Le Alleanze Strategiche nel Settore del Trasporto Aereo

Realizzato da:
Luigi Coccia
A cura di:
Paolo Boccardelli

Indice

1. Le Alleanze Strategiche
    1.1. Elementi
        1.1.1. Motivazioni alla base delle alleanze
        1.1.2. Fattori di successo delle alleanze
        1.1.3. Fattori di insuccesso delle alleanze
        1.1.4. Strutture organizzative delle alleanze e tipologie di rapporti tra i partners
        1.1.5. Ciclo di vita e progettazione delle alleanze
    1.2. Varie classificazione delle alleanze
2. Le Alleanze Strategiche nel Settore del Trasporto Aereo
    2.1. Le caratteristiche economiche del settore
    2.2. Il processo di deregolamentazione nel settore del trasporto aereo
        2.2.1. La *deregulation* negli Stati Uniti
        2.2.2. La *deregulation* in Europa
    2.3. L'alleanza e le altre opzioni strategiche
    2.4. Tipologie di alleanze nel settore del trasporto aereo
    2.5. La condivisione dei processi all'interno delle alleanze
        2.5.1. Lo *scheduling*
        2.5.2. Il *codesharing*
        2.5.3. L'integrazione dei sistemi informativi
        2.5.4. I rapporti con le strutture aeroportuali
        2.5.5. L'integrazione dei programmi per *frequent flyer* (FFP)
3. Il controllo nelle alleanze tra compagnie aeree
    3.1. Sistemi di pianificazione e controllo e il controllo di gestione
    3.2. L'analisi dei costi nelle compagnie aeree

3.3. Lo *yield management*
3.4. Lo *yield management* nelle alleanze tra compagnie aeree
3.5. Un sistema di reporting integrato
3.6. La misurazione della performance di un'alleanza
4. Analisi delle maggiori alleanze a livello mondiale
4.1. Star Alliance
4.2. SkyTeam
4.3. Oneworld
4.4. Lufthansa

Bibliografia

Le Alleanze Strategiche

L'orientamento strategico dell'impresa non è necessariamente di tipo solo competitivo, ma può essere anche di natura collaborativa[1]. Infatti spesso le attività volte alla creazione di valore possono essere svolte insieme ad altri partner. In un ambiente competitivo, infatti, gli attori sono in concorrenza ma interagiscono anche tra di loro condividendo determinate attività. Diversi studi hanno osservato che nei contesti maggiormente esposti alla concorrenza, aumenta la frequenza di intese tra imprese collegate nell'ambito di una stessa costellazione. È significativo il caso della ricerca e sviluppo dove le imprese tendono frequentemente a collaborare nelle fasi iniziali del processo, per poi competere nella fase dello sfruttamento dei risultati di tale attività. La redditività potenziale ottenibile da un'impresa in un certo contesto non dipende, dunque, soltanto dall'intensità della concorrenza al suo interno, ma anche dalle possibilità di cooperazione esistenti. Alcuni autori hanno evidenziato al riguardo l'idea di competizione collettiva[2], intesa come la concorrenza che si manifesta tra aziende tra loro alleate. Gli accordi commerciali tra compagnie aeree estere nel mercato del trasporto aereo intercontinentale sono un chiaro esempio di questo tipo di concorrenza. La creazione di alleanze, derivante dalle dinamiche strategiche dei singoli partner, determina, quindi, l'evoluzione del contesto competitivo del settore. La cooperazione va considerata come fattore di cambiamento della struttura dell'ambiente competitivo e delle stesse dinamiche concorrenziali. Essa può manifestarsi su tre linee:

- **cooperazione orizzontale**, che si attua tra imprese impegnate in una stessa area di business o di mercato;
- **cooperazione verticale**, che si attua tra soggetti operanti in parti diverse e collegate di una stessa filiera;

[1] F. Fontana, M. Caroli, Economia e Gestione delle Imprese (2009)
[2] R. K. Logan, L. W. Stokes, Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy (2004)

- **cooperazione laterale**, che si attua tra aziende appartenenti a settori o mercati diversi, includendo anche quella tra aziende e altri tipi di organizzazioni.

Le alleanze possono nascere tra imprese più o meno simili. Il grado di omogeneità dei protagonisti di un accordo può essere analizzato attraverso le seguenti quattro variabili: dimensione aziendale, posizione competitiva, business di appartenenza, natura degli attori coinvolti.

La capacità di collaborare costituisce un fattore molto rilevante di vantaggio competitivo poiché determina la misura in cui l'impresa riesce a procurarsi opportunità di alleanze utili allo sviluppo e a sfruttare al meglio gli effetti di tale collaborazione. Le capacità possono essere di tipo materiale e immateriale. Tra le condizioni del primo tipo va innanzitutto considerata la disponibilità di risorse per finanziare gli investimenti richiesti dall'attuazione dell'accordo, nonché i costi assorbiti dalla gestione dello stesso accordo. Tra le condizioni del secondo tipo sono fondamentali il capitale relazionale, lo stile manageriale, la chiarezza degli obiettivi strategici, le competenze organizzative, la reputazione.

La cooperazione tra imprese può manifestarsi secondo modalità numerose e molto diverse tra loro. Le varie forme di alleanza possono essere distinte in due categorie generali: alleanze tattiche e alleanze strategiche[3]. Le alleanze del primo tipo rappresentano normalmente una prima fase di avvicinamento tra i partner nella prospettiva di avviare forme più consistenti di integrazione; in questo senso, l'alleanza tattica offre l'opportunità agli attori coinvolti di sperimentare in concreto la reciproca capacità/attitudine di lavorare insieme, mantenendo la massima flessibilità rispetto alle scelte future; in altri casi, accordi di tipo tattico rappresentano una sorta di soluzione di *second best*[4] per imprese orientate a evolvere attraverso alleanze ma non ancora dotate delle condizioni adeguate per partecipare a intese strategiche. Le alleanze strategiche si distinguono da quelle

[3] F. Fontana, M. Caroli, Economia e Gestione delle Imprese (2009)
[4] Lipsey Richard G., Technological Transformation, Intellectual Property Rights and Second Best Theory. Review of Economic Research on Copyright Issues, Vol. 4, No. 2, pp. 5-28, 2007

tattiche per il fatto di incidere in maniera molto più profonda e duratura sul processo evolutivo dell'impresa, quindi sulla sua strategia competitiva e di crescita, richiedendo di conseguenza un impegno organizzativo e finanziario molto più consistente. In definitiva le alleanze strategiche sono accordi basati sulla collaborazione tra imprese per raggiungere obiettivi di interesse comune. Sono una tra le varie opzioni di cui le imprese dispongono per raggiungere il proprio obiettivo. L'attributo "strategica" limita il campo delle alleanze a quelle che impegnano risorse rilevanti, che hanno un peso determinante nelle strategie dei partner e che hanno un orizzonte di lungo termine[5].

Elementi

Motivazioni alla base delle alleanze

Le motivazioni alla base di un'intesa vanno innanzitutto ricercate all'interno dei soggetti che si propongono di attuarla. Vi possono essere anche fattori ambientali, che rendono gli accordi una soluzione strategica particolarmente favorevole o necessaria stimolando fortemente gli attori in tale direzione. Un esempio rilevante al riguardo è rappresentato dalle predisposizioni normative che incentivano le imprese a operare in determinati settori o attività attraverso forme di cooperazione; un'altra possibile spinta ambientale è determinata dall'azione delle istituzioni pubbliche che supportano finanziariamente la costituzione di accordi tra determinate tipologie di imprese nello sviluppo di particolari attività. D'altro canto le motivazioni di carattere interno sono principalmente quattro:

- rafforzamento del patrimonio di risorse;
- miglioramento dell'efficienza (condivisioni di determinate fasi del processo produttivo, centralizzazione di determinate attività della catena del valore);
- espansione, finalizzata al raggiungimento di dimensioni adeguate per entrare in nuovi mercati;

[5] A.C. Pellicelli, Le Alleanze Strategiche nel Settore del Trasporto Aereo (2008)

- gestione della posizione competitiva (accordi collusivi);
- economie di specializzazione ed economie di scala;
- specializzazione tra paesi; per trarre vantaggio da costi più bassi del lavoro e dei fattori produttivi, molte imprese concentrano alcune produzioni determinati paesi;
- specializzazione nei servizi; la crescente complessità dei prodotti e dei servizi spinge molte imprese rinunciare a sviluppare al proprio interno tutte le tecnologie critiche, quindi attraverso alleanze con una pluralità di compagnie di vari paesi specializzati in determinate aree geografiche sono in grado di far fronte ad una domanda sempre più sofisticata;
- accesso a mercati altrimenti chiusi;
- ripartizione dei rischi;
- necessità di costruire un *global brand*;

  convergenza delle tecnologie.

Fattori di successo delle alleanze

Una serie di ricerche[6] hanno evidenziato che il management delle alleanze debba avere qualità in parte diverse da quelle che dovrebbero avere all'interno delle organizzazioni dei singoli partners. La gestione di un'alleanza strategica è profondamente diversa da quella dell'impresa che agisce modo indipendente.

In definitiva i principali fattori che portano al successo le alleanze strategiche sono i seguenti:

- Fiducia reciproca, necessaria soprattutto nelle fasi iniziali senza cui sarebbe difficile risolvere i molti problemi che inevitabilmente sorgono.
- Capacità di raggiungere il compromesso; in un'alleanza una parte non può imporre nuove esigenze e i propri obiettivi specifici alle altre parti. Senza il compromesso, l'alleanza avrebbe breve durata.
- Condizioni economiche favorevoli.

[6] L. Greenhalgh, Managing Relationship: The Key to Business Success (2001)

- Autonomia dell'alleanza. L'indipendenza dell'alleanza rispetto ai partners può essere uno strumento potente per motivare i collaboratori che svolgono la loro opera all'interno dell'alleanza. L'indipendenza è un presupposto per dare loro responsabilità. Il successo dell'alleanza diventa il loro successo.
- *Same bed, same dreams*. I partners devono condividere gli obiettivi dell'alleanza. Gli obiettivi sono condivisi, è più facile superare gli ostacoli e raggiungere il compromesso nei molti casi in cui le opinioni divergono.
- Creare una cultura comune. L'alleanza dovrebbe dare vita a una cultura organizzativa distinta da quella dei singoli partners. Per fare ciò è fondamentale: cercare di combinare il meglio dei vari partners; costruire un insieme di valori, obiettivi e convincimenti che siano la risultante di diverse culture organizzative ma che poi diventino comuni; situare il quartiere generale dell'alleanza in una località neutrale; favorire l'acquisizione della cultura tipica del paese in cui è situato il quartiere generale.

Fattori di insuccesso delle alleanze

Essendo le alleanze strategiche una tipologia di accordo molto sofisticata vi sono svariati fattori che possono corrodere i legami tra i partners causando così lo scioglimento dell'unione. Di seguito vi sono alcuni dei principali fattori di insuccesso delle alleanze strategiche:

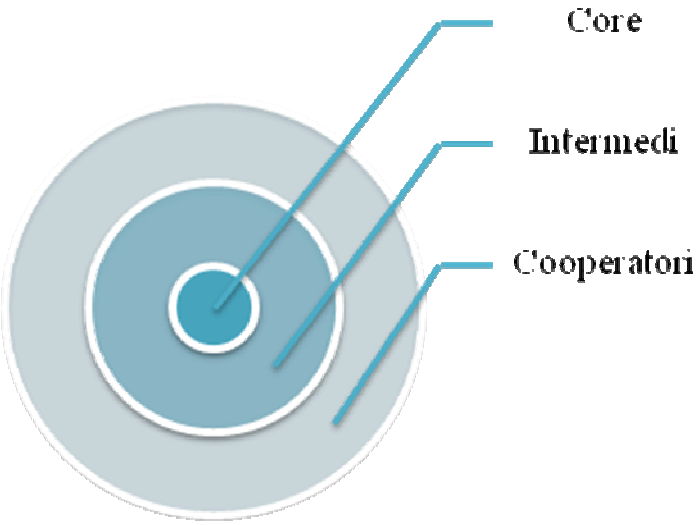
- Cambiamenti ambientali.
- Cambiamenti negli obiettivi strategici e nel *focus*.
- Cambiamenti nella *leadership*.
- Attese e non corrisposte circa le capacità dei partners.
- *Same bed, different dreams*.
- Attese di mercato non realizzate.
- Diversità tra culture e stili di management.
- Cooperazione in crisi sotto la pressione del mercato.

- Convergenza tra settori.
- Difesa da una crisi.
- Uscita prematura a causa di una crisi.
- Uscita morbida.
- *Contingency plan*. Il management deve essere anche preparato a individuare eventi critici che possono mettere in difficoltà l'alleanza e che emergono all'interno dell'alleanza stessa.
- Ruolo del management. Tre ruoli manageriali sono fondamentali al livello delle alleanze e sono: *menthor-champion* (promotori), *leadership*, *facilitators/liasons* (coloro che comunichino cosa fare e come fare).

Strutture organizzative delle alleanze e tipologie di rapporti tra i partners

Ogni organizzazione è articolata su più livelli distinti secondo il contenuto delle decisioni prese, l'autorità di cui dispongono e le responsabilità assegnate. Nelle alleanze strategiche si possono distinguere tre livelli.

1) Livello di cooperazione dei partners



Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

Il primo livello (*core*) è la vera alleanza multinazionale. Opera con il *brand* dell'alleanza. È guidata o coordinata da un comitato. Le relazioni tre partners in genere non sono di tipo gerarchico. Il secondo livello è costituito da legami tra uno o più partners dell'alleanza. Le compagnie minori che lavorano per i partners fanno parte di questo secondo livello. Il terzo livello è formato da compagnie che non fanno parte dell'alleanza, ma che hanno una serie di accordi con alcuni attori dell'alleanza.

Per quanto riguarda i rapporti tra i partners dell'alleanza è possibile distinguerne quattro tipologie:

- **Rete multilaterale**[7]. Ogni compagnia facente parte dell'alleanza ha una qualche forma di accordo con un'altra compagnia. In questo tipo di alleanza non esiste un'autorità centrale. Le decisioni sono prese a livello bilaterale. Ha lo svantaggio di richiedere tempi lunghi per prendere decisioni. Ha però il vantaggio di essere aperta a nuove negoziazioni tra le parti. La caratteristica principale di questo tipo di alleanza è in genere la gestione di alcuni programmi comuni. L'autonomia è massima. I *sunk cost* sono relativamente bassi. Il problema è che ciascun partner cerca di massimizzare il proprio vantaggio e la somma di tanti interessi contrapposti creano un ambiente instabile.
- **Rete con posizione dominante**[8]. Una o più compagnie hanno una propria rete che per ampiezza e qualità dei servizi conferisce loro una posizione dominante nella rete complessiva. Ciascun partner contribuisce a costruire l'alleanza apportando valore alla rete. Fondamentale è la posizione di uno o più partner i quali hanno una posizione dominante che dà forza e stabilità all'alleanza.
- **Federazione**[9]. Il terzo tipo di alleanza è una sorta di federazione tra compagnie indipendenti. L'alleanza ha una serie di regole che ogni partner deve rispettare. Esiste una struttura organizzativa formale che facilita i

[778]A. C. Pellicelli, Le Alleanze Strategiche nel Trasporto Aereo (2008)

rapporti tra partner. Ogni partner ha due tipi di relazioni: quelle con le altre compagne e quelle con l'alleanza in quanto organizzazione. Spesso all'interno di questo tipo si formano *cluster* tra compagnie simili per gestire attività di comune interesse. Per controllare la stabilità di questo tipo di alleanza il consenso è determinante. Uno svantaggio è che i costi affondati crescono rispetto alle prime due tipologie.

- **Struttura gerarchica**[10]. Con questa struttura i partners rinunciano a parte della loro autonomia e riconoscono autorità all'organizzazione. È una sorta di federazione con un forte potere centrale. Le principali attività sono gestite dal centro: marketing, acquisti, immagine. I confini di questo tipo di alleanza sono netti. I singoli partners possono avere rapporti con altre compagnie, ma subordinano le relazioni con costoro alle norme dettate dall'alleanza. I vantaggi di questo tipo di struttura sono numerosi: alta efficienza, le decisioni sono prese rapidamente e altrettanto rapidamente realizzate, pone rimedio ad asimmetrie di potere tra partners piccoli e grandi. Un ulteriore vantaggio è che i partners non negoziano direttamente gli uni con gli altri, i rapporti sono regolati da norme accettate da tutti partners che quindi non cercano di migliorare la propria posizione. L'ambiente è dunque più stabile. Gli svantaggi sono principalmente due: il primo riguarda la perdita di autonomia che può tradursi in minore flessibilità e minore capacità di adattamento alle diverse condizioni; il secondo svantaggio è che i costi affondati sono alti. Ciò rende difficile abbandonare l'alleanza.

In generale all'interno delle alleanze si trovano compagnie integrate in misura differente. Quelle più coinvolte sono anche quelle da cui dipendono le decisioni più critiche, mentre le più esterne sono semplici collaboratrici che svolgono compiti secondari. In sintesi si possono distinguere tre livelli:

- **core**, formato dalle compagnie che perseguono effettivamente alleanze multilaterali;

[10] A. C. Pellicelli, Le Alleanze Strategiche nel Trasporto Aereo (2008)

- **intermedi**, che operano principalmente con uno degli attori principali. Si tratta in genere di operatori locali o di modeste dimensioni;
- **cooperatori**, che sottoscrivono accordi minore con le compagnie centrali, ma si muovono al di fuori dell'alleanza.

Ciclo di vita e progettazione delle alleanze[11]

Molto del successo o dell'insuccesso di un'alleanza dipende dalla processo che ha portato la sua formazione[12]. Ovviamente i punti di vista a riguardo possono essere due: quello di una singola compagnia indipendente posta di fronte a decisione se entrare o meno in un'alleanza e quello di un'alleanza già operante di fronte alla scelta dei nuovi partners da accogliere. Per la compagnia era indipendente il primo interrogativo è se entrare a far parte dell'alleanza possa migliorare la propria posizione e la capacità di competere nel mercato. Se ci fosse l'opzione di entrare in più alleanze un altro problema sarebbe la scelta dell'alleanza che offre la collocazione migliore. I punti fondamentali sono il ruolo dei partners che fanno parte dell'alleanza, la loro posizione di potere all'interno dell'alleanza e la tipologia delle attività condivise dall'alleanza. Per un'alleanza già operante l'approccio non è diverso: data una certa copertura delle aree geografiche e dati certi vantaggi competitivi bisognerebbe andare a ricercare le caratteristiche ideali per un nuovo partner da accogliere.

Il ciclo di vita delle alleanze strategiche e linea generale articolato in tre fasi:

- **preparazione**, attraverso cui i potenziali partner definiscono il proprio ruolo nell'ambito dell'accordo, i relativi assetti di *governance* e predispongono le condizioni materiali per la sua concreta attivazione;
- **gestione**, che concerne le varie attività previste nel progetto strategico da cui l'alleanza ha avuto origine;

[11] F. Fontana, M. Caroli, Economia e Gestione delle Imprese (2009)
[12] A.C. Pellicelli, Le Alleanze Strategiche nel Trasporto Aereo (2008)

- **transizione**, ovvero la fase che interviene quando l'alleanza ha esaurito la sua ragion d'essere. Questa fase può manifestarsi in tre modalità alternative: chiusura dell'intesa, rilancio dell'alleanza in seguito ad un aggiornamento degli obiettivi ed eventualmente degli attori coinvolti, attuazione di forme più forti di integrazione tra partner.

La progettazione di un'alleanza strategica segue vari passaggi:

- il primo passaggio riguarda definizione della *business idea* dell'accordo;
- durante il secondo si verifica la coerenza tra soggetti potenzialmente coinvolti;
- con il terzo passaggio si progetta il modello organizzativo;
- il quarto passaggio concerne la progettazione delle procedure per ottimizzare le relazioni interne all'alleanza;
- infine col quinto passaggio si verifica la compatibilità dei soggetti coinvolti dal punto di vista finanziario, strategico e organizzativo.

