



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

**ALLEANZE E PROCESSI DI INTEGRAZIONE NEL SETTORE
DEL TRASPORTO AEREO. IL CASO VUELING**
*ALLIANCES AND PROCESSES OF INTEGRATION IN THE AIR
TRANSPORTATION SECTOR. THE CASE OF VUELING*

Relatore:

Prof. CALOFFI ANNALISA

Laureando:

TOGNETTI BENEDETTA

Anno Accademico 2016-2017

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Benedetta Tognetti

Sommario

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1. ANALISI DEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO	11
1. SCENARIO	11
1.1. PROCESSO DI LIBERALIZZAZIONE IN EUROPA	13
1.1.1. EFFETTIVE CONSEGUENZE	16
1.1.2. COMPAGNIE AEREE LOW COST	19
1.1.3. STRATEGIE DI COMPETIZIONE NEI CONFRONTI DI COMPAGNIE LOW COST	26
1.2. ALLEANZE E PROCESSI DI INTEGRAZIONE	27
1.2.1. PRINCIPALI ALLEANZE AEREE AL MONDO	30
1.3. FUSIONI E ACQUISIZIONI	31
1.3.1. REGOLAMENTO UE IN MATERIA DI FUSIONE E ACQUISIZIONE	33
1.4. TRENDS DEL MERCATO FUTURO	35
1.5. PRINCIPALI COMPAGNIE AEREE EUROPEE	37
CAPITOLO 2. IL CASO VUELING	39
2.1. MERCATO DEL TRASPORTO AEREO SPAGNOLO	39
2.2. VUELING	46
2.2.1. ANALISI STORICA	46
2.2.2. FUSIONE CON CLICKAIR E ACQUISIZIONE DA PARTE DI IBERIA	52
2.2.3. VISION E MISSION	56
2.2.4. INNOVAZIONE E TECNOLOGIA	56
2.3. SENTENZA COMMISSIONE EUROPEA SUL CASO CLICKAIR-VUELING	58
2.3.1. ASPETTATIVE SUGLI EFFETTI DI UNA FUSIONE NEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO	64
2.3.2. EFFETTI DELLA FUSIONE SULL'ANDAMENTO DEI PREZZI	66
2.3.3. EFFETTI DELLA FUSIONE SULLA FREQUENZA AEREA	68
CAPITOLO 3. IL CASO VUELING COME LEZIONE PER IL FUTURO	71
3.1. EFFETTI DELLA FUSIONE IBERIA/CLICKAIR E VUELING	71
3.2. DIBATTITO SULLE SENTENZE DELLA COMMISSIONE EUROPEA	73
3.3. FUTURO ATTESO PER VUELING	76
3.4. CONFRONTO TRA SPAGNA E ITALIA	79
3.5. ALLEANZE E FUSIONI COME STRATEGIE DI SOPRAVVIVENZA	83
CONCLUSIONI	87
Riferimenti Bibliografici	91
Sitografia	94

ABSTRACT

Il presente elaborato propone un'ampia analisi del settore del trasporto aereo, mettendone in luce le potenzialità e le problematiche, incentrandosi poi sull'evoluzione storica delle alleanze e di tutte le tipologie di accordi che possono essere posti in essere tra le compagnie aeree. Il secondo capitolo si incentra specificatamente sul caso della compagnia aerea spagnola Vueling, analizzandone la storia e l'ambiente di evoluzione. In particolare viene esposto l'accordo di fusione con Clickair e la successiva acquisizione da parte di Iberia: viene riportata e discussa la sentenza di approvazione della Commissione Europea, analizzandone gli effetti su due variabili, quali andamento dei prezzi e frequenza aerea. Nella parte finale si passa ad un'analisi critica sulla sentenza del caso e sulla linea adottata dalla Commissione Europea in materia di acquisizioni e fusioni. Viene dato spazio alla discussione sul futuro di Vueling e si cerca di trarre alcune conclusioni ed indicazioni a favore del settore del trasporto aereo italiano. Infine esaminando l'opinione di svariate personalità accreditate in quest'ambito si propone una lettura positiva del trend di fusioni e acquisizioni che caratterizza il mercato e si riafferma la necessità di un unico mercato europeo per il trasporto aereo.

INTRODUZIONE

Nel presente elaborato si propone di sondare l'aspetto strategico delle alleanze e dei diversi tipi di accordo strategico-organizzativi nel settore del trasporto aereo: tale aspetto viene discusso attraverso l'esposizione e la discussione del caso Vueling Airlines S.A., interessata da diversi accordi che l'hanno portata a fondersi con Clickair S.A., essere acquisita dalla società Iberia ed entrare a far parte del gruppo International Airlines Group, oggi tra i primi gruppi nel settore del trasporto aereo in Europa e legato attraverso Iberia all'alleanza One World.

Nel primo capitolo troviamo un'ampia analisi del settore del trasporto aereo, partendo da una prospettiva di livello mondiale e passando poi ad un punto di vista strettamente europeo. Il settore nel suo complesso è stato caratterizzato da un numero crescente di acquisizioni, fusioni e alleanze, le cui caratteristiche e motivazioni vengono vagliate e approfondite. Inoltre si dà largo spazio al processo di liberalizzazione avviatosi in Europa con lo scopo di creare un unico mercato aereo europeo: si esamina la normativa vigente in materia di fusioni e acquisizioni e l'ambito di competenza della Commissione Europea in materia di concorrenza.

Il secondo capitolo si incentra sul caso preso in esame di Vueling Airlines S.A., compagnia aerea spagnola a basso costo, innovativa e competitiva nel suo genere. La compagnia catalana in questione è stata interessata da un accordo significativo di fusione e successiva acquisizione con le società Clickair/ Iberia approvato dalla Commissione Europea con la sentenza "case no.COMP/M-5364-Iberia/Vueling/Clickair" nel 2009.

Tale sentenza viene discussa ed esaminata al fine di comprendere il modus operandi e l'approccio della Commissione in tale materia e nello specifico caso. Vengono proposti alcuni studi che confrontano i dati riguardanti l'andamento dei prezzi e la frequenza aerea, due fattori considerati fondamentali, pre e post accordo al fine di verificare l'aumento o perdita di benessere per il consumatore.

Nel terzo capitolo ed ultima parte si propone un'approfondita discussione e un confronto di opinioni su svariate questioni riguardanti gli accordi e i loro effetti nell'ambito del trasporto aereo. Partendo dall'espone gli effetti ottenuti dall'accordo Vueling-Clickair-Iberia si cerca di trarre degli spunti di riflessione per valutare i futuri accordi tra compagnie aeree e i possibili effetti secondari sui consumatori. Altro punto di vista è quello della Commissione Europea che nel ruolo di garante della concorrenza si trova a dover promuovere il libero mercato e la libera concorrenza in un periodo di ripresa dalla crisi economico-finanziaria del 2008, che ha spinto le compagnie aeree ad aggregarsi al fine di sopravvivere sul mercato.

Uno spazio del capitolo viene dedicato alle prospettive future della compagnia Vueling Airlines S.A., ai punti critici del suo operato che saranno oggetto focus nei prossimi anni e alle possibilità nel mercato odierno, in territorio europeo e non; inoltre essendo il mercato spagnolo per molti versi simile al mercato italiano si ricercano similitudini e punti di forza applicabili al nostro mercato.

In ultima analisi si confrontano le opinioni e le dichiarazioni di innumerevoli studiosi e persone accreditate nel settore del trasporto aereo al fine di chiarire se alleanze, fusioni e acquisizioni siano una necessità per gli attori di tale mercato, che ambirebbero strutturalmente ad un volume organizzativo e di network maggiore per resistere alla ciclicità insita nel settore.

Concludendo si propone un'analisi critica che si incentra sulla valutazione personale di metodi e principi utilizzati nelle sentenze dei vari accordi di fusione o acquisizione, al fine di promuovere la creazione di un unico mercato aereo europeo: obiettivo che si può raggiungere solamente considerando e valutando il mercato come tale, ovvero come unico, e considerando le singole compagnie aeree come concorrenti in un mercato più vasto e dinamico, non soltanto nelle singole tratte aeree.

CAPITOLO 1. ANALISI DEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO

1. SCENARIO

Date le caratteristiche insite nel mercato del trasporto aereo, è imprescindibile partire da un'analisi di tipo generale e a livello mondiale.

Per quanto riguarda gli ultimi decenni tale settore ha conosciuto un grande sviluppo dettato da svariati fattori: una tendenza generale alla liberalizzazione del settore, un nuovo approccio adottato da alcune compagnie aeree definite "low cost", dall'ascesa di molti paesi in via di sviluppo che necessitano maggiori collegamenti e da una sempre maggiore integrazione delle economie mondiali.

Un'eccezione a tale sviluppo è avvenuta in concomitanza della crisi economico-finanziaria sviluppatasi nel 2007 che ha lasciato strascichi per gli anni a seguire ma il settore del trasporto aereo, meglio di altri, ha saputo recuperare rapidamente.

Le aspettative di crescita a livello mondiale pubblicate nel 2014 dall'International Civil Aviation Organization sono del 4,7% di crescita annua tra il 2010 e il 2030. Valore che sembra impensabile per le nostre economie mature; difatti tale valore sarà principalmente sostenuto dalla crescita del mercato asiatico, con paesi trainanti quali Cina e India e dalle regioni dell'America Latina; mentre possiamo auspicare un più adeguato valore del 3% annuo per le economie europee e nord americane.

Per capire le dinamiche di questo settore, ormai divenuto di riferimento per l'economia di un paese, dobbiamo porre particolare attenzione ai fattori critici che lo influenzano.

Il primo fattore che influisce sulle performance delle compagnie aeree è rappresentato senza dubbio dal costo del petrolio, che rappresenta il 40% dei costi totali dei vettori.

Tale fattore, di per sé difficilmente prevedibile in quanto a sua volta influenzato da svariati elementi, ha conosciuto negli ultimi anni notevoli variazioni. Tra cui nel 2014 un notevole ribasso come risposta alla minaccia di un nuovo sistema di estrazione, elaborato negli Stati Uniti, del gas naturale e del petrolio dalle rocce di scisto, il Fracking. Tale ribasso ha portato il costo del petrolio a una media di 50 dollari al barile, costo leggermente inferiore rispetto al prodotto estratto con la tecnica concorrente. Tale tattica scelta dall'Opec ha portato un notevole beneficio al settore aereo. Per quanto riguarda le compagnie aeree europee o non utilizzanti il dollaro come moneta, si deve tener conto inoltre del cambio con il dollaro e delle sue fluttuazioni.

Il costo del carburante, variabile così importante, ha portato inoltre ad una crescente domanda di aeromobili più efficienti e moderni.

Altra caratteristica chiave del settore è l'accesso al mercato, che da sempre influenza le dinamiche e le manovre (fusioni e acquisizioni) delle compagnie aeree al fine di ottenere un maggior numero di rotte disponibili transitabili.

Le principali leve utilizzate al fine di migliorare la profittabilità delle compagnie aeree sono la riduzione del costo del personale, lo sfruttamento di economie di scala, l'outsourcing, la standardizzazione, la semplificazione dei servizi offerti e la riduzione di ulteriori costi fissi.

In definitiva è l'incertezza il maggior problema da affrontare e la diminuzione dei rischi il nuovo obiettivo.

USA

Mentre a livello globale la concorrenza tra compagnie aeree ha notevolmente modificato le dinamiche di mercato negli ultimi decenni, negli Stati Uniti il mercato si presenta come un mercato domestico abbastanza protetto e con un bacino d'utenza molto vasto. Le tre grandi compagnie aeree statunitensi –American Airlines, United Airlines e Delta Airlines- vengono protette notevolmente dalle autorità antitrust che non favoriscono partnership con concorrenti esterni.

ASIA

Il mercato del trasporto aereo asiatico sta vivendo un periodo di grande espansione e vede la Cina come il principale stato trainante e modello di crescita.

La conformazione geografica cinese ha spinto le principali compagnie aeree cinesi a puntare sui viaggi a lunga percorrenza, puntando su nuovi modelli di aerei, joint-venture ed alleanze tra compagnie regionali minori.

EUROPA

Le forti tendenze alla liberalizzazione e le politiche promosse dall'Unione Europea mirate ad abbattere le barriere d'entrata al mercato del trasporto aereo hanno avuto un forte impatto per quanto riguarda la concorrenza nel settore, permettendo la nascita di numerose compagnie low-cost.

1.1.PROCESSO DI LIBERALIZZAZIONE IN EUROPA

Ai fini dell'analisi che svilupperò nei seguenti capitoli, nel presente paragrafo mi concentrerò sul percorso di liberalizzazione intrapreso dall'Europa nell'ambito del settore del trasporto aereo, intrapreso negli anni Ottanta, anni di grande espansione economica.

Negli anni Settanta tale tendenza alla liberalizzazione si era sviluppata nel mercato domestico statunitense per poi influenzare i paesi europei. Accordi bilaterali vennero firmati tra gli Stati Uniti e vari paesi europei, tra cui Germania, Olanda e Belgio.

Il processo di liberalizzazione del settore del trasporto aereo europeo, articolatosi nel corso di sei anni dal 1987 al 1993, si è sviluppato principalmente attraverso l'emanazione di tre pacchetti di riforme e regolamenti che hanno segnato il cammino verso l'obiettivo di creare un unico mercato aereo europeo.

Il primo pacchetto di misure venne elaborato nel 1987 e puntò principalmente a rimuovere i limiti di capacità, permettendo a ulteriori compagnie aeree di entrare nel mercato e istituendo nuovi diritti di rotta. Nello specifico:

- Riduzione dei vincoli alla determinazione delle tariffe, favorendo la nascita di tipologie tariffarie scontate;
- Introduzione del criterio Country Pair Basis, ovvero il criterio di ripartizione della capacità sull'insieme delle relazioni che collegano due paesi;
- Riduzione dei vincoli di capacità e frequenza sulle rotte, permettendo ai vettori di modificare l'offerta su una rotta specifica senza previa autorizzazione;
- Permesso di collegamento con gli aeroporti comunitari secondari. Quest'ultimo cambiamento ha permesso alle compagnie non di bandiera di poter aprire nuovi collegamenti non nazionali ma intracomunitari.

Uno studio della UK CAA (UK Civil Association Authority) del 1993 evidenzia come gli effetti ottenuti da tali misure siano riscontrabili nell'entrata di un numero di piccole compagnie aeree nelle rotte intracomunitarie più importanti, permettendo una diversa varietà di capacità e tariffe. Tra queste compagnie si annoverano compagnie già esistenti come British Midland e Hamburg Airlines e nuove compagnie aeree, quali Air Europe e Ryanair.

Il secondo pacchetto di misure adottato dagli Stati membri, attraverso un accordo del Consiglio europeo, stabilì che i loro relativi accordi bilaterali fossero soggetti alle regole seguenti:

- Passaggio dal regime di doppia approvazione per le tariffe, ovvero che le tariffe fossero autorizzate da entrambi gli stati in questione, a quello della doppia disapprovazione, permettendo di respingere le tariffe solo se entrambi gli stati fossero stati contrari. In ogni

modo se la variazione fosse stata maggiore del 20% questo avrebbe richiesto un controllo da parte della Commissione;

- Si adotta il criterio 60-40 nella ripartizione della capacità, con diritto di incremento per ogni stato membro fino ad un 5% annuo;
- Introduzione dell'obbligo da parte degli stati membri dell'Unione di autorizzare l'entrata nel mercato di nuove compagnie se queste rispondono ai criteri tecnici ed economici fissati. Se presenti i requisiti la non concessione della licenza ad operare poteva essere motivata soltanto dalla mancanza di sufficiente capacità tecnica o risorse finanziarie;
- La quinta libertà, ovvero il diritto di trasportare fra due stati comunitari differenti da quello di origine della compagnia persone o merci attraverso una rotta che ha come origine o destinazione il paese di appartenenza del vettore, è aumentata al 50% della capacità operativa della compagnia aerea in questione;
- Viene introdotto il diritto di cabotaggio, ovvero il diritto di trasportare persone o merci tra due aeroporti di un paese diverso rispetto alla nazionalità del vettore per un massimo del 30 % della capacità operativa e solo come tratta iniziale o finale di un collegamento internazionale (Ottava libertà).

Tali primi due pacchetti di riforme non intaccarono il sistema bilaterale di accordi tra stati; lasciando invariate le direttive degli accordi bilaterali più restrittive rispetto alle direttive europee.

Il terzo pacchetto di misure venne elaborato nel 1992 ed entrò in vigore il 1° gennaio 1993. Quest'ultimo decretò la fine degli accordi bilaterali in favore di un sistema multilaterale, attraverso le seguenti novità:

- Generale liberalizzazione tariffaria con limitazioni al diritto degli stati di contestare determinate tariffe; ovvero libertà di fissare le tariffe seguendo i criteri commerciali "attraverso un libero accordo tra le parti in un contratto di trasporto".
- Eliminazione di ogni restrizione alla capacità operativa;
- Riconosce pieno accesso alle rotte per le compagnie aeree che soddisfano i requisiti richiesti, limitando l'azione dei governi nell'assegnazione soltanto per quanto riguarda gli obblighi di servizio pubblico;
- Liberalizzazione totale del cabotaggio (in vigore solo dall'Aprile 1997);
- Armonizzazione dei requisiti tecnici ed economici per l'accesso al mercato;
- Istituzione di regole comuni per l'ottenimento del certificato di operatore aereo;

Limitazioni alle capacità vennero rese illegali eccetto nei casi di congestione o problemi ambientali.

Grazie a tali provvedimenti si passò gradualmente da un sistema di compagnie nazionali, a controllo e proprietà principalmente statali, a compagnie di respiro comunitario.

La normativa venne applicata indistintamente a voli charter o di lunga percorrenza, permettendo di fatto di creare la possibilità per tutte le compagnie aeree europee di ottenere diritti di traffico su tutte le rotte intracomunitarie.

Per una maggiore comprensione delle misure introdotte attraverso ogni pacchetto normativo di seguito si riporta una tabella sviluppata dalla Commissione Europea.

Riassunto dei pacchetti sul trasporto aereo intracomunitario

Scope	1st package From 1 January 1988 International scheduled passenger transport			2nd package From 1 November 1990 International scheduled passenger transport			3rd package From 1 January 1993 Intra-Community air transport
Fares	Fare types	% of ref. fare	Fares approved by States	Fare types	% of ref. fare	Fares approved by States	Free pricing However, provisions made for States and/or the Commission to intervene against -excessive basic fares (in relation to long term fully allocated costs) -sustained downward development of fares
	Discount		Automatically	Fully flexible	106-	Unless double disapproval	
	Deep Discount	66-90	Automatically	Normal econ	95-105	Automatically	
	All other	45-65	Dbl approval	Discount	80-	Automatically	
				Deep Discount	94-	If dbl approval	
				All other	30-79		
Designation	Multiple designation by a State allowed if: 250,000 pass (1 st year after notification) 200,000 pass or 1,200 rt flights (2 nd year) 180,000 pass or 1,000 rt flights (3 rd year)			Multiple designation by a State allowed if: - 140,000 pass or 800 rt flight (from Jan 91) - 100,000 pass or 600 rt flight (from Jan 92)			No longer applicable
Capacity	Capacity shares between States 45/55% (from Jan 88) 40/60% (from Oct 98)			Capacity shares of a State of up to 60% Capacity can be increased by 7.5% a year			Unrestricted
Route Access	3 rd /4 th Freedom region to hub routes permitted 5 th Freedom traffic allowed up to 30% of capacity Additional 5 th Freedom rights for Irish and Portuguese Combination of points allowed Some exemptions			3 rd /4 th Freedom between all airports 5 th Freedom traffic allowed up to 50% of capacity Public service obligations and certain protection for new regional routes A 3 rd /4 th Freedom service can be matched by an airline from the other State Scope for traffic distribution rules and restrictions related to congestion and environmental protection			Full access to international and domestic routes within the EU including routes between states other than the base of the carrier Exemptions for Greek Islands and Azores Cabotage is allowed for up to 50% of capacity if the domestic sector is combined with a route to the home country Cabotage is unrestricted from April 1997 More developed public service obligations and certain protection for new thin regional routes More developed scope for traffic distribution rules and restrictions related to congestion and environmental protection

Fonte: European Commission 1996, *The Single market Review, Impact on services, air transport*. Brussels office for official publications of the European Union.

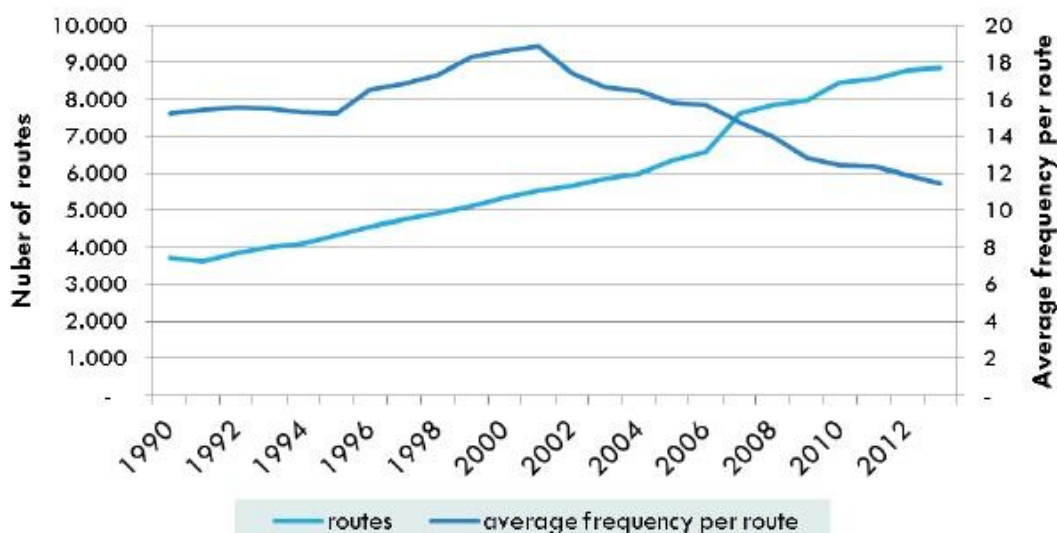
Tale lungo processo di liberalizzazione trovò notevoli oppositori all'interno delle compagnie aeree e negli Stati Membri.

