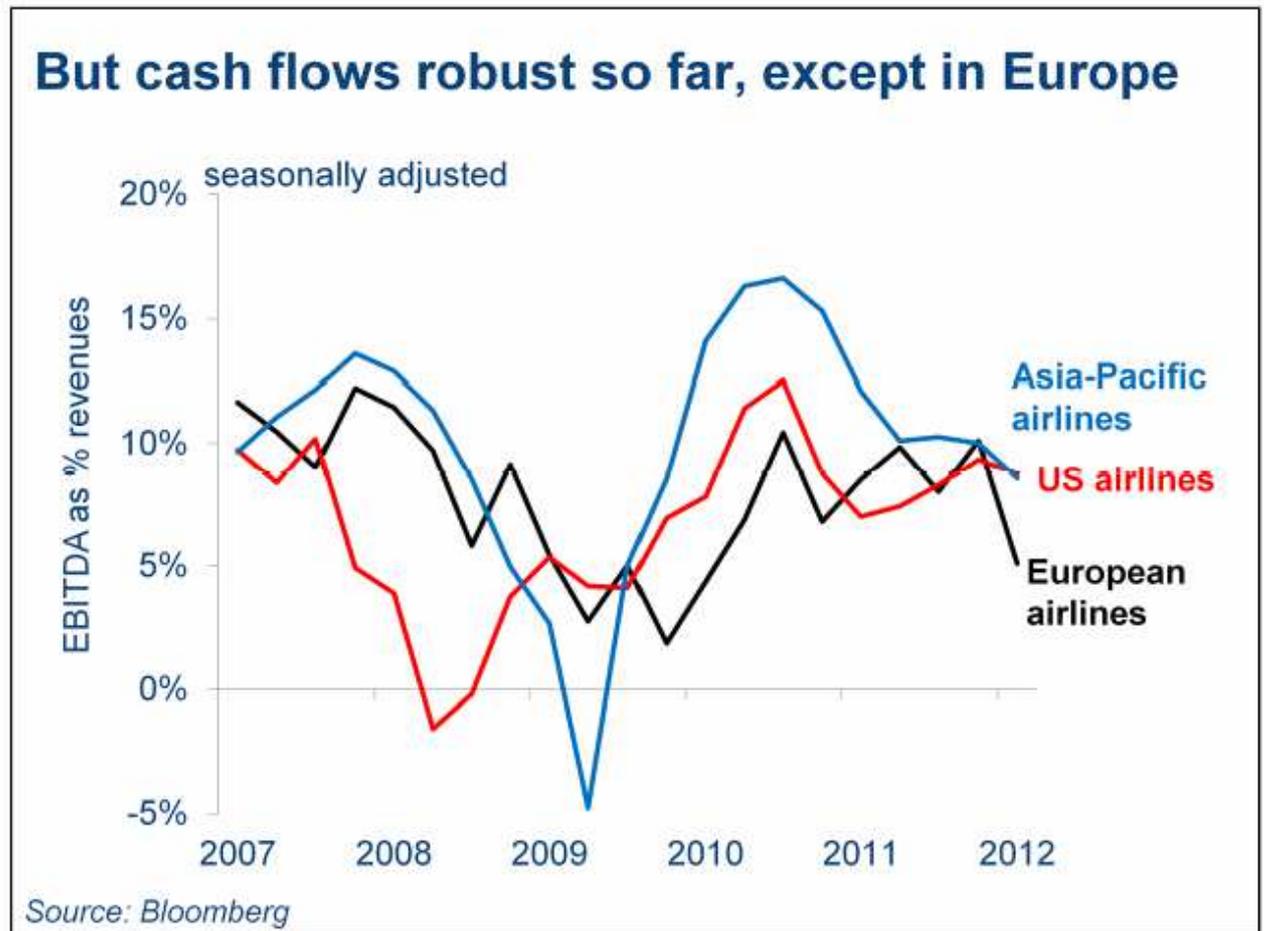


Figura 34 - Cash Flow per aree geografiche

Come si nota la crescita Europea (comunque assestata negli ultimi tre anni generalmente al disotto delle altre due) sarà nel 2012 circa la metà di quella delle altre due aree e con un outlook decisamente più negativo se la crisi dei debiti sovrani dovesse presentare ulteriori picchi di "nervosismo" sui mercati.

6.1.3. La concorrenza del trasporto sul ferro: il caso Ntv

Storicamente il trasporto aereo si era caratterizzato come un unicum all'interno dei servizi di trasporto che lo rendeva "inattaccabile" da parte di altri mezzi¹⁰². In particolare il trasporto ferroviario si è sempre identificato come una tipologia di trasporto diversa da quella aerea sotto vari aspetti di servizio:

- La velocità del trasporto ferroviario incomparabilmente più lenta (un treno viaggiava a poco più di 100 Km all'ora contro i quasi 1000 Km/h di un normale aereo civile)
- Anche in relazione alla condizione di cui sopra la tendenza del trasporto ferroviario ad essere meno confortevole, dai sedili ai servizi ausiliari di bordo, dalla rumorosità percepita dal passeggero alla qualità dei servizi igienici.
- L'orientamento di tutti i gestori di trasporto ferroviario a massimizzare i



servizi offerti faceva sì che anche le tipologie di treno più evolute e veloci si fermassero almeno nelle principali stazioni intermedie.

¹⁰² In effetti questa riserva di unicità valeva anche nel senso opposto e per lunghi anni (praticamente fino all'epoca delle low cost) il trasporto aereo non è riuscito a strappare traffico a mezzi concorrenti come il treno e (specie nell' Europa dell' Est) il pullman di lunga percorrenza

Ad esempio non era concepibile un Roma Milano che non si fermasse a Firenze e Bologna.