Varie classificazioni delle alleanze

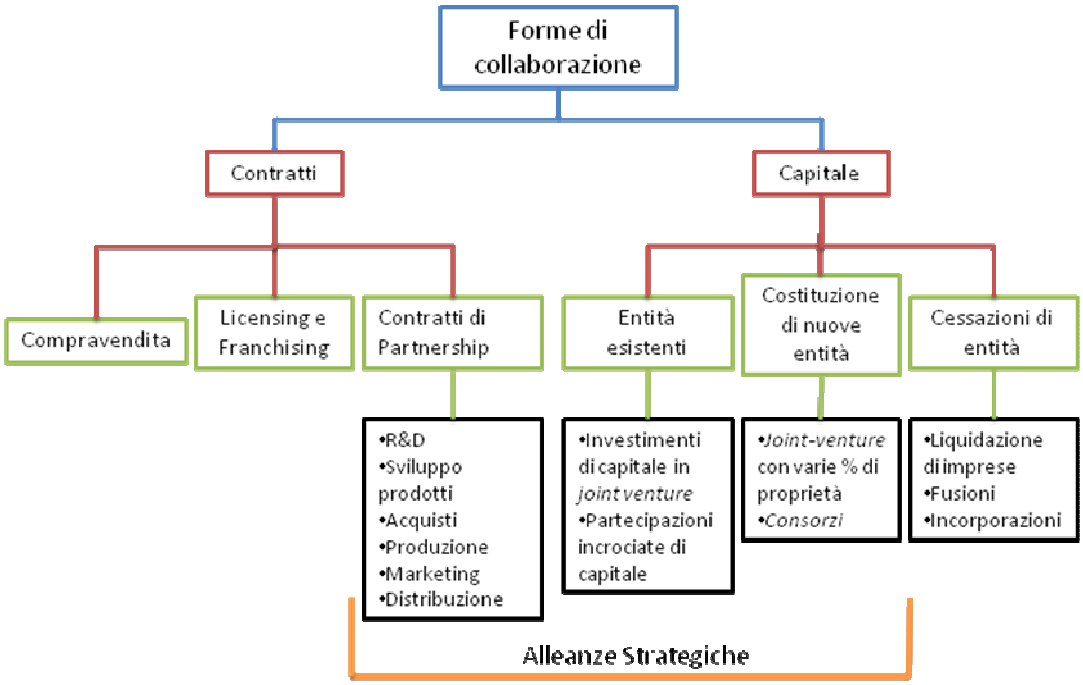
Dal punto di vista teorico si conoscono quattro interpretazioni delle alleanze strategiche.

Mockler[13] definisce le alleanze partendo dalla distinzione tra alleanze basate su contratti e alleanze basate sulla proprietà del capitale dell'impresa. Secondo la sua teoria sono strategiche le alleanze che derivano:

- da contratti di partnership che mettono in comune attività delle imprese;
- da investimenti di capitali in imprese già esistenti;
- da investimenti di capitale destinati a costruire nuove imprese.

[13] R. Mockler, Multinational Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Chichester, (1999)

2) Alleanze basate su contratti o proprietà del capitale



Fonte: R. Mockler, Multinational Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Chichester, (1999)

Harbison e Pekar[14] distinguono i rapporti tra imprese secondo due dimensioni. Da un lato il grado di coinvolgimento dei partner, che va dalla semplice transazione, ad un accordo di lungo termine, ad un rapporto permanente. Dall'altro lato la proprietà del capitale, che va da nessun legame tra partner al controllo della totalità del capitale da parte di uno dei partner. Le alleanze basate sulle transazioni individuano relazioni di peso modesto, spesso limitate sia nella durata che negli obiettivi. Le alleanze strategiche vengono collocate a metà tra le alleanze basate su transazioni e le acquisizioni od incorporazioni e hanno le seguenti caratteristiche:

- un impegno che dura almeno 10 anni;
- un legame basato sul capitale o sulla condivisione di capacità strategiche;
- una relazione reciproca basata su una strategia comune;
- volontà di condividere e far leva su *core capabilities*;

[14] J. Harbison, P. Pekar, Smart Alliances. A practical guide to repeatable success (1998)

- maggiore peso delle imprese alleate nei mercati, grazie ad una maggiore pressione sui concorrenti.

Finlay[15] propone quattro principali "tests" per considerare strategica un'alleanza:

- **dimensione delle risorse impegnate**. Se non si tratta di una quota significativa delle intere risorse di cui dispongono i partner, è difficile arguire che si tratti di un investimento strategico;
- **livello di interdipendenza**. Una semplice fornitura un contratto di subfornitura, ad esempio, non determinano un sufficiente grado di interdipendenza per considerare come strategica un'alleanza;
- **orizzonte temporale**. Relazioni di breve termine, con un obiettivo limitato non sono alleanze strategiche;
- **centralità dell'alleanza negli obiettivi strategici dei partner**.

Un'altra caratteristica delle alleanze è quella che le distingue in base alla natura delle risorse conferite dai partners. Una classificazione proposta da Gupta e Singh[16] è basata sul peso che hanno la gestione delle risorse, la separabilità delle risorse stesse, il rischio che un partner sia appropri delle risorse chiave. Quindi bisogna definire questi tre concetti:

- *Asset management*: la misura in cui gli asset possono o non possono essere gestiti congiuntamente nell'interesse dell'alleanza.
- *Asset separability*: la misura in cui sia possibile individuare asset specifici dei singoli partners e sia possibile separarli dall'organizzazione che li possiede.
- *Asset appropriability*: la misura in cui esiste il rischio che l'uno o l'altro partner dell'alleanza possa appropriarsi di asset di altri partners.

[15] P. Finlay“, Strategic management. An introduction to business and corporate strategy”, Financial Times (2000)
[16] A.Gupta, H. Singh, The Governance of Synergy: inter-SBU co-ordination versus External Strategic Alliances (1991)

Le alleanze possono essere anche distinte in relazione al territorio di appartenenza o agli attori coinvolti in base alla numerosità dei partner.

Le alleanze strategiche nel settore del trasporto aereo

Le caratteristiche economiche del settore

Il settore del trasporto aereo è in continuo cambiamento. Di conseguenza sia le strategie delle compagnie aeree sia le politiche delle autorità intervengono a disciplinare la competizione. Le principali caratteristiche del settore in questione sono:

- **Forte crescita della domanda**: dalla metà dello scorso secolo, nei paesi economicamente più avanzati la domanda di trasporto aereo è cresciuta più rapidamente del prodotto interno lordo. A ciò hanno contribuito svariati fattori: l'aumento dei redditi individuali, la crescente urbanizzazione della popolazione mondiale, l'innalzamento del livello di istruzione, il cambiamento dello stile di vita e le crescenti preferenze date ai viaggi come attività del tempo libero. Esiste una relazione evidente tra il trasporto e l'andamento dell'economia. Nella fase ascendente di ogni ciclo economico il trasporto ha il ritmo maggiore di espansione mentre nella fase discendente ha il ritmo minore e spesso addirittura in contrazione.
- **Mercato globale**: negli ultimi decenni dello scorso secolo il traffico sulle rotte internazionali ha avuto una crescita superiore a quella del traffico all'interno dei confini nazionali. Globalizzazione e internazionalizzazione hanno contribuito questa tendenza. Il loro emergere ha originato una maggiore specializzazione della produzione, uno sviluppo degli scambi, maggiore mobilità dei capitali e movimento del lavoro.
- **Innovazione tecnologica**: la maggiore intensità della concorrenza costringe le compagnie aeree ad operare con livelli più alti di efficienza. Per avere successo nel proprio mercato i costruttori di aerei devono rispondere alle nuove esigenze offrendo aerei più efficienti e avanzati tecnologicamente. Come conseguenza dovrebbero emergere vantaggi per i passeggeri, ma aumenta notevolmente anche il fabbisogno di capitale.
- **Calo dei prezzi**: i prezzi in termini reali sia del trasporto passeggeri sia del trasporto merci sono stati per decenni in costante calo. Questa tendenza è

attribuibile ai progressi tecnologici degli anni ‘80 e alle riforme introdotte in materia di liberalizzazione del mercato.

- **Redditività decrescente**[17]: la tendenza al calo dei prezzi ha determinato la contrazione dei margini di reddito delle compagnie aeree. Hanno contribuito a ciò anche l'aumento dei prezzi del combustibile e i successi delle compagnie *low-cost*.
- **Economie di scala e di scopo**[18]: nessuno dubita che aumentando il volume di produzione, almeno fino ad una data soglia, diminuiscano i costi unitari di produzione. Nel trasporto aereo questa regola ha però molte limitazioni. È dimostrato che nel settore del trasporto aereo su una determinata rotta i costi unitari di una compagnia aerea scendono se cresce la domanda, ma non è dimostrato che scendano i costi unitari al crescere delle dimensioni di una compagnia aerea. I costi scendono se aumenta la capacità di attrarre più domanda su una certa rotta. Non è detto però che scendano se si aggiungono nuove rotte. Lo stesso vale per le economie di scopo. Non è dimostrato che essere presenti su più rotte e quindi offrendo gli stessi servizi su più mercati dia vantaggi alle compagnie di grandi dimensioni.
- **Forti vincoli ambientali**: l'ambiente naturale e l'ambiente operativo sono due grossi vincoli destinati ad aumentare la congestione del traffico e quindi a pesare sulle scelte strategiche delle compagnie aeree.
- **Mercato regolato**: la convenzione di Chicago del ‘94 ha riconosciuto ad ogni paese il diritto di regolare i servizi di trasporto all'interno e al di fuori dei propri territori. Ha stabilito il concetto di *freedom* che ha aperto la strada ad una serie di sviluppi istituzionali. La conseguenza principale è stato l'emergere di accordi bilaterali.
- **Verso un mercato libero**: le istituzioni agiscono profondamente sul funzionamento di un mercato. Il trasporto aereo per vari motivi fin dalle sue origini ha visto l'intervento degli Stati. In Europa con la creazione del mercato unico, la *deregulation* e l'apertura dei mercati interni alla

[17] E. Cavalieri, R. Ferraris Franceschi, Economia aziendale (2005)
[18] P. Bastia, Analisi dei costi, Evoluzione degli scopi conoscitivi (2001)

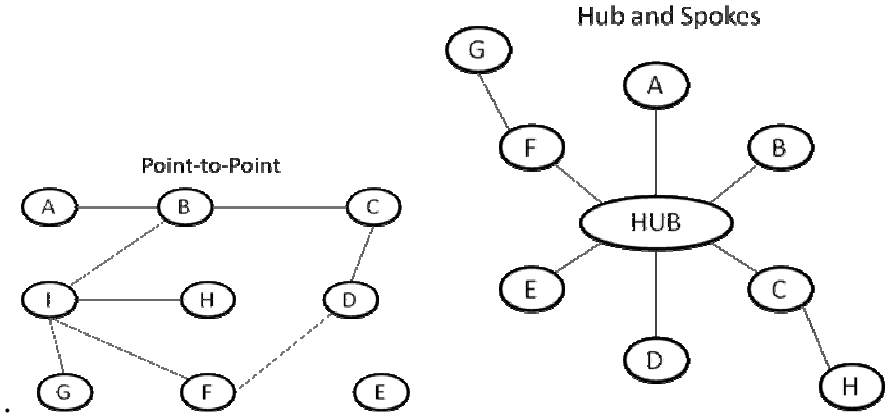
concorrenza sia nazionale che internazionale è cominciato il percorso per arrivare ad un mercato libero.

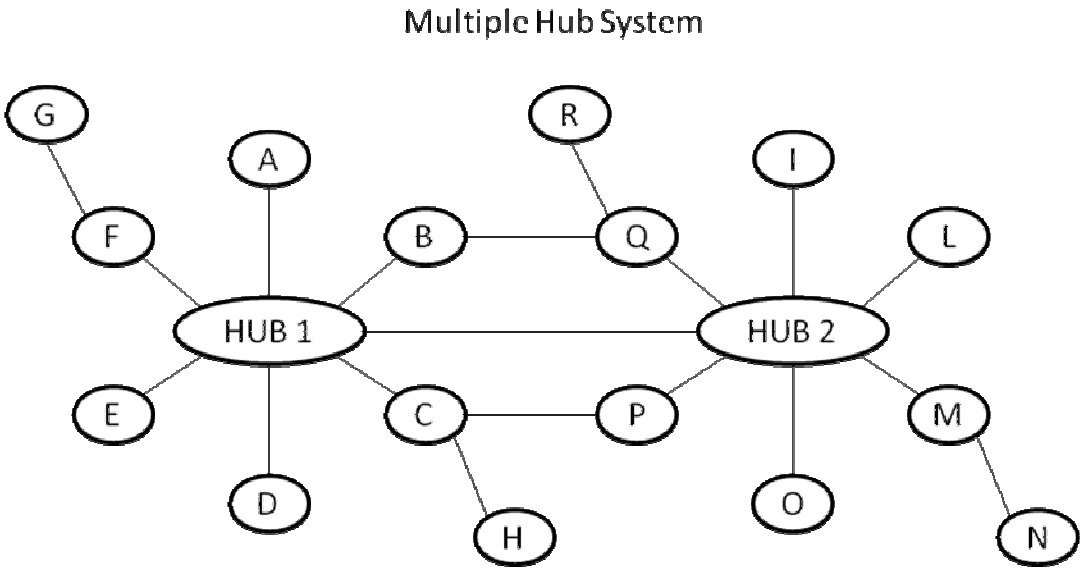
- **La questione degli *hubs***: la *deregulation* ha spinto le imprese a cercare nuove strategie in particolare attraverso la costituzione di *hub*. Questa strategia comporta di concentrare servizi su alcuni punti chiave. È possibile distinguere due tipi di *hub*: *hourglass* e *hinterland*; i primi operano rotte da una certa area geografica ad un certo aeroporto dal quale poi ripartono altre rotte che vanno in direzione opposta, i secondi attraverso percorsi brevi fanno confluire il traffico in aeroporti dai quali partono altre rotte, spesso internazionali. I primi tendono ad usare i vettori di dimensioni simili, mentre i secondi usano vettori di dimensioni diverse. La centralità degli *hub* è diventata fondamentale a seguito del passaggio dalla logica *point-to-point* alla logica *hub and spokes*. La prima tipologia prevedeva che il vettore, data la necessità di coprire quante più destinazioni possibili, seguisse una logica lineare che ricalcava sostanzialmente i modelli tradizionali delle ferrovie. Così per andare da un aeroporto a un altro era necessario passare per tutti i punti intermedi con il conseguente spreco di tempo e carburante tra atterraggi e decolli. Inoltre vi era un forte squilibrio nel *load factor* dal momento che al primo aeroporto l'aereo era quasi sempre carico, ma andando avanti conseguentemente si svuotava. La seconda logica prevede che i collegamenti fossero convogliati sull'aeroporto principale *hub* e da lì smistati per tutte le destinazioni regionali, nazionali e intercontinentali, ovvero gli *spokes*. A parità di miglia volate, il secondo sistema effettua un numero di collegamenti di gran lunga superiore al primo e, limitando la dispersione dei velivoli e dirottandoli sull'*hub* ad ogni connessione, le destinazioni che possono essere servite attraverso un singolo *hub* crescono in modo esponenziale (matematicamente: n° mercati serviti = n(2+n); dove n sta per il numero dei velivoli[19]). Un'ulteriore evoluzione è stata quella del *multiple hub system* tramite il quale si può rafforzare il network dei

[19] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

collegamenti e migliorare complessivamente l'efficienza del trasporto, limitando la congestione a cui sono destinati sempre più aeroporti.

3) Logiche di connessione tra aeroporti





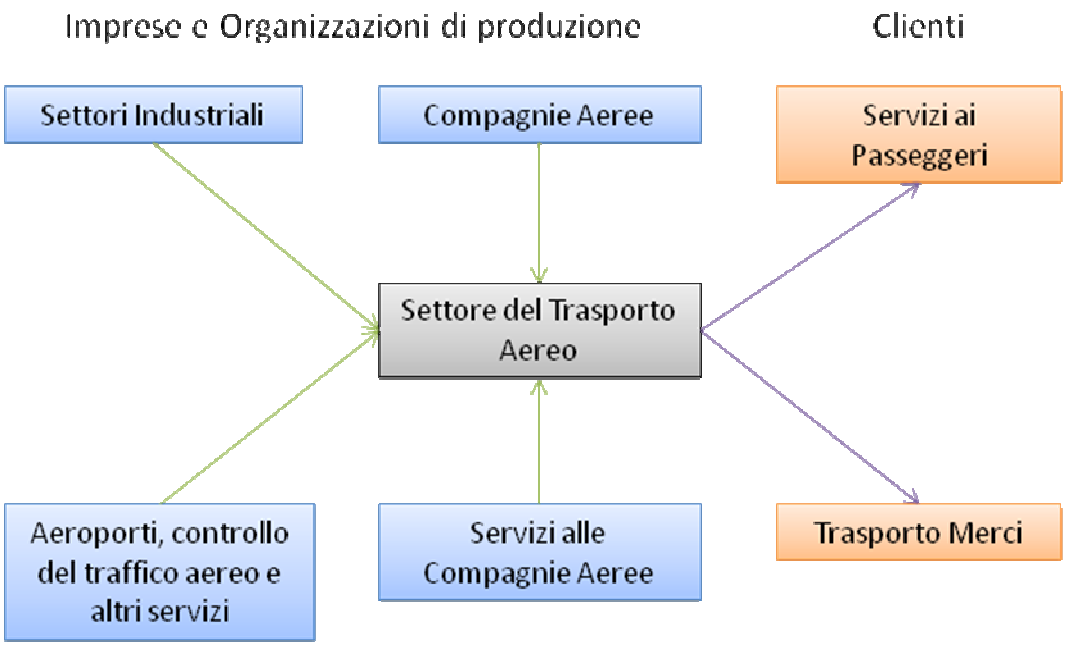
Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

L'economia del trasporto aereo dipende dall'economia di altri settori. In particolare questi settori sono sei:

- **Settori industriali**: si tratta di costruttori di aerei, motori, componenti meccanici ed elettronici, software, computer, materiali vari.

- **Servizi ai passeggeri**: si tratta principalmente di agenzie di viaggi, tour operators, catene di hotel, parchi divertimenti, servizi finanziari.
- **Servizi alle compagnie aeree**: sistemi di prenotazione (C.R.S.), assicurazioni, leasing, finanziamenti costruttori, manutenzione, rifornimenti di carburante, catering, servizi di volo, centri di formazione e addestramento.
- **Aeroporti e controllo del traffico**
- **Trasporto merci**
- **Compagnie aeree**

4) Interdipendenza dei settori



Fonte: IATA

Il processo di deregolamentazione nel settore del trasporto aereo

La *deregulation* negli Stati Uniti

La prima forma di regolamentazione dei diritti inerenti alle operazioni e al traffico aereo risale nel 1944, quando il governo degli Stati Uniti decisi di sviluppare il sistema di trasporti internazionali in vista della fine della seconda guerra

mondiale. Il 7 dicembre del 1944, assieme ai rappresentanti di Regno Unito, Canada, Francia ed India, fu siglata la convenzione di Chicago, entrata in vigore il 4 aprile del 1947. Fu così deliberato che il trasporto aereo dovesse poggiare su condizioni di reciproca intimità e che i diritti si basassero la dottrina della sovranità degli Stati, ricalcando di fatto la norma del "eius solum, eius est usque ad coelum"[20].

In particolare furono create le cinque libertà fondamentali (***five freedoms***), tutt'oggi tutelate:

- La prima libertà garantisce l'accordo di transito in base al quale ciascuno Stato garantisce ai velivoli degli Stati aderenti di attraversare lo spazio aereo e di atterrare per ragioni tecniche.
- La seconda libertà garantisce l'accordo di trasporto e regola il diritto di usufruire le cinque libertà ritenute rilevanti.
- La terza libertà riguarda il privilegio di far scendere persone, posta e carico imbarcati sul territorio dello Stato ove ha sede la compagnia aerea.
- La quarta libertà è inerente al privilegio di imbarcare persone, posta in carico aventi destinazione nel territorio dello Stato o versi della compagnia aerea.
- La quinta libertà concerne il diritto di ciascuna parte contraente di imbarcare persone posta e carico sul territorio di ciascuno Stato aderente e di trasportarli sul territorio di qualunque altro di tali Stati.

Inoltre, con la convenzione di Chicago fu confermato l'orientamento già prevalente tra le due guerre mondiali, cioè il regime del bilateralismo. Il primo accordo bilaterale, ha raggiunto nel 1946 tra gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, ha costituito per lungo tempo il punto di partenza con il riferimento per la regolamentazione bilaterale del traffico aereo[21].