Le maggiori aspettative riguardo a tale processo di liberalizzazione si concentravano in un miglioramento del servizio aereo attraverso una maggior possibilità di scelta delle destinazioni servite da voli diretti, un maggior numero di frequenze di volo su ogni rotta aerea e una più ampia rosa di compagnie aeree.

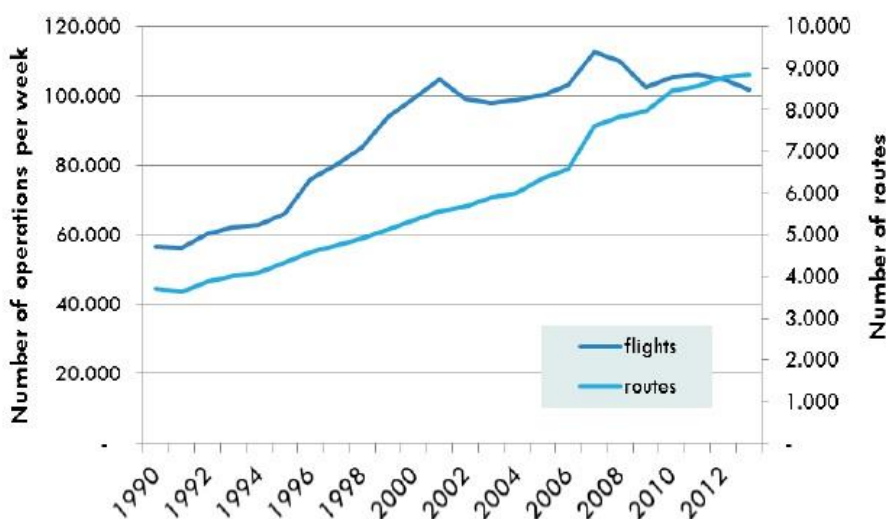
1.1.1. EFFETTIVE CONSEGUENZE

Le liberalizzazioni del settore del trasporto aereo hanno avuto come effetto repentino quello di stimolare una forte espansione dell'industria in questione. Un miglioramento dei servizi aerei ha portato a una crescita del traffico aereo come possiamo intuire ed osservare dai seguenti dati.

Numero di operazioni e rotte per l'Europa dei 15+2, 1990-2013



Numero di rotte e frequenza media per rotta per l'Europa dei 15+2, 1990-2013



Fonte: OECD, *Eur Air Transport Liberalisation Process, Impacts and Future Considerations*, 2015, n.4.

Se prendiamo in considerazione l'aeroporto **London Heathrow**, da decenni il maggiore aeroporto europeo per traffico aereo e numero di passeggeri, negli anni settanta sosteneva un traffico aereo di 27 milioni di passeggeri annui per arrivare nel 2006 a 67.339.227 e nell'anno 2015 a 74.958.031 milioni (Fonte: Heathrow website).

L'aeroporto di **Madrid Adolfo Suarez Barajas** presentava nel 1974 7.500.000 di passeggeri, mentre nel 2006 45.799.983 e nel 2016 46.828.279 (secondo dati AENA).

L'aeroporto di **Barcelona El Prat** presentava nel 2006 un traffico pari a 30.008.152 milioni mentre nel 2015 37.771.276 milioni di passeggeri.

L'aeroporto di **Roma Fiumicino** (assieme a Ciampino) nel 1974 sosteneva 9.800.000 viaggiatori; nel 2006 soltanto Fiumicino fu utilizzato da 30.176.760 milioni di persone e nel 2015 40.422.156 milioni.

Una crescita del traffico aereo così rapida rispetto alla capacità sta ad indicare che i pacchetti normativi applicati con il fine di rendere effettiva la liberalizzazione hanno portato ad un maggiore livello di carico e ad un migliore sfruttamento dei veicoli aerei esistenti. Le compagnie low-cost offrendo tariffe minori hanno permesso un maggiore tasso di carico e sotto la pressione della competizione creatasi anche gli altri operatori hanno gradualmente abbassato le loro tariffe e aumentato la loro percentuale di carico.

Normalmente il traffico aereo necessita anni per stabilizzarsi in base al nuovo servizio ad un valore superiore e tale collegamento tra miglioramento dei servizi aerei e aumento del traffico aereo può dipendere da molteplici fattori:

- L'emanazione di una misura che favorisce lo sviluppo di un nuovo servizio non apporta effettivi miglioramenti se le compagnie aeree non esercitano il diritto a sviluppare tale servizio;
- Tasso di occupazione del paese;
- Propensione all'importazione dell'economia;
- Propensione della comunità a dedicare risorse all'utilizzo del nuovo servizio rispetto ad altri tipi di consumo, al risparmio o all'investimento.

Qualunque misura che permetta ad aeroporti secondari di usufruire di servizi internazionali, permette allo stesso tempo di dare grande stimolo al traffico aereo mentre accordi bilaterali maggiormente restrittivi frenano la crescita del traffico aereo, contribuendo molte volte ad accrescere la congestione aerea e terrestre nei principali aeroporti.

Numerosi studi evidenziano come nuovi servizi aerei possano portare a cambiamenti consistenti dell'economia locale, attraverso la creazione di nuovi settori e industrie, e uno stimolo della competizione a livello sovranazionale. Tali tipologie di effetti sono chiamati "effetti catalitici" e la

loro dimostrazione si presenta assai ardua ma le seguenti due osservazioni e i dati riportati possono far meglio comprendere quale possa essere l'impatto avuto.

1. Germà Bel e Xavier Fageda (2008) nei loro studi riscontrano che un incremento del 10 % dell'offerta di voli internazionali porta ad un aumento di circa il 4% nel numero di sedi amministrative e centrali di grandi imprese localizzate nella circostante area urbana. Inoltre si riporta che settori incentrati sull'utilizzo di conoscenze specifiche sono maggiormente influenzati dall'aumento di servizi aerei internazionali rispetto a settori non incentrati sull'utilizzo di conoscenze specifiche.
2. Uno studio dell'Eurocontrol Experimental Centre intitolato "The economic catalytic effects of air transport in Europe" del 2005 riporta il dato seguente: la crescita del settore del trasporto aereo in Europa dal 1995 ha portato ad una crescita del GDP dell'Unione Europea del 4%. La crescita attesa entro il 2025 è pari ad un'ulteriore 1.8% per i 25 Paesi europei che al momento dello studio sono all'interno dell'Unione Europea.

Infine da un'analisi di tipo macroeconomica e sostanzialmente logica possiamo notare come un processo di liberalizzazione del settore possa portare a uno sviluppo dell'economia e ad un aumento dell'occupazione.



Fonte: The economic impact of air service liberalization, InterVISTAS-ga Consulting Inc.

Per quanto riguarda le compagnie aeree preesistenti la liberalizzazione del settore, la maggior parte di loro si dimostrò contraria al processo messo in atto e scettico sui benefici promessi.

Solo British Airlines e KLM, e successivamente SAS (Scandinavian Airlines System), furono apertamente a sostegno del cambiamento in atto. La fine della protezione del mercato significò per alcune compagnie aeree l'ottenimento di aiuti pubblici, concessi dall'Unione Europea sulla base del concetto "prima volta ultima volta" per permettere un migliore adattamento alla nuova situazione del mercato. Successivamente fu totalmente esclusa la possibilità di ulteriori concessioni di aiuti statali. Inoltre si è notato come l'abolizione delle restrizioni sulle tariffe e sulle capacità sono state maggiormente sfruttate, mentre il libero accesso a tutte le rotte europee non ha sortito grandi effetti. La motivazione di quest'ultimo effetto può risiedere nel fatto che entrare in determinate rotte non rappresentava un interesse né sarebbe stato vantaggioso prima o dopo la liberalizzazione, in quanto

non si intravedeva la possibilità di coprire i costi nel servire quella tratta, per la mancanza presumibile di un adeguato numero di utenti.

Si stima inoltre che il nuovo mercato libero del trasporto aereo abbia permesso a 44 milioni di persone di usufruire di tale tipo di servizio, facendo registrare un aumento del 33% nel suo utilizzo. L'aumento del traffico aereo ha implicitamente apportato grandi benefici al settore del turismo e ad altri settori industriali, stimando la nascita di 1.4 milioni di posti di lavoro a tempo indeterminato corrispondenti ad un aumento del GDP di 85 miliardi di dollari.

Doganis (2006) afferma che un'ulteriore conseguenza della liberalizzazione consistette nell'avere meno controllo sulla capacità e sulla frequenza su molte rotte e al tempo un enorme libertà nel fissare i prezzi nonostante le tariffe internazionali continuassero a essere stabilite attraverso il meccanismo dell'International Air Transport Association (IATA), tariffe che in tali mercati liberalizzati erano notevolmente fluttuanti. Questo processo di liberalizzazione se da una parte ha apportato notevoli vantaggi ai consumatori e alle compagnie aeree, d'altra parte quest'ultime sono entrate in un regime altamente competitivo e allo stesso tempo gli è venuto meno il sostegno degli stati che avevano in gran parte contribuito finanziariamente a sostenere il mercato. Il passaggio da un'industria protetta a una vera e propria industria con attori multinazionali.

1.1.2. COMPAGNIE AEREE LOW COST

Uno degli effetti maggiori della liberalizzazione del settore aereo è riscontrabile nell'enorme crescita dei servizi aerei low-cost, dato dalla possibilità di entrare con sicurezza in un grande mercato senza restrizioni legislative.

Nella tabella sottostante possiamo osservare la percentuale di capacità degli operatori low-cost dal 1996 al 2003. Il grande stimolo offerto a tale tipologia di operatori mostrò i suoi effetti a partire dal 1996, ben 5 anni dopo l'entrata in vigore del regolamento e fino agli anni 2000 la loro presenza si concentra principalmente su rotte dal Regno Unito.

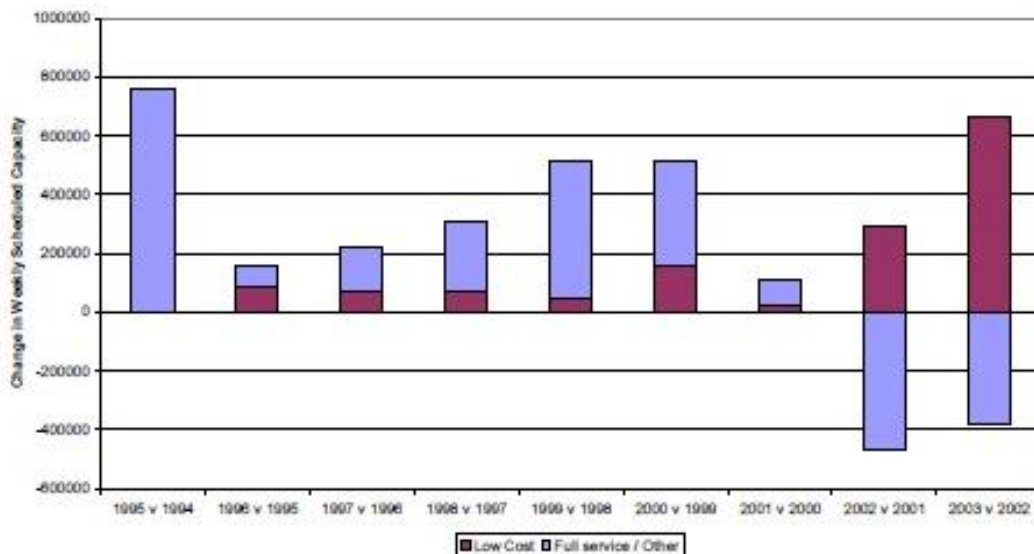
Percentuali di capacità dei vettori low cost

Year	Low-Cost Operators' Share of Capacity ³⁶
1996	1.4%
1997	2.8%
1998	3.7%
1999	4.2%
2000	6.0%
2001	6.4%
2002	11.1%
2003	20.2%

Fonte: European Commission (2005). *Analysis of the European Air Transport Industry 2003*.

Permettendo alle regole del mercato di governare tale settore si è permessa la nascita di numerose compagnie aeree, quali ad esempio Ryanair, Easyjet, Vueling, ecc. oggi tra le più attive nel mercato aereo europeo. L'ascesa delle compagnie low-cost avviene contemporaneamente ad un declino delle compagnie aeree full-service come possiamo notare dalla tabella sottostante.

Crescita della capacità intracomunitaria europea dei vettori low cost e altri servizi, 1994-2003



Fonte: European Commission, 2005. *Analysis of the European Air Transport Industry 2003*.

Data l'analisi verso cui stiamo procedendo e il caso in questione su cui verterà il secondo e terzo capitolo, credo sia opportuno soffermarci sul che cosa significhi con esattezza compagnia aerea low-cost.

Il concetto di compagnia aerea low-cost nacque agli inizi degli anni settanta negli Stati Uniti con l'esperienza perseguita dalla Southwest Airlines, modello di business successivamente copiato dalla

compagnia irlandese Ryanair, che si trasformò in low-cost nel 1991, e dalla britannica Easyjet nel 1995. Tale modello di business viene da molti semplificato definendolo come un modello basato su prezzi al pubblico molto concorrenziali e un'offerta di servizi basilare, tagliando i costi operativi e sfruttando economie di scala e di scopo. In realtà tale descrizione è riduttiva e semplificatoria, infatti tale modello di business presenta innumerevoli sfaccettature e varianti. I principali elementi che caratterizzano questo modello di business sono i seguenti:

- Core business: il servizio si concentra sull'offrire un trasporto aereo, eliminando o riducendo tutti i restanti servizi accessori. Negli ultimi anni tale tendenza si è ridotta e tali servizi accessori vengono offerti a caro prezzo al momento dell'acquisto del biglietto, mi riferisco ad esempio all'imbarco di bagagli aggiuntivi, all'affitto di un'auto all'arrivo a destinazione; inoltre a bordo di aerei Ryanair ad esempio possiamo fare esperienza di dirette tecniche di vendita (lotteria, vendita di profumi, ecc.) che sfruttano la mancanza di tassazione sui prodotti venduti in volo.
- Point-to-point network: l'attività si sviluppa da uno o più aeroporti di base dai quali partono voli diretti alle principali destinazioni; tali aeroporti base hanno inoltre funzione di basi logistiche e di manutenzione.
- Aeroporti secondari: le varie destinazioni sono connesse attraverso aeroporti secondari che risultano essere meno costosi in quanto a tasse di utilizzo e presentano una congestione minore. Anche tale caratteristica negli ultimi anni è passata in secondo piano, permettendoci di usufruire dei servizi di queste compagnie anche dagli aeroporti di maggiore importanza.
- Flotta composta da un singolo tipo di veicolo: Generalmente un operatore low-cost utilizza una sola tipologia di aereo, ad esempio il Boeing 737 con una configurazione da 149 posti a sedere. Tale opzione è possibile data la similitudine nella lunghezza delle rotte percorse, breve o media.
- Numero di ore in volo: ogni aereo mediamente si trova per più tempo in volo che a terra rispetto alle normali compagnie aeree.
- No frills services: Non esiste una differenziazione e non sono inclusi servizi aggiuntivi. Non viene promosso un programma frequent fliers.
- Costi di vendita minimizzati: il sistema di vendita è totalmente telematico, così come i biglietti. Il consumatore finale riceve i suoi dati attraverso posta elettronica eliminando ogni figura intermediaria nella vendita (che può essere interna o in outsourcing).
- Servizi ausiliari: Vi sono altre forme di guadagno per una compagnia low-cost, quali ad esempio la promozione di hotel e affitto auto, ricarica su eventuali bagagli, vendita di bevande e cibo a bordo, vendita di biglietti della lotteria, pubblicità diverse a bordo. Mintel (2006)

specifica che i guadagni di Ryanair provenienti da fonti ausiliarie, come quelle specificate, nell'anno 2005-2006 erano 259 milioni di dollari su 302 milioni di utile netto.

- Nessuna segmentazione di mercato esplicita: La segmentazione avviene attraverso i criteri della tempistica di prenotazione e scelta del volo. Maggiore è la distanza di tempo che intercorre tra la prenotazione e il momento del volo, minore è il prezzo, così come il prezzo del volo è minore se si presenta in fasce orarie più scomode. Inoltre il prezzo può variare in modo tale da assicurare la completa vendita dei posti a sedere di un volo. Nessuna differenziazione di prodotto.

Le caratteristiche appena elencate sono le principali che permettono di identificare una compagnia aerea come low-cost: non tutte però fanno proprie tutte queste strategie, possono volersi concentrare su una o soltanto su alcune.

Di seguito si riporta il modello di business originale della Southwest Airlines per un migliore confronto.

Low Cost Business Model by Southwest Airlines

Product Features	
1. Fares/Network	Low, simple and unrestricted fares, high frequencies, point to point, no interlining
2. Distribution	Travel agents and call centers (today internet sales), ticketless
3. In-flight	Single class, high density seating, no meals or free alcoholic drinks, snacks and light beverages can be purchased, no seat assignment
Operating Features	
1. Fleet	Single type, Boeing 737 types, high utilization, 11-12 hours/day
2. Airport	Secondary or uncongested, 20-30 minute turnarounds
3. Sector length	Short, average 400 nautical miles
4. Staff	Competitive wages, profit sharing, high productivity

Fonte: Pate, Beaumont, 2006.

Essendo tali caratteristiche non riscontrabili attraverso un fattore numerico preciso, alcuni studiosi come Doganis (2006) e Gabor (2010) definiscono una compagnia aerea low cost quella che ha come determinato ed esplicito obiettivo di sfruttare il vantaggio competitivo in termini di costo rispetto a una compagnia aerea full service e offrono i loro biglietti ad un prezzo al di sotto del 66% rispetto a quelli delle compagnie full service. Seguendo tale tipo di approccio definiamo low cost le compagnie aeree presenti nella seguente tabella nell'anno di riferimento 2009.

Airlines	Country	Number of Destinations	Number of Routes	Served Countries	Number of Airplanes	Operation start
Aer Lingus*	IRE	59	88	20	33	1936
Blue Air	ROM	34	45	11	8	2004
bmibaby	UK	29	63	8	20	2002
easyJet	UK	110	445	27	167	1995
Flybe	UK	56	162	12	59	2002
Flyglobespan*	UK	20	36	9	9	2002
Germanwings	GER	66	121	25	27	2002
Jet2	UK	48	105	19	31	2002
Monarch	UK	19	49	4	31	1967
Myair	ITA	31	50	13	9	2004
Norwegian	NOR	75	164	24	45	1993
Ryanair	IRE	145	818	25	183	1985
SkyEurope	SVK	33	57	17	14	2002
Transavia	NED	68	96	16	29	1966
TUIfly	GER	70	272	14	44	2007
Vueling	ESP	44	89	17	35	2004
Windjet	ITA	29	46	13	12	2003
Wizzair	HUN	52	143	19	26	2003

Fonte: *European Low cost companies 2009 (Gabor)*.

Doganis (2001) afferma attraverso la sua analisi che una compagnia low-cost può operare al 49% dei costi rispetto ad una compagnia full-service. Tale differenza (51%) è data da:

- un 37% da una scelta di network e aeroporti
- un 9% dalla differenza nei modelli di gestione distributiva e accordi commerciali
- un 13% è dato da servizi relativi al prodotto o offerti in volo.

Vantaggi di costo per i vettori low cost

	Cost reduction	Cost per seat
Traditional Carrier		100%
Low Cost Carrier		
Operating advantages		
Higher seating density	-16	84
Higher aircraft utilization	-2	82
Lower flight and cabin crew costs	-3	79
Use cheaper secondary airports	-4	75
Outsourcing maintenance/ single aircraft type	-2	73
Product / service features		
Minimal station costs and outsourced handling	-7	66
No free in flight catering, fewer passenger services	-5	61
Differences in distribution		
No agents or GDS commissions	-6	55
Reduces sales/reservation costs	-3	52
Other advantages		
Smaller administration and fewer staff/offices	-3	49
Low cost airlines compared to traditional carriers		49%

Fonte: Macaria e altri, 2007

Tali punti di forza hanno permesso a questa tipologia di operatori di ottenere un grande riscontro e di diventare la scelta di milioni di viaggiatori, portando sul mercato una modalità di servizio divenuto ormai ai giorni nostri consuetudine.

Tale considerazione ha portato Mintel (2006) a chiedersi se lo spazio di mercato per tale modello di business si sia già esaurito. Dalla sua analisi egli giunge ad affermare che tale mercato ha raggiunto un certo grado di maturità: una crescente competizione su determinate rotte colpisce le compagnie low-cost che ottengono forti risposte da parte delle compagnie aeree tradizionali. La crescente competizione venutasi a creare potrebbe portare eccessiva offerta nel breve termine e possibili fusioni e acquisizioni per evitare la bancarotta, come possiamo notare dai seguenti dati esposti.