Nell'insieme il trasporto ferroviario si presentava con caratteristiche che potremmo riassumere in "low profile / low cost" che indicava nel contempo una modalità di servizio e un mercato elettivo (quello meno dotato di risorse economiche) che finiva con il connotare negativamente anche la percezione psicologica associata all'usufruzione del servizio: sentirsi dire da un manager in ritardo ha fatto ritardo l'aereo era socialmente molto più accettabile dell'apparentemente analogo ha fatto ritardo il treno.

La situazione è andata cambiando negli ultimi anni quando si è deciso anche in Italia di permettere la moltiplicazione dei gestori di traffico ferroviario nella ovvia unità della rete fisica (binari). Questo ha fatto sì che si affacciassero sul mercato del trasporto ferroviario società come la Ntv che hanno come target dichiarato il trasporto che nei capitoli precedenti abbiamo definito "business".

Per tanto l'offerta di Ntv si basa su:

- Treni veloci (secondo tecnologie già da tempo disponibili ma poco utilizzate in Italia) capaci di coprire la tratta Roma - Milano in circa 2 ore e mezza
- Un'organizzazione della rete che prevede la sosta solo quando ritenuto funzionale alla offerta di trasporto che si intende privilegiare: riprendendo l'esempio di cui al punto precedente se la vendita di biglietti per la tratta Roma - Milano assicura un load factor¹⁰³ sufficiente non c'è alcuna utilità di effettuare fermate intermedie a Firenze e/o a Bologna. Notiamo esplicitamente che solo questo tipo di organizzazione rende effettivi i

¹⁰³ Usiamo non a caso un termine di tipica derivazione aeronautica per una condizione di traffico relativa al trasporto passeggeri ferroviario: la nuova modalità di servizio di cui parliamo in questo paragrafo oltre ad alcune caratteristiche tecnologiche (nei moderni treni ad alta velocità al contrario dei treni del 1900 non è possibile viaggiare in piedi) hanno indotto nei gestori come Ntv problematiche assolutamente analoghe a quelle dei colleghi del trasporto aereo

brevi tempi di percorrenza teorici di cui al punto precedente e quindi permette di rendere nell'insieme la offerta di trasporto di questo tipo almeno "compatibile" con quella di trasporto aereo.

- Una organizzazione dei servizi di bordo di alto livello e dotata di quei valori aggiunti (colazione, rete wireless.....) che hanno sempre costituito un'appendice essenziale per la scelta aerea del cliente business

In queste condizioni l'offerta Ntv non è più low cost / low level ma è una offerta a costo comparabile ma concorrenziale con quello dell'aereo e cerca di far valere alcuni suoi asset propri quali:

- Minor impatto emotivo sul passeggero: al di là di ogni statistica o pericolosità intrinseco) è incommensurabilmente più alto il numero di persone afflitte da paura di volare che quello di persone che abbiano un qualsiasi disagio per un treno ad alta velocità.
- Capacità di raggiungere direttamente il cuore commerciale di una città (le stazioni ferroviarie sono di fatto posizionate molto più vicine ai centri economici e sociali degli aeroporti (anche nel caso dei city airports)
- Capacità di viaggiare in quasi qualsiasi condizione meteorologica, caratteristica particolarmente importante nel servire una città come Milano il cui scalo è il secondo nel mondo nella non invidiata classifica delle chiusure per nebbia¹⁰⁴
- Maggiore spazio vitale a disposizione di ogni viaggiatore con conseguente maggiore confort sia reale che percepito.

Va anche considerato (e ed oggi tema caldo di discussione sia nel mondo giurisprudenziale che in quello economico) la asimmetria dell'assetto regolatorio esistente fra traffico aereo e traffico ferroviario comunque inteso.

¹⁰⁴ Dati IATA 2011

Senza entrare in particolari troppo complessi che esulano dalle finalità della presente trattazione notiamo che semplicemente comparando le due "carte dei servizi" (diritti dei passeggeri usufruttori del servizio) del trasporto aereo¹⁰⁵ e del trasporto ferroviario¹⁰⁶ si evidenziano differenze di trattamento sostanziali che inducono nei relativi gestori costi molto diversi.

Limitandoci al più comune caso di disservizio: ritardo o cancellazione o comunque impossibilità di utilizzare il volo/treno su cui si è prenotato nel caso del trasporto aereo il gestore è obbligato a:

- Riprotezione del passeggero sul primo volo disponibile per la stessa destinazione
- Assistenza (vitto, alloggio, ricovero notturno etc.) per tutto il periodo che intercorre dal volo schedato a quello effettivo
- Nel caso in cui l'impossibilità di imbarcarsi è dovuta alla gestione del vettore e non cause esterne di forza maggiore (tipo è il caso dell'overbooking) al pagamento, fermo restando gli obblighi di cui sopra di ingenti indennità (denied boarding compensation) da un minimo di 250 Euro ad un massimo di 600 Euro per ogni passeggero

Nel caso del trasporto su ferro è prescritto unicamente il diritto a proseguire il viaggio con altro treno di categoria uguale o inferiore. Solo nel caso che la colpa non sia del viaggiatore o di terzi o di forza maggiore sono previste (e con ampie limitazioni) assistenza pasti e ricovero notturno e in nessun caso importi di penali.

¹⁰⁵ Regolamento (CE) n. 261/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 febbraio 2004, Decreto legislativo del 27 gennaio 2006, n. 69 recante "Disposizioni sanzionatorie per la violazione del Regolamento (CE) n. 261/2004,

¹⁰⁶ Il regolamento (CE) n. 1371/2007 – diritti ed obblighi dei passeggeri - del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2007

Questa asimmetria regolatoria non ha solamente ripercussioni sull'aspetto legale e giuridico ma soprattutto sull'aspetto economico e induce una forma di concorrenza asimmetrica al pari del caso Emirates di cui al para 6.1.2.