[20] A.C. Pellicelli, Le Compagnie Aeree: Economia e Gestione del Trasporto Aereo (1996)
[21] F. Fontana, M. Caroli, Aviation Business: strategie competitive e modello di sviluppo (2004)

Negli Stati Uniti tre principi furono all'origine della *regulation*:

- In un settore in cui i servizi non sono differenziati, i nuovi concorrenti possono entrare praticando prezzi più bassi. Ne deriva una inevitabile guerra dei prezzi con effetti negativi sulla sicurezza del trasporto aereo. Lo Stato deve pertanto evitare *la "distructive competition"*[22].
- Il trasporto aereo è un settore di pubblica utilità la cui gestione non può essere affidata a scelte di puro profitto come sono quelle degli investitori privati. In particolare la struttura delle rotte non può essere lasciata alle leggi del mercato. Lo Stato deve intervenire al fine di sviluppare un sistema integrato che raggiunga tutte le principali aree geografiche del territorio.
- Lo Stato deve intervenire per proteggere i settori considerati di importanza strategica e si trovano nella prima fase del loro sviluppo.

Al Civil Aeronautics Board (CAB), che era al tempo l'organo regolatore del trasporto aereo, fu data l'autorità di:

- controllare sia l'entrata di nuove imprese nel settore del trasporto aereo sia l'entrata in nuovi mercati da parte delle compagnie già operanti;
- contro l'uscita dal settore rendendo obbligatoria autorizzazione ad abbandonare un aeroporto o una rotta; controllare le tariffe in due diversi modi: approvando, modificando o respingendo le richieste di cambiamenti di tariffe presentate da singole compagnie; fissando d'autorità o la tariffa oppure una fascia ristretta di possibili tariffe;
- intervenire dando sussidi alle compagnie aeree al fine di promuovere lo sviluppo del servizio aereo;

[22] Crotty, James R., Slow Growth, Distructive Competition, and Low Road Labor Relations: A Keynes - Marx - Schumpeter Analysis of Neoliberal Globalization (2000)

- controllare la struttura del settore. Oltre ad agire sulla dimensione delle imprese attraverso la concessione di nuove rotte, il CAB aveva anche l'autorità di approvare le fusioni e le concentrazioni tra compagnie aeree.

A metà degli anni ‘70 questi postulati furono messi in discussione. Gli economisti più influenti erano concordi nel riconoscere che la *regulation* non era più necessaria e che le norme emanate negli ultimi anni per tentare di riportare il settore verso una maggiore efficienza non avevano avuto successo.

Le critiche e nove convincimenti ebbero il loro effetto del 1976 il CAB cominciò ad abbandonare parte delle politiche restrittive introdotte dai predecessori. Il cammino verso la *deregulation* fu accelerato dall'insediamento alla Casa Bianca dell'amministrazione Carter nel gennaio del 1977. Con il Deregulation Act del 1978 si decretò l'abbattimento delle barriere alla concorrenza e la rimozione dei controlli sulle tariffe. Fu approvato un piano che gradualmente avrebbe ridotto i poteri del CAB. Esaurito il piano, l'autorità di controllo sarebbe poi passata al Department of Justice e al Department of Transportation. Il processo di cambiamento fu articolato in due stadi: una prima fase, definita *"open markets"* prevedeva una liberalizzazione parziale ed una seconda, *"open skies"*, che invece permetteva una *deregulation* totale[23].

È possibile distinguere gli effetti della *deregulation* tra un primo periodo, che va grosso modo fin verso alla metà degli anni '80, in cui i giudizi furono nel complesso favorevoli e secondo periodo in cui i giudizi furono dapprima contrastanti e poi pesantemente negativi.

Nel primo periodo le tariffe calarono rapidamente. Tra il 1974 e la metà degli anni ‘80 il calo in termini reali si è aggirato intorno al 25%. Una delle cause fu l'introduzione di tariffe basse offerte dalle compagnie aeree entrate nel mercato successivamente alla *deregulation*. Queste compagnie infatti potevano contare su

[23] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

costi di lavoro più bassi, aerei acquistati di seconda mano, servizi inferiori alle compagnie tradizionali e costi fissi molto bassi grazie ad una struttura operativa semplice. Grazie al calo dei prezzi il traffico aereo aumentò rapidamente, ma all'aumento del traffico non ha corrisposto il potenziamento degli aeroporti esistenti, né il potenziamento della loro rete. Un'altra conseguenza del calo dei prezzi fu la riduzione dei margini di profitto che calarono sensibilmente a partire dal 1978. Due fattori esercitarono una forte pressione: da un lato tariffe che aumentavano meno rapidamente dei costi e dall'altro la maggiore vulnerabilità della recessione originata in parte dall'eccesso di capacità operativa non utilizzata in parte dal rapido aumento dei prezzi del combustibile che si verificò nel 1980 e il 1983. Dovendo ridurre prezzi, molte compagnie hanno aumentato i posti disponibili e hanno impoverito il servizio al fine di ridurre costi. Per quanto riguarda le rotte molte compagnie aeree furono costrette a rivedere la loro politica in questa materia. La maggior parte di esse ha sviluppato attività del tipo *hub and spokes* ed entrò in nuovi mercati. Gli aeroporti delle città in cui le compagnie aeree avevano i maggiori volumi di traffico furono trasformati in *hub*. La *deregulation* diede infatti forti incentivi a costruire reti di attività concentrate su *hub and spokes*. Ciò dava vantaggi sia passeggeri sia alle imprese, infatti queste ultime erano in grado di aumentare l'offerta di permutazioni tra coppie di aeroporti che potevano essere collegati a parità di miglia di volo. Nuove compagnie aeree furono costituite attratte dai profitti e dalla possibilità di entrare in mercati fino ad allora chiusi alla concorrenza. Alcune acquisirono le rotte abbandonate dalle compagnie aeree di maggiori dimensioni. Altre entrarono in concorrenza con le compagnie aeree già operanti attraverso la specializzazione nei segmenti di prezzi più basso, offrendo servizi più frequenti nei mercati *interstate* con traffico più intenso. Tra il 1978 e il 1984 entrarono nel mercato 26 nuove compagnie aeree, ma ne uscirono 19 per effetto di fallimenti o incorporazioni. La nuova configurazione delle rotte e l'entrata di nuovi concorrenti ha modificato le quote di mercato. Se da un lato diminuirono i profitti dall'altro aumentò la produttività delle compagnie:

- i *load factors* sono saliti a livelli più alti negli ultimi anni '70 a seguito della liberalizzazione delle tariffe;
- la maggiore utilizzazione degli aerei a fatto aumentare gli *stage lenghts* e la densità dei costi ed ha accelerato la messa a riposo di aerei scarsamente efficienti;
- la libertà di entrare e uscire dai mercati ha dato alle compagnie aeree una flessibilità senza precedenti nel disegnare i loro sistemi di rotte.

Nel 1974 e il 1982 la quota dei *megacarriers* è scesa dall'88,3% al 78,9%. Nello stesso periodo di tempo la quota delle compagnie locali è salita dall'8,1% al 12,4%. La *deregulation* ha inoltre modificato le strategie delle imprese già operanti nel mercato. Esse sono state sottoposte a forti pressioni:

- per non essere superate dalle altre nella corsa ai nuovi mercati aperti alla *deregulation*;
- per rispondere rapidamente agli attacchi dei nuovi concorrenti nei mercati in cui già esse avevano buone posizioni;
- per cercare una nuova struttura dei costi e una produttività più alta al fine di fronteggiare i concorrenti con prezzi più bassi;
- per cambiare l'organizzazione costruendo strutture più orientate al marketing.

Vennero così a crearsi svariate nicchie occupate da compagnie di piccole dimensioni che hanno rinunciato a competere con quelle di maggiori dimensioni e dalla *deregulation* in poi hanno cercato altri mercati nei quali offrire servizi su misura di esigenze specifiche di dati segmenti di passeggeri. Le compagnie aeree di maggiori dimensioni per riconquistare quote di mercato usarono la strategia del *bottleneck* con la quale si riusciva, creando colli di bottiglia in determinati settori, a controllarli e quindi a riguadagnare una posizione dominante su quel mercato. Furono usati prezzi predatori da compagnie aeree che detenevano già una posizione dominante nel mercato. Questa strategia consiste nell'abbassare i prezzi

al di sotto dei costi medi con l'intento di costringere i concorrenti a seguirle, indebolirli, espellerli dal mercato per poi alzare prezzi ai livelli precedenti.

In un secondo periodo emersero i punti deboli della *deregulation*. In particolare Levine[24], uno dei protagonisti della *deregulation*, dimostrò con rigore scientifico che, sebbene i principi generali fossero stati confermati e i consumatori avessero avuto dei benefici, la *deregulation* non aveva agito come egli stesso e molti altri avevano previsto. Dal punto di vista scientifico la conclusione più importante di Levine è la negazione della *"Contestability Theory"*. Questa teoria afferma che in un mercato senza barriere all'entrata, una compagnia aerea non sfrutta la sua eventuale posizione di monopolio (su una certa rotta) in quanto teme che profitti sopra la media possono attirare un nuovo concorrente. Levine indica una serie di fattori che hanno di fatto alzato le barriere all'entrata di nuovi concorrenti, contrariamente a quanto era stato previsto negli anni immediatamente precedenti la *deregulation*.

Innanzitutto attraverso una serie di fusioni e incorporazioni, nel 1989 otto compagnie aeree americane rappresentavano il 92,2% del mercato nazionale. Le compagnie di piccole dimensioni fecero accordi di integrazione con le compagnie più grandi. La forma di alleanza di diffusa fu il *codesharing* mediante il quale un volo originato da una compagnia continua con lo stesso codice sull'aereo di una compagnia diversa. I movimenti a protezione dei consumatori espressero forti critiche a questa politica in quanto dietro il codice di una compagnia aerea di grandi dimensioni, con standard di qualità elevato e forte immagine, può nascondersi parte del volo con una compagnia più piccola e con standard di qualità più bassi. Le compagnie aeree di maggiori dimensioni hanno usato la libertà loro concessa per dare una nuova struttura alle proprie rotte allo scopo di aumentare l'efficienza operativa e la capacità di attrarre passeggeri. La conseguenza è stata il controllo da parte delle compagnie di maggiori dimensioni dei principali *hubs*. La struttura dei prezzi fu stravolta anche da un complicato sistema di tariffe scontate. Nel 1987 la quota dei volumi di traffico acquistati

[24] M. Levine, Coming Clean. Airline Business (1995)

attraverso tariffe scontate aveva raggiunto il 92% e lo sconto medio era pari al 62% rispetto al prezzo base. I *frequent flyers programs*, che hanno lo scopo di attirare e mantenere la fedeltà dei passeggeri nei confronti di una data compagnia aerea, portarono a una perdita potenziale di ricavi di 940 milioni di dollari per le otto maggiori compagnie americane. I forti investimenti necessari per gestire i CRS hanno rafforzato il potere di negoziazione dei *megacarriers* nei confronti delle agenzie di viaggio che continuano ad avere dimensioni medie molto piccole. La necessità di ridurre la spesa pubblica da un lato e le minori capacità di autofinanziamento da parte delle compagnie aeree dall'altro hanno ridotto gli investimenti in infrastrutture. La conseguenza inevitabile è stata la maggiore congestione del traffico derivante dalla minore capacità degli aeroporti, minore efficienza nel controllo del traffico aereo, tempi più lunghi di attesa ai terminal sia in partenza che nel ritiro bagagli in arrivo. Questa situazione ha reso scarsi sia gli *slots* sia i *gates*.

La conclusione è dunque che rimuovere le barriere all'entrata e aumentare la concorrenza tra compagnie aeree può aggravare la congestione del traffico e quindi costringe le autorità a introdurre nuove forme di *regulation*[25].

La *deregulation* in Europa

Negli anni '40 l'Europa aveva scelto la politica di proteggere i mercati nazionali attraverso il sistema di negoziazioni bilaterali che dovevano rispondere a quattro regole molto rigide miranti a favorire le compagnie di bandiera:

- su ciascuna rotta era messo una sola compagnia aerea per ciascuno Stato, in generale la compagnia di bandiera;
- erano ammesse soltanto le rotte specificate dall'accordo;
- capacità operativa sulle rotte internazionali divisa a metà: 50% alla compagnia aerea di una nazione, 50% all'altra compagnia aerea;

[25] A.C. Pellicelli, Le Compagnie Aeree: Economia e Gestione del Trasporto Aereo (1996)

- tariffe negoziate tra i due governi con mediazione, se necessario, della IATA (Intenational Air Transport Association).

Negli anni '70 due fattori costrinsero le nazioni europee a rivedere questa politica di rigida protezione degli interessi nazionali. Il primo fu rappresentato dalla nuova politica adottata dagli Stati Uniti. Il secondo fu originato dalla pressione dell'opinione pubblica e dai movimenti di protezione dei consumatori che individuavano negli accordi bilaterali il principale motivo di tariffe di trasporto aereo assai più alte di quelle praticate dalle compagnie americane e dalle stesse compagnie europee che volavano su rotte internazionali. Nel 1977 e il 1980 grazie agli Stati Uniti si riuscì ad ottenere la revisione di molti accordi bilaterali ed a introdurre nuovi principi:

- ***Multiple designation***. È il diritto di ciascun partecipante all'accordo di indicare tante compagnie aeree quante ritiene necessarie per operare su una data rotta.
- ***Combination rights***. Consente ad una compagnia aerea di applicare i principi della terza e quarta libertà in un solo stop.
- ***Charter***. Nei nuovi accordi furono esplicitamente incluse alcune regole riguardanti i voli charter.
- ***Double disapproval***. In materia di tariffe, alla nazione di origine del volo fu data maggiore libertà nella scelta della politica dei prezzi.

In tema di *deregulation* bisogna tenere conto di determinate caratteristiche che distinguono il continente europeo dagli Stati Uniti.

In Europa la *deregulation* ha un significato soltanto all'interno delle nazioni con i territori più grandi. Nelle nazioni di dimensioni minori i mezzi di trasporto intermodale (ferrovie e autostrade) sono efficienti ed hanno un buono sviluppo. A differenza di quanto avvenuto negli Stati Uniti in cui i nuovi entranti nel mercato hanno costretto le maggiori compagnie aeree ad abbassare prezzi, in Europa esiste già la concorrenza di bassi costi e trae la sua origine dai voli charter che

rappresentano oltre il 60% del trasporto aereo. Le caratteristiche geografiche del mercato europeo sono molto differenti da quello Usa. Negli Stati Uniti i principali centri urbani sono concentrati sulle due coste, al contrario in Europa una forte quota della popolazione vive in un'area che ha come centro Bruxelles e può essere raggiunta in poco più di un'ora di volo. In Europa esistono due principali sistemi di rotte: nord-sud per il mercato dei viaggi per vacanze dove hanno ampio successo i voli charter perché collegano *point-to-point* a prezzi bassi; est-ovest per il mercato business dominato da voli regolari costretti a effettuare più soste. Nell'unione europea, nonostante si parli di mercato unico, le nazioni sono indipendenti e scarsamente integrate dal punto di vista sociale. Tutte le principali compagnie aeree europee hanno un sistema di rotte internazionali con fulcro nel proprio *hub* storico: Amsterdam per KLM, Heathrow per British Airways, Parigi per Air France, Roma per Alitalia, Francoforte per Lufthansa. In Europa le infrastrutture pongono grossi limiti allo sviluppo del traffico aereo: aeroporti e controllo del traffico. Ogni nazione europea ha una compagnia di bandiera che detiene un forte potere negoziale a discapito delle compagnie di dimensioni minori.

Una volta delineate le caratteristiche dell'Europa possiamo passare alla descrizione delle fasi della *deregulation* nel continente. Questo processo è avvenuto gradualmente in un succedersi di almeno tre fasi chiamate *"first, second, third package"*. Fondamentalmente sono state realizzate due politiche: revisione degli accordi bilaterali e nuove norme multilaterali attraverso le decisioni della Commissione Europea e della Corte Europea di Giustizia[26].

La prima fase rappresentò modesto passo avanti rispetto ad un regime fortemente regolato e molto lontano dalla libera concorrenza. In una prospettiva di lungo termine i commentatori lo considerano però un fatto importante. Segnò l'interruzione di un silenzio durato decenni e fu il primo passo con una politica comunitaria del trasporto aereo. La prima tappa fu la parziale liberalizzazione dei voli regionali; infatti furono potenziati i collegamenti con gli aeroporti che non

[26] A.C. Pellicelli, Le Compagnie Aeree: Economia e Gestione del Trasporto Aereo (1996)

potevano essere serviti dagli aerei delle compagnie di maggiori dimensioni, fu generato un traffico *cross-border* anche tra nazioni diverse per il fatto erano posti minori vincoli da parte dei governi, ci fu l'entrata in mercati con modesti volumi di traffico in attesa dello sviluppo della domanda potesse rendere conveniente l'acquisizione dello stesso mercato da parte della *parent company*. Nel dicembre del 1987 il Consiglio dei Ministri della Comunità alla pompa che per i provvedimenti che rappresentarono una pietra miliare nella storia della politica della reazione in Europa:

- si riaffermava l'applicabilità degli articoli del Trattato di Roma in materia di disciplina della concorrenza;
- si introduce un regime più liberale del precedente in materia di tariffe;
- si abbandonava il principio della uguale capacità operativa sulle rotte intracomunitarie;
- si renderà più facile entrare nuovi concorrenti.

Nella seconda fase vennero introdotti criteri più rigorosi per accordare deroghe negli accordi intra-Europa. La novità principale riguardava la norma secondo la quale i poteri della Commissione sono estesi agli accordi che riguardano anche il trasporto aereo entro i confini delle singole nazioni, agli accordi da compagnie aeree della Comunità e quelle di paesi terzi. Fu ripreso dagli Stati Uniti il principio della *double disapproval*. Agli Stati membri fu riconosciuto il principio di adottare misure protettive nei casi in cui a seguito dell'introduzione delle nuove norme fosse derivato un grave danno finanziario alle compagnie aeree locali. La Commissione stabilì il principio che ogni Stato membro è obbligato a dare la concessione del trasporto aereo alle compagnie che rispettano determinati standard tecnici ed economici. Venne inoltre proposto di consentire il cabotaggio per ogni tratta di una rotta operata all'interno degli stati membri.

Con la terza fase si arrivò ad una liberalizzazione totale. Le compagnie aeree europee avevano libero accesso a tutte le lotte tra nazioni facenti parte dell'unione europea; le compagnie potevano fissare le tariffe del trasporto aereo; il diritto al

cabotaggio, sia sulle rotte nazionali che su quelli internazionali, entrò in vigore nel 1997; cadde la distinzione tra voli programmati e voli charter; l'autorizzazione ad entrare nel mercato concessa da uno Stato membro valeva per l'intera comunità europea. Con l'entrata in vigore di queste norme molte compagnie di bandiera hanno rafforzato il controllo dei mercati in cui già operavano attraverso fusioni, incorporazioni e *marketing agreement*. È evidente che le compagnie di bandiera di piccole dimensioni potevano sopravvivere soltanto se: venivano inserite in un gruppo controllato dalle compagnie maggiori o stringendo qualche forma di alleanza con le compagnie più grandi. Per quanto riguarda le autorizzazioni per l'ingresso nel mercato i requisiti tecnici ed economici furono armonizzati tra le nazioni della Comunità, le nazioni facenti parte dell'UE sono tenute ad autorizzare ogni compagnia che abbia i requisiti prefissati e furono abolite le norme che limitavano la concessione alle compagnie aeree il cui capitale fosse di proprietà cittadini della nazione stessa.

I principali effetti della *deregulation* europea furono:

- una leggera intensificazione della concorrenza, non paragonabile a quella americana;
- la maggiore spinta verso fusioni ed incorporazioni;
- la concentrazione dei voli charter sulle rotte da e per il Mediterraneo e su alcune tratte business a forte densità di traffico;
- i principali tour operator hanno aumentato le loro quote di mercato di *package holidays* e hanno deciso di entrare nel trasporto aereo modificando così i rapporti di forza;
- oltre ai voli charter entrano nel mercato alcune compagnie aeree di piccole dimensioni, alcune di nuova costituzione, altre già presenti come *regionals*;
- riduzione delle tariffe.

Una particolare reazione dovuta alla *deregulation* fu quella dei *flag carrier*[27]. Lo strumento più utilizzato da essi per il rafforzamento della dominanza nei rispettivi mercati nazionali e per lo sviluppo in nuovi contesti internazionali è stato infatti, all'indomani della deregolamentazione, l'alleanza con altri vettori di bandiera. L'inevitabile ampliamento dell'orizzonte competitivo delle aziende *flag* accompagnato dalla crescita della pressione finanziaria, misero in discussione il ricorso agli abituali sentieri di crescita interna. Allearsi con un buon partner non solo consentiva un rafforzamento sul mercato nazionale a costi molto inferiori rispetto alla crescita interna, ma dava l'ulteriore possibilità di esportare i propri "colori" in mercati molto distanti, che infine diventava un ottimo investimento di lungo periodo. Vi furono diverse tipologie di alleanze sviluppate in questo periodo tra le quali: manutenzione congiunta degli aeromobili, l'utilizzo degli impianti e delle attrezzature, l'addestramento del personale navigante, i servizi bagagli, i servizi di catering, lo sfruttamento congiunto dei canali distributivi, la tariffazione congiunta, la programmazione degli orari e l'estensione, tra tutti i membri dell'alleanza, della validità dei rispettivi programmi di *frequent flyer*.