Vettori Low cost: fusioni e bancarotte

Year	Airline	Country	Event	
1999	AB Airlines	UK	Bankruptcy	
	Color Air	Norway	Bankruptcy	
	Debonair	UK	Bankruptcy	
2002	GO	UK	Merger with Ryanair	
2003	Air Lib	France	Bankruptcy	
	Buzz	UK	Merger with Ryanair	
2004	Goodjet	Sweden	Bankruptcy	
	Air Polinia	Poland	Bankruptcy	
	Basic Air	Netherlands	Re-branded in Transavia	
	Duo Airways	UK	Bankruptcy	
	Germaia Express	Germany	Merged with dba	
	Flying Finn	Finland	Bankruptcy	
	GetJet	Poland	Bankruptcy	
	Jetgreen	Ireland	Bankruptcy	
	Skynet Airlines	UK	Bankruptcy	
	V-Bird	Netherlands	Bankruptcy	
	VolareWeb	Italy	Bankruptcy	
	2005	Air Andalucia	Spain	Bankruptcy
		Eujet	Ireland	Bankruptcy
		Intersky	Austria	Bankruptcy
2006	Maersk Air	Denmark	Merged with Sterling	
	Air Tourquoise	France	Bankruptcy	
	Air Wales	UK	Bankruptcy	
	Budget Air	Ireland	Bankruptcy	
	DbA	Germany	Merged with Air Berlin	
	Flywest	France	Bankruptcy	
	HiFly/Air Luxor	Portugal	Bankruptcy	
	MyTravelite	UK	Reintegrated into MyTravel Airways	
	Snalskjusten	Sweden	Bankruptcy	
2007	LTU	Germany	Merged with Air Berlin	

Fonte: European Parliament study, 2007

1.1.3. STRATEGIE DI COMPETIZIONE NEI CONFRONTI DI COMPAGNIE LOW COST

Come risposta alla crescente presenza e competizione delle compagnie aeree low-cost, le tradizionali compagnie aeree hanno sviluppato differenti strategie:

- Creazione o acquisizione di compagnie aeree low-cost così da poter implementare una strategia multi-brand e offrire qualità di servizio differenti.

I vantaggi derivanti da tale tipo di strategia consistono nel non dover intaccare né il sistema organizzativo e produttivo del marchio preesistente né la sua percezione. Sul lato organizzativo-strategico sarebbe molto oneroso e poco efficiente utilizzare il sistema impostato precedentemente e con il quale opera la compagnia full-service in quanto prevede costi maggiori, anche solo ad esempio in termini di personale adoperato e di contratti posti in essere con quest'ultimo. Sul lato percettivo chi compra servizi di una compagnia conosciuta per la sua qualità per quanto il prezzo si abbassi si aspetterà un servizio al pari dei precedenti. Si parla di fatto di uno strumento per far sì che la compagnia possa differenziarsi e offrire i propri servizi a segmenti del mercato che difficilmente si rivolgono agli stessi tipi di servizi. Nel settore del trasporto aereo vi è una netta distinzione tra i passeggeri: coloro che sono sensibili al prezzo o al tempo richiesto, coloro che usufruiscono del servizio per svago o necessità lavorativa.

Esempi di tale strategia sono: Clickair per Iberia (2006), Germanwings per Eurowings (1997) acquistata poi da Lufthansa (2008), Buzz per KLM (2003), Gofly per British Airways (1995) e Volareweb.com per Volare Airlines (2003).

Sfortunatamente non sempre questi tentativi di competere sono andati a buon fine: GoFly fu venduta a EasyJet nel 2000 dopo una perdita di 21 milioni, Buzz in forte perdita fu ceduta a Ryanair nel 2003, Volareweb.com dichiarò fallimento nel 2004 per poi riprendere le attività l'anno seguente e Germanwings (anche a causa del notevole impatto mediatico causato dall'incidente aereo sulle Alpi nel 2015) si fonde con Eurowings cessando l'utilizzo del marchio e di fatto di esistere. Molte volte le compagnie aeree low-cost create per competere non sono in grado di reggere la pressione esercitata in quella fascia di mercato. D'altronde l'impostazione della compagnia full-service potrebbe influenzare notevolmente attraverso l'utilizzo dello stesso personale nelle posizioni dirigenziali.

- Iberia con la sua sussidiaria Clickair è uno dei pochi casi di successo: riuscendo a contrastare la pressione sul mercato spagnolo esercitata da Vueling Airlines, si fonderà con quest'ultima

e il marchio Clickair scomparirà. Del caso ne parlerò più approfonditamente nel seguente capitolo.

- Concentrazione sulle rotte più profittevoli: ad esempio Lufthansa abbandonò Berlino dopo che Air Berlin divenne predominante su quella tratta. Alcune rotte si presentano come maggiormente profittevole e soprattutto trafficate rispetto ad altre come ad esempio le tratte Madrid-Barcellona e in generale le rotte destinate o in partenza da un hub internazionale.
- Adozione di un nuovo modello di business: alcune compagnie aeree sono passate da un modello tradizionale ad un modello low-cost, esempi più evidenti sono Meridiana (2003) e Aer Lingus (2006). Quest'ultima sentendo la forte pressione esercitata dalla presenza sul mercato di Ryanair e non riuscendosi a riprendere dopo gli avvenimenti dell'11 settembre 2001 che impattarono fortemente il mercato decise di escogitare un vero e proprio piano di salvataggio che consisteva principalmente nella creazione di un nuovo modello di business, un programma di taglio dei costi e del personale.
- In generale di fronte alla veloce ascesa del modello low-cost, la diminuzione dei prezzi è stata la strategia principale adottata nel breve termine dalle compagnie tradizionali; strategia che non può da sola essere la risposta a questo fenomeno così impattante sul mercato (a causa della sua insostenibilità data dagli alti costi operativi del settore) ma che ha permesso alle compagnie di elaborare un più ampio piano di riforma sul lungo periodo.

1.2.ALLEANZE E PROCESSI DI INTEGRAZIONE

Il processo di liberalizzazione ha favorito la nascita di numerose alleanze tra compagnie aeree europee, che talune volte si sono trasformate successivamente in vere e proprie fusioni. I motivi che muovono verso tale tipo di strategia possono essere differenti e molteplici:

- Economici: i costi delle compagnie in questione sono troppo elevanti per essere sostenuti;
- Infrastrutturali: gli slot non sono disponibili;
- Finanziari: le compagnie da sole non sono in grado di entrare in nuovi mercati e necessitano del supporto finanziario da altre fonti;
- Per il possesso dello spazio aereo: non si posseggono diritti di volo e non è possibile entrare in determinate tratte aeree date le alte barriere d'entrata.

Molte volte il principale obiettivo consiste nell'aggiungere il maggior numero di rotte possibile attraverso il sistema già creato dai partner.

Finlay (2000) riporta le principali ragioni per cui i vari consigli di amministrazioni prendono in considerazione un'alleanza come scelta strategica, oltre a quelle sopra citate, vi sono la globalizzazione e requisiti politici.

Per quanto riguarda la globalizzazione, una compagnia aerea in assenza delle risorse necessarie per entrare nel circuito internazionale potrebbe stringere un'alleanza con una compagnia già presente in quel mercato, modo più sicuro e conveniente rispetto al tentativo di entrarvi con le proprie risorse. Lorange e Roos (1992) considerano l'esempio di SAS Scandinavian Airlines perfetto in quest'ottica. Norvegia, Svezia e Danimarca presentano mercati domestici alquanto piccoli e gli sarebbe stato impossibile competere singolarmente nel grande mercato europeo.

Sul lato dei requisiti politici invece Finlay (2000) riporta il caso dell'India, dove viene richiesta una determinata percentuale di partecipazioni locali nelle compagnie straniere. Un'alleanza con una compagnia locale si prospetta il miglior modo per entrare in un mercato in così forte crescita e con un bacino di utenti possibili molto ampio.

Secondo lo studio di Pels (2001) si può notare come le alleanze nel settore del trasporto aereo apportino benefici tanto alle compagnie aeree quanto al consumatore finale: se da un lato le compagnie aeree ottengono una migliore gestione dei costi, una migliore gestione delle risorse e innalzano le barriere d'entrata nel mercato; d'altra parte i consumatori beneficiano di un incremento di rotte e di un miglior servizio al cliente dovuto alle sinergie poste in essere dall'alleanza.

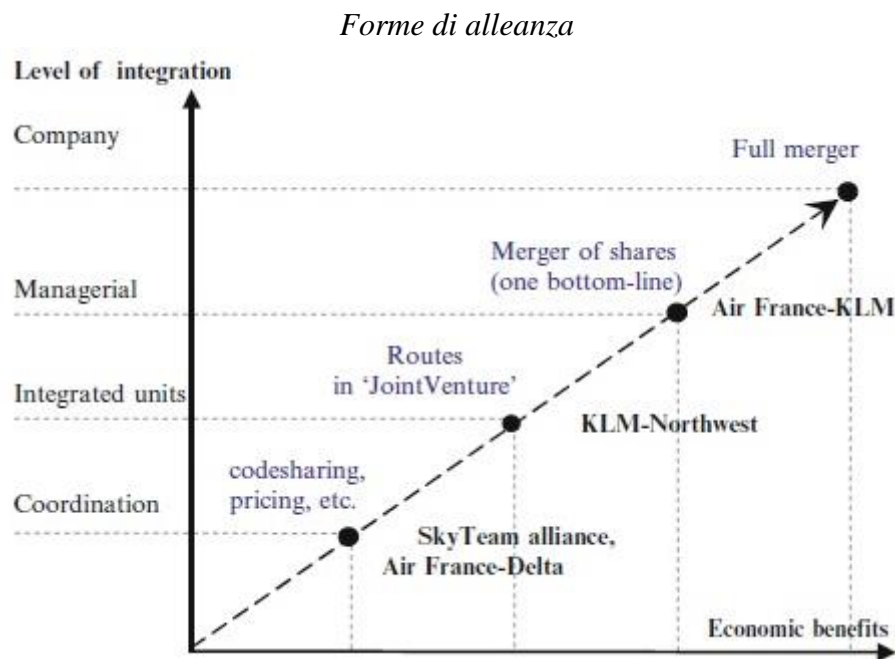
Park and Zhang (2000) affermano che i benefici per il consumatore finale tendono ad aumentare in presenza di un'alleanza di tipo complementare (ovvero di due operatori che offrono servizi differenti) piuttosto che in presenza di un'alleanza parallela o collusiva. Inoltre Zhang (2005) chiarisce che le alleanze verticali permettono ai partner di essere maggiormente credibili sul mercato nel raggiungimento di obiettivi (in termini di output o profitto).

Un'alleanza di tipo verticale permette inoltre di surclassare il problema della doppia marginalizzazione attraverso il processo d'integrazione: ovvero permette di offrire un prezzo finale al consumatore minore.

Un'alleanza di tipo orizzontale d'altro canto non soltanto riduce la competizione nel mercato dei due partner ma anche nei mercati connessi mentre un'alleanza cosiddetta ibrida, ovvero in entrambe le direzioni, può essere difficile da prevedere nei risultati in quanto essi saranno la somma dei diversi effetti delle due tipologie.

Il grafico sottostante ci può far meglio comprendere i diversi livelli di integrazione e conseguentemente i diversi tipi di alleanza che possono venire a crearsi:

- Alleanze di coordinamento
- Alleanze ad unità integrate
- Fusione manageriale
- Fusione completa



Fonte: KLM, 2005.

Data la natura del settore del trasporto aereo vi è una forte spinta verso la consolidazione (alleanze) o concentrazione (fusioni e acquisizioni), soprattutto a causa della perdita delle protezioni e degli incentivi statali. Tale fenomeno interessa indistintamente compagnie low-cost o full service: creare network globali apporti benefici non solo in termini di marketing ma riduce i costi di distribuzione e di vendita.

Le alleanze come in ogni settore non sono stabili (cessione di alcune compagnie, fallimento o acquisto di altre) ma data la forte pressione prevista in questo mercato i legami economici e commerciali si intensificheranno notevolmente. Il loro successo dipende essenzialmente dalla loro capacità di sfruttare i vantaggi creati e la maggiore capacità ottenuta attraverso l'alleanza.

Larsoon e Finkelstein (1999) supportano l'idea che interazione, comunicazione, allineamento e standardizzazione siano i punti chiave nel processo di integrazione al fine di realizzare le sinergie desiderate. La standardizzazione viene richiesta nella produzione del servizio mentre il coordinamento si rende necessario nelle vendite e nel sistema marketing. Una volta avvenuto questo processo di integrazione le compagnie devono continuamente ammodernare e riconfigurare i loro

beni, capacità e conoscenze al fine di mantenere il vantaggio competitivo ottenuto (Eisenhardt e Martin, 2000). A volte la ristrutturazione di interni comparti aziendali sono necessari allo scopo di permettere un adeguato processo di integrazione. La similitudine culturale può velocizzare tale processo e in altri casi la diversità può apportare ulteriori vantaggi competitivi: il completo processo di integrazione può richiedere anni e sopportare pressioni avverse al cambiamento da parte del personale e altre volte perfino dalle persone incaricate della gestione manageriale e amministrativa.

1.2.1. PRINCIPALI ALLEANZE AEREE AL MONDO

La seconda metà degli anni novanta è stata caratterizzata da molteplici eventi che hanno destabilizzato il settore del trasporto aereo: crisi asiatica o delle tigri asiatiche (1997), recessione economica di alcuni stati europei (1998) e l'incremento dei prezzi del petrolio (1999).

Strickland (2001) afferma che “le alleanze sono divenute così essenziali per la competitività delle compagnie in molte industrie tanto che sono diventate degli elementi chiave delle strategie di business odierne”. Nel 1998 il giornale *Airline Business* riporta che esistono ben 502 diverse alleanze tra compagnie aeree, un 32% rispetto all'anno precedente. Considerando i vantaggi di un numero minore di alleanze ma con network rispettivi maggiori si è assistito alla loro riduzione di numero e oggi giorno sono tre le alleanze maggiori nel settore del trasporto aereo, che si occupano del 55% del traffico mondiale di passeggeri:

1. **Star Alliance**

Star Alliance è conosciuta come la più grande alleanza di compagnie aeree al mondo.

Fu fondata nel 1997 e comprende oggi giorno 27 compagnie aeree da tutto il mondo tra cui le europee Lufthansa, Scandinavian Airlines, Swiss Airlines, Aegean Airlines, Tap Portugal, Turkish airlines e Brussels Airlines.

Ogni anno serve 637,92 milioni di passeggeri da 1269 aeroporti. Ha sede a Francoforte (Germania).

2. **One world**

Nasce nel 1999 ed è considerata la migliore per il livello di qualità dei servizi. Presenta un numero di passeggeri serviti minore rispetto alle altre, ovvero di 337,8 milioni da 880 aeroporti. I suoi membri effettivi sono 14 e annovera compagnie quali Air Berlin, British Airways, Finnair, Iberia, e Aer Lingus (uscita nel 2007).

3. Skyteam

La più recente tra queste tre è proprio Skyteam, fondata nel 2000 con sede nei Paesi Bassi. Pur essendo la più giovane è diventata in poco tempo la seconda alleanza mondiale nel trasporto aereo per numero di passeggeri e flotta. Conta 588 milioni di passeggeri serviti l'anno da 1064 aeroporti. E' composta da 20 compagnie tra cui le europee Air France, Air Europa, Alitalia (fino al 2009) e KLM.

1.3. FUSIONI E ACQUISIZIONI

Come esposto sopra, oltre un certo grado di integrazione si parla di fusione o acquisizione.

Successivamente alla liberalizzazione del settore aereo si è assistito a svariate manovre di fusione non più ostacolate come precedentemente, tale fenomeno ha interessato le compagnie aeree full service così come quelle low cost.

Tale tipologia di integrazione può apportare principalmente 3 tipi di benefici:

- Sinergie operative: per esse si intende tali sinergie che permettono all'azienda di incrementare i flussi di reddito dalle attività esistenti o da una crescita dimensionale.

Esse vengono sviluppate attraverso quattro strade principalmente:

1. Incremento nel controllo dei prezzi: una maggiore quota di mercato porta a una riduzione della competizione nei mercati di vendita e di approvvigionamento, portando a migliori margini e flussi di cassa. Tale tipo di vantaggio si ottiene maggiormente dall'unione di compagnie che offrono lo stesso tipo di servizio.
 2. Incremento dei tassi di crescita: aziende di maggiori dimensioni possono cogliere migliori opportunità di mercato nel settore di pertinenza e nei settori attigui.
 3. Combinazione di punti di forza funzionali: tale sinergia si sviluppa dall'abilità di combinare competenze differenti. Come nel caso di aziende con specializzazioni in ambiti differenti dello stesso business che assieme riescono a sviluppare un servizio migliore nel complesso.
 4. Economie di scala: possono raggiungersi efficienze produttive sia nella parte produttiva che nella parte distributiva, logistica e amministrativa. Tali miglioramenti sono più facilmente raggiungibili in fusioni tra aziende che appartengono allo stesso settore potendo agire su maggiori volumi.
- Sinergie di network: la fusione o acquisizione verticale o orizzontale tra due compagnie permette alla compagnia nata da tale processo un più ampio network, numerosi attori

economici tra cui selezionare e l'accesso a risorse e conoscenze prima escluse. Nel caso particolari del settore del trasporto aereo una fusione può avere come obiettivo principale da parte di una compagnia quello di accedere a aeroporti da cui prima era esclusa (ad es. per un elevato costo dei permessi di utilizzo) e allo stesso tempo di godere di una struttura logistica e organizzativa già consolidata in quel luogo o rotta.

- Posizione competitiva: la compagnia di nuova creazione potrà ottenere una migliore posizione competitiva nei confronti delle compagnie concorrenti, grazie a un bacino più ampio di utenti e di risorse che aumenteranno il suo potere di mercato nelle contrattazioni. Vantaggi si possono ottenere sia nei confronti dei consumatori finali sia nei confronti dei fornitori e in determinati casi un maggiore potere di contrattazione con le autorità locali e le organizzazioni sindacali.

Volendo comprendere meglio gli effetti di tali alleanze e fusioni, molti studiosi nel corso degli anni si sono cimentati nell'analizzare i dati pre e post alleanza o fusione giungendo in alcuni casi a conclusioni differenti in base agli anni di riferimento, casi di studio e area geografica.

Di seguito espongo uno studio di riferimento. Se prendiamo in considerazione lo studio sviluppato da Han Kim e Vijay Singal nel 1993 riguardo a fusioni nel settore aereo dal 1983 al 1988 possiamo notare che attraverso un modello econometrico essi giungono a stabilire che l'aumento del valore di mercato delle azioni dell'azienda creatasi può avere origine da un migliore uso delle economie di scala e di scopo, da una migliore efficienza manageriale o ulteriori sinergie nate nel processo. Essi parlano essenzialmente di un aumento del benessere principalmente per gli azionisti della compagnia acquisita o che acquista, mentre per tutti gli altri soggetti che hanno interessi nella compagnia si può verificare anche un peggioramento del benessere: perdita di lavoro per alcune figure, abbassamento del livello salariale, riduzione nel prezzo riconosciuto ai fornitori o incremento nei prezzi al consumatore finale dovuti a un maggiore potere contrattuale post-fusione. Tale processo di trasferimento di benessere è stato ed è oggetto di discussione.

I due studiosi si sono concentrati sull'analisi dei prezzi delle tratte aeree per le compagnie aeree in oggetto, cercando di carpire l'effetto su quest'ultimi che consiste essenzialmente nella somma di forze contrarie: da una parte una diminuzione di prezzo data da una maggiore efficienza organizzativa e dall'altra un innalzamento dovuto all'esercizio di un maggiore potere contrattuale.

Le tariffe aeree nel periodo di riferimento e limitatamente alle rotte interessate dalla fusione subiscono un aumento del 9,44% rispetto alle rotte non interessate dall'evento, dimostrando un effettivo

trasferimento di benessere dal consumatore finale agli azionisti della compagnia aerea. Inoltre le compagnie aeree concorrenti rispondono alla fusione con un aumento delle tariffe del 12,17%.

Dall'altra parte l'effetto dato di una maggiore efficienza organizzativa varia da rotta a rotta: sulle rotte in cui vengono utilizzati gli stessi aeroporti utilizzati da entrambe le compagnie pre-fusione l'effetto è pari come entità all'effetto dell'aumento del potere di mercato. Tuttavia dobbiamo ricordare che gli effetti positivi derivanti da una migliore efficienza si mostrano solamente quando la compagnia venutasi a creare sfrutta il nuovo potere di mercato acquisito attraverso la fusione.

1.3.1 REGOLAMENTO UE IN MATERIA DI FUSIONE E ACQUISIZIONE

Le fusioni e acquisizioni nel settore del trasporto aereo poste in essere vengono analizzate e approvate dalla Commissione Europea a norma del Regolamento n.139/2004 per quanto riguarda il controllo delle concentrazioni tra imprese. Tale regolamento si applica indistintamente attraverso i vari settori con lo scopo di evitare l'insorgere di barriere e impedimenti alla concorrenza nel mercato che potrebbero risultare dalla concentrazione attuata.