6.1.4. La mappa futura degli aeroporti italiani

Come già accennato al para 2.6.1 la situazione aeroportuale Italiana è estremamente complessa e spezzettata con più di 60 aeroporti molti dei quali si dimensioni piccole o piccolissime (basti pensare che solo 23 scali hanno più di un milione di passeggeri¹⁰⁷, che è comunque un volume di traffico considerato assolutamente trascurabile).

Tale stato di cose produce una notevole incertezza su tutti gli investitori e situazioni di asimmetria normativa fra scali estremamente costosi e scali che, magari senza dirlo, pagano i vettori perché producano traffico, quindi giro d'affari e occupazione in una località da sviluppare.

Su tale situazione ha recentemente deciso di intervenire in modo organico il governo ed è stato conferito al Ministro dello Sviluppo Economico C. Passera l'incarico di redigere un organico "Piano Aeroporti" per razionalizzare gli sforzi anche economici e dare un quadro di certezza agli investitori (ed in primis alle linee aeree che usano tali servizi).

Al momento in cui scriviamo (settembre 2012) il piano non è ancora definito in tutti i suoi aspetti ma sono disponibili importanti anticipazioni stampa¹⁰⁸ che disegnano:

- Concentrazione della attenzione e degli investimenti su non più di 33 scali nazionali (gli altri potranno essere tenuti in vita solo dalle amministrazioni locali e usando i propri fondi)
- Un processo di riorganizzazione ed ammodernamento delle strutture strategiche radunate per aree geografiche omogenee ed in particolare
 - Nord ovest
 - Nord est

¹⁰⁷ Dati ASSAEREO

¹⁰⁸ Articolo di Repubblica.it sezione Economia e Finanza del 22/8/12 a firma L. Cillis

- Centro
 - Campania
 - Puglia/Calabria
 - Sicilia
 - Sardegna
- Tendenziale separazione su scali dedicati del traffico merci (es Brescia per il nord ovest, Taranto per Puglia/Calabria)
 - Definizione di Hub sostanzialmente per i soli scali di Roma Fiumicino e Milano Malpensa con il declassamento a city airport di Linate e Ciampino (e quindi un nuovo ruolo per Bergamo e Viterbo). In prospettiva anche aeroporti storici come Napoli Capodichino saranno sostanzialmente abbandonati per nuove iniziative più decentrate (Salerno/Grazzanise)

Come a fatto notare anche il prof O. Baccelli¹⁰⁹ questo piano appare un ragionevole compromesso fra le opposte tendenze della deforestazione degli aeroporti per ricondurre il sistema italiano ad un paradigma più europeo e d'altra parte quella opposta a mantenere ogni aeroporto e a tentare il suo sviluppo magari isolato e in concorrenza con tutti gli altri per la massima salvaguardia dell'autonomia locale.

Il piano nel suo insieme appare come una road map che se si manterrà chiara e definita permetterà agli operatori di scegliere le soluzioni ottimali e al sistema di specializzarsi per ambiti senza perdere la diffusione ed articolazione territoriale che costituisce indubbiamente una delle ricchezze del nostro paese.

In una ottica più orientata alle grandi aerolinee ci pare essenziale la presenza di un doppio Hub: Roma e Milano Malpensa (che è un po' il filo rosso della nostra trattazione) anche se è da chiedersi se l'Alitalia intenda subire questa scelta "asserragliandosi" a Roma Fiumicino e ottimizzando costi e magari qualità del

¹⁰⁹ articolo su ilsussidiario.net del 22/8/12

servizio offerto o se cercherà nuovamente (come ai tempi di Cempella) di cavalcarla creando un dispendioso ma interessante per le evoluzioni possibili sistema a doppio Hub .

6.1.5. Nuove tecnologie: fra aeree a capacità “estrema” e nuove tecniche di avionica

Un ultimo elemento dello scenario di mercato in cui si troverà a svilupparsi il futuro di Alitalia è quello offerto dalle tendenze delle tipologie di aeromobili che si stanno rilasciando.

Due macro-tendenze principali ed intrinsecamente contraddittorie sembrano prevalere:

- L'ulteriore esasperazione dei volumi trasportabili da un singolo volo, in altre parole aumentare il numero di passeggeri trasportati portandolo vicino o oltre il limite più psicologico che fisico dei 1 000 passeggeri per aeromobile
- Aerei capaci di lavorare sul lunghissimo raggio e in pratica di congiungere due aeroporti posti agli antipodi del mondo.

Il primo scenario tecnologico, abbracciato in modo deciso dalla Airbus che ha già rilasciato il modello A380 che può trasportare più di 800



passeggeri è assolutamente funzionale ad una logica Hub and Spoke di cui l'alta capacità del singolo aeromobile esalta le economie di scala mentre il più basso numero di voli a parità di passeggeri permette il decongestionamento di cieli e terra in prossimità dei grandi Hub internazionali.

Vice versa la scelta del lunghissimo raggio abbracciata dalla Boeing che con il modello B 787 è già abbastanza vicina



a quella autonomia di 20 000 Km che assicura tutti i possibili collegamenti sulla

Terra. Fa pensare ad un abbandono del modello Hub e Spoke per abbracciare un modello Point to Point molto estremo (da qualsiasi località a qualsiasi località senza scalo) secondo un paradigma lanciato dalle low cost ma che potrebbe essere interessantissimo per l'opposta categoria del business (le compagnie tradizionali) che potrebbero offrire ad più alto livello di clientela la velocità e l'intrinseca comodità di un volo sempre senza scalo.

Certo è essenziale che nel destino dell'Alitalia sia scelta l'unica strada che intende percorrere e che a questa scelta vengano condizionate tutte le azioni aziendali a cominciare dalla scelta della flotta. In altre parole non è possibile che venga ripetuto l'errore di avere una "flotta macedonia" che oltre ad essere poco economico sul lato della manutenzione oggi più di ieri significherebbe aderire a logiche di business divergenti e contraddittorie fra loro.