Le principali tipologie di accordi sono:

- **Accordi interni**. L'accordo tra la compagnia di bandiera e un operatore minore della stessa nazione con o senza scambio di partecipazioni azionarie.
- **Accordi internazionali**. L'accordo tra compagnie di bandiera e vettori minori di diversa nazionalità con o senza partecipazione azionaria.
- **Accordi tra *big operator***. Accordo tra compagnie di bandiera europee.
- **Accordi globali**. L'accordo tra compagnie di bandiera europee e operatori di altri continenti statunitensi ed asiatici accompagnati o meno da scambi azionari.

[27] R. Mele, R. Parente, P. Popoli, I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici (2004)

Un’altra risposta particolare al cambiamento fu quella del notevole incremento delle compagnie a basso costo (CABC). Le compagnie aeree a basso costo rappresentano un potente fattore dirompente sotto almeno tre profili:

- Il significativo positivo impatto sulla domanda di trasporto aereo in una fase di tendenziale maturità del mercato. Questo impatto non si manifesta solo sul piano quantitativo, ma anche su quello qualitativo poiché le compagnie a basso costo attivano una domanda costituita anche da clienti che fino ad ora avevano utilizzato in maniera marginale o addirittura non avevano affatto utilizzato il trasporto aereo.
- La forte intensificazione della competizione nel settore del trasporto aereo che genera una pressione molto consistente sulle compagnie *full service* il cui modello di business sembra peraltro in difficoltà di fronte alle nuove dinamiche della competizione.
- Il determinarsi di un potenziale fattore di sviluppo delle aree geografiche e relativamente periferiche, la cui portata è legata anche alla capacità di integrazione del vettore aereo a basso costo e l'aeroporto che incide sull'area geografica in questione.

In conclusione, le compagnie aeree a basso costo sembrano poter rappresentare un nuovo modello di business in grado di ridisegnare le dinamiche competitive in una rilevante porzione del mercato del trasporto aereo e di rappresentare un potenziale fattore propulsivo dello sviluppo economico territoriale[28]. Rispetto alle alleanze strategiche questo modello di business è un’opzione altrettanto valida per la sopravvivenza nel settore del trasporto aereo.

L’alleanza e le altre opzioni strategiche

All'inizio degli anni ‘90 il settore del trasporto aereo era costituito da un insieme estremamente frammentato di realtà. Fino ad allora il problema principale era stato quello di mantenere o conquistare una quota di mercato, attraverso politiche

[28] F. Carlucci, Trasporto Aereo: Regolamentazione e Concorrenza (2003)

molto aggressive. Successivamente, fu invece chiaro che detenere una certa quota di mercato, da sola, non rappresentava una condizione sufficiente per poter operare in condizioni di equilibrio, ma che era necessario intervenire in maniera decisa sui costi e attuare forme di previsione dei ricavi più precise rispetto a quelle fino allora esercitate. Per tutto il periodo successivo alla *deregulation* (1978), le grandi compagnie erano riuscite ad affrontare autonomamente la turbolenza e i repentini cambiamenti all'interno del settore e la pressante competitività dei mercati internazionali. Anche laddove si erano verificate unioni, si era quasi sempre trattato di fusioni o acquisizioni nelle quali una delle due società versava in stato di crisi e quasi mai era accaduto che, in via paritetica, due compagnie avessero deciso di associarsi per dare vita a alleanze significative. In breve tempo, tuttavia, questo modello di business non parve più adeguato alle mutate condizioni internazionali. Le caratteristiche del contesto economico generale richiedevano un cambiamento evolutivo. Infatti, per operare in modo produttivo non era più possibile muoversi al di fuori di un network. Si andò così delineando l'esigenza di dar vita a strategie di crescita focalizzate essenzialmente su tre obiettivi chiave: il dominio del mercato nazionale di riferimento, la presenza in altri mercati attigui al proprio, la realizzazione di un network su scala mondiale. Le alleanze strategiche sono state la risposta a tale necessità[29]. A partire dalla metà degli anni '90 hanno preso il via partnerships a livello internazionale. Una parte di esse è cresciuta nel corso del tempo grazie all'adesione progressiva di più compagnie aeree, altre alleanze sono state invece bloccate sul nascere dall'intervento di organismi preposti alla regolamentazione del mercato.

Una compagnia nella definizione di una strategia è condizionata da ridotti margini di flessibilità, richiede un orientamento di lungo periodo impone investimenti consistenti. Tutto questo a fronte di un contesto estremamente volatile, connotato da frequenti cambiamenti ed altamente competitivo. Per queste ragioni, il processo strategico si caratterizza per essere seriamente articolato e soggetto ad una serie di vincoli di non lieve entità.

[29] [15]M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

I principali obiettivi che hanno poi contraddistinto le strategie delle compagnie aeree negli ultimi anni sono fondamentalmente tre: differenziazione, scopo, cooperazione.

Le **strategie di differenziazione**[30] consistono nello svolgere o offrire un servizio in modo sotto qualche forma diversificata rispetto ai concorrenti. In particolare è possibile distinguere tra vari tipi di differenziazione:

- di costo, che si sostanzia nel proporre la prestazione ad un prezzo più basso rispetto a quello medio praticato dal mercato, purché sia garantito un certo livello qualitativo;
- di qualità, quando ad una migliore immagine è associata anche un'effettiva sostanza. Con questa strategia si va a colpire la percezione che l'utente ha del rapporto qualità/prezzo;
- di supporto, che consiste nel fornire un insieme di servizi accessori rispetto a quello principale, ulteriori rispetto ai concorrenti, che producono benefici sull'utente. Esistono due tipi di supporto: quello latente che riguarda quelle attività che si svolgono "dietro le quinte" e che permettono un migliore funzionamento del processo, quello visibile che può essere immediatamente rilevato dall'utente.

Le **strategie di scopo**[31] sono implementate laddove si ritiene che il vantaggio competitivo si fondi su fattori specifici che richiedono un certo livello di focalizzazione[32]. In generale, si tratta di un insieme di opzioni interessano più le piccole compagnie e non i *megacarriers* o, comunque, gli operatori che si trovano nella fase iniziale dell'attività. Anche in questo caso è possibile distinguere tra due tipologie:

- segmentazione, che consiste nell'individuare esigenze ben precise, espresse da gruppi omogenei di soggetti, non ancora appagate da parte dei

[31] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)
[32] R. L. Daft, Organizzazione Aziendale (2007)

competitors. La segmentazione può essere realizzata in vari modi, a seconda dei bisogni da soddisfare. Fondamentale è la logica con cui si effettua la ripartizione che deve poter riunire cluster di soggetti che presentino caratteristiche omogenee e che assicurino adeguati ritorni nell'investimento. Nel settore del trasporto aereo la strategia consiste generalmente nel focalizzarsi su una determinata area geografica non sufficientemente servita da altri operatori o con caratteristiche tali da non renderla conveniente alle compagnie di maggiori dimensioni;

- personalizzazione, definita anche *customer-based*, che si pone l'obiettivo di fornire servizi mirati a soddisfare precise esigenze dei passeggeri, non adeguatamente appagate dalla concorrenza. Solitamente, tali prestazioni hanno quale conseguenza un prezzo più elevato a causa dei maggiori costi che la compagnia deve sostenere.

Le **strategie di cooperazione**[33], nel settore di compagnie aeree, hanno avuto una genesi e relativamente recente. I primi accordi formalizzati risalgono infatti a metà degli anni '90. Il maggior impulso in questa direzione si registra a partire dai primi anni del 2000. Le grandi compagnie, che sin dall'origine si sono caratterizzate per una forte integrazione verticale, per effetto dei notevoli cambiamenti nel settore sul piano tecnologico e competitivo si sono viste costrette a ricercare all'esterno sinergie e competenze. In termini generali, una strategia di cooperazione serve ad agevolare l'accesso ai mercati, conoscenze, risorse, potenzialità di sviluppo ad un costo inferiore a quello altrimenti necessario. La forma più largamente diffusa nel settore trasporto aereo è quella che prende il nome di alleanza strategica la quale, a seconda delle circostanze, può essere declinata in differenti soluzioni applicative. Un'alleanza strategica può essere definita un accordo interaziendale relativamente stabile e sviluppa legami e connessioni tra partners, con l'obiettivo di utilizzare risorse e/o strutture di governance delle singole organizzazioni per raggiungere finalità individuali e comuni. Ovviamente i partners per realizzare questa forma di cooperazione

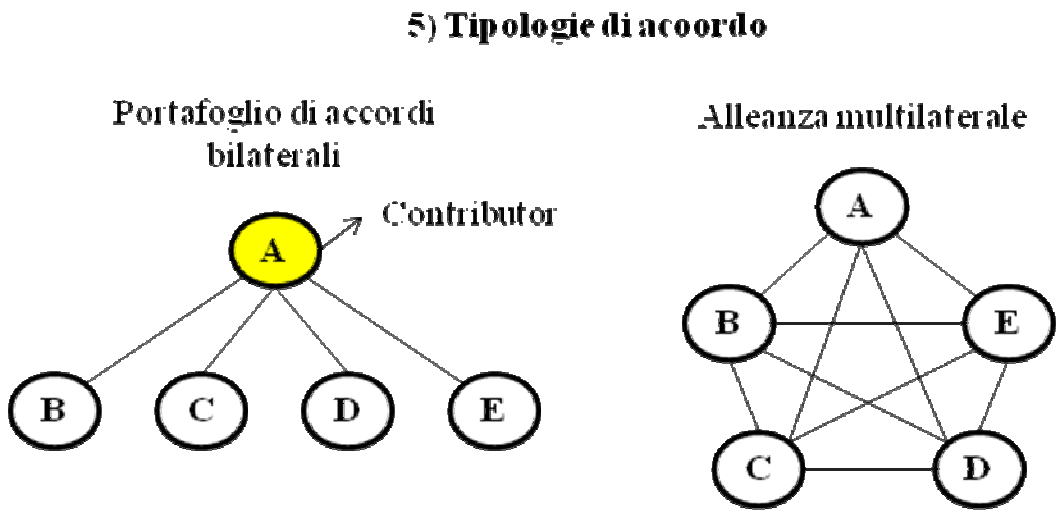
[33] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

devono avere notevoli capacità, devono essere compatibili tra loro, devono mettere a disposizione dell'alleanza un notevole potenziale e impegno. Infine sono fondamentali il controllo della struttura e la dimensione geografica dell'alleanza.

Tipologie di alleanze nel settore del trasporto aereo

Le alleanze strategiche possono assumere un'ampia varietà di forme e possono essere classificate sotto aspetti diversi, ciascuno dei quali mette in evidenza caratteristiche e proprietà diverse.

Un primo criterio di distinzione riguarda il numero dei partners facenti parte dell'alleanza. L'accordo può essere da due compagnie aeree soltanto oppure tra più compagnie legate da accordi reciproci. Con l'alleanza del primo tipo, ovvero **bilaterale**, una compagnia dominante ha un portafoglio di accordi bilaterali ai quali contribuisce e dal quale ottiene vantaggi. L'obiettivo più frequente è quello di alimentare un *hub* della compagnia dominante. Le alleanze del secondo tipo possono essere distinte in due ulteriori categorie: **portafoglio di alleanze bilaterali**, dove vi è una compagnia principale, detta contributor, che stringe intese con altri operatori che non sono coordinati tra loro se non indirettamente; **alleanza multilaterale**, dove ciascun partner ha accordi bilaterali con ogni altro partner, oppure con l'organizzazione che gestisce l'alleanza. In genere ogni partner si impegna ad avere accordi bilaterali soltanto all'interno dell'alleanza.



Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

Un secondo criterio di distinzione può essere l'area geografica nella quale opera l'alleanza. Quindi si possono distinguere alleanze regionali e internazionali. Nel primo tipo l'alleanza è tra compagnie aeree che hanno una rete *full service* e compagnie regionali che alimentano tale rete con passeggeri diretti verso rotte su lunghe tratte o verso rotte internazionali. Queste collaborazioni sono diventate molto più importanti negli ultimi anni in quanto le compagnie *full service* hanno ridotto o hanno chiuso le loro rotte su tratte brevi. Nel secondo tipo l'alleanza tra compagnie aeree *full service*. Sono molto più complicate delle precedenti. L'obiettivo dell'alleanza è lo stesso, anche se i vantaggi sono poco visibili. I partners sono spesso concorrenti tra loro. Di conseguenza le compagnie devono trovare un modo per ottimizzare la capacità operativa su una particolare rotta operata congiuntamente con un'altra compagnia, senza per questo consegnare la rotta stessa ai rivali di un'altra alleanza. In altre parole, i loro interessi sono in conflitto. Il *trade off* è ottimizzare propri ricavi senza danneggiare quelli di un partner dell'alleanza.

Tretheway e Oum[34] distinguono le alleanze tra compagnie aeree in base al grado di complessità dell'accordo in tre categorie:

[34] M. Treatheway, T. Oum, Airline Economics: Foundations for Strategy and Policy (1992)

- **alleanza semplice**, che è la forma di alleanza più frequente e limitata a singole rotte. Comporta un basso livello di impegno nell'alleanza da parte dei partners, come avviene nel *codesharing*, o nella gestione operativa in comune di soltanto poche rotte. Si tratta in genere di uso delle attrezzature atterra negli aeroporti come le sale d'attesa, del coordinamento della gestione bagagli a terra, delle vendite di *block space*, e della gestione comune dei programmi *frequent flyer*;
- **alleanza di marketing**, che è una forma più ampia rispetto alla semplice alleanza rotta-per-rotta. Comporta l'integrazione tra reti in modo da limitare il traffico degli aeroporti di ciascuno dei partners. È norma che partners di un'alleanza del secondo tipo cooperino per le seguenti attività: gestione comune delle attrezzature atterra, coordinamento degli orari di volo, gestione comune degli FFP, *codesharing*, vendite di *block seat*, e gestione comune di programmi di pubblicità e di promozione;
- **alleanza di capitali**, che è la forma più avanzata di accordo. I partners operano in quasi tutte le attività che possono essere gestite in comune tra cui lo scambio degli equipaggi, lo sviluppo in comune di sistemi informatici, la gestione comune di programmi di pubblicità e di promozione e l'acquisto in comune di carburante o altre forniture. Più rare sono le alleanze per l'acquisto di aerei e attrezzature a terra. Quest'ultima attività, per essere realizzata, comporta un forte grado di coordinamento. L'integrazione necessaria è forte anche della gestione comune di sistemi informativi, di politiche dei prezzi e in particolare degli *yields*.

Le forme di cooperazione tra compagnie aeree possono essere analizzati in funzione delle seguenti dimensioni: livello delle risorse conferite dal partners, il grado di indipendenza dei partners e la complessità dell'integrazione tra gli stessi.

6) Livello delle risorse, grado di indipendenza e complessità dell'integrazione

Grado di indipendenza

Livello di output delle risorse conferite

	Alto	Medio	Basso
Alto	CRS e FFP	Joint management	Partecipazioni incrociate
Medio	Blocked space Revenue sharing Franchising	Joint services	Joint marketing
Basso	Codesharing	Insurance and pooling	Gestione in comune delle attività a terra, delle manutenzioni e degli impianti
	Alto	Medio	Basso

Livello di complessità dell'integrazione

Fonte: I. Dawna, H. Rhoades, L. Heuther, "A typology of strategic alliances in the airline industry for a stability and duration", Journal of Air Transport managment, (1997)

In base a queste caratteristiche possiamo analizzare le seguenti forme di alleanza:

- **Partecipazioni incrociate**. È un modello di cooperazione basato sullo scambio di partecipazioni di capitale.
- ***Joint marketing***. Le operazioni condivise sono concentrate nei programmi di marketing. Per questo motivo il livello di output delle risorse conferite è indicato come medio. Il marketing è visto come la chiave di successo per il business e l'indipendenza delle compagnie partners in questo tipo di cooperazione è bassa. I programmi in comune mirano infatti a dare principalmente qualità costante.
- **Gestioni in comune**. Nella gestione comune delle attività a terra, delle manutenzioni e degli aerei sono favorite le compagnie aeree che forniscono tali servizi con un raggio internazionale. Questo tipo di cooperazione può notevolmente ridurre i costi. La complessità della gestione è però elevata.
- ***Joint management***. Un gruppo di managers adeguatamente specializzati, scelti dai partners, è preposto alla guida dell'alleanza. Scopo principale è

assicurare che il livello qualitativo del servizio sia costante e le decisioni siano in accordo con gli scopi dell'alleanza.

- ***Joint services***. La gestione comune dei servizi dà buoni risultati soprattutto per le compagnie che hanno flotte simili e rotte complementari. Il coordinamento delle frequenze dei voli, la loro distribuzione nel tempo e l'utilizzazione della capacità operativa dei partners creano complessità considerata media.
- **Sistemi di prenotazione (CRS) e FFP**. Nella gestione dei CRS e FFP, un partner cede l'uso di parte dei due sistemi all'altro o agli altri partners. La conversione della CRS o del FFP da parte del partner o dei partners e la formazione del personale relativa al nuovo sistema necessita di un elevato coinvolgimento di risorse, ma la complessità dell'integrazione è bassa.
- ***Block spacing, revenue sharing e franchising***. La prima è una variante del *codesharing*: la compagnia A acquista in blocco un certo numero di posti sul volo di B. La differenza tra il prezzo di posti acquistati in blocco da A e il prezzo dei biglietti venduti ai propri passeggeri è assimilabile ad una commissione pagata ad un intermediario. La seconda consiste nella ripartizione dei ricavi tra compagnie aeree che operano sulla stessa rotta nell'ambito di un'alleanza; ne esistono quattro modelli che sono ognuno l'evoluzione del precedente: *hard blocks, static proration, dynamic proration e soft blocks*. Il terzo è raro tra compagnie aeree.
- ***Codesharing***. È il più semplice degli accordi fra due compagnie aeree ed uno tra i più utilizzati. Due compagnie che operano sulla stessa rotta si accordano e affidano la gestione del volo ad una sola delle due. I passeggeri possono prenotare il volo con entrambe le compagnie dato che il codice del volo è duplice.

La distinzione tra alleanze basate su vincoli di capitale e basata su accordi in precedenza menzionata impone un approfondimento. Le alleanze strategiche basate su legami che coinvolgono il capitale possono assumere tre forme principali:

- ***Joint ventures***. Questo tipo di accordo può assumere varie forme, ma il concetto di fondo è comune a tutte ed è il seguente: mentre in una società di capitali il potere di gestione è nelle mani di coloro che hanno la maggioranza dei voti nell'assemblea dei soci, nella *joint ventures* il potere è ripartito tra i partners indipendentemente dalle quote di capitale. Alla base di questo accordo esiste un accordo tra le parti. Si distinguono due tipi di *joint ventures*: *equity joint ventures*, dove due o più compagnie conferiscono capitale per dar vita a una nuova compagnia che avrà personalità giuridica distinta da quella dei partners; *nonequity joint ventures*, dove vi è un accordo tra i partners per la condivisione di attività di gestione: produzione, distribuzione, sviluppo di nuovi servizi. Questo accordo determina i seguenti vantaggi: la legislazione materia di investimenti esteri pone in quasi tutte le nazioni severi limiti al controllo del capitale di compagnie aeree nazionali da parte di stranieri, perciò la *joint ventures* è uno strumento per essere presenti in un mercato superando questi divieti; presentarsi in un mercato assieme ad un partner locale significa avere maggiori possibilità di stimolare la domanda; l'investimento iniziale e rischi relativi sono minori in quanto divisi con le altre compagnie aeree; per vendere servizi in un mercato estero occorre conoscere il comportamento dei potenziali compratori, dei concorrenti, degli intermediari e degli altri operatori, perciò la *joint ventures* con un partner locale consente di acquisire tali conoscenze più rapidamente di quanto potrebbe essere fatto costituendo ex novo una consociata; il problema principale della compagnia che intende entrare in un mercato per essa nuovo è rendere accessibile il servizio al numero più ampio di potenziali compratori attraverso una buona copertura del territorio, quindi un accordo con un partner locale può consentire in breve tempo di raggiungere un'ampia quota della domanda potenziale; un altro motivo alla base di questa alleanza è l'integrazione tra compagnie che mirano a meglio utilizzare le rispettive risorse e a favorire l'accesso ai rispettivi mercati; dal lato fiscale spesso il trasferimento all'estero di profitti capitali da parte di una *joint ventures* ha un trattamento migliore rispetto a quello stabilito con

una consociata. Per quanto riguarda gli svantaggi possiamo menzionarne due: alta possibilità di conflitti tra i partners; possibile cambiamento di obiettivi, condizioni di mercato e condizioni ambientali che hanno ispirato l'accordo.