Tale regolamento si applica ad ogni caso di concentrazione di dimensioni comunitarie. Si è in presenza di concentrazione quando si avvia un processo di accentrimento del controllo attraverso:

- Fusione di due o più imprese;
- Acquisizione da parte di una persona o più/ di un'impresa o più imprese del controllo diretto di una o più altre imprese.

La dimensione comunitaria si raggiunge quando sono presenti le seguenti caratteristiche:

- Il fatturato totale realizzato a livello mondiale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a cinque miliardi di euro;
- Il fatturato totale realizzato singolarmente nell'UE da almeno due delle imprese interessate è superiore a 250 milioni di EUR, a meno che ciascuna di tali imprese realizzi più di due terzi del proprio fatturato totale nell'UE all'interno di un unico e medesimo paese dell'UE.

Se le soglie sopra riportate non sono raggiunte, si tratta comunque di una concentrazione di dimensione comunitaria nel caso in cui:

- il fatturato totale realizzato a livello mondiale dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 2,5 miliardi di euro;

- in ciascuno di almeno tre paesi dell'UE, il fatturato totale realizzato da tutte le imprese interessate è superiore a 100 milioni di euro;
- in ciascuno di almeno tre paesi dell'UE, il fatturato totale realizzato singolarmente da almeno due delle imprese interessate è superiore a 25 milioni di euro;
- il fatturato totale realizzato singolarmente nell'UE da almeno due delle imprese interessate è superiore a 100 milioni di euro, a meno che ciascuna delle imprese di cui sopra realizzi più di due terzi del proprio fatturato totale nell'UE all'interno di un unico e medesimo paese dell'UE.

Tali caratteristiche vengono fissate in quanto la natura e l'impatto della fusione o acquisizione devono avere una dimensione tale da influenzare la concorrenza del mercato comune europeo; ragione per cui le azioni concentrative che interessano il mercato di un singolo stato membro non fanno parte dell'ambito di applicazione del regolamento.

Le fusioni e/o acquisizioni verranno bloccate e impedito "se impediranno significativamente l'effettiva concorrenza...in particolare come risultato della creazione o del rafforzamento di una posizione dominante". (art 2.3)

Il punto cruciale sta nel comprendere le dimensioni del mercato di riferimento e quindi testare se tale concentrazione avrebbe un qualche effetto su tale mercato.

Un principio basilare viene applicato, il cosiddetto SSNIP, ovvero "small but significant and non-transitory increase in price" che vuole sondare la possibilità che un piccolo ma significativo e non transitorio incremento nel prezzo (azione prevista post-fusione) possa essere profittevole. Tale possibilità dipenderà dal grado di sostituibilità del prodotto o servizio in questione nell'ottica del consumatore, ovvero se davanti a un incremento di prezzo quest'ultimo è in grado di trovare fornitori sostitutivi che rispondano al suo bisogno.

Nel settore del trasporto aereo in particolare, al fine di definire il grado di sostituibilità si devono tenere in conto alcuni fattori:

1. La differenza tra servizi non stop e servizi diretti: se la compagnia nata dalla fusione innalza i prezzi del servizio diretto tra due città, i possibili passeggeri sono in grado di rivolgersi a un servizio alternativo non diretto per raggiungere la stessa destinazione.
2. La differenza tra i passeggeri sensibili o non sensibili al tempo: si tratta di verificare se i passeggeri sarebbero disposti ad acquistare alternative più economiche ma di durata maggiore. Se i passeggeri sono sensibili al tempo, maggiormente rispetto al prezzo, e si rivolgono solo alle compagnie che praticano brevi ed efficienti viaggi allora è possibile trovarsi in un mercato monopolistico.

3. Sostituibilità tra aeroporti: ovvero verificare quanto sarà possibile per i passeggeri reindirizzarsi verso altri aeroporti serviti da altre compagnie all'incremento delle tariffe di una tratta servita dalla compagnia in questione.

Per ogni caso analizzato dalla Commissione si è in presenza di mercati differenti e con confini di ampiezza differenti; perciò ogni caso è definito a sé e non costituisce un precedente per ulteriori casi. In generale la Commissione valuta il mercato rilevante su base di individuali rotte tra due città, in tal modo se la concentrazione è maggiore e inefficiente solamente su determinate rotte sarà possibile per la Commissione richiedere aggiustamenti solo sulla tratta in esame.

1.4. TRENDS DEL MERCATO FUTURO

STANDARDIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE

L'ascesa del modello di business low-cost è stata possibile grazie a una forte standardizzazione e semplificazione dei servizi proposti da parte delle compagnie aeree. Tale trend interesserà sicuramente gli anni avvenire, in quanto permette un abbassamento dei costi grazie a una minore personalizzazione.

Se da un lato le compagnie low cost acquistano una grossa fetta del mercato con questa strategia, dall'altra parte le compagnie full service in alcuni casi rispondono con una strategia contraria, ponendosi al servizio del consumatore e di ogni suo desiderio. Puntando sulla differenziazione di servizio compagnie aeree come Qatar Airlines, Emirates Airlines e Etihad si impongono come modello di servizio di alta classe anche nei nostri paesi pur essendo di origine extra europea.

Una caratteristica comune però a tutti i nuovi approcci al cliente, sia che si parli di compagnie low cost o full service, si rivela essere la semplificazione e in buona parte un nuovo approccio tecnologico e smart al cliente: tale processo di digitalizzazione ha come obiettivo pregnante quello di poter permettere al cliente di godere in ogni momento dei servizi proposti dalla compagnia aerea attraverso l'utilizzo di applicazioni su dispositivi mobili e di usufruire di un'assistenza diretta e costante in caso di bisogno.

LOW COST DI LUNGO RAGGIO

Come esposto sopra mentre si pensa che il mercato del low cost sia in una fase ormai di saturazione, la nuova frontiera inesplorata che si intravede è quella del "low cost di lungo raggio". Difatti finora

questo modello di business e organizzazione veniva proposta solo su corto raggio, data la difficoltà implicita nell'applicarlo a rotte che richiedevano un'organizzazione e costi operativi maggiori. Notizia degli ultimi mesi (inizio 2017) è proprio la volontà delle compagnie aeree europee di aprirsi a nuove rotte in versione low-cost soprattutto per quanto riguarda le rotte verso gli Stati Uniti: ad esempio Norwegian Air International ha annunciato nel febbraio del presente anno nuovi collegamenti con aeroporti secondari statunitensi ad un costo promozionale di 69 euro l'andata e 138 euro il ritorno, con partenze da Edimburgo o Dublino. Su questa scia KLM e Air France propongono progetti simili e Lufthansa attraverso la controllata Eurowings propone tariffe convenienti su questi tipi di rotte. British airways, insieme ad Iberia e Vueling, tutte facenti parte di IAG (International Consolidated Group) il 17 marzo 2017 hanno annunciato la nascita di Level, nuova compagnia aerea per voli low cost a lungo raggio con partenze da Barcelona El Prat. I prezzi previsti saranno di 99 euro a tratta e si prevede l'utilizzo di aeroporti importanti come San Francisco, Buenos Aires e Punta Cana mentre si esclude per ora l'utilizzo dell'aeroporto di New York (Fonte: Corriere della Sera, Finanza e Mercati, articoli di Mara Monti).

MERCATO AEREO UNICO

Il settore del trasporto aereo per le sue caratteristiche e interconnessioni è il più consono e ben disposto alla creazione di un unico mercato "globale". Il mercato aereo unico europeo può essere visto come un prototipo per la creazione di un più grande mercato. Segnali di questa tendenza si rendono evidenti se prendiamo in considerazione la serie di accordi bilaterali stipulati nel 2004 tra Unione Europea e Stati Uniti al fine di creare la Trans Atlantic Common Aviation Area (TCAA). Nel 2007 giunse alla firma un primo accordo riguardo a un mercato unico e comune che entrò in vigore l'anno successivo mentre il secondo accordo risale al 2010. Tale processo non solo a livello europeo e americano ma a livello globale viene reputato da Doganis (2006) lento ma inevitabile.

Un ulteriore fenomeno a cui stiamo assistendo è quello riguardante lo spostamento delle compagnie aeree low cost verso gli aeroporti principali necessitando di maggiori spazi e assistenza: dato il grande volume di passeggeri trasportati e il numero di voli effettuati e potendo ormai permettersi l'utilizzo di tali aeroporti in termini di costo grazie alla loro forte posizione nel mercato.

1.5. PRINCIPALI COMPAGNIE AEREE EUROPEE

Nei seguenti capitoli mi soffermerò principalmente sul caso di studio Vueling Airlines S.A., ma in previsione di un'analisi che tiene conto dei competitors e dell'ambiente in cui si sviluppa e opera tale compagnia, propongo una breve lista delle maggiori compagnie aeree in Europa suddivise in base al modello di business che adottano.

Se vogliamo concentrarci sulla fascia full service, le compagnie aeree che giocano un ruolo importante sono le seguenti:

Denominazione	Paese	Gruppo d'appartenenza
Air Dolomiti	Italia	Acquisita da Lufthansa (1999)
Air France	Francia	Privatizzazione (1999) e successive fusione con KLM (2003)
Alitalia	Italia	Processo di privatizzazione dal 1996- In amministrazione straordinaria
British Airways	UK	Gruppo IAG
Iberia	Spagna	Gruppo IAG
KLM	Paesi Bassi	Fusione con Air France (2003)
Turkish airlines	Turchia	Compagnia di bandiera
Austrian Airlines	Austria	Privatizzata e acquistata da Lufthansa, controlla la Ukraine International Airlines
Sas (Scandinavian Airlines)	Norvegia	Compagnia aerea di bandiera di Svezia, Danimarca e Norvegia
Air Berlin	Germania	Gruppo Etihad Airways
Finnair	Finlandia	Compagnia aerea di bandiera della Finlandia
Lufthansa	Germania	Gruppo Lufthansa

Se invece vogliamo focalizzarci sulla fascia low-cost le compagnie di maggior rilievo sono:

Denominazione	Paese	Gruppo d'appartenenza
Ryanair	Irlanda	Società per azioni quotata in borsa
Easy jet	UK	Easygroup Holdings Limited
Vueling	Spagna	Gruppo IAG
Wizzair	Ungheria	Compagnia indipendente che comprende Wizz Air Hungary/Serbia/Ukraine /Bulgaria
Aer Lingus	Irlanda	Gruppo IAG
Condor	Germania	Thomas Cook Group
Air one	Italia	Gruppo Alitalia
Transavia	Paesi bassi	Gruppo KLM-Air France
Jet2.com	UK	Dart Group
Norwegian	Norvegia	Società indipendente
Niki	Austria	Posseduta al 50% da Air Berlin
Air Europa	Spagna	Globalia Holding
Flybe	UK	Rosedale Investments Limited
Eurowings	Germania	Gruppo Lufthansa
Volotea	Spagna	Società autonoma

CAPITOLO 2. IL CASO VUELING

2.1 MERCATO DEL TRASPORTO AEREO SPAGNOLO

Il mercato del trasporto aereo spagnolo, così come per altri paesi europei, è stato notevolmente influenzato dall'ondata di liberalizzazione del settore, assistendo all'introduzione di nuovi sistemi di gestione più flessibili, una maggiore competizione e l'entrata di nuove compagnie aeree (Guillaume 2015 e Bel et al. 2006). D'altro canto se nel resto d'Europa le compagnie che si occupano della gestione aeroportuale hanno perduto il loro potere di mercato a favore delle compagnie aeree, in Spagna ha preso forma l'unico sistema con una gestione aeroportuale centralizzata e congiunta retta da un solo operatore, AENA S.A. (Aeropuertos Espanoles y Navegacion aerea).

Trattasi del più grande operatore aeroportuale al mondo per numero di passeggeri assistiti (187 milioni nel 2013) e la quarta società in Europa nella fornitura di servizi aeroportuali. Gestisce 46 aeroporti e 2 eliporti sul suolo spagnolo, e 15 aerostazioni nel mondo (Colombia, Messico, Stati Uniti e Regno Unito). Nel grafico sottostante possiamo rilevare la presenza gestionale di Aena a livello spagnolo, del tutto predominante; tale grafico ci è fornito da un'indagine della Commissione Nazionale della Concorrenza e dei Mercati del 2014, primo anno in cui CNMC (entrato in attività l'anno precedente) esercita il suo compito di regolatore delle tariffe aeroportuali (art.10 del proprio statuto).

Aeroporti in territorio spagnolo



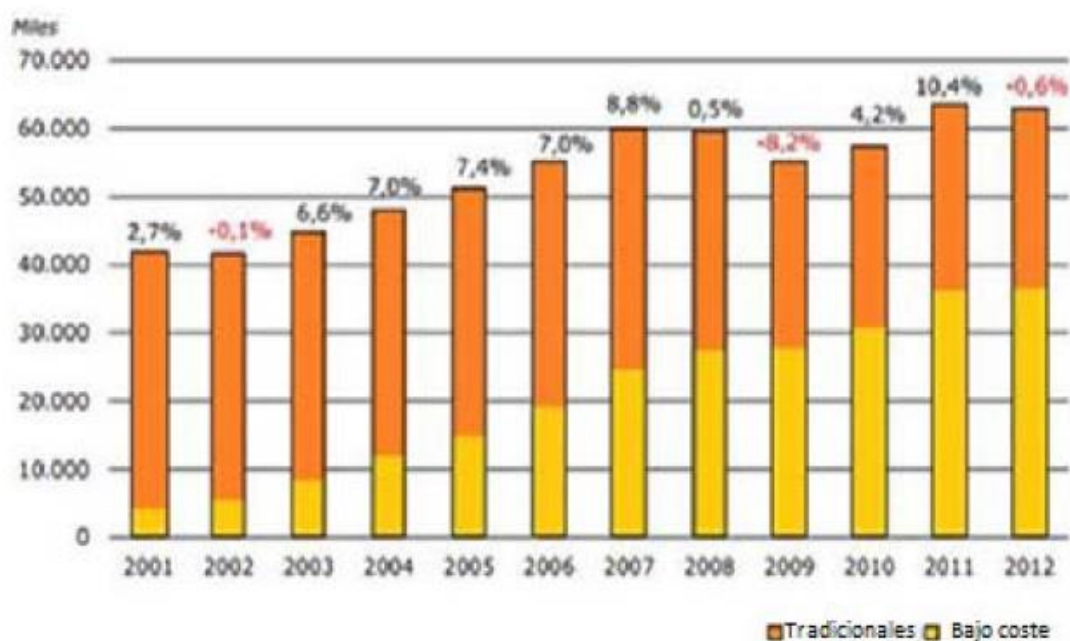
Fonte: Commissione Nazionale della concorrenza e dei mercati, “Il settore aeroportuale in Spagna: situazione attuale e raccomandazioni di liberalizzazione”, 2014.

A livello gestionale è una società controllata dal Ministero dello sviluppo dello stato spagnolo. Nel 2013 ha ottenuto 2.87 miliardi di ricavi.

Gli aeroporti spagnoli competono e si distinguono principalmente in base a tre fattori: il numero di passeggeri potenziali nell'area circostante, numero di passeggeri trasportati in funzione della motivazione di viaggio o la funzione di connessione internazionale dell'aeroporto. Quest'ultimo fattore in realtà è riscontrabile solo gli aeroporti di Barcellona (pochi voli internazionali) e Madrid, definiti come hubs, insieme agli aeroporti Heathrow, Charles de Gaulle, Frankfurt e Amsterdam.

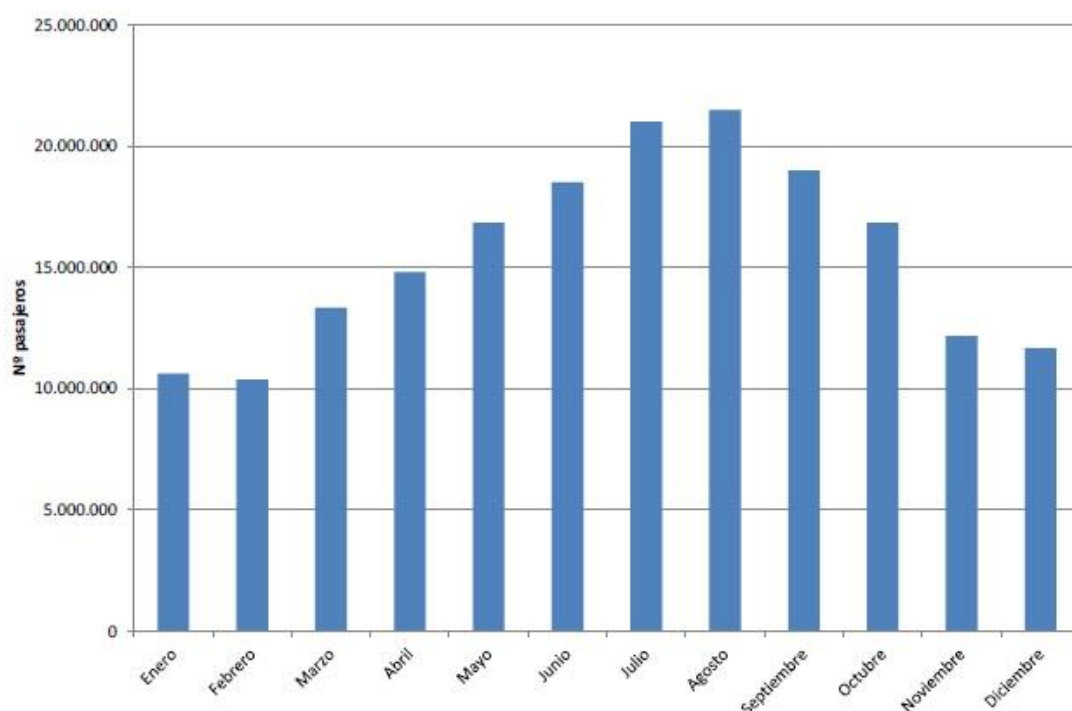
Il settore aeroportuale inoltre trova terreno fertile in suolo spagnolo in quanto presenta numerose mete turistiche (Isola Canarie, Isole Baleari, Costa mediterranea, Barcellona, Madrid, Bilbao, Sevilla e molte altre). Per numero di turisti trattasi del secondo paese a livello europeo, con ben 75,3 milioni di visitatori nel 2016 secondo l'Istituto nazionale di Statistica Spagnolo, un 9.9% in più rispetto all'anno precedente, che hanno speso ben 77 miliardi di euro sul suolo spagnolo. Il settore turistico infatti rappresenta all'incirca il 10% del PIL spagnolo, inoltre la Commissione Nazionale sulla concorrenza e i mercati riporta che 1 lavoratore su 9 è impiegato in attività relazionate al turismo. Gli aeroporti più interessati da questo flusso turistico secondo dati Aena per l'anno 2016 sono in successione: Madrid, Barcellona, Palma de Mallorca, Malaga, Alicante, Gran Canaria, Tenerife, Ibiza, Lanzarote e Valencia.

Passeggeri internazionali entrati in territorio spagnolo attraverso compagnie aeree tradizionali e a basso costo, assoluti e in percentuale



Fonte: Resoconto annuale delle compagnie aeree a basso costo. Istituto del turismo di Spagna, 2012.

Traffico mensile medio per tutti gli aeroporti in territorio spagnolo, 2013



Fonte: Commissione Nazionale della concorrenza e dei mercati, “Il settore aeroportuale in Spagna: situazione attuale e raccomandazioni di liberalizzazione”, 2014.

Parlando del settore aeroportuale spagnolo, dobbiamo inoltre tener conto che la Spagna presenta un numero molto elevato di aeroporti in relazione ad altri stati europei con lo stesso livello di traffico. Nonostante sulla base del numero di passeggeri annuo 7 dei maggiori aeroporti europei si trovino in Spagna, il numero medio di passeggeri per aeroporto è inferiore alla media europea. La spiegazione che reputo sia più valida al fine di comprendere questi dati consiste nel considerare la caratterizzazione del mercato e delle rotte, in cui sono presenti picchi stagionali elevati in estate mentre la stagione invernale presenta un traffico minore portando la media a un valore relativamente più basso rispetto, ad esempio, all'aeroporto Charles de Gaulle avente un traffico medio elevato tutto l'anno. Per quanto il settore sia molto influenzato stagionalmente la Commissione Nazionale dei Mercati e della Concorrenza riconosce il sovrainvestimento effettuato a livello aeroportuale, dato confermato dalla minore rendita media per passeggero rispetto ad altri paesi. La Commissione inoltre afferma (report “Settore aeroportuale in Spagna: situazione attuale e raccomandazioni”, 2014, pag.6): “D'altra parte, nonostante Aena Aeroporti mostri un'elevata efficienza nei costi, la sua capacità di generare ricavi in relazione ad attività non aeroportuali presenta delle limitazioni. Inoltre, com'è stato detto, il sistema normativo vigente, che impone una gestione centralizzata di un numero molto elevato di aeroporti genera rigidità che impediscono la differenziazione delle tasse aeroportuali tra aeroporti

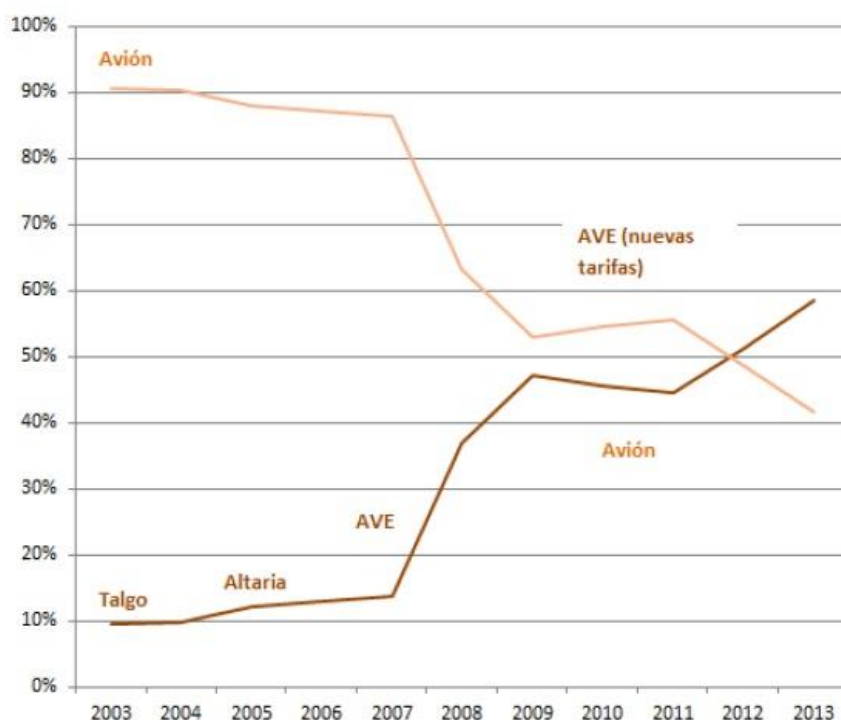
o il raggiungimento di contratti personalizzati con compagnie aeree che potrebbero incrementare l'efficienza nella gestione degli aeroporti.”