6.2. Nuovi modelli di business

6.2.1. La navetta

Uno dei presupposti del volo aereo come è andato a svilupparsi in tutto il mondo è che per salire a bordo occorre essere prenotati sullo specifico volo. L'intera organizzazione del volo e dei servizi di terra collegati ruota intorno a questo presupposto e gestisce ogni altro fenomeno: gestione di un volo diverso da uno prenotato (il così detto go show), prenotazione senza volo (il così detto no show), e molti altri ancora, come fastidiose eccezioni di una macchina organizzativa tarata come un orologio dove ogni azione è concatenata con quella che la precede e con quella che la segue. È però osservazione comune che proprio le rotte a maggiore frequenza e a più alto revenue come la Roma - Milano o la Madrid - Barcellona, hanno una tale frequenza di offerta uno ogni mezz'ora o più che la gestione delle eccezioni supera di gran lunga i casi "normali".

È quindi apparso evidente a tutti ed è già stato ampiamente sperimentato su rotte ad alta frequenza nell'ambito domestico USA un modello di business alternativo che prevede un gran numero di voli fra due destinazioni sostanzialmente privi di orario e che partono "al riempimento" dell'aeromobile.

Questo modello ha dimostrato la sua validità:

- Dal lato dei costi in quanto gli aerei partono sempre quando il loro load factor raggiunge il 100% ottimizzando tutte le spese di velivolo, equipaggio, e pista
- Dal lato del servizio perché esenta l'utente da procedure di inserimento in una lista d'attesa e sua gestione con anche lo stress aggiuntivo del dubbio sulla partenza e della coscienza di stare attivando una "procedura di emergenza"
- Dal lato del processo di esecuzione che eliminata ogni procedura parallela gestisce un lineare percorso di:

- Check-in
- Imbarco
- Partenza

Ovviamente abbracciare un tale modello ha dei costi organizzativi intrinseci e deve scontare la congenita resistenza al minimo cambiamento di tutte le risorse umane coinvolte (dagli addetti alla prenotazione agli addetti al check-in agli equipaggi). Ma è una riforma ad alto valore aggiunto che va intrapresa se si vogliono mantenere alti i margini e permettere i futuri investimenti.

6.2.2. La deforestazione dello yield

Il processo di differenziazione delle tariffe a parità di servizio a bordo offerto nasce come abbiamo visto al capitolo 2 dalla necessità da parte delle compagnie di differenziare gli utenti e di far pagare a ciascuno il prezzo che è disposto secondo la ben nota teoria della massimizzazione del profitto ottenuta tramite la discriminazione del prezzo.

Nella realtà il processo ha avuto uno sviluppo "parossistico" e disordinato per cui per una stessa tratta ed uno stesso volo possono essere applicabili decine se non centinaia di diverse tariffe condizionate dai più svariati fattori:

- Viaggio prenotato con largo anticipo o all'ultimo momento
- Viaggio "one way" o "round trip"
- Permesso o meno di cambiare la prenotazione prima o dopo la data limite prevista
- Viaggiare da soli in coppia in famiglia o in gruppo
- Adesione a questo o a quel programma di frequent flyer
- Tempo minimo di "attesa" fra volo di andata e volo di ritorno

Questo sistema induce in confusione sempre l'utente e tal volta gli stessi operatori; con conseguenze sia sul lato pratico (difficoltà di capire la tariffa più

adeguata per il cliente) sia su quello psicologico (si ha sempre l'impressione di aver scelto la tariffa sbagliata o l'aerolinea sbagliata).

Come conseguenza il potenziale cliente da una parte non ha la perfetta informazione su ciò che compra e a quale prezzo, e dall'altra ha grandi difficoltà a confrontare offerte diverse di vettori diversi. Così facendo diventa un cliente meno legato e con maggior difficoltà a ripetere u esperienza di acquisto poco gratificante¹¹⁰. In altre parole un "bosco di tariffe" troppo intricato e fitto agisce contro la loyalty del consumatore che è forse l'asset fondamentale di una società di servizi.

Le compagnie aeree stanno cercando di rimediare a questa problematica e proprio l'Alitalia a recentemente fatto una scelta in linea con questa tendenza quando il primo atto commerciale del nuovo AD Andrea Ragnetti è stato proprio quello di semplificare la struttura tariffaria della Roma - Milano (linea sulla cui importanza strategica ci siamo a lungo soffermati nel presente lavoro) portando le tariffe applicabili in un sol colpo da 44 a 5¹¹¹

¹¹⁰ Il ragionamento complessivo avrebbe bisogno di uno spazio maggiore ma possiamo qui accennare al fatto che l'interazione fra cliente e fornitore di servizi è ben rappresentabile da un iper-gioco del prigioniero nel quale uno dei parametri vincenti per la ripetizione di sequenze positive è la capacità di capire i comportamenti l'uno dell'altro

¹¹¹ articolo a firma M. Bochicchio su www.fultravel.it del 21/6/2012

6.2.3. L'acquisto d'impulso

Una nuova frontiera per questo business è quello di renderlo più accessibile da parte della platea di consumatori fino ad arrivare al limite massimo dell'acquisto di impulso¹¹². L'associazione fra questa categoria d'acquisto e il volo aereo potrebbe essere forzata e paradossale ma trae la sua origine da prezzi che si sono tanto ridotti da piazzare viaggi di tutto rispetto (esempio fra capitale europee) stabilmente al disotto della soglia psicologica dei 100 euro sotto la quale è ben difficile pensare che si facciano complessi ragionamenti di costo/opportunità.