- **Partecipazioni di minoranza**. Alcune compagnie aeree hanno acquisito partecipazioni in compagnie di altre nazioni per non acquisire flotte, personale qualificato o centri di manutenzione, ma per assicurarsi l'accesso ad un *hub*. I vantaggi competitivi di un *hub* sono in rapporto all'ampiezza del sistema di rotte che lo collegano con gli altri *hubs* e *spokes*.
- **Partecipazioni incrociate**. Lo scambio di partecipazioni incrociate tra compagnie aeree è poco diffuso. È una forma usata soprattutto per rafforzare accordi di lungo periodo tra compagnie aeree di dimensioni non molto diverse. È un'alleanza formata con partecipazioni di minoranza, spesso a causa di legislazioni che pongono limiti alla proprietà straniera di compagnie aeree nazionali. A volte è un modo per evitare che un concorrente, attirato da un mercato nel quale operano imprese di piccole dimensioni, entri e costituisca una testa di ponte. Altre volte la partecipazione è un modo per consolidare l'alleanza, dando agli investitori un maggiore controllo sulle politiche del partner.

Le alleanze strategiche basate su accordi possono assumere varie forme alcune delle quali anche molto simili tra loro. Di seguito abbiamo le più diffuse:

- ***Cost sharing ventures***. Due o più compagnie aeree si accordano per acquistare assieme attrezzature, aerei e servizi, traendo vantaggio dal maggiore potere di negoziazione.
- ***Asset pools***. È frequente nel campo dei servizi. Più compagnie possono condividere la gestione delle manutenzioni e la gestione delle scorte dei pezzi di ricambio.
- ***Pro-rate agreements***. È un accordo che riguarda la ripartizione dei ricavi.
- ***Feeder***. È un accordo tra la compagnia aerea di grandi dimensioni e un'altra di piccole dimensioni.

- ***Marketing alliance***. Riguarda le aree del marketing: dalla pubblicità in comune, alla vendita in comune, alla gestione comune di programmi FFP.
- ***Management contract***. È una forma molto diffusa nel settore dei servizi soprattutto tra compagnie di paesi diversi. Se non esistono in un certo paese capacità di management, una compagnia locale che intende sviluppare il trasporto aereo può per contratto affidare ad una compagnia straniera la gestione dei servizi, delle attrezzature e degli equipaggi. Le insegne sono quelle della compagnia aerea locale.
- ***Licensing***. Consiste nel cedere ad un'altra organizzazione le conoscenze (*know-how*) e il diritto di produrre e commercializzare il servizio.
- ***Franchising***. Le differenze rispetto alla precedente sono sottili. Alcune caratteristiche sono però rilevanti: l'insegna è quella del *franchisor* che offre un "ombrello" al *franchisee* costruendo un'immagine di marca e dando al *franchisee* il vantaggio di usarla; il *franchisor* ha il controllo sui metodi di gestione e di vendita del *franchisee*.
- ***Integrated feeder***. È una variante del franchising. È un'alleanza della compagnia aerea di grandi dimensioni aventi una rete ampia e della compagnia regionale che opera interamente ed esclusivamente con un contratto di franchising. La compagnia più grande costruisce una rete di cui è il centro e il dominus.

La condivisione dei processi all'interno delle alleanze[35]

Nelle alleanze strategiche la condivisione dei processi è uno degli aspetti che hanno una rilevanza critica nel determinare il buon esito dell'accordo. Si tratta di elementi che riguardano la sfera operativa e, in particolare, il modo con cui i servizi congiunti possano beneficiare delle sinergie derivanti dall'alleanza. I processi in questione sono i seguenti:

- lo *scheduling;*
- il *codesharing;*

[35] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

- i rapporti con le strutture aeroportuali;
- l'integrazione di sistemi informativi;
- i programmi per *frequent flyer*.

Lo *Scheduling*

Uno dei maggiori benefici delle alleanze strategiche è rappresentato dalle potenzialità offerte ai passeggeri e ai vettori di usufruire di un vasto range di punti *origin-destination* a livello globale. Per poter sfruttare al meglio tali opportunità, occorre che all'interno del network sia regolato in modo efficiente lo *scheduling* delle linee aeree che lo compongono. Con questo termine, si intende il coordinamento delle attività di volo tra i vari membri dell'alleanza: esso può spaziare dalla gestione delle coincidenze all'ottimizzazione delle connessioni fra le diverse località servite. Il vantaggio competitivo di un'alleanza formata da compagnie che operano a livello globale consiste, infatti, nell'offrire un ampio portafoglio di destinazioni, voli frequenti e tempi di viaggio contenuti. Il limite principale ad un'efficace di *scheduling* è tuttavia rappresentato dal sistema della logistica aeroportuale. A fronte di *spokes* sempre più numerosi su cui gravitano i vettori locali che alimentano i *megacarriers*, esistono pochi *hubs*, spesso congestionati e non in grado di far fronte ad un traffico aereo in continua crescita.

In Europa, esistono pochi *hubs* (Londra, Parigi, Madrid, Amsterdam, Francoforte, Roma), che fungono da punti focali per tutto il continente. A questi si può aggiungere Lisbona che rappresenta una sorta di *hub* di nicchia per il mercato sudamericano. Gli *hubs* europei soffrono quindi di una situazione di traffico intenso che limita notevolmente le potenzialità di sviluppo che, invece, le condizioni di mercato potrebbe assicurare.

Parzialmente migliori sono le prospettive del mercato statunitense, dal momento che i vettori operano su più *hubs* e possono contare su un discreto numero di aeroporti di grande dimensione in grado di assorbire l'elevato numero di connessioni.

Un'efficace modello di *scheduling* consente di sfruttare al meglio le strutture aeroportuali, di ridurre tempi di scarico e carico, di fornire un servizio più competitivo in termini di costo e tempistica e di garantire un certo livello di rendimento. Al fine di minimizzare i tempi di connessione presso gli aeroporti vi sono molteplici soluzioni. Una delle più frequenti è quella di creare delle onde, ovvero dei flussi di arrivi-partenze concentrati in un ridotto arco temporale nei quali passeggeri trovano più alternative per le stesse destinazioni. Perché il sistema sia funzionale è anche necessario armonizzare al meglio il network delle rotte e i collegamenti, così da realizzare connessioni efficienti e un più adeguato utilizzo dei velivoli.

Ad esempio, per gli Europei di calcio 2008 in Austria e Svizzera, Lufthansa, l'unica linea a che serviva tutte le sedi dove si sono disputati gli incontri, ha designato l'aeroporto di Monaco come *football hub*: il vettore ha infatti offerto voli diretti dal suo *hub* meridionale verso tutte le sedi interessate, offrendo così ai propri clienti appassionati di calcio collegamenti comodi e veloci verso tutte le città coinvolte nell'evento.

Il *Codesharing*

Il *Codesharing*, come precedentemente accennato, rappresenta una forma di cooperazione attraverso la quale ad uno stesso aeromobile sono attribuiti due codici di designazione: quello della compagnia che effettua materialmente il servizio e quello di una seconda linea aerea partner che vende autonomamente e a proprio nome una quota delle sedute disponibili[36].

Attualmente il *codesharing* non si limita solo commercializzazione dei biglietti, ma coinvolge un'ampia serie di attività strategicamente rilevanti. Esso costituisce infatti la base dell'accordo tra i vari membri e non interessa solo le operazioni di volo, ma anche larga parte della logistica. Le compagnie, nel momento in cui si

[36] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

accordano per una gestione congiunta e sinergica degli velivoli, accettano anche la condivisione di servizi collegati: l'*handling* dei bagagli, l'utilizzo di strutture aeroportuali comuni, l'acquisto di carburante e di equipaggiamenti, le campagne pubblicitarie e promozionali, le politiche di marketing.

Il *codesharing* assicura ai vettori molteplici vantaggi che possono essere così riassunti:

- operare in *codesharing* con altri vettori amplia notevolmente il ventaglio di possibilità per effettuare connessioni frequenti e garantire, quindi, uno *scheduling* efficace. Di questo risente in termini positivi anche il *load factor*, dal momento che ciascun volo può contare su una rete distributiva di vendita assai più estesa.
- Il *codesharing* consente di realizzare sinergie e risparmi di costo in funzione del livello di partnership attuata. Più sono stretti legami, maggiori sono le sinergie che si possono ottenere, soprattutto con riferimento a investimenti strutturali per le operazioni di volo e di terra e per i servizi.
- Inoltre vi è la possibilità per i vettori, a livello di offerta, di essere presenti sui mercati fino a quel momento preclusi. Non dovendo effettuare fisicamente il volo, ma potendo comunque venderlo in connessione con i propri partners, la singola linea aerea amplia anche il ventaglio di soluzioni grazie al network dei partners.
- Non su tutti i mercati c'è la stessa presenza di compagnie che aderiscono ad alleanze strategiche e, pertanto, non tutte le tratte aeree possono essere ugualmente coperte. In questi casi la competizione, si sviluppa essenzialmente a livello di alleanza e in misura minore, in modo diretto, tra le compagnie.
- Infine, il *codesharing* fornisce una soluzione volta a superare, seppure in modo parziale, le limitazioni previste dai regolamenti nazionali. Ad esempio l'accordo tra American Airlines e British Airways all'interno di Oneworld ha permesso alla compagnia statunitense di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle altre linee aeree connazionali in virtù

del parziale superamento dei forti vincoli che sono imposti ai vettori nell'utilizzo dell'aeroporto di Heathrow.

L'integrazione del sistema informativo

Le compagnie aeree, fino dai primi anni '60, hanno fatto largo uso delle Information and Comunication Technologies (ICT) per gestire le proprie operazioni. Con la deregolamentazione tali sistemi informativi sono cambiati radicalmente. Tali sistemi dalla mera programmazione delle attività interne sono arrivati progressivamente ad essere un valido supporto per velocizzare i meccanismi di prenotazione. Si è iniziato con l'interfacciare il sistema con agenzie, tour operator e, in genere, con tutti coloro che necessitavano di avere in tempo reale informazioni sulla disponibilità di posti. Il Computer Reservation System (CRS) diventò una *strategic business unit* (SBU) autonoma. A metà degli anni '80, alcune linee aeree capirono che è un CRS poteva gestire ben più del traffico aereo. Fu quindi aggiunta la possibilità di prenotare ulteriori servizi, quali hotel e auto a noleggio. Il CRS allargò le sue funzioni fino a diventare un vero e proprio *Gobal Distribution System* (GDS). In Europa furono sviluppati due sistemi chiamati Galileo e Amadeus che erano in grado di dialogare con agenzie di viaggio, tenere in memoria decine di milioni di tariffe, record di passeggeri e interagire con servizi esterni. Negli anni '90 tali sistemi si sono perfezionati fino a diventare veri e propri "supermarket turistici"[37]. Oltre a questi due in America si svilupparono anche SABRE e Worldspan. La fine degli anni '90 segnò l'affermazione di Internet con protocollo di comunicazione. Le compagnie aeree colsero nel nuovo mezzo informativo una rilevante opportunità e decisero di dar vita a un *reengineering*[38] delle proprie architetture per renderle compatibili con il Web.

Nell'ambito delle alleanze fra imprese la condivisione, almeno parziale, del sistema informativo, rappresenta un passaggio necessario. Esso costituisce, infatti,

[37] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)
[38] R. L. Daft, Organizzazione Aziendale (2007)

il supporto attraverso il quale, materialmente, si basa il dialogo fra singoli attori. I punti critici che rendono imprescindibile l'armonizzazione di tale sistema sono: lo *scheduling*, il *codesharing*, la logistica comune, i programmi per *frequent flyer*. Data l'elevata quantità di connessioni esistenti per i vari scali e le quasi infinite combinazioni offerte dal *codesharing*, è infatti impossibile progettare un sistema di *scheduling* a tavolino senza programmi di simulazione in grado di combinare tutte le informazioni e presentare la soluzione ottimale sulla base di una serie di input e vincoli imposti dal management. Va poi considerato che lo *scheduling* è periodicamente aggiornato non solo per apportare migliorie, ma anche per aggiungere nuove offerte promosse dai nuovi partner dell'alleanza. Il *codesharing* richiede inoltre che la fissazione delle tariffe avvenga secondo una logica congiunta. Di fatto, l'ampio database da cui attingono i modelli di pianificazione è alimentato e gestito in modo sinergico, così da evitare comportamenti incoerenti e non sufficientemente competitivi. Il monitoraggio dei competitors avviene in modo congiunto, così da elaborare risposte globali e uniformi. La stessa logistica comune è gestita attraverso una intranet, anche se a questo riguardo i servizi comuni sono ancora abbastanza limitati e, per lo più, riferiti all'approvvigionamento a terra.

¯) Il network informativo

Internet (connessione con gli stakeholders)

Clienti	Altri
• Informazioni e prenotazioni • Offerte speciali, aste • Frequent flyer club • Check-in elettronico •Aggiornamento offerta • Info su bagagli smarriti	• Azionisti • Associazioni ambientalistiche • Giornalisti e newsletter

Extranet (connessione con i partners)

E-procurement	Membri dell'alleanza
• Controllo del traffico aereo • Dogane e autorità aeroportuali • Servizi di catering • Servizi di handling • Approvvigionamenti • Intermediari	• Codesharing • Scheduling • Yield management • Condivisione servizi • Programmi frequent flyer • Monitoraggio competitors

Intranet (connessione interna alla compagnia)

Vendita e merketing	Gestione delle risorse interne
•Computer reservation system • Global distribution system • Prenotazioni e yield management	• Gestione proprio scheduling • Controllo di gestione • Controllo delle attività di volo • Handling • Manutenzione • Personale

Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

Il ruolo degli aeroporti nelle alleanze

Gli aeroporti giocano un ruolo primario all'interno del business tra le compagnie aeree. Essi hanno modificato le loro strutture conseguentemente all'evoluzione dello scenario del settore. Anzitutto, alcune strutture, che una volta facevano da base alla compagnia di bandiera, hanno visto ridurre progressivamente il proprio

ruolo quando la compagnia ha effettuato l'entrata in una partnership. In secondo luogo, gli aeroporti hanno perso parte del loro potere negoziale: una cosa era trattare con ogni singola compagnia, ben altra con un insieme di linee aeree coordinate abbastanza. Naturalmente, una volta raggiunto, un accordo diventa abbastanza vincolante in quanto non si potrà sciogliere facilmente dato che sia la struttura aeroportuale che le singole compagnie effettuano importanti investimenti per una crescita sinergica ed armonica. Inoltre, per effetto dell'ottimizzazione dello *scheduling* e del *codesharing*, le alleanze hanno modificato in modo marcato il flussi degli aeroporti.

Le condizioni basilari per dar vita ad un accordo tra l'alleanza e lo scalo sono così sintetizzabili:

- Disponibilità di spazio per le operazioni. È legata alla capacità di assorbire flussi di aerei previsti nel modello di *scheduling* dell'alleanza. Minore è la permanenza a terra dei velivoli, maggiore è la possibilità di rotazione degli spazi con il conseguente uso intensivo dello scalo.
- Compatibilità con il network. Riguarda la capacità dell'aeroporto di rispondere agli standard qualitativi e quantitativi richiesti dalle alleanze.
- Caratteristiche strutturali. Gli scali sono stati concepiti e progettati in anni in cui non era prevedibile il fenomeno delle alleanze. Con lo svilupparsi di queste ultime è stata fondamentale la volontà delle parti di cooperare per migliorare la soluzione esistente al fine di modificare le strutture in maniera da renderle efficaci per il raggiungimento dei fini dell'alleanza e dell'aeroporto.
- Supporto a livello di marketing. Nella scelta dell'aeroporto i passeggeri non giudicano solo la localizzazione, ma anche la sicurezza, la presenza di infrastrutture di collegamento e logistiche adeguate, le tariffe da corrispondere, la frequenza il servizio, la disponibilità di voli e orari, i servizi offerti, la politica di *handling* del bagaglio. La soddisfazione di queste esigenze non è demandata in via esclusiva al vettore o allo scalo, ma compete, in misura varia, ad entrambi.

- Tipologia e qualità delle *facilities*. Proprio sulle *facilities* le compagnie aeree puntano molto per garantire un certo livello di servizio.
- Semplicità dei trasferimenti delle connessioni. È fondamentale il servizio di trasporto interno ed esterno all'aeroporto.
- Manutenzione. Le compagnie aeree hanno poi necessità di poter contare su un adeguato livello di servizi di manutenzione, almeno per quanto riguarda gli aspetti basilari. Soprattutto, è importante disporre di spazi fisici di stoccaggio e di personale in grado di effettuare interventi più comuni su diverse tipologie di aeromobile.
- Posizionamento nel contesto di riferimento. Un aeroporto situato in un'area depressa, difficilmente raggiungibile, con servizi collaterali carenti, certamente presenta punti di debolezza. Oggi per ragioni di spazio di salvaguardia dell'ambiente e si tende a costruire scali sempre più distanti dal contesto cittadino di riferimento. Per evitare di isolare troppo queste realtà è necessario creare collegamenti adeguati per raggiungerle.

L'integrazione dei programmi per *frequent flyer* (FFP)

Gli FFP sono piani di fidelizzazione volti a indurre i viaggiatori più abituali a volare sempre con la medesima compagnia o, in termini di estesi, con la stessa alleanza strategica[39]. Si tratta di un servizio offerto dalla maggior parte delle compagnie aeree per premiare la fedeltà dei propri clienti. I viaggiatori iscritti al programma guadagnano tanti punti quante sono le miglia percorse. I punti così accumulati, oltre a permettere ai passeggeri di godere di benefici addizionali, come l'accesso ad aree riservate (lounges) dell'aeroporto o la priorità nelle prenotazioni, possono essere utilizzati per ottenere voli gratuiti o altri servizi. Molti programmi riconoscono ai viaggiatori che effettuano numerosi voli nel corso dell'anno un diverso status rispetto ai normali membri, prevedendo per essi ulteriori benefici non ottenibili in altri modi. I livelli variano a seconda del programma, ma i benefici, in genere, includono:

[39] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

- accesso alle aree riservate della prima classe o business con un biglietto normale;
- accesso alle aree di altre compagnie;
- sistemi di accumulo punti più vantaggiosi;
- possibilità di riservare un posto vicino al proprio, quando disponibile;
- scelta dei posti;
- passaggio gratuito o scontato alla classe superiore;
- priorità nelle liste di attesa;
- priorità in specifici casi di *overbooking*.

Il metodo principale per ottenere punti in un programma per *frequent flyer* consiste nell'effettuare voli con le compagnie partner. Molti programmi prevedono inoltre la possibilità di ottenere punti non solo volando, ma anche con soggiorni negli hotel partner o noleggiando un veicolo da una società associata. I programmi differiscono nella scadenza dei punti: alcuni scadono dopo un periodo di tempo predeterminato, altri, nel caso di un prolungato in utilizzo del proprio conto.

All'interno delle alleanze gli FFP contribuiscono a fornire maggiore coesione. Una delle problematiche principali è costituita dall'uniformazione dei programmi dei partners dell'alleanza. Infatti, poiché ogni singolo programma dà diritto ad universo range di benefici, è difficile trovare una soluzione che armonizzi le varie esigenze. In linea di massima, è possibile seguire due strade: quella dell'armonizzazione, che, per certi versi, rappresenta la via più agevole e, pertanto, la più applicata, consiste nel rielaborare progressivamente programmi, cercando soluzioni compatibili con quelle degli altri partner; quella dell'integrazione costituisce, invece, un percorso più complesso che richiede un ampio periodo di rodaggio e che vincola in modo quasi permanente i vettori che decidono di operare in questa direzione.