La presenza di un regime normativo rigido che favorisce una gestione centralizzata e la gestione di Aena hanno portato ad alcune inefficienze che possono essere così delineate:

- Una regolamentazione che disincentiva investimenti non adeguati e non giustificati;
- La fissazione centralizzata delle tariffe aeroportuali impedisce ai singoli aeroporti di adattarli in base alle necessità e alle proprie caratteristiche;
- Una politica commerciale non molto flessibile;
- Una pianificazione non corretta della rete aeroportuale con relativo forte indebitamento;
- Scarso sviluppo di entrate al di fuori dei servizi aeroportuali.

Su alcune rotte come Madrid-Barcellona-Valencia riscontriamo una notevole competizione tra due modalità di viaggio: aerea e ferroviaria. Dal 2008 con la costruzione di linee ferroviarie ad alta velocità come AVE, che raggiunge i 300 km orari, è possibile raggiungere queste città in tempi dimezzati e molte volte i passeggeri preferiscono mezzi come i treni, in quanto la tempistica di imbarco è di gran lunga minore. Inoltre sistemi ferroviari come AVE propongono prezzi molto competitivi difficili da uguagliare anche per le compagnie aeree a basso costo. Il tratto Madrid-Barcellona è percorribile in 2 ore e mezza su treni ad alta velocità, mentre servendosi del servizio aereo il tempo stimato comprensivo di controllo e imbarco è di 3 ore e mezza, di cui 1 e mezza di volo e le restanti due vengono utilizzate per controllo, imbarco e consegna del bagaglio. Da un lato prettamente economico le tariffe per la tratta Madrid-Barcellona variano dai 40 euro ai 180 euro massimi con AVE, mentre il range della tariffa aerea per la stessa tratta va dai 45 euro ai 305 euro; in entrambe le modalità di viaggio la tariffa varia in funzione della distanza temporale tra il momento dell'acquisto e la data della partenza (Fonti: Renfe e Aena).

Evoluzione delle quote di mercato dei viaggiatori Madrid-Barcellona, 2003-2013



Fonte: Commissione Nazionale della concorrenza e dei mercati, “Il settore aeroportuale in Spagna: situazione attuale e raccomandazioni di liberalizzazione”, 2014.

Altrettanti fattori hanno influenzato il mercato spagnolo negli ultimi anni in relazione alle dinamiche competitive.

Si è assistito a un notevole incremento della capacità nei maggiori aeroporti, ovvero Madrid Barajas e Barcelona El Prat, fattore importante considerando che la mancanza di slots è la principale barriera all'entrata per una nuova compagnia aerea.

La presenza sempre maggiore di compagnie low-cost straniere (Ryanair, Easyjet) ha inasprito notevolmente la competizione sui prezzi al pubblico.

L'amministrazione pubblica tendenzialmente non offre specifici incentivi o finanziamenti alle compagnie aeree, seguendo le direttive europee, ma tende ad essere maggiormente presente a livello aeroportuale, tutto ciò con lo scopo di favorire la naturale competizione tra compagnie aeree. Gli incentivi che vengono proposti alle compagnie aeree nazionali sono relativi alla creazione di nuove rotte da aeroporti secondari, al fine di aumentare la connessione delle zone più isolate e economicamente depresse. Tali tipi di aiuto sono limitati nel tempo e devono rispettare determinati criteri, quali ad esempio:

- il lasso temporale deve andare dai 3 ai 5 anni;
- le rotte di nuova creazione devono essere in partenza da un aeroporto regionale con meno di 3 milioni di passeggeri annui;
- gli aiuti saranno concessi previa presentazione di un piano di sostenibilità del progetto che permetta la sostenibilità e la profittabilità della nuova rotta anche terminati gli aiuti;
- gli aiuti potranno coprire il 50 % dei costi di creazione della nuova rotta.

Inoltre grandi passi sono stati compiuti per la liberalizzazione del traffico tra la Spagna e paesi extra-europei dagli anni quaranta ad oggi.

Accordi bilaterali nel settore del trasporto aereo sono stati creati con paesi come: Australia (2009), Bolivia (2010), Cuba (2005), Emirati Arabi Uniti (2008), Etiopia (2013), Nuova Zelanda (2002), Qatar (2011) (Fonte: Ministero dello Sviluppo Spagnolo, l'anno riportato si riferisce al momento della firma). Molti altri accordi sono stati introdotti al fine di stabilire un più stabile rapporto, soprattutto commerciale con paesi emergenti e non, impostando un codice condiviso secondo il quale operare. Ad esempio l'accordo con il Giappone firmato nel 2016 prevede l'aumento della frequenza di invio e ricezione di merci e del trasporto di passeggeri (fino a cinque frequenze settimanali) e l'aumento degli aeroporti coinvolti in entrambi i paesi. Tale necessità è dettata oltremodo dall'aumento di turisti asiatici e il volume di affari tra i due paesi che cresce nel tempo. Antecedentemente i rapporti aerei tra i due paesi erano regolati dal Convegno del 1980 e dal regolamento sottoscritto dalle due nel 1992. Questo rinnovamento dei termini è riscontrabile in molteplici nuovi accordi con altri paesi, ad esempio con Cuba (Fonte: quotidiano spagnolo La Vanguardia, 20 maggio 2016).

D'altra parte il mercato spagnolo è stato caratterizzato da una massiccia consolidazione dello status quo bloccando qualsiasi nuovo tentativo di animare la competizione esistente. Due eventi hanno di fatto segnato profondamente il mercato: l'accordo che ha portato Iberia ad acquisire Vueling Airlines, fusasi precedentemente con Clickair, e la fusione vera e propria di Iberia con British Airways. Quest'ultima fusione è stata approvata dalla Commissione Europea nel novembre del 2008 (case no. COMP/M.5747-Iberia/British Airways) ed è stato attivato il processo di integrazione nel gennaio 2011. L'accordo prevedeva che la società spagnola recentemente creata TopCo diventasse la holding sotto la quale operavano le due compagnie che avrebbero continuato ad operare separatamente con i rispettivi brands. Gli azionisti di TopCo sarebbero stati gli azionisti esistenti di Iberia e British Airways. Nel caso della fusione tra Iberia e British Airways non si è percepita un'influenza diretta e massiccia sul mercato spagnolo in quanto le due compagnie operavano su tratte differenti e erano entrambe partecipi nell'alleanza aerea OneWorld. La fusione interessa un volume di affari superiore ai 500 milioni di euro. Dopo la fusione la nuova compagnia nata ha continuato ad operare

distintamente con i due brand e a competere solo sulle tratte Madrid-London Heathrow e Barcelona-London Heathrow. A livello gestionale si stimava che tale fusione avrebbe generato sinergie per un ammontare di 400 milioni di euro nei cinque anni successivi, come annunciato dal CEO di IAG, Willie Walsh (fonte: Corriere Economia, 2011. La fusione ha dato vita a una nuova holding, International Airlines Group (IAG), con sede legale a Madrid e sede operativa a Londra. quotata in borsa presso il FTSE 100 sul mercato di Londra e nell'Ibex 35 sulla Borsa di Madrid. IAG ad oggi è la sesta compagnia aerea più grande al mondo e la seconda in Europa dopo il gruppo Lufthansa: se prendiamo a rappresentazione due parametri significativi nel settore del trasporto aereo, l'RPK (Revenue Passenger Kilometres) ovvero il totale dei chilometri percorsi da tutti i passeggeri e l'ASK (Available Seat Kilometres) indicante la capacità attraverso il totale dei posti offerti per ogni volo moltiplicato per il numero di chilometri volati, possiamo notare come nel 2016 il primo presenti un +9,7% e il secondo un +9,4% grazie al raggiungimento di quota 100 milioni nel numero di passeggeri trasportati, calcolando che mediamente i voli erano completi al 81,6% nell'anno in questione. La società ha scelto di proseguire operando con i due differenti marchi: scelta dettata dal fatto che i due brand risultano essere incredibilmente forti e riconosciuti nei rispettivi mercati di riferimento potendo usufruire però di network complementari che operano in due dei più grandi hub d'Europa. Allo stesso tempo oltre alla fusione il nuovo gruppo ha ottenuto l'approvazione da parte della Commissione Europea e dagli Stati Uniti di poter creare un accordo di joint business con American Airlines. Lo scopo principale di tale accordo, che prevedeva di applicare lo stesso code sharing tra le tre compagnie, era poter creare un primo aggancio con il mercato americano grazie al quale sarebbero stati "offerti viaggi più convenienti verso destinazioni globali con connessioni migliori e benefit di frequent flyer rafforzati" come venne dichiarato nel comunicato congiunto delle compagnie nel 2008 (fonte: il sole 24ore). Tale scelta strategica deve essere vista in luce del nuovo trend di mercato che spinge l'applicazione del modello low cost anche alle tratte internazionali di lunga percorrenza. Grazie alle sinergie e al network creato le tre compagnie avrebbe potuto offrire tali servizi a un costo minore rispetto a quello medio del mercato.

2.2 VUELING

2.2.1. ANALISI STORICA

La compagnia aerea Vueling Airlines S.A. nasce nel febbraio del 2004: diventa operativa tramite due principali avvenimenti, l'apertura del sito web nel maggio 2014 e il primo volo effettuato nel luglio dello stesso anno tra Barcellona e Ibiza. La compagnia sceglie Barcellona (El Prat de Llobregat) come base operativa e in suo possesso ha solo due Airbus A320 che effettuano voli su cinque rotte: Parigi, Bruxelles, Barcellona, Palma di Maiorca e Ibiza.

La società si costituisce come “*sociedad anonima*”, ovvero come una società per azioni in cui il comitato di gestione della società possiede il 23% delle azioni, mentre con il 40 % delle azioni il primo azionista della società è Apax Partners, una società finanziaria britannica che si occupa principalmente di investimenti in settori quali ad esempio quello dei trasporti, dell'IT e della ricerca medica. Si evidenzia la mancanza di partecipazioni statali nella creazione di Vueling e l'assenza di qualsiasi tipo di sostegno economico da parte dello Stato.

I principali segni distintivi della flotta Vueling sono il colore bianco di base, motori gialli e bolli grigi sulla coda. Il nome Vueling deriva dalla parola vuelo, che in spagnolo significa volo e il suffisso -ing che determina in lingua inglese il gerundio, dando come significato al nome quello di “volando”.

In appena 2 anni Vueling riesce ad ingrandire la sua flotta e ad acquisire nuove rotte (44), con 3.5 milioni di passeggeri e 2 basi operative (aggiunta Madrid).

Nel 2006 Vueling è stata la prima compagnia aerea di nuova generazione ad essere quotata in borsa, percorso che si concluderà nel 2013 con l'acquisizione da parte della società IAG.

Nel 2007 opera con 3 basi operative grazie alla creazione della prima base internazionale a Parigi Charles De Gaulle e 23 airbus nella sua flotta.

Passerò ora all'analisi del mercato tra gli anni 2003 e 2009 al fine di comprendere sia l'ambiente competitivo in cui entra ad operare Vueling Airlines sia gli effetti che l'entrata di quest'ultima ha avuto sul mercato.

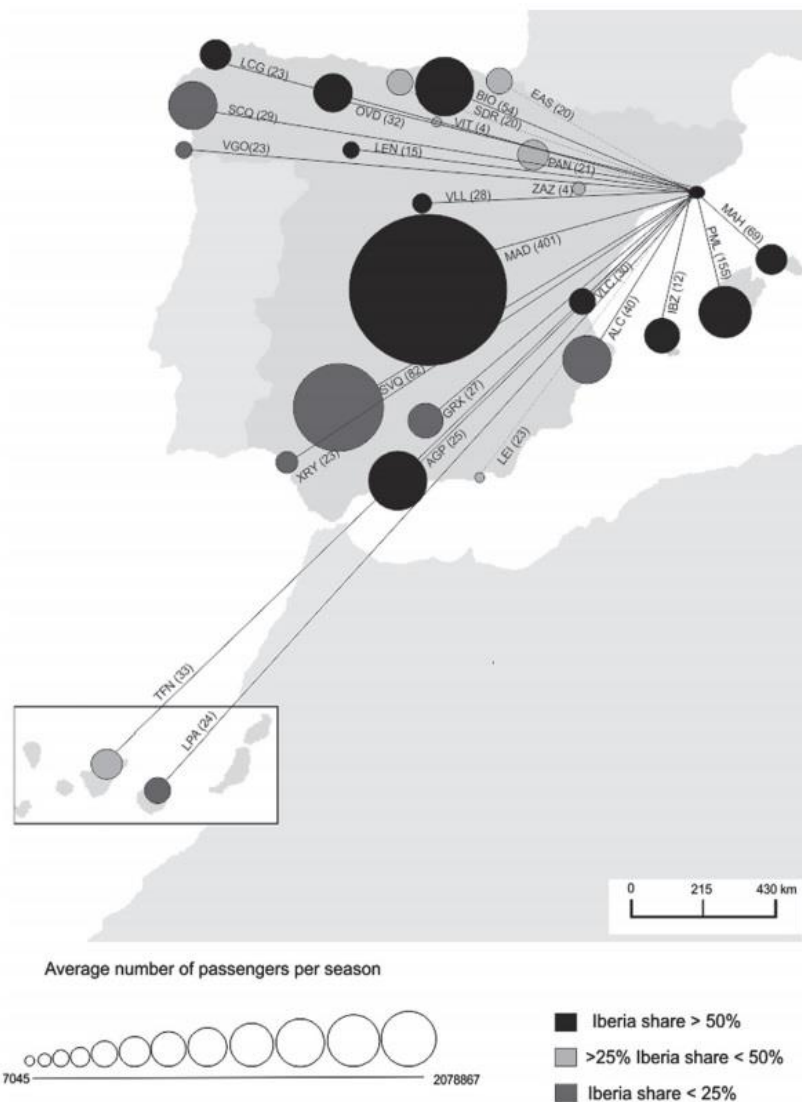
AMBIENTE

Al momento della sua entrata sul mercato (2004) Vueling Airlines si trova a dover competere con compagnie aeree ormai affermate e con quote di mercato massicce. Sul versante delle compagnie full service i maggiori attori sono Iberia (alleanza OneWorld), Spainair (alleanza Star Alliance) e Air Europa (alleanza Skyteam). Dal 2007 inoltre viene inserita nel mercato al sussidiaria low-cost di

Iberia, Clickair. Il competitor di riferimento per Vueling è sicuramente Iberia, data la sua forte influenza sul mercato, riscontrabile dai dati riportati nei seguenti grafici.

I dati corrispondono all'analisi di 25 rotte in partenza da Barcellona in un periodo di riferimento che va dal 2003 al 2009.

Densità di traffico e quota di mercato di Iberia sulle rotte in partenza da Barcellona, anni 2003-2009



Fonte: elaborazione di Fageda, Jimenez e Perdiguero.

Le rotte prese in considerazione si presentano come molto differenziate tra loro: le rotte che presentano una maggiore densità di traffico sono quelle in direzione di Madrid, Sevilla e Bilbao, tra le più grandi città spagnole. Valencia, nonostante sia la terza città più grande di Spagna e il maggior punto di snodo per il raggiungimento di mete turistiche quali le isole Baleari e Malaga, non

rappresenta una rotta verso cui abbiamo una forte densità in quanto le due città non si trovano molto lontano una dall'altra e presentano molteplici modi alternativi ed efficienti di collegamento.

Dallo stesso grafico possiamo notare come Iberia (congiuntamente con la sua sussidiaria Clickair dal 2007) possieda maggiori quote di mercato su queste rotte altamente frequentate, con l'eccezione di Sevilla, e su rotte minori quali Valladolid, León e Valencia.

Prezzo medio del servizio sulle rotte in partenza da Barcellona, anni 2003-2009



Fonte: elaborazione di Fageda, Jimenez e Perdiguero.

Il prezzo medio tra gli anni 2003 e 2009 sulle rotte prese in esame va dai 66 euro ai 310 euro ma per meglio comprendere i fattori che influenzano i prezzi dobbiamo tener conto che:

- la tratta Barcellona-Madrid è una delle rotte più dense al mondo con 2 milioni di passeggeri a stagione e con una frequenza settimanale di 400 partenze;

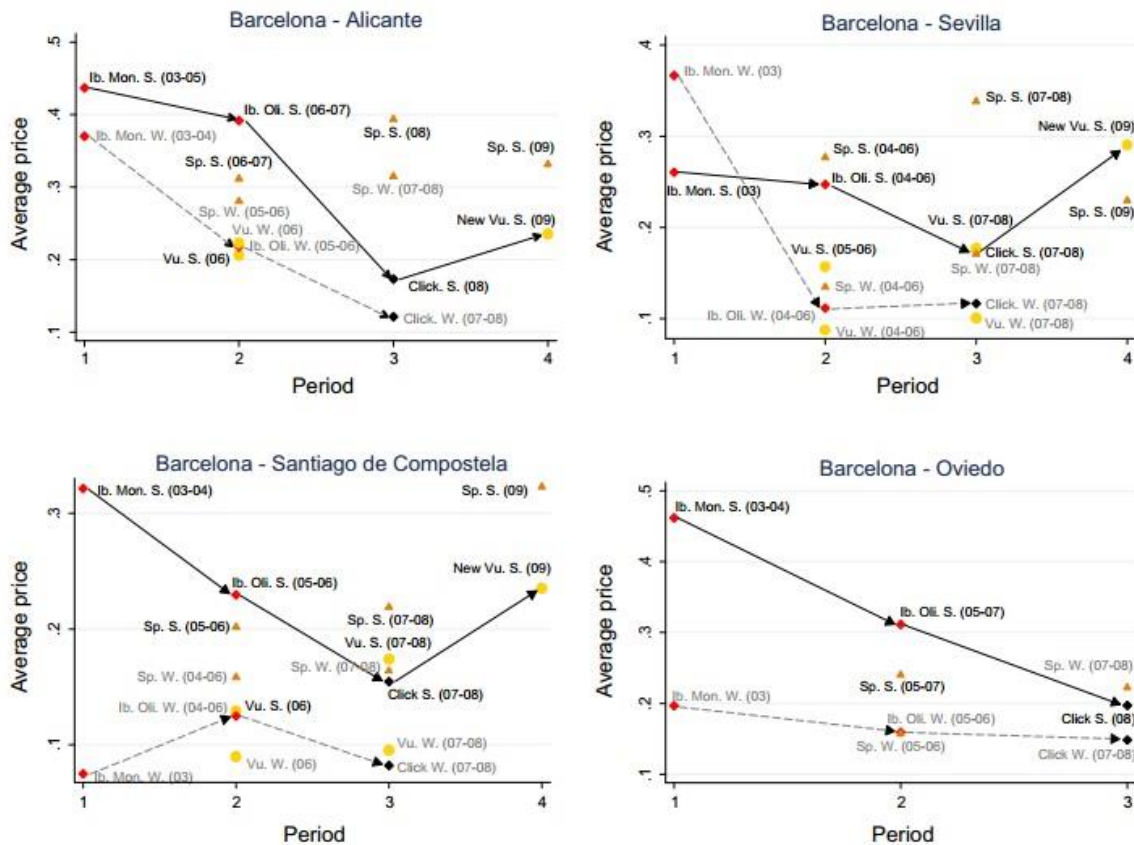
- in Spagna dal 2008 è presente tra le città maggiori quali Madrid-Valencia-Barcellona un sistema di treni ad alta velocità che raggiunge i 300 km orari, che rappresentano un valido ed economico modo alternativo per collegare le città in questione;
- L'entrata del mercato di Clickair risale al 2007, precedentemente Vueling concorreva come unica compagnia low-cost su tali rotte;
- Le rotte più costose sono quelle con una maggiore distanza, quali Almeria, Gran Canaria e Tenerife, mentre le rotte più economiche sono quelle in cui è presente una maggiore concorrenza e una maggiore densità di traffico (Alicante, Bilbao, Ibiza, Madrid, Malaga e Palma di Mallorca).