Se la variabile prezzo è una pre-condizione per spostarci nella promettente categoria dell'acquisto di impulso ben altre sono le leve del marketing del comportamento del consumatore da attivare in azione sinergica verso l'obiettivo. Individuiamo per brevi cenni alcune di queste nel seguito

Una nuova comunicazione

Il primo presupposto per definire un acquisto di impulso è il suo alto grado di coinvolgimento, emotivo, emozionale, psicologico per il consumatore. Quando poi il bene in oggetto è smaterializzato (servizio) questi sentimenti contribuiscono alla creazione della cosiddetta qualità attesa e vanno sollecitati da una coerente, attiva performante campagna di comunicazione.

Purtroppo quando parliamo del mercato delle linee aeree ci rendiamo conto che questo ragionamento è terribilmente disatteso da un mercato che schiacciato dalla concorrenza delle low cost sembra aver smarrito la strada della comunicazione delle emozioni e cerca di inseguire improbabilmente la concorrenza non tradizionale sulla strada del prezzo più basso. Da qui tutta una serie di campagne pubblicitarie pratiche e tutte centrate sulla "nuova offerta" sul "prezzo promozionale" in una logica di prezzo come unica leva che oltre ad essere

¹¹² l'utilizzo di questa categoria di marketing è stato esplicitamente enunciato da A. Ragnetti nel citato convegno Assaereo c/o LUISS del 5/7/12

sicuramente perdente nel confronto con la low cost ci porta lontano da quella vendita d'impulso che potrebbe essere il vero futuro per le compagnie tradizionali.

Occorre quindi un salto qualitativo che si distacchi (o almeno si aggiunga) dalla comunicazione oggettiva e orientata al pacchetto e prenda la classica forma della pubblicità istituzionale centrata sulla emozionalità da affiancare alla comunicazione di marketing prevalentemente centrata sulla esperienza d'acquisto.

A fianco di questa rivoluzione qualitativa è necessaria una rivoluzione quantitativa che adegui le spese di comunicazione pubblicitaria a livelli più consoni alla maturità del settore: se oggi come affermato dallo stesso Ragnetti la Alitalia spende circa lo 0,2% del suo budget totale in comunicazione pubblicitaria non è irrealistico pensare ad una decuplicazione di tale importo tale da portare le spese pubblicitarie ad un 2% del totale, molto al disotto degli share osservati in altre realtà ma comunque a dimensioni di qualche rilevanza.

Una nuova distribuzione

La distribuzione del servizio di viaggio aereo ha subito una prima rivoluzione con l'e-commerce passando da un modello talmente intermediato tramite operatori specializzati a un modello di direct sale basato sui siti proprietari (e anche quelli specialisti di settore come e-dreams o booking.com). Il risultato, ottimo da punto di vista dei costi è stato però quello di un tramite "freddo" e sostanzialmente passivo che richiede al cliente di essere protagonista di decidere il suo viaggio e di ricercare il modo migliore per realizzarlo.

Il modello dell'acquisto d'impulso richiede che a tali canali se ne affianchino altri naturalmente "caldi" e pro-attivi che prospettino l'esperienza di un viaggio a chi in quel momento sta pensando ad altro. Ad esempio collocare un punto vendita di

viaggi a fianco di una gioielleria può permettere di proporre ad un fidanzato una alternativa emozionale al regalo di un gioiello per S. Valentino.

Locazione elettiva di questi punti vendita (tutti da definire dal punto di vista del lay-out e della stabilità) sono certamente i punti di aggregazione delle persone dalle piazze dei paesi a quei sostituti emotivi delle piazze che sono per le metropoli i Mall (grandi centri commerciali).

Un nuovo approccio al consumo

La volontà di prospettare il volo come un acquisto di impulso nasce porta con se la necessità di "affogare" il servizio core all'interno della più ampia esperienza del consumatore, esperienza che è l'unica in grado di parlare alle sue emozioni, alla sua volontà non espressa e quindi capace di far scattare l'acquisto di impulso. Non possiamo sperare che un cliente sia attratto dal viaggio se non gli riduciamo le barriere fisiche (raggiungimento aeroporto, parcheggio, trasferimento bagaglio) e psicologiche (prima fra tutti l'aereo non è un autobus) che si frappongono nella mente del potenziale cliente.

Occorre allora inserire il volo aereo in pacchetti sempre più strutturati di offerte che lascino la ampia scelta ma smussino tutte le difficoltà logistiche e organizzative connesse. Per far ciò occorrono:

- Nuove professionalità capaci di interagire con il cliente
- Rapporto sinergico con le catene del valore che sono a monte e a valle del servizio aereo in una logica win/win
- Capacità di offrire un servizio integrato ma anche personalizzato quanto basta per assicurare la fruizione emozionale

Queste categorie sono ancora da esplorare ma è evidente la insufficienza per le attuali esigenze delle classiche agenzie di viaggio che non per niente stanno attraversando una crisi così profonda da mettere in discussione lo stesso modello di business e la loro capacità di creare valore per l'utente.

6.3. *L'ipotesi del mantenimento dell'autonomia nella crescita.*

Qual è il destino prossimo di Alitalia nel macro scenario di ambiente e di opzioni di servizio che abbiamo brevemente tratteggiato nei precedenti paragrafi di questo capitolo?

La domanda è fortemente attuale in quanto nel 2013 scadrà l'obbligo preso dagli azionisti fondatori di Cai di non vendere la propria partecipazione azionaria.

Una prima ipotesi è che con la presente composizione azionaria o più probabilmente con una riorganizzazione dell'azionariato che permetta ad alcuni soci di avere un maggior peso specifico e a probabilmente ad altri di uscire la Alitalia mantenga comunque una sua identità societaria.