Il controllo nelle alleanze tra compagnie aeree

Sistemi di pianificazione e controllo e il controllo di gestione

Le alleanze modificano significativamente la gestione operativa dei singoli vettori e presuppongono la condivisione di risorse, processi e di informazioni strategicamente rilevanti. L'alleanza può dunque influenzare considerevolmente il modo con cui si formano le decisioni. Secondo uno schema che si sta progressivamente consolidando, stanno prendendo corpo all'interno delle alleanze organismi di coordinamento che possano autonomamente gestire i processi comuni all'alleanza. Il decentramento di una parte il sistema decisionale a favore di questi organismi limita notevolmente la controllabilità e il potere d'intervento e di correzione da parte dei partners. Per prevenire questi limiti serve un sistema di pianificazione e controllo molto forte e ben radicato all'interno dell'alleanza.

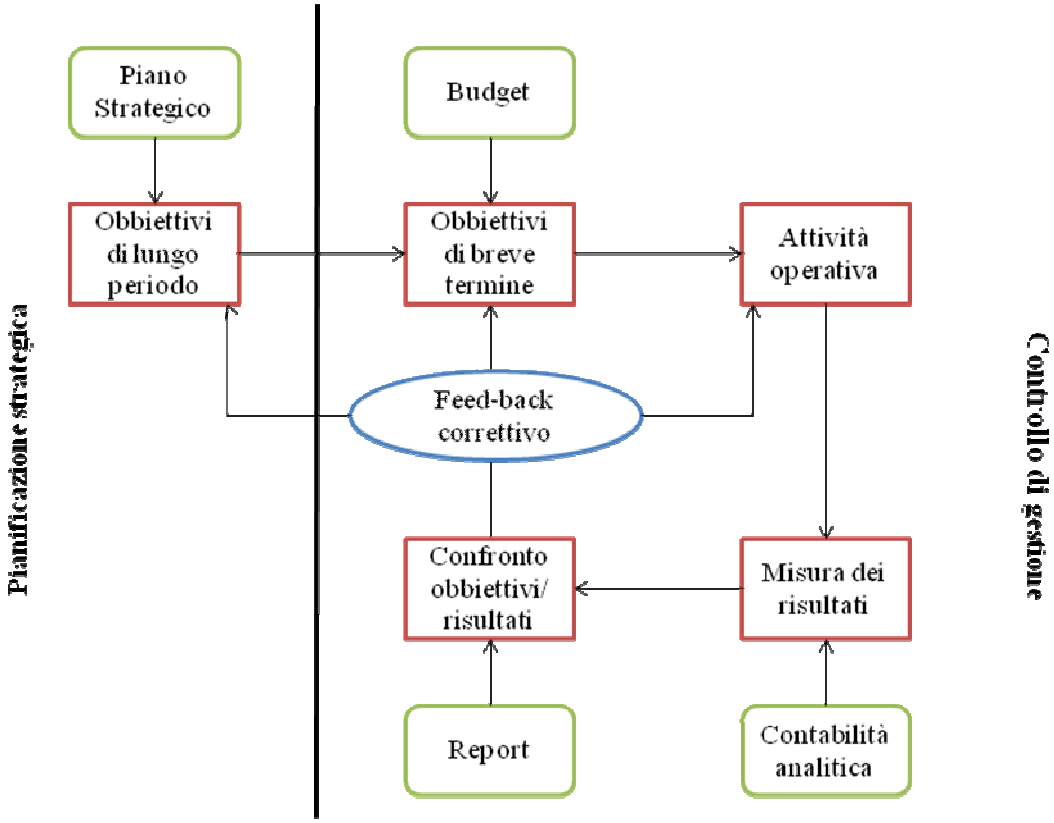
La logica del sistema di pianificazione controllo in estrema sintesi funziona nel modo seguente: una volta definite le strategie, il management fissa gli obiettivi di breve-medio periodo tramite i budget; nel progressivo evolversi della gestione, vengono misurati i risultati ottenuti attraverso la contabilità analitica; essi vengono successivamente confrontati con gli obiettivi tramite il reporting e, tramite il *feed back*[40], viene apportata una correzione che può interessare le strategie, gli obiettivi e, più in generale, i processi gestionali. Inoltre è fondamentale integrare il tutto con un forte controllo di gestione. Questa attività è finalizzata ad assicurare il corretto svolgimento dell'attività "corrente", con un'ottica di breve periodo e con un maggior grado di dettaglio. Mediante esso si cerca in sostanza di utilizzare convenientemente la struttura definita in sede di pianificazione strategica. Gli obiettivi rappresentano precisi traguardi da raggiungere nel breve periodo, assegnati ai responsabili per orientare le loro scelte operativo in modo coordinato e in coerenza con i fini dell'impresa: le prestazioni

[40] R. L. Daft, Organizzazione Aziendale (2007)

sono quindi valutate in base alla capacità di raggiungere tali traguardi[41]. Il sistema di controllo di gestione si articola in diverse fasi fra loro collegate:

- determinazione degli obiettivi aziendali di breve periodo e degli obiettivi specifici da assegnare diversi responsabili;
- misurazione dei risultati realizzati attraverso l'attività svolta;
- confronto fra obiettivi e risultati dell'analisi degli scostamenti;
- esame delle cause degli scostamenti rilevanti e significativi;
- azione correttiva (*feed-back* negativo).

8) La logica del sistema di pianificazione e controllo



Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

Il controllo a posteriori, che costituisce il fondamento logico del controllo di gestione, risulta insufficiente quando la dinamica ambientale è troppo instabile

[41] P. Bastia, Il budget d'impresa, Criteri di formazione e d'impiego (2001)

come nel caso del settore del trasporto aereo. Occorre allora integrare questo meccanismo con uno di controllo anticipato (*feed-forward*[42]), in modo da prevenire gli errori anziché limitarsi a correggerli dopo che essi si sono già verificati.

L'analisi dei costi nelle compagnie aeree

Considerato l'elevato livello di investimenti richiesti, è necessario disporre di un buon grado di dettaglio sulle dinamiche dei costi su come si sono strutturati. In tal modo, è più agevole comprenderne il trend sul medio-lungo periodo e misurare l'efficienza delle singole aree funzionali.

Per molti anni è stato privilegiato un approccio di tipo *cost-based*, secondo il quale il prezzo del biglietto deve coprire i costi del servizio di trasporto a cui esso dà diritto. In altre parole, per ciascuna tratta deve essere assicurata l'autosufficienza economica grazie alla vendita dei posti disponibili sul singolo aereo. I cambiamenti del mercato e il nuovo ruolo assunto dai network hanno tuttavia imposto un cambiamento di metodo che ha condotto all'affermazione di un orientamento *market-based*: il prezzo deve non soltanto permettere la copertura dei costi, ma anche rapportarsi alla combinazione delle connessioni necessarie per raggiungere la destinazione e alle politiche praticate dalla concorrenza.

Il sistema di *costing* del trasporto aereo è stato per lungo tempo influenzato dalla classificazione adottata dall'International Civil Aviation Organization (ICAO). Le compagnie che operano in paesi aderenti a questa organizzazione, ogni anno, sono tenute a fornire un rapporto basato su uno schema di conto economico standard, nel quale le singole voci di costo sono dettagliate in funzione della loro natura. La struttura dei costi è così suddivisa:

[42] P. Bastia, Il budget d'impresa, Criteri di formazione e d'impiego (2001)

Costi operativi diretti	**Costi operativi indiretti**
1) *Operazioni di volo* a) Salari e stipendi dell'equipaggio b) Carburante c) Assicurazioni d) Tariffe aeroportuali e di volo e) Noleggio e lease dell'equipaggiamento 2) *Manutenzione e revisione* a) Attività di engineering b) Parti di ricambio 3) *Ammortamenti e svalutazioni* a) Svalutazione e ammortamento equipaggiamento di volo b) Svalutazione e ammortamento equipaggiamento di terra 4) *Servizi ai passeggeri* a) Catering b) Costi legati ai disservizi	1) *Stazionamento e attività a terra* a) Personale di terra b) Equipaggiamento, trasporti c) Ammortamento e manutenzione edifici d) Handling 2) *Servizi ai passeggeri* a) Assicurazioni 3) *Vendita dei biglietti e attività promozionali* a) Commissioni b) Altri costi 4) *Generali e amministrativi* 5) *Altri costi operativi*
Costi non operativi 1) *Minusvalenze dalla cessione di equipaggiamenti* 2) *Interessi passivi* a) Da finanziamenti b) Da lease e noleggi 3) *Altri costi*	

Un'altra possibile metodologia di *costing* utilizzabile nel settore è l'*activity based costing* (ABC). Questa metodologia di analisi dei costi di produzione ha come obiettivo quello di determinare costi di produzione di lungo periodo, cioè configurazioni di costo il cui comportamento risulta essere variabile per fenomeni

osservabili tipicamente per tempi non brevi. L'analisi è fondata sull'individuazione dei cosiddetti generatori di costo (*cost drivers*) delle attività in cui vengono scomposti i processi gestionali[43]. Il processo di implementazione dell'ABC passa attraverso le seguenti fasi: il primo passo consiste nell'individuare le attività rilevanti per l'analisi; successivamente deve essere inquadrato il *cost driver*, ovvero un determinante di costo capace di spiegare la correlazione logica esistente tra le attività ed i costi ad esse connessi. I *cost drivers* sono fenomeni gestionali che causano la variabilità dei costi rispetto alle produzioni e sono tanto più numerosi quanto maggiori risultano essere la complessità e la varietà gestionali; infine è necessario individuare le risorse assorbite dalle singole attività e, conseguentemente, i costi ad esso associati. L'allocazione di tali costi dei prodotti avviene attraverso la determinazione di un coefficiente.

Lo *yield management*

Lo *yield management* può essere definito un metodo per vendere l'opportuna quantità di prodotto disponibile al cliente, al momento adatto e al prezzo giusto[44]. Esso costituisce una guida per allocare unità di prodotto indifferenziate in presenza di una capacità limitata rispetto alla domanda, così da massimizzare la redditività. Esso può essere definito uno strumento del controllo strategico, in quanto permette al management di stimare il carico dei singoli voli e di governare in modo più efficiente e proattivo la gestione della redditività.

Il principale obiettivo della compagnia aerea è quello di massimizzare il rendimento di ciascun volo. Questo avviene non soltanto attraverso la piena occupazione di tutti posti disponibili, ma anche formulando opportune strategie di pricing che permettano di ottenere da ciascun posto disponibile il più alto rendimento. Le strategie di pricing differiscono in base alla tipologia di clienti serviti. Ciascuna tipologia è attratta da differenti prezzi e condizioni; studiando questi elementi è possibile calcolare l'ottimale mix di sedute allocabili a ciascuna

[43] P. Bastia, Analisi dei costi, Evoluzione degli scopi conoscitivi (2001)
[44] M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

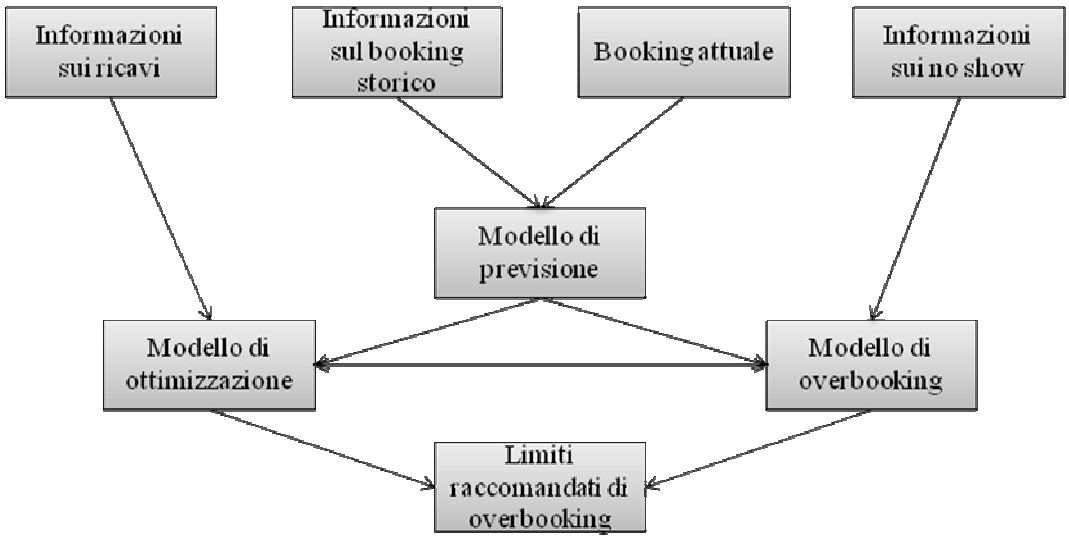
categoria. In termini generali possiamo osservare che la massimizzazione del rendimento passa attraverso due distinte componenti: una politica di prezzo differenziale (*differential pricing*) che si sostanzia nell'offrire una varietà di tariffe differenziate in termini di servizi e/o restrizioni; il controllo dei posti disponibili (*seat inventory control*) che consiste nel determinare, per ogni volo, il numero di posti assegnabili a ciascuna categoria identificata. Lo *yield management* è dunque l'insieme delle tecniche e degli strumenti che permettono di trovare il giusto mix che ottimizzi entrambe le componenti e, pertanto, consenta di massimizzare la remunerazione. I posti non assegnati, a decollo avvenuto, diventano infatti asset senza valore e dato che un servizio quale il trasporto aereo non contempla il concetto di rimanenza, un posto non allocato si trasforma automaticamente in un mancato ricavo e dunque in una minore copertura degli elevati costi fissi.

L'implementazione di un sistema di *yield management* è un'operazione estremamente complessa, oltre che costosa, in quanto impone lo sviluppo non solo di un modello di previsione che tenga conto di molteplici fattori, ma anche di un sistema informativo in grado di ricevere ed elaborare le informazioni nel minor tempo possibile. Il sistema deve consentire di riprogrammare continuamente, e per ogni volo, il mix di posti per tariffa. Ogni volo, in aggiunta, presenta caratteristiche diverse in relazione alla destinazione, all'orario della giornata, alla tipologia, al periodo della settimana o dell'anno. La quantità di variabili e di informazioni necessarie richiede la costruzione di un modello di analisi in grado di simulare con un adeguato anticipo i flussi giornalieri e garantire quindi condizioni di massima economicità. Gli input necessari per costruire questo sistema sono principalmente quattro:

- anzitutto, occorre disporre di un'adeguata base informativa in merito alle dinamiche dei ricavi storici;
- il secondo input concerne il modo con cui ricavi sono stati realizzati per effetto delle politiche di *booking* adottate;

- le informazioni sul *booking* attuale servono per tenere sotto osservazione come si articolano le prenotazioni e come si susseguono via via che si avvicina la data del decollo;
- infine, un'ulteriore informazione qualificante è rappresentata dalle statistiche relative al *no show*, ovvero a quelle prenotazioni a fronte delle quali il passeggero non si è presentato. Il problema, nella fattispecie, non consta tanto nel determinare un rischio di mancato ricavo, dal momento che il biglietto è emesso soltanto a fronte del pagamento del corrispettivo, piuttosto, attraverso i dati sul *no show*, si potrà sviluppare una simulazione attraverso la quale prevedere quante volte sia possibile vendere lo stesso posto senza trovarsi in presenza di *overbooking*.

9) Il sistema di yield management



Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

L'aggregazione dei dati può avvenire a più livelli: per tratta, per numero di volo, per fascia oraria, per tipologia di tariffa applicata, per numero di sedute mediamente assegnate ciascuna tariffa, per canale di vendita, per categoria di *frequent flyers*, per classe tariffaria (*fare class*). Maggiore è l'articolazione, più consistenti sono le possibilità di pervenire a sintesi, nei termini, comunque, in cui le informazioni sono fra loro messe in relazione.

L'insieme di queste informazioni trova sintesi nel modello di previsione (*forecasting model*) che deve permettere agli operatori di anticipare l'orientamento della domanda in funzione delle variabili sopra descritte. Nello specifico tale previsione deve portare all'implementazione di due ulteriori modelli. Il primo, definito di ottimizzazione, ha lo scopo di indicare quali politiche consentono, almeno in linea teorica, di trarre il massimo vantaggio grazie ad un ideale sfruttamento del binomio politiche di pricing/politiche di booking. Da questa combinazione si origina la soglia di massimo rendimento possibile (lo *yield*, appunto) che si può ottenere per ciascun volo. Il secondo modello, denominato di *overbooking*, ha invece il compito di stimare il rischio di sovraesposizione legato alla massimizzazione del rendimento. Poiché, come detto, questo traguardo passa attraverso una rivendita dello stesso posto, tenendo conto del possibile manifestarsi di un *no show*, è necessario identificare il livello di *trade off* fra rendimento atteso e sovraffollamento del velivolo. Ripetuti *overbooking* danneggiano infatti l'immagine di una compagnia aerea e, se troppo frequenti, ne minano seriamente la credibilità presso i consumatori. In tal caso, si ottiene un effetto antitetico rispetto alle logiche che ispirano lo *yield management*. Da un confronto delle informazioni provenienti da questi due modelli il sistema definisce i limiti di *booking* raccomandati per ottenere il rendimento massimo. È evidente che la qualità del risultato è strettamente dipendente dalle caratteristiche dei dati che alimentano il sistema e dalla capacità di identificare le corrette dinamiche sottostanti alle variabili complesse. La consistente mole di dati da gestire impone, peraltro, lo sviluppo di software particolarmente evoluti con un forte orientamento all'ottica sistemica.

Lo *yield management* nelle alleanze tra compagnie aeree[45]

La gestione dello *yield management* nelle alleanze strategiche si concretizza essenzialmente nella fase di pianificazione e nell'esecuzione delle linee guida. Ciascuna compagnia, in un sistema così articolato, mantiene il controllo del sistema di booking e delle tariffe, pur condividendo con i partner dell'alleanza le

[45] M. Fazzini, Lo yield management (2008)

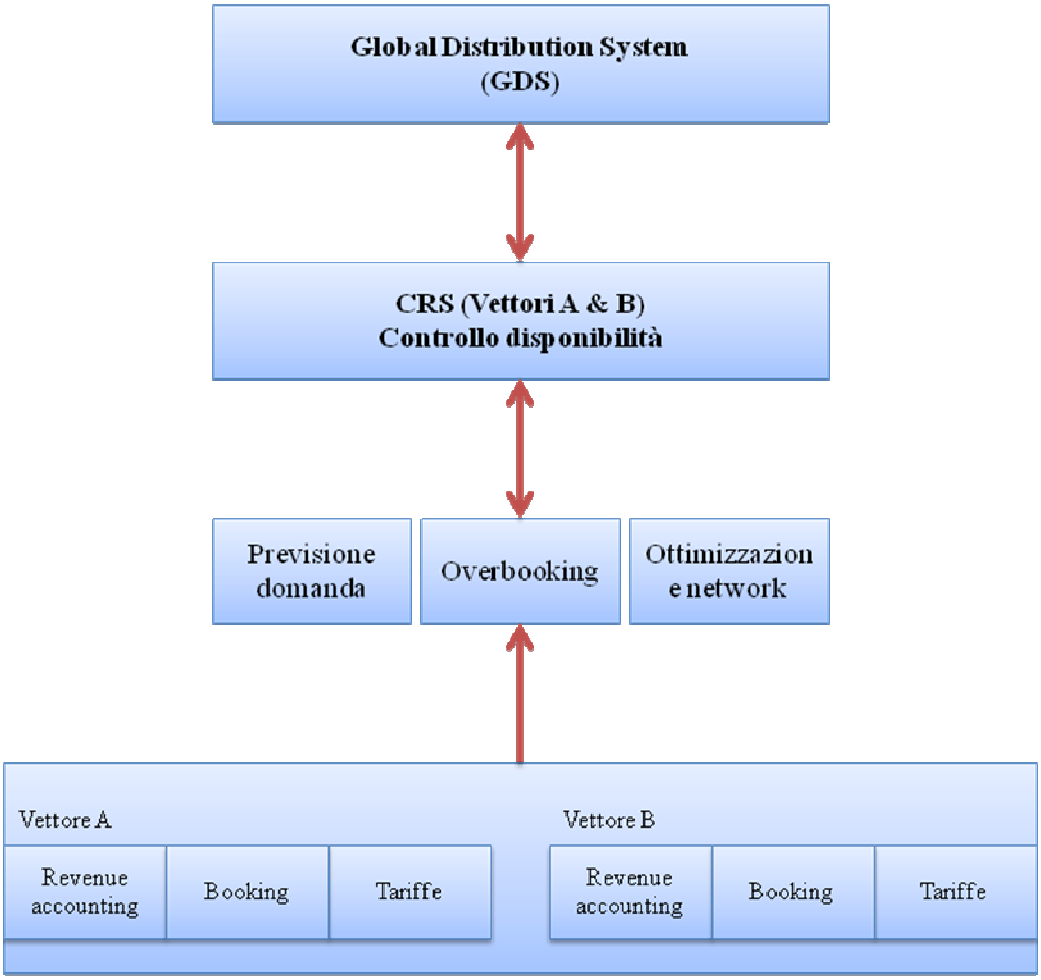
informazioni e armonizzando valori e meccanismi sulla base degli accordi sottoscritti. La parte di pianificazione comune riguarda invece, in via esclusiva, la previsione della domanda, l'*overbooking* e tutti quei meccanismi necessari all'ottimizzazione e al funzionamento dell'accordo. La collaborazione tra compagnie ha evidentemente un consistente impatto sullo *yield management* e, nello specifico, assumono rilevanza la gestione della disponibilità dei posti e i flussi di traffico passeggeri tra gli aeromobili delle società partner. Attraverso una corretta pianificazione di queste due variabili, è possibile realizzare le condizioni per ottenere, da una parte, un considerevole risparmio di costi e, dall'altra, una più elevata redditività complessiva.