Determinata la situazione di mercato in cui viene a trovarsi Vueling alla sua creazione, passerò ora a identificare le conseguenze della sua presenza a livello di andamento medio dei prezzi al pubblico.

Le rotte in questione possono essere divise in tre gruppi: il primo gruppo (Pamplona, San Sebastian, Santander, Almeria, Vitoria e Zaragoza) in cui possiamo parlare di sostanziale monopolio, Leon e Valladolid invece sono servite stagionalmente anche da una compagnia aerea regionale Lagun Air, il secondo gruppo comprende 9 rotte (Alicante, Granada, Jerez, Santiago e Sevilla) che nel periodo in questione passano da un monopolio a un oligopolio con l'entrata su queste rotte di Vueling ed infine il terzo gruppo (Bilbao, Gran Canaria, Ibiza, Madrid, Malaga, Menorca, Palma de Mallorca e Tenerife) caratterizzato da un mercato oligopolistico. Su quattro rotte abbiamo inoltre l'entrata della compagnia Spainair (Valencia, Coruna, Oviedo e Vigo);

Lo studio di Fageda et al. (2011) porta alla luce le variazioni avvenute in questi gruppi: se ci focalizziamo su rotte che passano da un monopolio all'oligopolio in questo settore, possiamo notare attraverso gli esempi riportati che si assiste a una riduzione cospicua dei prezzi di Iberia all'entrata nel mercato del concorrente, Vueling.

Prezzi medi per rotte di riferimento del gruppo 1(monopolio-oligopolio)



Fonte: elaborazione di Fageda, Jimenez e Perdigueru.

Prendendo in esame quattro rotte esemplificative di questo gruppo in partenza da Barcellona verso Alicante, Sevilla, Santiago de Compostela e Oviedo, è possibile notare in tre casi su quattro Clickair (ovvero Iberia) presentava prezzi minori di Vueling anteriormente alla fusione nel 2009. Questo starebbe ad indicare un comportamento di predatory pricing.

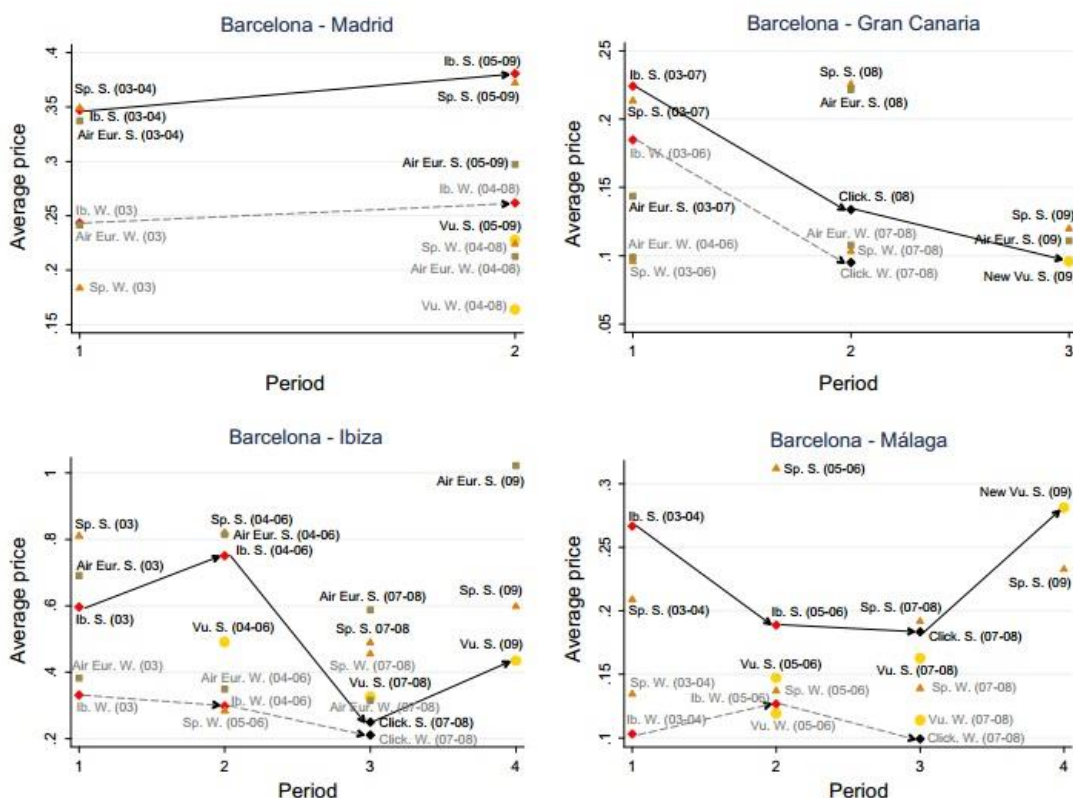
Ad esempio per quanto riguarda la rotta Barcellona-Alicante Iberia in un primo momento abbassa i prezzi per competere con la compagnia Spainair di un 10,3% mentre alla creazione di Clickair, quest'ultima presenta prezzi ridotti di un 55,8% rispetto a Iberia per competere con Vueling. Lo stesso andamento può essere osservato sulle rotte Barcellona-Sevilla e Barcellona-Santiago de Compostela. Questo andamento, rappresentato da un abbassamento consistente dei prezzi fin quando il competitor non esce dal mercato, o nel nostro caso viene acquisito, momento nel quale i prezzi risalgono notevolmente, ha parvenza di un comportamento molto vicino al predatory pricing.

Fageda et al. non affermano però in definitiva che tale comportamento sia del tutto anti competitivo in quanto non posseggono ulteriori dati sui periodi operativi successivi al 2009.

Altro aspetto interessante da valutare sta nel comprendere quanta relazione vi sia tra la quota di mercato posseduta da Iberia e la sua capacità di imporre prezzi maggiori sul mercato. Gli autori

osservano che sulle rotte nelle quali Iberia possiede più del 50 % delle quote di mercato ha la capacità di fissare i suoi prezzi al di sotto dei competitors, ad esempio Barcellona in direzione di Alicante, Valencia e La Coruña. Su rotte in cui Iberia possiede una quota minore al 50% come sulle rotte per Sevilla, Granada e Jerez, essa fissa prezzi uguali o maggiori rispetto al competitor Vueling. Tale relazione positiva tra questi due fattori è confermata ma non osservabile su tutte le rotte esaminate.

Prezzi medi per rotte di riferimento del gruppo 2 (oligopolio)



Passando ad esaminare rotte che restano in regime oligopolistico per tutto il periodo in esame, prendiamo in esame altre quattro rotte in partenza da Barcellona per Madrid, Gran Canaria, Ibiza e Malaga.

La prima delle rotte prese in esame è da valutare diversamente rispetto alle altre in quanto trattasi di una delle rotte più trafficate al mondo ed è l'unica rotta su cui Iberia ha deciso di non operare con la sua sussidiaria low-cost Clickair nel periodo in questione. Dal 2008 inoltre tale tratta soffre di un'alta competizione con il trasporto ferroviario ad alta velocità AVE che ha trovato largo consenso tra il pubblico.

L'andamento dei prezzi su queste rotte è simile a quello riportato per le rotte passate da un regime di monopolio a un regime di oligopolio. La sussidiaria di Iberia, Clickair sembra applicare prezzi maggiori o minori rispetto a quelli del competitor Vueling in base alla tratta.

Rispetto a Vueling, al momento della sua creazione Clickair propone prezzi inferiori del 66.7% sulla tratta per Ibiza, del 10.6% sulla tratta per Bilbao e del 2.9% sulla tratta per Malaga.

La relazione positiva tra quota di mercato e capacità di fissare i prezzi più bassi viene confermato anche in questo caso: sulla rotta per Malaga, dove Iberia non raggiunge il 50% della quota di mercato, non è capace di fissare un prezzo molto basso o al di sotto del suo competitor.

2.2.2.FUSIONE CON CLICKAIR E ACQUISIZIONE DA PARTE DI IBERIA

Per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato alla fusione con Clickair e all'acquisizione di Vueling Airlines da parte di Iberia, dobbiamo fare riferimento alle scelte strategiche di Iberia negli anni precedenti agli eventi menzionati.

Nel 2006 Iberia presenta un nuovo business plan che prevede come priorità quella della profittabilità al posto della crescita, criterio per il quale vengono proposte numerose novità (alcuni esempi sono l'inserimento di una business class nelle tratte a lunga percorrenza e internazionali, la riduzione del personale e l'ammodernamento degli aeromobili) tra queste al fine della nostra analisi risultano strategiche le seguenti scelte:

- La concentrazione delle sue operazioni nell'aeroporto di Madrid-Barajas, scelta operata da molte compagnie compresa Vueling, al fine di sfruttare le forti economie di scale derivanti dall'avere un maggiore tasso di carico e quindi minor costo a passeggero incanalando tutti i passeggeri in un unico aeroporto;
- La creazione di una nuova compagnia aerea low-cost, Clickair con base operativa nell'aeroporto di Barcelona- El Prat per porsi come competitor di Vueling nella fascia low-cost.

La creazione della sussidiaria low cost Clickair è determinata dal fatto di non riuscire a competere con il competitor Vueling agli stessi prezzi con l'apparato gestionale con cui lavora Iberia.

Iberia possiede il 20% delle azioni di Clickair e controlla l'80% dei suoi diritti commerciali. Utilizzando le risorse e gli slots di Iberia, Clickair diventa in poco tempo il maggior operatore nell'aeroporto di Barcelona-El Prat. Essendo Iberia non maggioritaria nel possesso delle azioni di Clickair, Fageda (2014) pone in dubbio la legalità di questo trasferimento di slots tra compagnie aeree.

Il principale motivo dietro la creazione della compagnia aerea Clickair era quella di competere sul mercato con la compagnia low-cost emergente Vueling Airlines, divenuta ormai un competitor temibile sul mercato spagnolo.

La seguente tabella espone le quote di mercato e l'ammontare di passeggeri per compagnia aerea nel mercato spagnolo per l'anno 2006, primo anno operativo per Clickair e secondo per Vueling Airlines.

COMPAGNIA AEREA	NUMERO DI PASSEGGERI ANNO 2006	QUOTA DI MERCATO CORRISPETTIVA
Gruppo Iberia	29.535.418	36.08%
Spainair	16.253.611	19.85%
Air Europa	12.298.537	15.02%
Air Nostrum	8.204.222	10.02%
Binter Canarias	5.834.284	7.12%
Vueling Airlines	2.727.107	3.33%
Air Berlin Group	2.492.335	3.04%
Islas Airways	1.047.539	1.27%
Iberworld Airlines	687.253	0.83%
Air Madrid	434.917	0.53%
Futura Internacional Airways	327.154	0.39%
Air Plus Comet	262.290	0.32%
Clickair	240.625	0.29%
TOTALE COMPAGNIE RIPORTATE	80.345.292	98.16%
TOTALE 2006	81.843.124	100%

Fonte: elaborazione personale da dati Aena.

Iberia con il 36% di quota di mercato era leader indiscusso ma tra le compagnie low-cost Vueling Airlines era la maggiore, seppur con il 3.33% di mercato e al suo secondo anno di attività. Vueling si presentava come una compagnia aerea promettente e Iberia operando con il suo assetto gestionale e operativo non avrebbe potuto competere a tale livello prezzi. Questa particolare minaccia avrebbe spinto Iberia a scegliere la creazione della sussidiaria Clickair. Operando come Iberia, infatti, non gli era possibile applicare prezzi a tale livello competitivo. Un'altra spiegazione si suggerisce possa esserci stata dietro la creazione di Clickair, ovvero la volontà di Iberia di porre una barriera all'entrata a compagnie full service come Lufthansa e Air France interessate a due aeroporti centrali e strategici come Madrid e Barcellona.

Fageda et al. (2012) mostrano come la competizione tra Clickair e Vueling abbia portato ad una sostanziale riduzione dei prezzi sulle rotte nelle quali operano entrambe le compagnie; in tale periodo di competizione tra le due, Vueling Airlines vede peggiorare notevolmente la sua situazione finanziaria fino ad arrivare vicino alla bancarotta nel 2007. Il declino finanziario fu dovuto alla

vendita da parte di Apax Partners del 21% delle azioni in un mese, spingendo la società a una prima ricapitalizzazione, seguita poi da una seconda, prima della quale si dimisero due amministratori e il presidente. Le azioni della società furono sospese e si insediò un nuovo amministratore delegato, Barbara Cassani, che precedentemente ricopriva lo stesso ruolo nella compagnia britannica low-cost GoFly. Altri fattori a cui si può ricondurre questo declino sono: l'alto costo del petrolio, la presenza di Clickair, cattiva gestione a livello aziendale e una flotta maggiore rispetto al necessario che comportava alti costi. La reputazione della compagnia inoltre andava peggiorando presso i consumatori che assistevano spesso a cancellazioni di voli, poche informazioni a riguardo e ritardi nella restituzione del denaro o totale non restituzione.

Nel 2008 viene invertita la rotta: il nuovo presidente della compagnia è Josep Piqué, un nuovo piano marketing viene sviluppato concentrandosi maggiormente sul versante online (70% della sua attività marketing) riportando la compagnia alle linee guida iniziali e infine la flotta viene diminuita da 24 a 18, rispondendo correttamente alla domanda del mercato. In questo periodo la compagnia non dispone di liquidità e il suo tasso di indebitamento è del 1.06, dimostrando una politica abbastanza conservatrice.

Nel luglio 2008 Iberia, Clickair e Vueling Airlines concordano nel portare a termine una fusione in due fasi distinte. Nella prima fase Clickair si fonde con Vueling, cessando di operare, e in un secondo momento Iberia acquisisce la maggioranza delle azioni della nuova compagnia venutasi a creare, denominata Vueling. Iberia controlla il 45.8% delle azioni, mentre il secondo investitore della nuova società è Nefinsa, con il 4.15% delle azioni, la quale possiede Air Nostrum, una compagnia aerea regionale che ha in essere un contratto di franchising con Iberia. Il restante 50% è amministrato da svariati fondi di investimento e investitori individuali per un totale minore dell'1%. Dato questo assetto proprietario Iberia ha il controllo manageriale della nuova compagnia Vueling. Tali passaggi potrebbero essere dettati dal fatto che Iberia volesse controllare Vueling ma non fondere la sua società direttamente con quest'ultima avendo due immagini presso il pubblico fortemente diverse e inoltre di fatto se pur non con la maggioranza delle azioni controllava già una compagnia low cost, Clickair, e non sarebbe stato proficuo possedere o controllare due compagnie con lo stesso modello di business e che si contendevano la stessa fascia di mercato. Il periodico El Mundo (2008) riporta inoltre che una delle motivazione che spingerebbero a questo tipo di accordo sarebbe l'aumento del costo del petrolio.

Nel gennaio 2009 la Commissione Europea approva la fusione tra Iberia, Clickair e Vueling (case no.COMP/M-5364-Iberia/Vueling/Clickair), a condizione che determinati slots su precise rotte vengano ceduti ad altre compagnie aeree.

La nuova compagnia possiede 445 aeromobili nella sua flotta, copre 112 rotte e 300 voli giornalieri. In questo nuovo assetto godono di una minore concorrenza sul mercato, minori costi di gestione, vendite attraverso una rete commerciale maggiore e maggiori rotte servibili, diventando per volume di passeggeri trasportati la quarta compagnia aerea nel mercato spagnolo. Iberia e Vueling non competono sulle stesse rotte, tranne che per la rotta Madrid-Barcelona, una della più trafficate al mondo, ma utilizzano lo stesso programma frequent flyer.

EFFETTI della FUSIONE

Solo dal 2009 dopo la fusione e la creazione della nuova Vueling, Iberia ha deciso di operare con due brand su quella tratta e di offrire due tipi di servizi completamente opposti; inoltre è l'unica tratta sulla quale oggi le due compagnie competono.

Al momento della fusione, la compagnia ricarica i prezzi del 74%, 7,8%, 53.3% rispettivamente. Di nuovo tale andamento sembrerebbe indicare una strategia anti competitiva.

Nel 2012 Vueling Airlines entra a far parte del gruppo societario International Airlines Group, holding che comprende Iberia e British Airways. In tal modo veniva a crearsi un maggior e più ampio network a livello europeo tra grandi attori sul mercato del trasporto aereo che se pur indirizzati a fasce di consumatori differenti e quindi operanti con marchi diversi avrebbero potuto godere di forti sinergie. Nel novembre del 2012 formula un'offerta per l'acquisizione completa di Vueling di 7 euro ad azione ordinaria per un complesso di 113 milioni. Offerta non accettata date i dati promettenti della compagnia: patrimonio di 805 milioni e utili ante imposte pari a 59 milioni di euro. Nell'aprile 2013 IAG alza l'offerta a 9,25 euro ad azione ordinaria. Gli stessi amministratori consigliano agli investitori di accettare l'offerta affermando: "Il consiglio di Vueling raccomanda agli investitori di accettare l'offerta migliorata per le seguenti ragioni: il prezzo è ragionevole e per la valutazione portate dagli esperti e da un punto di vista strategico la profonda integrazione di ueling in IAG offrirà vantaggi e opportunità" (Fonte: Reuters, 9 aprile 2013). L'offerta viene accettata lasciando a IAG il possesso del 97,52% della società.

Grazie all'accordo di fusione e acquisizione con Clickair e Iberia, Vueling riesce a raggiungere importanti obiettivi:

- Nel 2012 raggiunge la quota di 50 milioni di passeggeri serviti dalla sua creazione.
- Nel 2012 ottiene la prestigiosa certificazione IOSA, standard internazionale del settore per quanto riguarda la sicurezza operativa, rilasciata dallo IATA (Associazione del Trasporto Aereo Internazionale).

- Nel 2014 posiziona il suo secondo hub all'aeroporto di Roma Fiumicino, puntando a una maggiore connessione tra Europa, Africa e Medio Oriente. Dall'aeroporto di Roma offre 40 destinazioni e 850 combinazioni di voli.

Raggiungimenti che ci fanno ben sperare sul suo futuro e che credo non sarebbero stati possibili senza l'entrata della compagnia in un gruppo con un ampio network e le risorse necessarie come IAG.

2.2.3 VISION E MISSION

Al momento della nascita della compagnia aerea Vueling Airlines la meta è molto chiara: diventare la compagnia aerea più innovativa e dinamica del Sud Europa, trasformandosi in un'azienda leader stabile e indipendente dalle congiunture economiche del mercato con un'immagine fresca e giovane.

La compagnia fa riferimento a quattro concetti chiave per autodefinirsi:

- Efficienza “più con meno, sempre”. La compagnia non crede che pagare meno significhi avere meno servizi e comodità e punta a concentrarsi su quello che i clienti desiderano e farlo sfruttando al meglio le risorse.
- Disponibilità. Progettare un servizio che sia vicino al cliente e ai suoi bisogni con processi accessibili e adatti promuovendo rispetto, cortesia e rimozione delle barriere.
- Anticonformismo. Essere diversi dagli altri come forma di ricchezza e il pensiero di non aver mai raggiunto la perfezione
- Concretezza: con i piedi per terra. Se la creatività è un tratto distintivo della compagnia a livello marketing soprattutto, d'altro lato la concretezza gli permette di avvicinarsi al cliente e avere ben chiare le sue necessità, potendo quindi competere sul mercato.

2.2.4 INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Alcune scelte strategiche e organizzative operate nel corso degli anni hanno contrassegnato Vueling come una compagnia aerea innovativa e moderna, volenterosa di adeguarsi a nuovi standard di marketing e di vendita, tali scelte sono state ad esempio:

- nel 2008 Vueling inizia ad utilizzare agenzie esterne per la vendita dei suoi servizi (ad esempio Galileo, Wolrdspan e Sabre) ovvero attraverso il GDS (Global Distribution System), diffusosi

- negli anni '90, e diventa la prima compagnia aerea spagnola a commercializzare i propri voli attraverso l'utilizzo dello smartphone (Fonte: Vueling);
- nel 2011 diventa tra le prime compagnie con un'applicazione personalizzata e che permette l'acquisto immediato. Ryanair, leader in Europa nella categoria low cost, ha messo a disposizione una propria applicazione nel 2012 e nella versione in lingua italiana solo nel 2015 ;
 - nel 2014 è la prima compagnia aerea a disporre di wi-fi a bordo ad alta velocità (20 mbps), tecnologia disponibile su quattro air bus A320 e per tutti i voli a corto e medio raggio. Tale servizio solitamente è offerto con molte restrizioni e su voli a lunga percorrenza di compagnie aeree full service quali ad esempio Iberia, Emirates, Etihad, Air France e KLM;
 - Eventi organizzati a bordo: dj set con David Guetta su un volo in partenza per Ibiza per l'inaugurazione della stagione estiva, spettacolo del Cirque du Soleil a bordo di un volo in direzione Parigi. Non vi sono altri esempi di compagnie che permettano lo svolgersi di eventi a bordo a scopo pubblicitario di questo genere.