Per quanto detto nella trattazione punti qualificanti del presente scenario si possono riassumere in:

- Forte identificazione del Brand e della nazionalità da esaltare con tutte le leve comunicative e operative, dalla lingua italiana da rendere obbligatoria per ogni operatore estero¹¹³ che tratti il prodotto Alitalia, alla scelta di pasti di bordo che richiamino la tradizione "nostrana".
- Leale e convinta adesione all'alleanza Sky Team nella convinzione che specie un'aerolinea divenuta forzatamente più piccola debba essere integrata in un tessuto internazionale di relazioni anche e soprattutto per offrire ai suoi clienti un servizio realmente globale
- Forte integrazione col territorio di appartenenza e in particolare con i maggiori scali e più in generale con il sistema infrastrutturale nazionale. Sarebbe assurdo reiterare un modello che vedeva da una parte la

¹¹³ per quanto ciò possa apparire paradossale l'unica linea aerea ad avere l'obbligo della lingua italiana all'estero è stata per lunghi anni la Meridiana. Mentre l'Alitalia si è spesso poggiata su operatori che parlavano il solo inglese gettando nello sconforto clienti Italiani

partecipazione preminente dello stato nell'azionariato di Alitalia e dall'altra articolazioni locali dello stato (regioni e comuni ma soprattutto gestori aeroportuali posseduti da regioni e comuni) in aperta ostilità e contestazione dell'Alitalia e del suo ruolo di vettore nazionale. Il minimo da richiedere è che su Roma Milano o Catania, per esempio, l'Alitalia sia padrona di casa come lo è la British a Heathrow o l'Air France a Parigi.

- Rinforzo della flotta e dell'offerta specie sulle rotte trans-oceaniche verso paesi economicamente emergenti come quelli del BRIC. Tale rinforzo passa necessariamente per una politica di investimenti in beni capitale (impianti) e capitale umano da attuarsi tramite forte apporto di capitale azionario che richiede soci più coinvolti di quelli attualmente presenti
- Un rilancio di ruolo del vettore nazionale non può prescindere dal più grosso bacino di utenza italiano (aerea Nord Est e Ovest) e quindi da un ritorno a quello che in tutti i piani (compreso quello presentato dal Ministro dello sviluppo economico C. Passera) è l'Hub dell'Italia settentrionale: Milano Malpensa. Ovviamente tale ritorno va supportato da un considerevole ampliamento della flotta e anche da una nuova razionalizzazione e localizzazione delle risorse umane¹¹⁴.

Questo scenario porterebbe il vettore di bandiera ad una nuova vita e sarebbe quindi il naturale sbocco della volontà di dotare il paese di una propria ed indipendente infrastruttura nel delicato e strategico settore del trasporto civile di linea.

¹¹⁴ ricordiamo che tra i motivi del fallimento del piano Malpensa (che poi portò come diretta conseguenza la mancata fusione con KLM) ai tempi di Cempella ci fu il mantenimento per quasi tutti gli equipaggi della base operativa a Roma con conseguenti enormi costi economici e logistici per gli spostamenti continui degli equipaggi fra Roma e Milano

6.4. *l'ipotesi della fusione-acquisizione*

Alternativa all'ipotesi del mantenimento di una indipendenza societaria è ovviamente quella della fusione dell'Alitalia con un grande player del settore.

Al di là di ogni ipotesi fantasiosa e creativa è evidente che se si percorrerà questa strada il partner di riferimento dovrà essere Air France. Altrettanto evidente, data la disparità dimensionale e anche la congrua presenza di Air France nell'azionariato attuale è che questa fusione prenderà nella sostanza se non nella forma tutti i connotati di una acquisizione.

In tale ottica è probabile che il Brand Alitalia sia preservato dall'assimilazione riconoscendone il Brand Value come sta avvenendo per KLM e Iberia rispetto ad Air France e British. Ma la sostanza rimarrà di una "Alitalia" con quartier generale a Parigi e leve operative in Italia. Punti essenziali di tale scelta saranno:

- la conferma dell'appartenenza a Sky Team sia pure nell'ottica indiretta della appartenenza ad Air France membro fondatore dell'alleanza
- un sistema di trasporto incentrato sulle rotte europee e sulle direttrici mediterranee con espliciti scopi di fideraggio verso il grande scalo internazionale di Parigi
- correlati con il punto precedente una flotta con netta prevalenza degli aerei di corto-medio raggio a scapito di quelli intercontinentali
- conferma del ruolo centrale dell'aeroporto di Roma Fiumicino che può presentare la sua doppia valenza di:
 - Hub "secondario della fusione
 - Corridoio "naturale" verso il traffico Sud Europeo e più in generale Mediterraneo
- Sostanziale abbandono dell'Hub di Malpensa troppo vicino a quello di Parigi confermando scelte non a caso già intraprese dopo il 2008 da un'Alitalia che ha come socio prevalente Air France

Due note ci sembrano d'obbligo:

1. in questo scenario (la fusione) ma anche nel precedente (il mantenimento dell'autonomia) come in quasi tutte le scelte cruciali della storia dell'Alitalia nell'ultimo decennio gioca un ruolo assolutamente preminente l'Hub di Milano Malpensa
2. lo scenario della fusione è sostanzialmente contraddittorio con la scelta operata in sede di costituzione di Cai e a posteriori produrrebbe il paradossale risultato di giungere allo stesso punto di arrivo della proposta di acquisizione da parte di Air France datata 2008 ma avendo fatto carico lo stato italiano del cospicuo debito della vecchia Alitalia e il sistema Italia del costo in termini di perdita di occupazione qualificata.

6.5. Conclusioni

Gli scenari tratteggiati sono quelli più probabili in una storia come quella del trasporto aereo e in particolare dell' Alitalia che tante volte ci ha riservato sorprese e colpi di scena.

Ci pare notevole comunque che entrambi gli scenari "ad alta probabilità" tratteggiati negli ultimi paragrafi si differenzino praticamente in tutto tranne che nella conferma di un brand quello Alitalia e di una alleanza, quella di Sky Team rendendo stabile e duraturo, quasi a dispetto di ogni interazione e di ogni influenza politica o sociale la scelta di fondo operata dal nostro vettore circa 10 anni fa.

