

## Come ti cambio la compagnia di bandiera in una low cost

**Prendete una grossa compagnia aerea network, levatele drink e salatini a bordo e voilà: la low cost è servita! Questa, perlomeno, la ricetta di alcuni politici italiani. Ma sarà proprio così? Scopriamolo insieme**

**N**on è vero che evitando di servire drink e salatini a bordo si diventa una compagnia aerea low cost. Vi sembrerà un'ovvietà, ma sta di fatto che durante la discussione accesa nell'autunno 2006 intorno allo stato agonico di Alitalia ci sono stati uomini politici che hanno vaneggiato in termini simili.

Uno di loro si diceva preparato: aveva consultato degli esperti i quali gli avevano spiegato che l'Alitalia sarebbe tornata al successo rinunciando agli *hub* e buttandosi sui collegamenti punto-a-punto. Anche questa è una grossolana semplificazione, e ci piace pensare che la stampa abbia distorto il pensiero di quegli esperti.

Il trasporto aereo, specie dei passeggeri, è un business complicato e rischioso. Innanzitutto, è soggetto a vincoli esterni implacabili, come le decisioni politiche o il prezzo del petrolio (l'aumento di un solo dollaro per barile comporta un aumento di 1,3 miliardi di costo per le compagnie). In secondo luogo, è difficilissimo formulare strategie vincenti, perché si è costretti a pianificare a lunghissimo termine e sappiamo bene che speranza di successo abbiano questo genere di previsioni.

Chessò: pianificate l'introduzione di un maxijumbo in grado di trasportare



1.000 passeggeri tra *hub* distanti fra loro perché è quello il mercato in crescita? Peccato che il prodotto finito arriva dopo 10 anni, quando il mondo è cambiato e magari è diventato utile l'aereo medio-piccolo per i trasferimenti punto-punto a breve e medio raggio. Oppure: per strappare prezzi sostenibili, emettete ordini di leasing per decine di aerei alla volta; ma, appena emesso un ordine, arrivano l'11 settembre o la Sars e siete fritti.

Fisico prestato all'information technology, **Paolo Magrassi** (info@magrassi.net) è esperto di tecnologie digitali e autore di oltre 200 pubblicazioni in tre lingue. Da anni collabora al *Dirigente*.





pagnie low cost che, nate negli anni Settanta, hanno acquisito grande visibilità in anni recenti perché alcune di loro hanno fatto profitti molto interessanti proprio mentre tante compagnie ordinarie, le “network airlines”, si scioglievano come neve al sole. Esse stanno insegnando alle compagnie network come gestire meglio la struttura dei costi, sebbene solo fino a un certo punto: le low cost si rivolgono principalmente al traffico turistico o di sostituzione del trasporto terrestre, mentre le network devono inseguire anche e soprattutto il traffico business, che è disposto a pagare prezzi più alti ma non a rinunciare a determinati livelli di servizio.

Non è vero che una compagnia network andrà meglio se si trasforma in low cost, e non è vero il viceversa, perché i mercati sono diversi.

Non è neppure vero che le compagnie low cost siano tutte profittevoli. Al contrario, la maggioranza non lo è e alcune sono fallite addirittura in meno di un mese. Inoltre, alcune delle low cost di più grande successo in questi anni, come EasyJet e Ryanair, fondano parte delle loro fortune sulla circostanza felice di avere ordinato aerei poco dopo l'11 settembre 2001: non solo li hanno pagati poco, ma ora si ritrovano anche con flotte giovani (4-5 anni di età media, contro i 10 delle grandi compagnie ex “di bandiera” europee), ossia meno costose da far funzionare. Quanta parte ha avuto questo effetto occasionale e transitorio sui profitti di questi anni? E quanto durerà? Non lo sappiamo.

A ogni buon conto, proprio poiché il business è molto complesso, i costi delle low cost sono più bassi (in media del 40%), perché esse modulano una lunga serie di fattori, non solo i salatinati:

- collegano aeroporti secondari, che praticano tariffe basse e consentono anche di consumare meno carburante (che rappresenta il 20-25% del costo complessivo): poiché non c'è affollamento, non capita mai di girarci sopra a vanvera per mezzora prima di atterrare;
- fanno solo voli brevi o medi. Questo consente di utilizzare pochi tipi di aereo (spesso uno solo), semplificando

gestione, manutenzione, formazione. Consente, inoltre, di giocare di più sugli orari, tenendo impegnati gli aerei più a lungo nell'arco delle 24 ore;

- collocano più sedili sull'aereo;
- praticano tariffe basse. Ciò consente non solo di coprire rotte molto ambite e già frequentate dalle compagnie network, sottraendo loro una parte di clientela, ma anche di proporre percorsi nuovi (come Manchester - Bilbao o Lione - Praga), creando così mercato da zero;
- hanno un'organizzazione del lavoro più snella e produttiva. Il personale viaggiante guadagna all'incirca come nelle compagnie network, ma lavora di più. Gli assistenti di volo fanno pre-pulizia dell'aereo all'arrivo e si occupano del check-in. L'azienda è spietatamente leggera ed efficiente, quanto di più lontano si possa immaginare dalle ex compagnie di bandiera europee;
- vendono essenzialmente via internet, senza intermediazioni distributive. Sono abili nel praticare prezzi differenziati a seconda della prossimità dell'orario di partenza;
- offrono meno servizi ai passeggeri. Tipicamente una sola classe, niente programmi frequent-flyer, nessuna prenotazione del sedile, poco o punto catering a bordo, bagagli a pagamento.

Tutti coloro che viaggiano si sono accorti che le network stanno da qualche anno imitando alcune di queste ricette. Ma non possono andare molto oltre, tanto è vero che, in Europa e Usa, dopo trent'anni le low cost coprono solo il 30% del trasporto passeggeri (e molto meno in Asia). È improbabile che queste proporzioni cambino radicalmente, ossia che tutto il traffico diventi low cost. Non solo perché c'è una fetta cospicua di passeggeri che continuano a privilegiare, rispetto al prezzo, la qualità e la frequenza delle coincidenze, l'ubicazione favorevole degli aeroporti, il comfort a bordo, i programmi frequent-flyer. Ma anche perché per ottenere le economie di scala che consentono di differenziare i rischi sul lungo periodo è difficile sottrarsi ai passeggeri business, agli *hub*, al lungo raggio e al cargo.

Di certo, in questo settore non ci sono ricette facili, come a volte la politica crede o vuole farci credere. □

“Se vuoi diventare milionario, procurati un miliardo e lancia una nuova compagnia aerea” ha detto una volta Richard Branson, fondatore della Virgin Airlines e di decine di altre imprese di ogni genere. Infatti, la metà delle più grandi compagnie aeree sono andate in fallimento negli ultimi dieci anni e i profitti netti globali nel mondo sono stati, nel 2004, 2005 e 2006, di -5,6, -3,2 e -1,7 miliardi di dollari rispettivamente.

Al contempo, si sono segnalate le com-