Infine Vueling si impegna nell'essere una compagnia socialmente responsabile attraverso le seguenti azioni:

1. Comunicazione continua con gli stakeholders (clienti, azionisti e investitori, dipendenti, rappresentanti dei lavoratori, comunità locale, altri gruppi di interesse);
2. Creazione di un business responsabile, ovvero con una prospettiva di solidità e stabilità per il lungo periodo con il rispetto di alti standard sulla sicurezza operativa e di protezione dei dati ottenuti da clienti, fornitori e chiunque entri in contatto con la compagnia; inoltre mira a mantenere nel tempo un dialogo diretto e rispettoso con i propri lavoratori promuovendo un'occupazione responsabile, un'alta protezione della loro salute e perseguendo alti standard di sicurezza sul lavoro.
3. Creazione di un codice interno per quanto riguarda il comportamento etico e l'integrità che l'azienda vuole promuovere e perseguire;
4. Trasparenza nelle comunicazioni, ovvero un impegno costante al fine di fornire informazioni pertinenti e veritiere, soprattutto sul lato finanziario;
5. Promozione di un'azione sociale attraverso donazioni e raccolte fondi: dal 2014 si assiste all'utilizzo di un sistema di raccolta fondi che ha permesso di finanziare progetti incentrati sull'infanzia, ad esempio un programma di aiuto a bambini rifugiati in Europa di Save the Children e donazione agli Ospedali Sant Joan de Deu (Barcellona) e all'Ospedale Bambino Gesù (Roma). Inoltre collaborano con Make a Wish Spain aiutando i bambini malati terminali ad

avverare un loro desiderio. Dal 2013 Vueling partecipa a al programma solidale di Nutricion sin fronteras, donando i pasti non consumati a bordo degli aerei ad altre istituzioni sociali;

6. Tutela dell'ambiente attraverso un costante rinnovamento della flotta permettendo una maggiore efficienza energetica e minori emissioni;
7. Meritocrazia e gratificazione del personale attraverso la valutazione annuale dei membri della compagnia al fine di promuovere chi presenta un maggior impegno, creatività e talento.

2.3 SENTENZA COMMISSIONE EUROPEA SUL CASO CLICKAIR-VUELING

Nel novembre del 2008 viene notificata alla Commissione Europea la proposta di concentrazione da parte di Iberia Lineas Aereas de Espana per il controllo esclusivo delle imprese Vueling Airlines S.A. e Clickair S.A. tramite lo scambio e l'acquisizione di azioni.

Al momento della notificazione Iberia possiede il 20% delle azioni di Clickair. Altri quattro investitori posseggono ognuno il 20 % del capitale sociale e diritti di voto. Dal 2006 è in essere un "accordo di codice condiviso" in modalità *free sale*: un 30-40 % dei posti offerti da Clickair sono commercializzati da Iberia con il proprio numero di volo e il proprio codice. Per ogni biglietto venduto Iberia riconosce a Clickair un prezzo fissato da quest'ultima indipendentemente dal prezzo di vendita al cliente finale. Nell'accordo non è presente alcun riferimento alla cessione della licenza per l'utilizzo dei marchi.

Dall'altro versante l'assetto azionario di Vueling è composto da un 26,84 % di azioni in possesso della società Inversiones Hemisferio S.L., una società di investimento nel settore immobiliare e servizi, mentre il restante è in mano a molteplici piccoli azionisti. La società si trova quotata sulle borse di Madrid, Barcellona, Bilbao e Valencia.

L'accordo che viene notificato alla Commissione consiste in un contratto sottoscritto da Vueling, Clickair, Inversiones Hemisferio S.L., Iberia e Nefinsa (che si ritroverà poi ad essere il secondo investitore per numero di azioni della nuova società Vueling) nel quale si stabilisce l'integrazione mediante fusione per assorbimento della compagnia Clickair in Vueling Airlines con estinzione della prima e completo trasferimento del capitale sociale a Vueling.

Inoltre l'accordo prevede una serie di transazioni giuridiche che porterebbero Iberia ad avere il controllo economico, diretto o indiretto, della nuova società. Tali transazioni si articolano nel seguente modo: per prima cosa Iberia acquisterebbe un'ulteriore 60 % delle azioni di Clickair che la

porterebbe ad ottenere l'80% della società, ovvero al momento della fusione il 45,8% della nuova società Vueling.

Se pur di fatto Iberia non avrà la maggior parte dei rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione, ovvero solo 4 su 12, l'ammontare del capitale sociale in suo possesso e la composizione del restante 20% dell'azionariato che sarà diviso tra investitori differenti e di piccole dimensioni, porta a concludere che molto probabilmente Iberia sarà di fatto capace di controllare la maggior parte dei voti e quindi di fatto di avere il controllo della nuova società Vueling. Dato ciò si parla di fatto di concentrazione del potere di mercato e questo richiede una valutazione e un'eventuale approvazione da parte della Commissione Europea.

La dimensione comunitaria richiesta perché l'accordo sia valutato dalla Commissione è raggiunta in virtù del fatto che:

- L'insieme delle compagnie raggiunge un volume di affari maggiore a 5.000 milioni di euro a livello globale; limite raggiunto solo grazie al volume di Iberia che raggiunge i 5.522 milioni di euro. Clickair ne raggiunge i 246 milioni e Vueling i 362 milioni, per un totale di 6.130 milioni;
- Due delle società in oggetto realizzano individualmente un volume di affari superiore a 250 milioni di euro;
- Iberia e Clickair realizzano più di due terzi del loro volume totale europeo nello stesso stato membro dell'Unione Europea, la Spagna. Vueling realizza meno del 66% del suo volume nello stato citato.

Un altro fattore considerato nella valutazione dell'accordo da parte della Commissione è il ruolo di Air Nostrum, una società il cui capitale non è in mano ad Iberia ma è un suo franchising esclusivo, i cui voli sono commercializzati da quest'ultima con codici Iberia e integrati nei suoi programmi di volo. Il volume di affari e le operazioni messe in atto da Air Nostrum vengono considerati ai fini della valutazione come parte integrante di Iberia.

La Commissione approva la fusione Iberia/Clickair/Vueling con la sentenza "case no.COMP/M-5364-Iberia/Vueling/Clickair" del 2009.

Nella sentenza si stabilisce che il mercato di riferimento che si è utilizzato per stabilire il grado di concentrazione sia quello del trasporto aereo regolare di passeggeri. Il mercato del trasporto aereo regolare di passeggeri viene considerato distinto dal trasporto aereo di passeggeri attraverso voli "charter, ovvero, mediante essenzialmente la vendita di biglietti attraverso tour-operator" (sentenza case 5364-Iberia/Vueling/Clickair, 2009, pag.6).

Per quanto riguarda il trasporto aerei di materiali e carichi vari che Vueling operava dal 2008, si stabilisce che non ha influenza nel caso in questione.

Si riscontra tuttavia che tale accordo influenzerebbe il mercato dell'assistenza a terra in aeroporto in otto aeroporti spagnoli, in quanto Clickair non effettua tale tipo di operazioni che affida a Iberia negli aeroporti in cui essa opera o ad altre compagnie in sua assenza. Vueling d'altro canto porta a termine tali operazioni essa stessa in determinati aeroporti (Barcellona, Ibiza, Valencia, Menorca, Jerez e Granada) mentre nei restanti si affida a società terze.

Al fine di definire l'ambito geografico e il mercato del prodotto offerto la Commissione utilizza il criterio "punto di origine/punto di destinazione", comportando che ogni tratta costituisce un mercato geografico e di prodotto distinto.

Tale grado di concentrazione è stato stabilito tenendo conto della sostituibilità del trasporto aereo su alcune tratte con il sistema ferroviario ad alta velocità (AVE), con il sistema di traghetti nel caso di rotte verso isole, con voli non diretti attraverso differenti aeroporti.

Le rotte interessate da tale operazioni sono riportate nella tabella sottostante.

ROTTTE INTERESSATE (IATA Estate 2008)	
Barcellona-Resto d'Europa	Barcellona-Resto di Spagna
1.Barcellona-Milano 2. Barcellona-Roma 3.Barcellona-Venezia 4. Barcellona-Lisbona 5. Barcellona-Bruxelles 6. Barcellona-Nizza 7. Barcellona-Parigi 8. Barcellona-Atene 9. Barcellona-Amsterdam	16.Barcellona-Malaga 17. Barcellona-Granada 18. Barcellona-Ibiza 19. Barcellona-Madrid 20.Barcellona-Mahon 21.Barcellona-Oviedo 22. Barcellona-Palma M. 23.Barcellona- Santiago C. 24.Barcellona-Sevilla
Madrid-Resto d'Europa	Madrid-Resto di Spagna
10.Madrid-Milano 11.Madrid-Napoli 12.Madrid-Roma 13.Madrid-Venezia 14.Madrid-Lisbona 15.Madrid- Parigi	25.Madrid-Ibiza 26.Madrid- Las Palmas GC 27.Madrid-Mahon 28.Madrid- Santa Cruz T.
Laterali	
29.Ibiza-Milano	

- 30.Ibiza-Parigi
- 31.Malaga-Bilbao
- 32.Alicante-Ibiza
- 33.Bilbao-Ibiza
- 34.Bilbao-Sevilla
- 35.Ibiza-Sevilla
- 36.Ibiza-Valencia
- 37.Las Palmas de G.C.-Sevilla
- 38.Sevilla-Valencia

Fonte: Sentenza della Commissione Europea, caso n° COMP/M.5364 Iberia/Clickair/Vueling, 2009.

Sulle 38 rotte interessate i diretti competitors sono le due compagnie low-cost Clickair e Vueling, mentre Iberia è considerato come indiretto.

La Commissione, esaminando gli effetti di concentrazione su ogni singola rotta, è giunta ad affermare che la fusione avrebbe posto in essere un alto tasso di concentrazione nel mercato, incompatibile con il mercato comune riducendo drasticamente la concorrenza e creando un monopolio su 19 rotte, che avrebbero interessato cinque milioni di passeggeri l'anno. Queste 19 rotte si trovano principalmente all'interno del territorio spagnolo o sono dirette verso paesi stranieri, in particolare Francia, Italia e Grecia. Tali 19 rotte sono le seguenti:

- Barcellona-Venezia
- Barcellona-Roma
- Barcellona-Nizza
- Barcellona-Atene
- Madrid-Venezia
- Madrid-Napoli
- Ibiza-Parigi
- Barcellona-Málaga
- Barcellona-Santiago de Compostela
- Barcellona-Sevilla
- Barcellona-Granada
- Barcellona-Oviedo
- Bilbao-Málaga
- Bilbao-Ibiza
- Bilbao-Sevilla
- Ibiza-Sevilla
- Ibiza-Valencia
- Ibiza-Alicante
- Sevilla-Valencia

Le stesse compagnie interessate nella fusione hanno proposto il trasferimento nel gennaio 2008, durante il procedimento di valutazione dell'accordo, a titolo gratuito di slots (diritto di decollo e atterraggio ad un determinato orario) in vari aeroporti, principalmente Madrid-Barajas e Barcellona El Prat a competitors appartenenti alla alleanza OneWorld. Tali slots dopo un periodo minimo determinato di utilizzo potranno essere trasferiti su altre rotte da parte della compagnie che ne hanno fatto richiesta. Il numero di slots verrà calcolato in base alla frequenze settimanali.

Tale cessione avrebbe permesso l'entrata di nuovi operatori già esistenti su altre rotte o di nuove compagnie su quelle tratte interessate da una forte concentrazione; si stimò che questo avrebbe permesso 150 viaggi aggiuntivi alla settimana. Valutando che questi accorgimenti avrebbero potuto abbassare il livello di concentrazione e innalzare il livello di concorrenza su tali rotte ha infine valutato positivamente la fusione tra le compagnie Clickair e Vueling.

Propongo di seguito l'analisi di due rotte valutate come a rischio di eccessiva concentrazione dalla Commissione e per la quale sono stati ceduti slots a carattere gratuito.

La prima è la tratta Barcellona-Venezia, tratta a carattere europeo. Su tale tratta le compagnie in questione riportano alte e significative quote di mercato, come è possibile notare dai seguenti dati riportati in tabella.

			IB	IB 5000	YW	XG	VY	Combi-nate	ES	8I	Numero passeggeri
BCN / VCE	Quote di mercato (passeggeri)	Est. 2007	10-20%	20-30%	0%	20-30%	20-30%	80-90%	5-10%	5-10%	150.000-200.000
		Inv. 07/08	0%	10-20%	0%	40-50%	30-40%	90-100%	0%	5-10%	100.000-150.000
		Est. 2008	0%	20-30%	0%	40-50%	30-40%	90-100%	0%	5-10%	200.000-250.000
	Frequenza	Est. 2007				14	7	21	6	2	
		Inv. 07/08				14	7	21	7	2	
		Est. 2008				14	7	21		3	
		Inv. 08/09				13	7	20		4	

LEGENDA: IB (Iberia), IB 5000 (vendite attraverso Iberia di voli operati da Clickair), YW (Air Nostrum), XG (Clickair), VY (Vueling), E8 (Alpi Eagles), 8I (My Air).

Fonte: Sentenza della Commissione Europea, caso n° COMP/M.5364 Iberia/Clickair/Vueling, 2009.

Nella parte alta della tabella vengono riportati i dati delle quote di mercato rispettive in tre stagioni in base ai dati rilevati da IATA: Vueling presenta un 30-40%, Clickair un 40-50%, vendite Iberia in voli di Clickair un 20-30%; mentre Alpi Eagles esce dal mercato di questa tratta nell'inverno 2007/2008 e My Air resta con una quota di mercato del 5-10%.

Si può comprendere dai dati come un'operazione come quella proposta possa creare una situazione di notevole concentrazione, quasi totale.

Nella parte sottostante invece sono riportati i dati riguardanti la frequenza aerea nelle diverse stagioni; anche qui possiamo notare come la presenza di Clickair e Vueling fosse predominante.

Se da una parte l'aeroporto di Venezia Marco Polo non presentava particolari problemi di capacità e slots, l'aeroporto di Barcellona presenta limitazioni nel numero di slots disponibili.

In tal caso la Commissione valutò anche la situazione risultante se si fosse tenuto conto dei servizi di trasporto aereo più prossimi a Venezia e Barcellona come la tratta Treviso-Girona: tenendo conto di ciò Iberia, Clickair e Vueling avrebbe avuto solo il 60-70% delle quote di mercato e un Iberia, Clickair e Vueling avrebbe avuto solo il 60-70% delle quote di mercato e un 0-5% sarebbe stato di My Air e un 20-30% di Ryanair che effettuava la tratta Treviso-Girona. Nonostante questo l'operazione avrebbe portato ad una concentrazione elevata sulla tratta che non sarebbe stata compatibile con le direttive europee.

Sulla tratta Barcellona-Venezia vengono ceduti slots su propositi delle parti interessate che permettono fino a un massimo di 7 frequenze settimanali ai competitors.

La seconda tratta è Barcellona-Sevilla, tratta circoscritta al territorio spagnolo.

			IB	IB 5000	YW	XG	VY	Combi- nate	UX	JK	FR	Numero passeggeri
BCN / SVQ	Quote di mercato (passeggeri)	Est. 2007	0%	10- 20%	0%	20- 30%	30- 40%	70- 80%	5- 10%	10- 20%		650.000- 700.000
		Inv. 07/08	0%	10- 20%	0%	20- 30%	30- 40%	70- 80%	5- 10%	10- 20%		400.000- 450.000
		Est. 2008	0%	10- 20%	0%	20- 30%	30- 40%	70- 80%	5- 10%	10- 20%		550.000- 600.000
	Frequenza	Est. 2007				35	28	63	7	25		
		Inv. 07/08				35	28	63	7	28		
		Est. 2008				35	25	60	7	30		
		Inv. 08/09				24	30	54		29	14	

LEGENDA: IB (-Iberia), IB 5000 (vendite attraverso Iberia di voli operati da Clickair), YW (Air Nostrum), XG (Clickair), VY (Vueling), UX (Air Europa), JK (Spainair).

Fonte: Sentenza della Commissione Europea, caso n° COMP/M.5364 Iberia/Clickair/Vueling, 2009.

In questo caso Vueling presenta un 30-40% di quote di mercato, Clickair un 20-30% e Iberia vende biglietti su voli Clickair per un 10-20%. La quota combinata risultante dalle possibili operazioni di fusione e acquisizione potrebbero risultare in un 70-80%, minore rispetto al caso precedente ma in ogni modo troppo elevata. Gli altri competitors presenti sulla tratta sono Air Europa con un 5-10% (in perdita e senza slots per le due stagioni seguenti) e Spainair con un 10-20%.

Anche in questo caso l'aeroporto di Sevilla non presenta problemi di slots disponibili mentre Barcelona El Prat ne è scarsa. Per tale tratta si mettono a disposizione slots per ben 21 frequenze settimanali.

2.3.1 ASPETTATIVE SUGLI EFFETTI DI UNA FUSIONE NEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO

Partendo da analisi puramente teoriche la mia aspettativa riguardo agli effetti di una fusione nel settore del trasporto aereo risulterebbe negativa e detrimentalmente nei confronti del benessere dei consumatori: infatti ci si aspetta che la fusione apporti una riduzione in termini di concorrenza che apporterebbe una minore frequenza dei voli e a un prezzo medio maggiore. Un aspetto ulteriore da tenere in considerazione sta nel fatto che nel settore in esame usualmente si parla di pochi attori e una fusione comporterebbe la creazione di monopoli su determinate rotte, che aggraverebbero gli effetti previsti.

Nell'ambito della letteratura scientifica riscontriamo innumerevoli studi sugli effetti di fusioni e acquisizioni ma questi studi si concentrano principalmente sul mercato americano. Oltretutto la maggior parte degli studi in ambito europeo si concentra su casi esemplificativi che prendono in oggetto la fusione tra due compagnie aeree full service e poco viene riscontrato in materia di fusioni tra compagnie di diverso approccio commerciale e strutturale, quale quello tra una compagnia full service e una compagnia low-cost.

Di seguito riporto i risultati dei principali casi di studi suddivisi per mercato di appartenenza. Per quanto riguarda il mercato statunitense un caso importante è quello della fusione tra Northwest e Republic Airlines, verificatasi nel 1986. I risultati riscontrati sono i seguenti:

- Borenstein (1990) riscontra un aumento del 6 % dei prezzi nel caso in cui sulla stessa rotta competano altre compagnie, del 22% nel caso in cui la compagnia venutasi a creare si trovi in uno stato di monopolio su quella determinata rotta;
- Werden et al. (1991) riscontrano un incremento del 5.6%;
- Peters (2006) riscontra un incremento del 7.2%;

Pertanto dagli studi iniziali sopracitati potremmo in generale aspettarci come effetti di una fusione tra una compagnia full service e una compagnia low-cost un incremento dei prezzi medi.

Un altro caso riportato dal mercato statunitense è quello della fusione fra Trans World Airlines e Ozark Airlines, avvenuta sempre nel 1986. In questo caso i risultati tra i diversi studiosi sono risultati opposti: Borenstein (1990) e Morrison (1996) verificarono una diminuzione dei prezzi rispettivamente del 12.3% e del 15.3%; mentre Werden et al. (1991) e Peters (2006) riportano un aumento dell'1.5% e dell'16%.

Al di fuori del mercato statunitense si riporta a seguito di numerose fusioni regionali nel mercato cinese una generale riduzione nell'andamento dei prezzi (Zhang and Round, 2009).

Per quanto riguarda il mercato europeo gli effetti riscontrati sono molto discordanti. I casi di studio che si focalizzano sulle fusioni tra compagnie low-cost sono quelli di Dobson e Piga (2011) e di Gaggero e Piga (2010). Il primo di questi si basa sull'analisi di due casi di studio, quello della fusione tra Ryanair e Buzz (2004) e quella tra EasyJet e Gofly (2003). La fusione tra Ryanair e Buzz ha principalmente rimodellato il modello di business della compagnia Buzz secondo quello caratteristico di Ryanair, apportando una sostanziale riduzione nei costi di gestione e nei prezzi al pubblico. Stessa riduzione dei prezzi viene riportata dai dati sulla fusione tra EasyJet e Gofly. Il secondo studio, ovvero quello di Gaggero e Piga (2010) invece si baserebbe sull'analisi di un'eventuale fusione che potrebbe essere posta in essere e come soggetti abbiamo Ryanair e AerLingus. Tale studio giunge a concludere che la fusione in oggetto apporterebbe un eventuale aumento delle tariffe aeree.

Come possiamo notare dai dati sopra riportati gli studi condotti generalmente si concentrano su un'analisi formulata con lo scopo di verificare l'andamento dei prezzi e non quello di sondare l'influenza che la fusione potrebbe apportare a livello di frequenza dei voli.

Grazie al lavoro svolto da studiosi quali Fageda, Perdiguero e Jimenez riguardo al caso preso in oggetto dalla mia analisi, ovvero il caso della fusione tra Clickair/Iberia e Vueling, possiamo analizzare gli effetti su entrambi questi fronti, permettendoci di capire quanto tali avvenimenti abbiano effettivamente impattato il benessere dei consumatori che non risulta essere determinato solo dal prezzo del servizio.

2.3.2. EFFETTI DELLA FUSIONE SULL'ANDAMENTO DEI PREZZI

Volendo ora concentrarmi sull'analisi degli effetti della fusione Clickair-Vueling e della successiva acquisizione da parte di Iberia, riporto in primo piano i grafici utilizzati nel paragrafo 2.1.1, da questi ultimi possiamo valorizzare alcuni aspetti che già ad un primo sguardo possono farci intuire gli effetti di queste dinamiche.

Se prendiamo in considerazione la rotta Barcellona-Alicante, all'avvenuta fusione tra Clickair e Vueling l'andamento dei prezzi risale di un 35,7%. Lo stesso andamento è riscontrabile per altre rotte in partenza da Barcellona. Ovviamente il maggior potere di mercato ottenuto da Iberia grazie all'acquisizione della nuova società Vueling le dà la possibilità di fissare i prezzi senza una così forte pressione a ribasso esercitata dai concorrenti.