Questa prassi di internazionalizzazione, l'alleanza a onta della sua intrinseca instabilità fra l'indipendenza e la fusione appare quindi oggi la scelta forte e ineludibile di tutti gli operatori tradizionali e quindi la vera portante di fondo delle politiche commerciali e strategiche di lungo periodo.

7. Bibliografia

7.1. Tradizionale

- AA. VV., Economia aziendale e management. Scritti in onore di Vittorio Coda, Milano, Università commerciale Bocconi, 2010.
- ACNielsen, le tendenze della distribuzione moderna; Nielsen Business Indicators, Milano 2007
- Acocella N., La politica economica nell'era della globalizzazione, Roma, Carocci, 2000.
- Acocella N., Politica economica e strategie aziendali, Roma, Carocci, 2011
- AIDEA, L'internazionalizzazione delle imprese italiane, Bologna, Il Mulino, 2009
- Alamadri F., "Airline deregulation: an analysis under different Regulatory and operating environments" - London 1989
- Alessandrini A., Trasferimento di tecnologie e gestione delle licenze, 'Impresa', n. 3, 1984.
- Arrigo U e Giuricin A. - "Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost: un confronto USA e Europa" atti del convegno XVIII conferenza SIEP Nuove tendenze nella regolamentazione, nella produzione e nel finanziamento - Pavia, Università, 14 - 15 settembre 2006
- Atti del convegno del 5 luglio 2012 "il Mercato del trasporto aereo in Italia. Quali prospettive?" presso LUISS Guido Carli atti in via di pubblicazione
- Basevi G., Calzolari G., Ottaviano G., Economia politica degli scambi internazionali, Roma, Carocci, 2001.

- Baronchelli G., La delocalizzazione nei mercati internazionali : dagli IDE all'offshoring, Milano, LED, 2008.
- Bartlett G. e Ghosal S., Management globale : la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa, Milano, Etas, 1990.
- Bellante P., Manuale di commercio internazionale, Milano, Ipsoa, 2002.
- Berenschot N., Modelli di management, idee e strumenti, Milano, Pearson, 2005.
- Boschi D. materiale del corso Trasporto Aereo e Sicurezza dell' università di Padova pubblicato sul sito aerospaziali.net
- Bowersox D.J., Manuale di logistica e gestione della supply chain, Milano, Tecniche Nuove, 2011.
- Borgonovi Fattore Longo" Managment delle istituzioni pubbliche" Egea Milano 2009 pagina 89
- Bordoni, A. "C'era una volta l'Hub&Spoke", Travelling Interline giugno 2003
- Brignardello M., "La determinazione delle tariffe e dei prezzi nel settore dei trasporti" Giappichelli Editore Torino 2000
- Busacca B., Bertoli G., Molteni L., Consumatore, marca ed "effetto made in": evidenze dall'italia e dagli Stati Uniti, Finanza Marketing e Produzione, 2006
- Busacca B., Bertoli G., Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore, Milano, Egea, 2009.
- Caroli M.G., Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata, Torino, Giappichelli, 1994.
- Caroli M.G., Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionale, Milano, Angeli, 2000.
- Caroli M.G., Fratocchi L. (a cura di), Nuove tendenze nelle strategie di

internazionalizzazione delle imprese minori : le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico, Milano, Angeli, 2000

- Caroli M.G., Lipparini A., Piccole imprese oltre confine, Competenze e processi d'internazionalizzazione, Roma, Carocci, 2002
- Caroli M.G., Matteo G., Le strategie competitive e di crescita, Milano, McGrawHill, 2006
- Caroli M.G., Matteo G., Gli effetti degli investimenti diretti esteri sull'economia del paese di destinazione, Milano, Angeli, 2005.
- Caroli M.G., Economia e gestione delle imprese internazionali, Milano, McGrawHill, 2008
- Caroli M.G., Matteo G., Le strategie di entrata nei mercati esteri, Milano, McGraw-Hill, 2008
- Caroli M.G., Matteo G., L'internazionalizzazione delle imprese: scenari e tendenze, Milano, McGraw-Hill, 2008
- Cateora P.R., Graham J.L., Ghauri P.N., International Marketing. European Edition, Londra, McGraw-Hill, 1994.
- Colabraro, E. "Le politiche finanziarie per il trasporto aereo" dal convegno su "Aviation Business: strategie competitive e modelli di sviluppo" Luiss Guido Carli 31 ottobre 2003
- Collesi U., Marketing, Padova, Cedam, 2000
- Daft R.- "Organizzazione aziendale" - McGrawHill - 2004
- De Blasi Niesutta "Alitalia: una privatizzazione italiana" Donzelli editore 2009
- Di Gregorio C., La comunicazione internazionale di marketing, Torino, Isedi, 2003
- Dragoni G. " La Roma Milano all'esame del Tar" pubblicato sul Sole24 ore del 04/07/2012

- Eminente G, Politiche di impresa e strategie di marketing, Torino, Isedi, 1972.
- Federtrasporto, Centro Studi “L’internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell’impresa italiana” n. 4 dicembre 2001 n. 5 dicembre 2002
- Federtrasporto, Centro Studi “Indagine congiunturale sul settore dei trasporti” I – II semestre 2002
- Ferrucci L., Strategie competitive e processi di crescita dell’impresa, Milano, Angeli, 2000.
- Fiocca R. e Sebastiani R., Le politiche di Marketing. Analizzare e gestire le relazioni di mercato, Milano, Mac Graw Hill, 2010.
- Foglio Antonio "Il marketing industriale. Politiche e strategie di marketing business-to-business" Franco Angeli editore 2007
- Giardina Andrea / Sabatucci Giovanni / Vidotto Vittorio : "Profili storici volume III" ed. La Terza Bari 2004
- Gradinetti R., Marketing. Concetti e strumenti, Milano, Etas, 2002
- Guatri L., Marketing, Milano, McGraw Hill, 1999
- Guerini C., Export marketing, Milano, Egea, 2002.
- Hatton A., Il piano di marketing. Obiettivi, attività, performance, Milano, Pearson, 2005
- IATA - 2012 Annual review
- Jeannett J.P., Hennessey H.D., International Marketing Management, Boston, Houghton Mifflin, 1988
- Kaynak E., Jallat F., marketing in Western Europe. A Monolith or a Multidimensional market?, Journal of Euromarketing, vol.14., nn. 1-2, 2004
- Kleymann B., Seristo H. "Managing strategic airline alliance", ASHgate, Aldeshot 2004