Nel caso delle alleanze i meccanismi di pricing impongono un'analisi della redditività per segmenti ancora più precisa, con una particolare attenzione a non trasgredire la normativa antitrust. Per quanto riguarda il *booking* occorre evidenziare la complessità insita nella realizzazione di un CRS capace di offrire le combinazioni in *codesharing* fra tutti gli elettori appartenenti all'alleanza.

Una gestione ottimale dello *yield management* passa attraverso l'armonizzazione delle attività di *booking* e *pricing.* I profondi mutamenti che hanno interessato il settore del trasporto aereo hanno imposto un continuo ripensamento delle logiche e degli strumenti propri della pianificazione e del controllo. Venute meno le rendite di posizione e la possibilità di orientare le strategie aziendali secondo una visione *stand alone*, le compagnie aeree sono state costrette a confrontarsi con un mercato estremamente competitivo ed a sviluppare modelli di previsione in grado di interpretare dinamiche sempre più complesse: infatti, ad essersi modificato non è soltanto lo scenario di riferimento, ma lo stesso modo di intendere e di fornire il servizio di trasporto aereo. L'affermazione di un sistema basato sugli *hub* e la diffusione di politiche di *codesharing* hanno reso obsoleto il modello di business tradizionale e, conseguentemente, imposto l'elaborazione di nuovi strumenti gestionali in grado di massimizzare le sempre più risicate soglie di redditività. Lo *yield management*, che rientra tra gli strumenti del controllo direzionale di natura *feed-forward*, risponde a questa esigenza, in quanto, pur essendo l'attività

previsionale molto limitata e aleatoria, pone l'enfasi sul modo con cui determinate variabili rilevanti ai fini della redditività si possano potenzialmente combinare in un meccanismo di causa-effetto.

10) Lo yield management nelle alleanze strategiche



Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

Un sistema di reporting integrato

Nelle alleanze strategiche è fondamentale il sistema di reporting, la cui principale finalità è quella di instaurare un confronto fra obiettivi e risultati. L'adesione ad un'alleanza pone una differente enfasi sulla valenza delle informazioni, in quanto l'angolo prospettico si allarga fino a comprendere un insieme di misure di sintesi

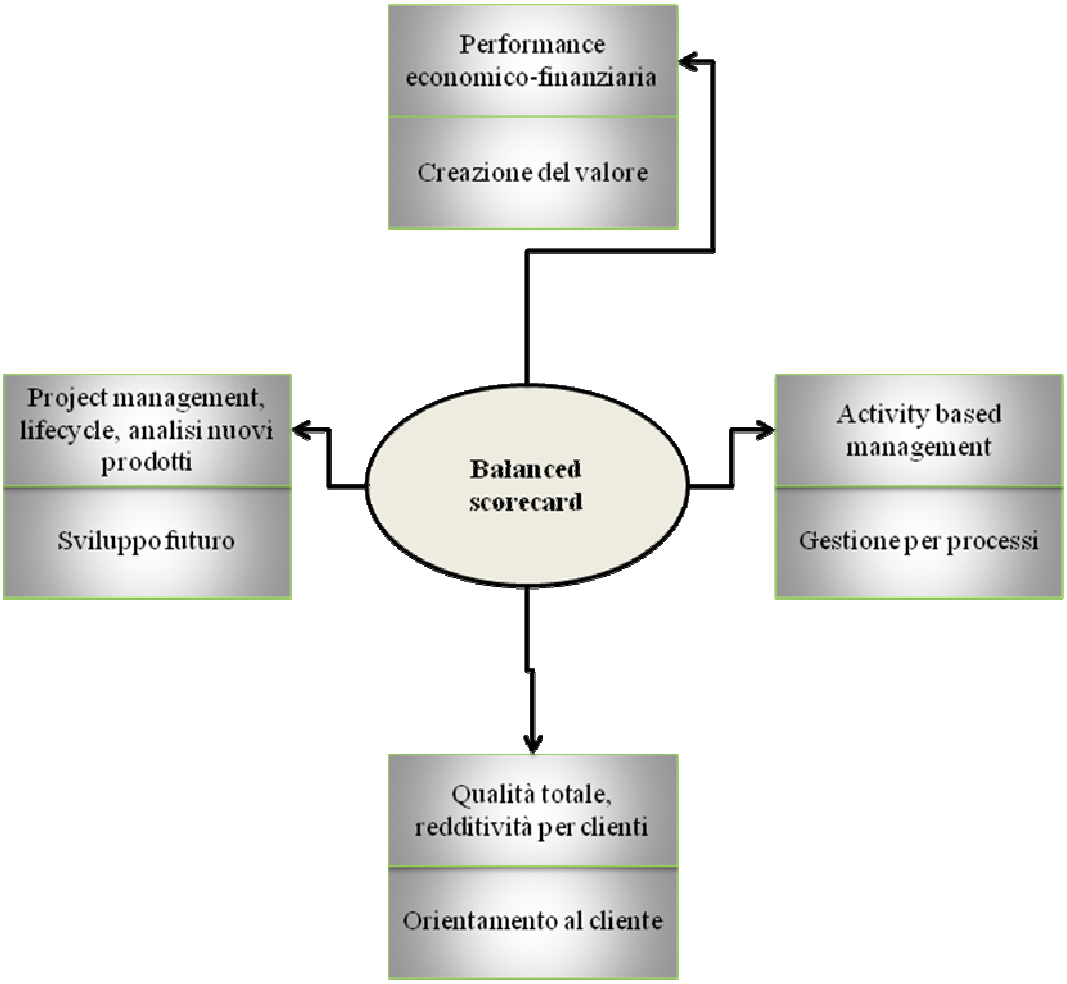
volte ad evidenziare le conseguenze dell'accordo non soltanto in termini economico-finanziari, ma anche di altra natura. Pertanto, al livello del reporting, è importante pervenire ad una rappresentazione che permetta di cogliere in un'ottica integrata, attraverso lo sviluppo di diverse prospettive, l'efficacia della partnership. In tal senso, la formazione di un'alleanza strategica richiede che il quadro concettuale del sistema di reporting sia ripensato alla luce dei nuovi rapporti interaziendali.

Una metodologia di reporting affermatasi a livello internazionale è quella del *balanced scorecard*. Questa metodologia è particolarmente adatta al caso delle alleanze in quanto è stata creata per risolvere il problema della composizione di un coacervo di informazioni di molteplici natura (come nel caso delle compagnie aeree), conferendo ad esse la configurazione di un sistema coerente. Il *balanced scorecard* effettua una sistematizzazione dei diversi contenuti del reporting per la direzione[46]. La mole di informazioni viene raggruppata in quattro percorsi conoscitivi:

- analisi della situazione economico-finanziaria dell'azienda e dei suoi business;
- analisi dei processi interni aziendali;
- analisi delle performance aziendali orientate alla clientela;
- analisi dei processi di innovazione dell'azienda.

[46] P. Bastia, Sistemi di pianificazione e di controllo (2008)

11) Balanced scorecard



Fonte :P. Bastia, Sistemi di pianificazione e di controllo (2008)

In estrema sintesi il pregio della *balanced scorecard* consiste non solo nel riportare le misure e le informazioni necessarie al management, ma anche di classificarle secondo un ordine aderente alle finalità strategiche perseguite dall'impresa. Quindi la *balanced scorecard* oltre a consentire una migliore verifica del perseguimento delle strategie operanti, accerta in quale misura sono stati realizzati gli obiettivi individuati in sede di pianificazione, il permanere delle condizioni originarie e manifestarsi delle nuove. Inoltre, essa permette di controllare le variabili che si pongono in un rapporto causa-effetto rispetto ai target assegnati ai vari responsabili.

La misurazione della performance di un'alleanza

Determinare i risultati economici e non economici di un'alleanza strategica è importante per due motivi: per l'alleanza stessa in quanto organizzazione autonoma; per i singoli partner al fine di valutare i vantaggi e gli svantaggi derivanti dalla partecipazione all'alleanza. Misurare e valutare le performance di un'alleanza strategica è difficile. Anzitutto perché gli obiettivi sono molto ampi e sono principalmente:

- aggiungere valore alla gamma di servizi offerti dalle compagnie partners;
- ridurre la pressione della competizione;
- avere accesso a nuove capacità e competenze;
- condividere e contenere i rischi.

Un ulteriore questione è la distinzione dei risultati di un'alleanza strategica dal punto di vista del singolo partner e i risultati dell'alleanza come entità autonoma. Un altro problema riguarda gli indici della performance. Oltre alle misure in uso per qualsiasi impresa (ROI, ROE, *cash flow*[47] e altri) esistono indicatori caratteristici del trasporto aereo. Molto dipende dagli obiettivi, ma alcuni indicatori sono di largo uso. Un primo tipo di misura riguarda il lavoro. Gli ATK (*available-tonne kilometres*) per addetto sono la misura più semplice. Un'altra misura usata sono gli RTK (*revenue-ton kilometres*) per addetto. Entrambi gli indici non tengono però conto delle differenze nel fattore carico. Una seconda categoria di misure è legata all'utilizzazione della capacità di carico: *load factor*. Queste misure sono facili da ottenere e sono ampiamente disponibili per confronti tra compagnie aeree. Infine bisogna menzionare le misure usate per giudicare la performance generale delle alleanze strategiche e sono:

- durata e stabilità dell'alleanza;
- valutazione esterna, da parte degli analisti finanziari, degli investitori e dei mercati azionari;

[47] C. Caramiello, F. Di Lazzaro, G. Fiori, Indici di Bilancio (2003)

- valutazione interna, indicatori di produttività e redditività, struttura e andamento dei costi, ritmo di sviluppo delle vendite, quote di mercato.

Bamford e Ernst[48], ponendosi dal punto di vista della gestione di un portafoglio di alleanze, suggeriscono che le performance delle alleanze siano determinate su tre livelli, ciascuno dei quali possa individuare differenti aspetti del problema e possa dare risposte distinte da parte del management:

- al primo livello, ogni alleanza dovrebbe essere valutata per stabilire quali siano i rischi ottenuti e se gli organi di comando debbano intervenire per migliorarli;
- il secondo livello consiste nella valutazione periodica del portafoglio di accordi per stabilire se siano necessarie modifiche e ulteriori investimenti di risorse in attività dell'alleanza;
- con il terzo livello, avendo chiaro il quadro delle performance dell'alleanza, si va a rivedere l'intera strategia dell'alleanza stessa per accertarsi che il portafoglio di alleanze sia il migliore possibile, che contribuisca sufficientemente alle sue performance e che le priorità da raggiungere siano state chiaramente definite.

In un modello proposto dai due autori essi propongono di valutare quattro dimensioni di performance:

- **Dimensione finanziaria**. Gli indicatori sono *cash flow*, utili netti, ROI e VAN[49] dell'alleanza. Altri indici suggeriti sono misure dei progressi verso la riduzione dei costi, sconti ottenuti negli acquisti, aumenti dei ricavi, prezzi di trasferimento delle vendite tra partners.
- **Dimensione strategica**. Gli indicatori sono non finanziari: quote di mercato, lanci di nuovi prodotti, posizionamento competitivo, fedeltà dei clienti, nuovi clienti acquisiti.

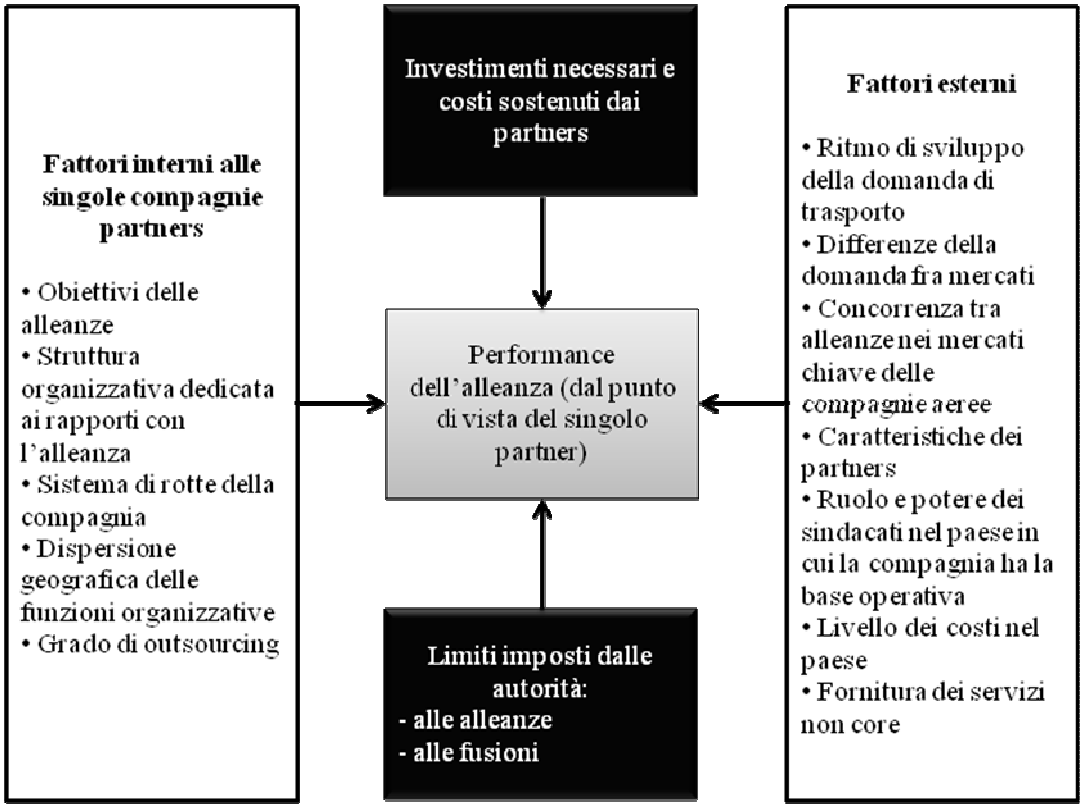
[48] J. Bamford, D. Ernst, Managing an Alliance Portfolio (2002)
[49] P. Bortot, U. Magnani, G. Olivieri, F.A. Rossi, M. Torrigiani, Matematica Finanziaria (2006)

- **Dimensione operativa**. Ogni obiettivo specifico ha propri indicatori: qualità dei prodotti/servizi, altri indicatori tipici del settore.
- **Reti di relazioni**. Gli indicatori suggeriti riguardano i rapporti tra partners, la rapidità delle decisioni prese, l'efficacia degli interventi per risolvere i problemi, l'adeguatezza con la quale sono definiti e risolti i problemi.

Assieme, le quattro dimensioni delle performance danno una rappresentazione integrata dell'alleanza. Il peso dato a ciascun tipo di indicatore dipende dalle dimensioni e soprattutto dagli obiettivi dell'alleanza. Se è stata costituita per allargare le quote di mercato dei partners, gli indicatori si concentreranno soprattutto sull'aspetto finanziario ed operativo. Alleanze di breve termine e con pochi partners avranno pochi indicatori. Alleanze di grandi dimensioni necessitano invece di maggiori dettagli.

Vari fattori agiscono sulle performance di un’alleanza e sono principalmente fattori interni ed esterni. Qui di seguito vi è una sintesi di questi elementi.

12) Fattori che influenzano la performance dell'alleanza



Fonte: M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)

Analisi delle maggiori alleanze a livello mondiale

Nel settore del trasporto aereo col tempo si sono create innumerevoli alleanze tra compagnie a livello mondiale. Le più importanti per numero di partner, destinazioni coperte e ammontare dei ricavi sono principalmente tre: Star Alliance, Skyteam, Oneworld. L'ordine non è casuale in quanto Star Alliance è l'alleanza più grande e sviluppata in tutte le sue partizioni.

Nell'analizzare queste tre alleanze ho trovato delle caratteristiche in comune soprattutto nella condivisione e gestione di determinate attività:

- Armonizzazione dei programmi per *frequent flyer*. In ogni alleanza è possibile accumulare e spendere punti dei programmi FFP con e verso qualsiasi partner dell'alleanza. Con questa operazione si sono armonizzati anche gli status di socio del programma con, a seconda del livello di fidelizzazione, la possibilità di accedere a svariati servizi tra i quali: accesso alle lounges, priorità nelle prenotazioni e negli imbarchi, altre agevolazioni di vario tipo.
- Sistema di trasferimenti interni agli *hub* integrati e condivisi. In generale le alleanze stanno cercando di raccogliere tutti propri partners all'interno dello stesso terminal negli *hub* dell'alleanza così da abbreviare i tempi di permanenza dei passeggeri negli aeroporti. Le compagnie e gli aeroporti stanno sviluppando insieme sistemi sempre più veloci e coordinati per i trasferimenti dei passeggeri.
- Integrazione dei sistemi informativi. Con questo passaggio è stato possibile coordinare i CRS di tutte le compagnie e sincronizzarli con la pratica del *codesharing* ormai ampiamente utilizzata in tutte le alleanze.

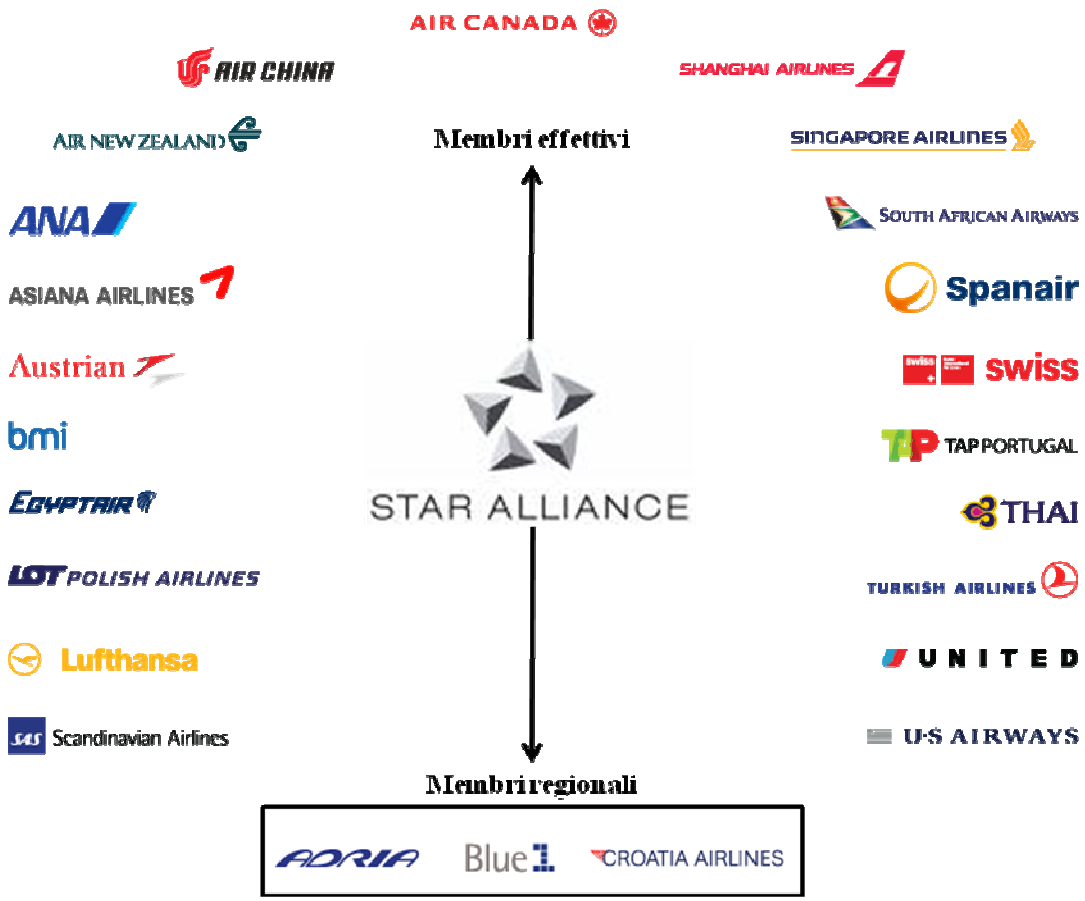
Star Alliance

La **Star Alliance** è il più grande e importante network di compagnie aeree del mondo. L'alleanza fondata il 14 maggio 1997 da United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS e Thai Airways. Al vertice siede dal 2001 in qualità di CEO Jaan Albrecht, cittadino messicano di origini tedesche con un passato di pilota ed ex top manager di Aeromexico. La sede dell'alleanza è a Francoforte sul Meno. A partire dal 2004 la Star Alliance ha diviso i suoi membri in effettivi e regionali, con questi ultimi sponsorizzati da uno dei membri effettivi. All'interno dell'alleanza molti partners detengono, a loro volta, partecipazioni totalitarie o di maggioranza in altre imprese di trasporto aereo le quali vanno ad incrementare ulteriormente il numero dei vettori coinvolti. Attualmente l'alleanza comprende 21 compagnie aeree che viaggiano in 160 paesi coprendo 897 destinazioni in tutto il mondo. La Star Alliance ha una flotta di 3807 aerei con oltre 17.000 voli giornalieri e circa 377.000 dipendenti. I ricavi complessivi ammontano circa a 96 miliardi di dollari. Le seguenti sono le tappe cronologiche della formazione dell'alleanza:

- 1997 - Fondata da Air Canada, United Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines System e Thai Airways. Varig si associa.
- 1999 - Ansett Australia, All Nippon Airways, e Air New Zealand nuovi membri.
- 2000 - Singapore Airlines, bmi (British Midland), Mexicana, e il gruppo Austrian Airlines, comprendente Austrian Airlines, Tyrolean Airways, e Lauda Air si uniscono.
- 2001 - Ansett Australia dichiara bancarotta.
- 2003 - Asiana Airlines, LOT Polish Airlines, e Spanair nuovi membri.
- 2004 - US Airways si unisce mentre Mexicana si ritira. Adria Airways, Croatia Airlines, Blue1 inaugurano il network regionale dell'alleanza.
- 2005 - TAP Portugal si unisce. Acquistata dalla US Airways e fusa al suo interno, si unisce anche America West Airlines.