- Kotler Philip, Armstrong Gary "Principi di marketing" Pearson edizione 11
- Labin J.-J., Marketing strategico e operativo, III ed., Milano, McGraw-hill, 2000
- Labin J.-J., Marketing strategico e operativo, IV ed., Milano, McGraw-hill, 2004
- Legrain P., Open world. The truth about globalization, London, Abacus, 2002
- Leigh L. "Competitive airline strategy in the regulated markets", University of NorthCarolina 1988
- Levitt T., La globalizzazione dei mercati, in AA. VV., Il marketing internazionale, Milano, Isedi, 1986
- Magrini Marco articolo da «il Sole-24Ore», 22 aprile 2003 " le Miglia aeree: la terza valuta del mondo
- Majocchi A., Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese, Milano, Giuffrè, 1997.
- Marino A., Politiche di marketing nelle imprese, casi italiani, Milano, Giuffrè, 19
- Marino V., Casi di Marketing internazionale, Torino, Giappichelli, 2010
- Missineo S., L'evoluzione nelle politiche di marketing. Dalla tradizione delle 4P all'innovazione dell'e-business, Milano, Angeli,2006
- Masi V., Il marketing globale. Strategia, tattica e piano operativo, Bari, Cacucci, 2006.
- Parente R., Lo sviluppo internazionale dell'impresa, Torino, Giappichelli, 2000.
- Pastore A., Vernuccio M., Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management, Milano, Apogeo, 2008.

- Pellicelli G., Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive, Milano, Etas, 2010
- Pellicelli A C - Le alleanze strategiche nel trasporto aereo - Giampichelli editore Torino 2008
- Porter M., Il vantaggio competitivo, Milano, Comunità, 1985
- Porter M., Competizione globale, Torino, Isedi, 1987
- Regolamento (CE) n. 261/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 febbraio 2004, Decreto legislativo del 27 gennaio 2006, n. 69 recante "Disposizioni sanzionatorie per la violazione del Regolamento (CE) n. 261/2004,
- Regolamento (CE) n. 1371/2007 – diritti ed obblighi dei passeggeri - del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2007
- Robert M. Grant, L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Bologna, Il Mulino, 2010
- Rullani E., L'impresa multinazionale, Milano, Etas, 1973
- Sancetta Giuseppe "Il servizio di trasporto aereo nella dinamica del sistema turistico" CEDAM Padova 2002
- Sciarelli S., Economia e gestione delle imprese, Padova, Cedam, 2002.
- Scognamiglio Carlo Pasini. Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti. LUISS Press
- Siano A., (a cura di), il piano di comunicazione aziendale. Elementi costitutivi e criteri di relazione, Milano, Edizioni CULS, 2002.
- Silvestrelli S., Marketing internazionale, Ancona, Clua, 2005.
- Stampacchia P., L'impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione, Torino, Giampichelli, 2001.
- Stephen Shaw Ashgate "Airline marketing e management publishing" VII ediz 2008

- Torlò V., Le dinamiche di internazionalizzazione, Roma, Rirea, 2004.
- Valdani E. e Bertoli G., Mercati internazionali e marketing, Milano, Egea, 2006
- Valdani E. – D. Jarach “Compagnie aeree e deregulation” EGEA 1997
- Valdani E. – D. Jarach “La deregulation del trasporto aereo in Europa: il caso Italia” da Economia & Management n. 5/1996
- Wolf M., Why globalization works, Yale University press, New Heaven, 2004
- Zeni, Giancarlo “La via dell’alleanza con una major estera per crescere sui mercati interni: l’esperienza di Air One” dal convegno su “Aviation Business: strategie competitive e modelli di sviluppo” Luiss Guido Carli 31 ottobre 2003
- Interviste a ex manager e dirigenti della Alitalia Linee aeree Italiane Spa con qualifiche di:
 - Manager Yield Management
 - Manager Information Technology
 - Responsabile servizio passeggeri a terra
 - Responsabile qualità servizi di terra
 - Manager dei servizi di manutenzione
 - Direttore amministrativo di divisione
 - Comandante istruttore
 - Responsabile di cabina

7.2. Siti Web

- amadeus.net
- oneworld.com
- www.adr.it
- www.adnkronos.com
- www.aea.aero
- www.agi.it
- www.airbus.com
- www.airdolomiti.it
- www.airpressonline.it
- www.alitalia.it
- www.anas.it
- www.ansa.it
- www.assaeroporti.it
- www.autostrade.it
- www.boeing.com
- www.britishairways.com
- www.corriere.it
- www.delta.com
- www.elfaa.com
- www.elfaa.com/statistics.htm
- www.enac-italia.it
- www.enav.it
- www.fultravel.it
- www.galileo.it
- www.governo.it

- www.iata.org
- www.ilsole24ore.com
- www.ilsussidiario.it
- www.lastoriasiamonoi.rai.it
- www.lufthansa.com
- www.mef.gov.it
- www.meridina.it
- www.rai.it
- www.repubblica.it
- www.seamilano.eu
- www.seamilano.eu/it
- www.skyteam.com
- www.staralliance.com
- www.swiss.com
- www.Swissinfo.ch