- 2006 - Swiss International Air Lines e South African Airways si uniscono. Shanghai Airlines e Air China vengono invitate a far parte dell'alleanza.
- 2007 - Air China e Shanghai Airlines entrano ufficialmente nell'alleanza e viene annunciato il futuro ingresso di Air India.
- 2008 - Si uniscono Egypt Air e Turkish Airlines e viene annunciato il futuro ingresso di Continental e della brasiliana Tam.

13) Composizione Star Alliance



SkyTeam

SkyTeam è l'alleanza aerea globale costituita il 22 giugno 2000 dai quattro membri fondatori Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines e Korean Air. Attualmente grazie alla sua grande rete di hub può vantare un network di oltre 900 destinazioni, in 170 paesi, con quasi 17.000 partenze giornaliere e 462 milioni di passeggeri annui. La vera storia di SkyTeam comincia nel '99 quando Air France

e Delta Air Lines hanno firmato un contratto strategico esclusivo a lungo termine. Già l'anno seguente si sono uniti Aeromexico e Korean Air. Inizialmente, l'alleanza offriva ai passeggeri 6402 voli giornalieri per 451 destinazioni 98 paesi, incluse numerose destinazione non-stop fra gli Stati Uniti e l'Europa. Sempre nel 2000 SkyTeam ha esteso la sua attenzione ai servizi cargo e annunciato la creazione di un'alleanza cargo di linee aeree chiamata SkyTeam Cargo. Nel 2001 si sono aggiunte CSA Czech Airlines e, successivamente, Alitalia. Inoltre, con l'apertura dell'*hub* della Korean Air all'aeroporto internazionale di Incheon a Seul, è stato possibile creare un significativo ponte per l'estremo oriente. Nel 2002 sono state aperte le prime biglietterie congiunte e sedi comuni in tutta la rete globale dell'alleanza, garantendo così ai passeggeri di essere serviti in un unico punto in qualsiasi aeroporto. Nel 2003 l'alleanza ha annunciato i piani per introdurre un programma di associazione, aprendo ad una serie di nuovi membri scelti tra vettori selezionati con specifici standard operativi di servizio. Nell'anno successivo, in seguito allo scambio azionario con Air France, sono entrati a far parte della flotta dell'alleanza anche Aeroflot, Continental, Northwest e KLM. Sempre nel 2004 l'alleanza ha firmato un accordo con China Southern, quale passo preliminare nel processo di acquisizione di nuovo partner. Nel 2005 è continuata l'apertura di sedi condivise e si sono implementate le tariffe congiunte. Le seguenti sono le tappe cronologiche della formazione dell'alleanza:

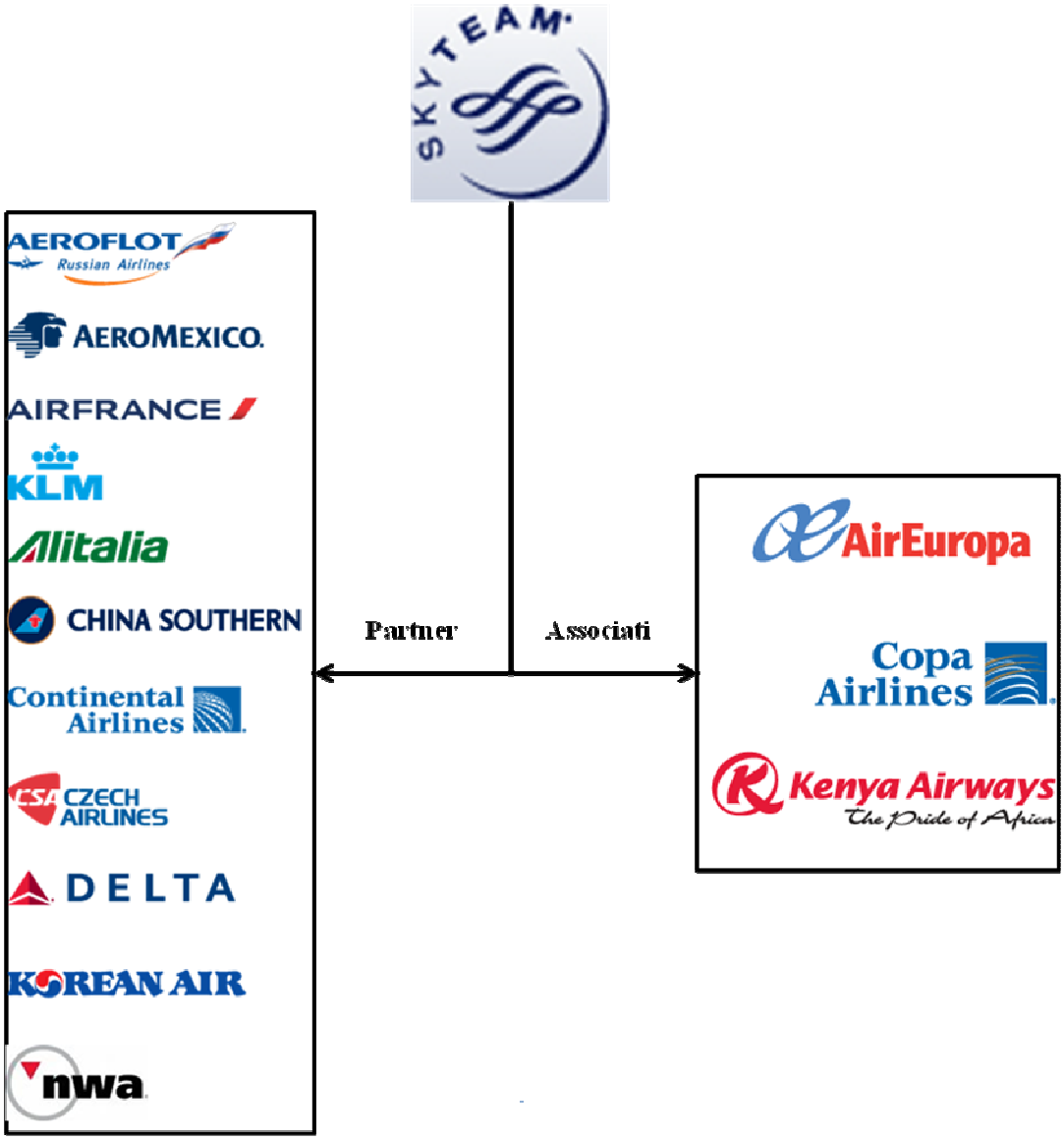
- 2000 Giugno: Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines e Korean Air annunciano la costituzione di SkyTeam.
- 2000 Settembre: SkyTeam annuncia la creazione dell'alleanza di linee aeree cargo più grande del mondo, SkyTeam Cargo.
- 2001 Marzo: Czech Airlines entra a far parte dell'alleanza.
- 2001 Luglio: Alitalia entra a far parte dell'alleanza.
- 2002 Giugno: SkyTeam diventa la prima alleanza globale di linee aeree di cui fanno parte membri che possiedono un *codice ATI* per le rotte su entrambi gli oceani, Atlantico e Pacifico.
- 2002 Agosto: SkyTeam lancia la tariffa *Europe Pass*.

- 2003 Gennaio: SkyTeam rende noto il suo progetto di avviare un *Programma Associate*.
- 2004 Luglio: SkyTeam lancia la tariffa *America Pass*.
- 2004 Settembre: Continental Airlines, KLM Royal Dutch Airlines e Northwest Airlines entrano a far parte dell'alleanza.
- 2005 Febbraio: SkyTeam apre una nuova *co-located facility* all'Aeroporto Internazionale di Città del Messico (MEX).
- 2005 Ottobre: SkyTeam lancia la tariffa *Asia Pass*.
- 2006 Aprile: Aeroflot entra a far parte dell'alleanza.
- 2006 Aprile: SkyTeam annuncia il lancio di *SkyTeam Global Meetings*.
- 2006 Giugno: Nove vettori SkyTeam sottoscrivono un *Memorandum d'intesa* (MOU) con la British Airport Authority (BAA) allo scopo di riunire le loro strutture operative al Terminal 4 dell'Aeroporto di Londra-Heathrow (LHR).
- 2006 Ottobre: Quattro vettori SkyTeam che effettuano voli di linea per il Brasile annunciano la realizzazione di una struttura operativa comune all'Aeroporto Internazionale di Guarulhos (GRU).
- 2007 Giugno: SkyTeam nomina Leo van Wijk suo primo presidente.
- 2007 Settembre: SkyTeam rende noti i primi tre membri del suo *Programma Associate*: Air Europa, Copa Airlines e Kenya Airways.
- 2007 Novembre: China Southern Airlines entra a far parte dell'alleanza.
- 2008 Gennaio: Aeroméxico, Continental Airlines, Delta Air Lines e *SkyTeam Associate* Copa Airlines annunciano la loro *co-location* al Terminal 2 dell'Aeroporto Internazionale di Città del Messico (MEX).
- 2008 Febbraio: SkyTeam rende noto il progetto di creare una struttura operativa condivisa all'Aeroporto di Londra-Heathrow (LHR).
- 2008 Settembre: SkyTeam lancia la tariffa *China Pass*.
- 2009 Aprile: SkyTeam lancia la speciale *livrea SkyTeam*.

La rete è in realtà molto più ampia, in quanto comprende anche vettori che sono interessati ai benefici dell'alleanza, ma che non hanno tutti criteri strategici richiesti per diventare pienamente partner. Il progetto di cooperazione a ampio raggio, denominato *Programma Associate*, permette di costruire una rete più

ampia e fornire ai clienti l'accesso a ulteriori regioni del mondo, espandendo allo stesso tempo l'offerta di destinazioni dell'alleanza. Le linee associate possono godere di evidenti vantaggi, come, ad esempio, acquisire l'accesso a risorse strategiche, beneficiare dell'esperienza dei vettori partner, ricevere supporto nelle risorse per incrementare il traffico e migliorare gli standard di servizio al cliente, far propri i programmi di utilizzazione e la rete di sale aeroportuali, sviluppare nuovi servizi di *codesharing* con i partners dell'alleanza. Tutto ciò a fronte di investimenti contenuti sia a livello finanziario che di risorse umane. Le linee aeree associate, dal canto loro, estendono il brand di SkyTeam a regioni chiave nel mondo, garantendo la presenza globale dell'alleanza e rafforzandone il riconoscimento.

14) Composizione SkyTeam



Oneworld

Ha avuto origine l'1 febbraio 1999 dall'intesa fra American Airlines, British Airways, Cathy Pacific e Quantas; già nello stesso anno si sono associate Finnair e Spanair. Nel 2000 fu fissata a Vancounver la sede del team di coordinamento e Aer Lingus e Lan Chile sono entrare a far parte dell'alleanza. L'alleanza copre 673 aeroporti in 134 differenti paesi, con una flotta di più di 2200 aerei e 328 milioni di passeggeri circa l'anno. Dal 2001 ci fu l'entrata di nuovi membri e si intensificarono i programmi in *codesharing*, anche per bilanciare la crisi che dopo

l'11 settembre aveva colpito l'intero settore. In aggiunta, furono creati programmi per realizzare sinergie nella manutenzione degli aeromobili ed i servizi di terra. Nel 2010 entrerà a far parte dell'alleanza anche la compagnia russa S7 Airlines.

15) Composizione Oneworld

Il caso Lufthansa

Lufthansa

Di seguito viene presentato il caso della tedesca Lufthansa. Nello specifico viene descritto il percorso che ha portato la compagnia aerea a stipulare svariate alleanze.

L'aerolinea tedesca le cui origini risalgono al gennaio del 1926 e la cui compagine azionaria per gran parte storica è costituita dal Governo Federale, dall'Ente Poste, dallo Stato della Westfalia-Nord Reno, l'Ente Ferrovie e l'Ente per la ricostruzione

nazionale della Germania, rappresenta oggi uno dei protagonisti del settore aereo mondiale. Prima della deregolamentazione Lufthansa poteva vantare una presenza quasi monopolistica nel mercato tedesco e la co-presenza di compagnie minori era dettata solo dalla necessità di coprire determinate nicchie di mercato poco redditizie. L'avvento della deregolamentazione in Europa spinse la compagnia, già in discussa protagonista del settore negli anni ‘70 e ‘80, a valutare due differenti strategie di adattamento ai mutati confini settoriali. Fondate entrambe sull'aumento dimensionale della compagnia, prevedevano, la prima seguiva un sentiero di crescita interno e la seconda un sentiero di crescita caratterizzata da accordi con vettori terzi. La scelta in un primo momento cade sulla prima ipotesi e ciò consentirà all'azienda di incrementare la propria offerta in soli cinque anni del 30%. La scelta, ispirata alla tradizione strategica della compagnia, incise notevolmente sulla sua situazione finanziaria già indebolita da una congiuntura economica non favorevole e aggravata altresì dallo scoppio della guerra in Kuwait nel 1991. Stretta nella morsa del debito la compagnia non poté evitare di rivolgersi al suo azionista (lo Stato) per ristabilire una condizione finanziaria più sostenibile. Purtroppo, i sospirati aiuti tardarono ad arrivare. Inoltre, il management dell'azienda doveva affrontare due nuovi temibili nemici: l'ambizioso programma di privatizzazioni fortemente voluto dal governo e l'assalto in casa sferrato dalla compagnia di bandiera inglese British Airways a seguito della deregolamentazione. La reazione del management non tardò ad arrivare e si concretizzò in una doppia linea di macrointerventi: un primo macrointervento, costituito a sua volta da due sub-piani, come immediata risposta alle mutate condizioni politico-economico-concorrenziale; un secondo macrointervento, costituito da tre gruppi di accordi, volto ufficialmente all'espansione dell'azienda ma mirante in realtà, al contenimento degli effetti concorrenziali della deregolamentazione[50]. Nel dettaglio gli interventi prevedevano:

[50] R. Mele, R. Parente, P. Popoli, I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici (2004)

1. Primo macro intervento
    a. Primo sub-piano di auto-risanamento finalizzato a presentare meglio l'aerolinea sul mercato per ottenere un migliore collocamento delle azioni attuato mediante:
        i. un taglio di circa 16.000 posti lavoro in tre anni;
        ii. lo sviluppo di una rete di alleanze con operatori *low cost* regionali.
    b. Un secondo sub-piano consistente in una controffensiva per British Airways finalizzata a riguadagnare parte dell'utenza nazionale persa attraverso:
        i. la ricostruzione di una sussidiaria a basso costo (Lufthansa Express) per contrastare la controllata regionale di British Airways operante in Germania (la Deutshe British Airways) a seguito della deregolamentazione;
        ii. il potenziamento della controllata regionale Lufthansa Cityline.
    c. Drenare passeggeri internazionali dal suolo inglese mediante l'acquisizione del 38% di un piccolo vettore scozzese (Business Air) con buona presenza presso lo scalo di Manchester.

2. Secondo macro intervento
    a. stipulazione di un accordo strategico in *codesharing* con la Scandinavian Airline System (SAS) cui afferivano (all'indomani della riforma) 18 milioni di passeggeri all'anno finalizzato a rafforzare nel medio termine la quota di mercato dei due vettori, da attuarsi attraverso l'offerta di prodotto *customer oriented* e *cost effective*.
    b. Accordi con vettori *non flag* europei quali:
        i. l'austriaca Lauda Air
        ii. l'italiana Air Dolomiti
        iii. la slovacca Adria Airways
        iv. la lussemburghese Luxair

c. Accordi con vettori di altre aree del mondo miranti all'espansione geografica della compagnia quali:
    i. l’americana United Airlines
    ii. la thaiwanese Thai Airways
    iii. la sudafricana Souht African Airways

Bibliografia

- A.C. Pellicelli, Le Alleanze Strategiche nel Settore del Trasporto Aereo (2008)
- A.C. Pellicelli, Le Compagnie Aeree: Economia e Gestione del Trasporto Aereo (1996)
- A.Gupta, H. Singh, The Governance of Synergy: inter-SBU co-ordination versus External Strategic Alliances (1991)
- C. Caramiello, F. Di Lazzaro, G. Fiori, Indici di Bilancio (2003)
- Crotty James R., Slow Growth, Distructive Competition, and Low Road Labor Relations: A Keynes - Marx - Schumpeter Analysis of Neoliberal Globalization (2000)
- E. Cavalieri, R. Ferraris Franceschi, Economia aziendale (2005)
- F. Carlucci, Trasporto Aereo: Regolamentazione e Concorrenza (2003)
- F. Fontana, M. Caroli, Aviation Business: strategie competitive e modello di sviluppo (2004)
- F. Fontana, M. Caroli, Economia e Gestione delle Imprese (2009)
- J. Bamford, D. Ernst, Managing an Alliance Portfolio (2002)
- J. Harbison, P. Pekar, Smart Alliances. A practical guide to repeatable success (1998)
- L. Greenhalgh, Managing Relationship: The Key to Business Success (2001)
- Lipsey Richard G., Technological Transformation, Intellectual Property Rights and Second Best Theory. Review of Economic Research on Copyright Issues, Vol. 4, No. 2, pp. 5-28, (2007)
- M. Fazzini, Le Alleanze Strategiche fra Compagnie Aeree (2007)
- M. Fazzini, Lo yield management (2008)
- M. Levine, Coming Clean. Airline Business (1995)
- M. Treatheway, T. Oum, Airline Economics: Foundations for Strategy and Policy (1992)
- P. Bastia, Analisi dei costi, Evoluzione degli scopi conoscitivi (2001)
- P. Bastia, Il budget d’impresa, Criteri di formazione e d’impiego (2001)
- P. Bastia, Sistemi di pianificazione e di controllo (2008)

- P. Bortot, U. Magnani, G. Olivieri, F.A. Rossi, M. Torrigiani, Matematica Finanziaria (2006)
- P. Finlay, “Strategic management. An introduction to business and corporate strategy”, Financial Times (2000)
- R. K. Logan, L. W. Stokes, Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy (2004)
- R. L. Daft, Organizzazione Aziendale (2007)
- R. Mele, R. Parente, P. Popoli, I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici (2004)
- R. Mockler, Multinational Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Chichester, (1999)