Questo è l'effetto prodotto su una specifica tratta ma passando ad analizzare in modo più ampio il mercato prendiamo in esame lo studio di Fageda e Perdiguero (2014). Essi propongono un'analisi che procede in due direzioni: da un lato abbiamo gli effetti sulle rotte in cui le due compagnie low cost Clickair e Vueling erano in competizione anteriormente alla fusione, dall'altro lato abbiamo gli effetti sulle rotte che prima della fusione erano interessate da una competizione tra la full service Iberia e la compagnia low-cost Vueling. Nessuna rotta prevedeva la competizione di tutte e tre le compagnie su una stessa rotta. Le rotte prese in analisi sono 73 e i dati si riferiscono a un lasso temporale che va dal 2001 al 2011. Su 12 di queste rotte Clickair e Vueling concorrevano prima della fusione, mentre su altre 10 concorrevano Iberia e Vueling.

L'analisi costruita si basa su stimatore difference in difference, ovvero una stima della differenza tra la variazione media della variabile target prima e dopo l'intervento effettuato. La funzione riportata è la seguente:

$$Y_{kt} = \beta_0 + \beta_1 pam_{kt} + \beta_2 ram_{kt} + \beta_3 (pam \times ram)_{kt} + \beta X_{kt} + \varepsilon_{kt}$$

La variabile dipendente Y_{kt} indica il prezzo medio ponderato sulla rotta k al tempo t nel caso dell'analisi sull'andamento dei prezzi.

La variabile pam (period after the merger) consiste in una variabile dummy che assume il valore 1 per tutte le rotte in periodi posteriori alla fusione o 0 in caso contrario, riflettendo i cambiamenti in termini di prezzi post fusione.

La variabile ram (routes after the merger) è una variabile dummy che assume il valore 1 per tutti i periodi soltanto per le rotte interessate dalla fusione, 0 altrimenti.

La differenziazione tra i casi in cui si analizzano gli effetti sulle rotte interessate dalla competizione pre-fusione tra Clickair e Vueling e quelle in cui la competizione avveniva tra Iberia e Vueling è data da due variabili dummy (Click-Vue e Ib-Vue) che assumono il valore 1 in caso affermativo, 0 in caso negativo.

La variabile dummy pam^*ram assume il valore 1 solamente per i periodi post fusione e per le rotte interessate da questa variazione. Il coefficiente di questa variabile (stimatore difference in difference) starebbe ad indicare una riduzione nei prezzi nel caso in cui fosse negativo e significativo mentre nel caso fosse positivo e significativo comporterebbe un incremento dei prezzi.

Gli autori ben comprendendo che i prezzi e le frequenze possono e sono influenzati da ben altri fattori controllano i due fattori attraverso molteplici variabili, quali ad esempio la domanda, la presenza di altri concorrenti sulla rotta, la distanza, le caratteristiche della rotta, ecc. Di seguito riporterò solo gli effetti riscontrati dallo studio, mentre per una più approfondita comprensione delle equazioni utilizzate nell'analisi si rimanda allo studio originale di Fageda e Perdiguero.

I risultati ottenuti riportano per quanto riguarda l'andamento dei prezzi che:

- Lo stimatore difference in difference riporta un valore positivo per quanto riguarda l'andamento dei prezzi, con un incremento medio di 20.89 euro a passeggero. Distinguendo però tra i due tipi di rotte, riscontriamo che sulle rotte dove concorrevano Iberia e Vueling l'incremento medio è di 33.11 euro, mentre nel gruppo di rotte su cui concorrevano Clickair e Iberia l'incremento medio è di 7.47 euro.
- Il coefficiente relativo alla variabile rappresentativa della domanda di servizio di trasporto aereo non è statisticamente significativo.
- L'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman risulta positivo e statisticamente significativo, ovvero una maggiore concentrazione porterebbe a un livello maggiore dei prezzi.
- Il coefficiente relativo alla distanza è positivo e statisticamente significativo, stando a significare che maggiore è la distanza maggiore sarà anche il prezzo relativo alla tratta.
- Una variabile che influenza negativamente ovvero tende a far abbassare i prezzi relativi a una tratta è la presenza di un competitor, quale ad esempio Ryanair, sulla tratta in questione.

Lo studio soprariportato effettua un'analisi anche sull'influenza di tale fusione sulla frequenza aerea, i cui risultati verranno riportati alla fine del seguente paragrafo allo scopo di osservare le differenze riscontrate dai due studi esaminati.

2.3.3 EFFETTI DELLA FUSIONE SULLA FREQUENZA AEREA

Da un altro punto di vista l'effetto della fusione tra la compagnia Clickair e Vueling ha influenzato anche la frequenza aerea sulle tratte esaminate, un studio più recente condotto da Fageda nel 2014 ne ha valutato l'entità.

Il modello econometrico utilizzato sfrutta un'analisi multivariata: l'equazione stima la frequenza per ogni rotta k al tempo t .

$$\begin{aligned} \text{Frequency}_{kt} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Distance}_k + \beta_2 \text{Population}_{kt} + \beta_3 \text{Income per capita}_{kt} \\ & + \beta_4 D_{kt}^{\text{secondary}} + \beta_5 D_k^{\text{tourism}} + \beta_6 D_k^{\text{International}} + \beta_7 D_k^{\text{BCN}} + \beta_8 D_k^{\text{IBZ}} + \beta_9 D_k^{\text{SVQ}} \\ & + \beta_{10} D_t^{\text{merger year}} + \beta_{11} D_k^{\text{merger routes}} + \beta_{12} \text{DiffinDiff}_{kt} + \beta_{13} \text{Competition}_{kt} \\ & + \varepsilon_{kt} \end{aligned}$$

La variabile dipendente indica il numero totale di voli annuali offerti dalle compagnie aeree sulla rotta k al tempo t .

Come variabili esplicative vengono inserite:

- la distanza, ovvero ci si aspetterebbe che maggiore sia la distanza minore sia la frequenza;
- la popolazione e il reddito pro-capite relativi alla destinazione del volo come indicatori della domanda sul mercato per il servizio offerto e si prevede una maggiore frequenza sulle rotte che connettono città più ricche e popolate;
- una variabile dummy che assume il valore 1 per le rotte e i periodi in cui il servizio è offerto simultaneamente in partenza da due aeroporti differenti ma con la stessa destinazione;
- una variabile dummy che differenzia le rotte nazionali da quelle internazionali, prevedendo una frequenza maggiore sulle rotte domestiche dovuta a una maggiore domanda;
- una variabile dummy che identifica se si tratta di una rotta turistica o meno;
- una variabile dummy che assume il valore 1 nel caso in cui la rotta sia influenzata dalla fusione tra Clickair e Vueling, 0 altrimenti.
- Una variabile dummy che assume 1 per tutti i periodi analizzati influenzati dalla fusione, 0 altrimenti.
- La variabile Diff-in-Diff è costruita dall'interazione tra le ultime due variabili riportate, se riportasse un coefficiente negativo ciò starebbe ad indicare che la fusione ha portato a una riduzione nella frequenza dei voli;
- Una variabile che vuole catturare il livello di competizione a livello di rotta; La concentrazione è rilevata in un primo momento attraverso l'indice di Herfindahl-Hirschman, da cui ci si aspetterebbe un coefficiente negativo, ovvero indicherebbe che maggiore è la competizione minore è la frequenza, in un secondo step vengono calcolate le quote di mercato

per compagnia aerea e la quota totale per le compagnie low-cost. Ci si aspetta un coefficiente negativo in quanto maggiore è la quota di mercato, minore sarà la competizione a livello di rotta e minore la frequenza.

Volendosi poi concentrare sull'influenza della grandezza della quota di mercato delle compagnie low-cost, gli autori evidenziano come non sia chiaro cosa aspettarsi dall'analisi: una maggiore quota di compagnie low-cost dovrebbero apportare una maggiore competizione sulla rotta ma le compagnie low-cost usualmente offrono minori frequenze rispetto alle compagnie full-service.

L'analisi porta in luce innumerevoli aspetti e ci aiuta meglio a capire come la fusione tra Clickair (Iberia) e Vueling abbia influenzato la frequenza aerea per rotta. L'analisi riscontra un aumento modesto nella concentrazione, al momento della fusione tra le compagnie in esame, tuttavia ciò non comporta un netto peggioramento sulle rotte influenzate dalla fusione nonostante la diminuzione di frequenza.

Un dato interessante ci riporta che le rotte influenzate dalla fusione si presentano come più dense e quindi con una frequenza media maggiore ma il livello di concentrazione sulle stesse è minore e la quota di mercato delle compagnie low-cost è minore, rispettivamente alle rotte non interessate dalla fusione.

Infine le variabili che identificano la distanza, il reddito pro-capite e la popolazione riportano il segno previsto per quanto riguarda il coefficiente e si presentano come statisticamente significative. Il coefficiente della variabile dummy rappresentativa delle rotte turistiche o non si presenta come non significativo, mentre quello che contraddistingue le rotte internazionali risulta essere negativo e statisticamente significativo.

Il coefficiente della variabile rappresentativa della concentrazione risulta negativo e statisticamente significativo.

La variabile più significativa è rappresentata da quella contraddistinta dalla sigla Diff-Diff, ovvero che sta ad indicare la interazione tra la variabile dummy per il periodo posteriore alla fusione e la variabile dummy per le rotte interessate dalla fusione. Il coefficiente in questo caso è negativo.

In conclusione allo studio, i dati osservati e i valori risultanti dall'analisi indicherebbero, in generale e tenuto conto anche del grado di competizione e di molteplici altri fattori, un impatto negativo sulla frequenza. La fusione avrebbe avuto come effetto quello di ridurre per un ammontare di 60 voli all'anno la frequenza sulle rotte interessate. Tale effetto è spiegabile dal fatto che la fusione abbia aumentato il grado di concentrazione e diminuito la competizione, permettendo alla compagnia di

ridurre l'ammontare dei suoi voli che apporterebbe notevoli vantaggi quali una riduzione dei costi fissi per la flotta e un maggior tasso di carico di passeggeri per volo.

I risultati ottenuti invece attraverso lo studio riportato nel precedente paragrafo, di Fageda e Perdiguero, si delineano come molto diversi: l'analisi riporta che la frequenza aerea sarebbe diminuita di 2.9 voli a settimana ovvero 150 voli all'anno, più del doppio rispetto al dato trovato nello studio sulla frequenza appena proposto. Volendo distinguere tra le rotte in cui competevano Clickair e Vueling precedentemente alla fusione e le rotte in cui competevano Iberia e Vueling, riscontriamo che nelle prime la diminuzione consisteva in 6.5 voli a settimana mentre nelle seconde la frequenza sarebbe aumentata di 0.5 voli a settimana.

CAPITOLO 3. IL CASO VUELING COME LEZIONE PER IL FUTURO

3.1 EFFETTI DELLA FUSIONE IBERIA/CLICKAIR E VUELING

Posso in generale affermare, conseguentemente all'analisi dei dati riportati nei paragrafi precedenti, che la fusione avvenuta tra Clickair/Iberia e Vueling Airlines ha avuto come effetto secondario un deterioramento del benessere del consumatore in termini di prezzo e frequenza almeno per i primi anni conseguenti all'accordo. Tale deterioramento ha avuto dimensioni differenti in base alla specifica tratta in questione.

Per quanto riguarda l'andamento delle tariffe sulle tratte interessate, possiamo sostenere che il loro incremento si è verificato principalmente sulle rotte in cui Iberia e Vueling erano in competizione prima della fusione, mentre sulle rotte dove erano presenti Clickair e Vueling l'incremento è stato marginale o nullo.

Per quanto riguarda la frequenza aerea sulle tratte in oggetto, si è assistito a una sostanziale diminuzione della frequenza dei voli, anche se l'effettiva dimensione di tale diminuzione non è chiara. Propenderei a valutare come maggiormente affidabili i dati risultanti dall'analisi rilevata da Fageda (2014) in cui abbiamo la ricerca degli effetti su entrambi i parametri di prezzo e frequenza, in quanto lo studio è supportato da maggiori dati e da un maggior numero di variabili inserite all'interno dell'equazione di riferimento rispetto alla analisi condotta dallo stesso Fageda e Perdigueru (2014) che vagliava soltanto le dinamiche dei prezzi e constava di un minor bacino di dati.

Un fattore da tenere in considerazione nell'analisi dell'andamento di questi due fattori consiste nell'entrata sul mercato di Ryanair su alcune rotte interessate dalla fusione; fattore che potrebbe influenzare negativamente, ovvero portare a una riduzione, sia la frequenza aerea sia l'andamento dei prezzi.

Ora, dopo aver analizzato i dati risultanti dalla fusione di Clickair e Vueling e la successiva acquisizione da parte di Iberia e altri risultati come quelli riportati nel paragrafo 2.3.1, è lecito chiedersi se il benessere del consumatore possa essere valutato semplicemente attraverso questi due parametri; due parametri al quanto importanti per il consumatore ma, a mio avviso, non esaustivi nel comprendere la valutazione e l'accessibilità a tale mercato da parte del consumatore finale.

Tra i vantaggi per il consumatore finale che possiamo annoverare tra quelli risultanti da una fusione o alleanza vi sono:

- Possibile prezzo minore risultante dalla riduzione dei costi operativi a passeggero;
- Aumento degli standard qualitativi del servizio, nel caso in cui una delle due o più compagnie interessate abbia un livello maggiore di qualità e gradimento presso il consumatore finale. Vi

potrebbe essere un vero e proprio aumento dei servizi al passeggero, servizi che non erano previsti con la compagnia precedente nel caso di una fusione o precedentemente in caso di un'alleanza; un esempio potrebbe essere dato da un servizio clienti che ricolloca i passeggeri su altri voli in caso di disguidi e cancellazione di voli;

- Il miglioramento dei servizi potrebbe includere una migliore gestione dei reclami dei passeggeri, punto dolente per molte compagnie aeree low cost come Vueling;
- Il numero di destinazioni raggiungibili potrebbe aumentare enormemente grazie al nuovo network acquisito e alla combinazione di slots;
- Gli orari di partenza potrebbero essere più vari e soddisfare maggiormente i bisogni del consumatore;
- Un'ulteriore vantaggio risulterebbe dalla possibilità per le compagnie interessate di accedere all'utilizzo di tecnologie innovative, in possesso di un'altra compagnia con la quale ci si fonde o ci si allea. Cantwell (1991) definiva la tecnologia come un componente non facilmente trasferibile se non si lavora a stretto contatto e difficile da imitare, che inoltre necessita di un continuo reinvestimento di risorse difficilmente gestibile per una singola compagnia (Milberg e Gray, 1992).

Per quanto riguarda il caso Iberia/Clickair/Vueling, il commissario europeo per la concorrenza dal 2004 al 2010, Neelie Kroes, ha affermato: «Gli impegni proposti da Iberia consentiranno ad altre compagnie aeree di accedere a nuove rotte o di espandere i loro servizi in concorrenza con la nuova società risultante dalla concentrazione. La mia priorità è garantire che il consolidamento del settore aereo non comporti prezzi più elevati o una riduzione dei servizi offerti, in modo che i consumatori possano continuare a godere dei vantaggi derivanti dalla liberalizzazione del trasporto aereo nell'Unione europea.» (Fonte: Commissione Europea, sezione stampa, giugno 2009). Alla luce di questo e dei dati analizzati post-fusione mi chiedo se la sentenza abbia avuto gli effetti sperati. Sicuramente per esprimere un giudizio completo e corretto necessiteremo di maggiori dati e di ampliare il lasso temporale di analisi. Per certo possiamo affermare che l'eventuale veto da parte della Commissione Europea a quest'accordo di fusione e successiva acquisizione avrebbe posto in forse l'attività di Vueling, che da sola avrebbe dovuto arginare i propri problemi finanziari e in caso di mancato successo avrebbe dovuto abbandonare il mercato, riducendo la gamma di scelta a portata del consumatore, lasciando che si creasse di fatto un monopolio (di Iberia e Clickair), se pur esistessero due fasce di servizio (full service e low-cost) e di prezzo. Il network acquisito da Vueling grazie a quest'accordo e all'influenza subita da Iberia (poi fusasi con British Airways) e dal gruppo IAG, hanno permesso alla compagnia catalana di migliorare il suo servizio clienti e ampliare le rotte

raggiungibili. Il successo di quest'accordo, a mio avviso, è generato anche dall'aver lasciato integro lo spirito e l'indole di questa compagnia, non sfalsandone l'immagine acquisita agli occhi dei consumatori ma migliorandone i parametri. Michael Porter nel suo scritto "The competitive advantage of Nations" del 1990 scrisse che: "le alleanze sono un mezzo per estendere o rinforzare un vantaggio competitivo, ma raramente un mezzo sostenibile per crearlo": questa credo sia la forza dell'accordo Iberia/Clickair/Vueling, ovvero abbia permesso, per quanto riguarda l'ultima delle tre, di sfruttare in modo più efficace un vantaggio competitivo già insito in questa compagnia ma che necessitava di maggiori risorse e una più ampia rete di espansione e supporto.

3.2 DIBATTITO SULLE SENTENZE DELLA COMMISSIONE EUROPEA

Il divieto posto in essere da una qualsiasi autorità antitrust a un accordo tra imprese potrebbe scaturire nell'uscita dal mercato di uno o più operatori interessati dall'operazione portando di fatto alla creazione di un monopolio nel settore di riferimento. Tale prospettiva sembra non invitante e risulta lecito chiedersi quale alternativa sia più favorevole per il consumatore, o per meglio dire meno sfavorevole.

Alla luce di questa prospettiva molta discussione vi è nel pubblico sulla metodologia utilizzata nel valutare i singoli casi e sui principi seguiti dalla Commissione nel valutare i singoli accordi.

Per quanto riguarda la metodologia, ci si chiede se questa valuti ogni fattore e effetto che può influenzare il consumatore finale. L'aumento dei prezzi o la diminuzione della frequenza non sembrano essere esaustivi al fine di valutare nel complesso se una fusione/acquisizione possa essere del tutto negativa o meno.

Nell'ultimo decennio è stata introdotta la "failing firm defense" che permette l'autorizzazione dell'operazione non solo se è attestato l'effettivo e irreversibile stato di crisi aziendale dell'impresa acquisita ma richiede che qualsiasi altra soluzione più favorevole allo sviluppo concorrenziale sia inattuabile. Libertini (2009) attesta che tale versione applicativa sembrerebbe essere alquanto restrittiva e la legislazione europea prevede soluzioni appropriate per situazioni di crisi aziendali individuali o di settore ma non riguardo situazioni di crisi economica generale (se non per quanto riguarda gli aiuti finanziari).

Ciò che si contesta alle autorità antitrust e alla Commissione riguardo alle sentenze e decisioni su cartelli, acquisizioni, fusioni e posizioni dominanti sta nel non adeguarsi ai tempi di crisi attuali, che compromettono le attività economiche e il consumo della popolazione. Fingleton (2009) afferma che

“la recessione è potenzialmente ostile alla politica della concorrenza” e lo stesso viene suggerito da Crane (2008) sostenendo che “la politica della concorrenza (antitrust) sembra essere un lusso che il paese non può permettersi in tempo di crisi”. Sokol (2008), molto più negativo nell’analisi, prevede che la crisi porterà, nell’ambito della concorrenza, al:

- Ritorno di un antitrust “populista” e paternalistico;
- Una forte spinta per interventi pubblici nei singoli settori;
- L’introduzione di considerazioni politiche in decisioni antitrust;
- Un rilassamento delle politiche antitrust nei paesi di nuova industrializzazione;
- Una maggiore difesa delle economie nazionali da parte delle autorità antitrust dei singoli stati.

Secondo l’opinione di molti, la tutela della concorrenza dovrebbe essere subordinata ai vincoli macroeconomici dell’economia e adattarsi con il fine di non intaccare la fragile stabilità del sistema. Tale critica viene rivolta indipendentemente dal settore di riferimento o dalla sentenza in questione. D’altro canto economisti come Daniel A.Crane affermano la necessità che le autorità antitrust mantengano in tempi di crisi i loro principi guida e non rilassino la loro attività di osservazione e sanzione. Crane (2008) sostiene che un rilassamento in tal senso inasprirebbe la recessione economica: se le aziende sono libere da limiti competitivi e liberi di innalzare i loro prezzi, potrebbero ridurre la loro produzione soprattutto in caso di monopolio effettivo; ma in un momento di recessione questo inasprirebbe la situazione. Un rilassamento in tal senso non spingerebbe le aziende ad espandere la produzione e ad assumere personale, azioni che riporterebbero l’economia in uno stato di stabilità e crescita.

In realtà per quel che riguarda la Commissione Europea, essa non si è dimostrata meno indulgente in tempi di crisi ma ha promosso efficacemente ammende (in caso di cartelli) e posto veti (in caso di concentrazioni).

Tuttavia tenendo conto della situazione economica ha per la prima volta nel 2012 riguardo alla sentenza sui tubi catodici contro Samsung (confermata poi dalla Corte di Giustizia nel 2017), applicato il punto 37 degli orientamenti del 2006 sul calcolo delle ammende, che permette in casi specifici di ridurre l’ammenda per i partecipanti a un cartello nel caso in cui esse siano aziende mono-prodotto e l’ammenda intaccasse il 10% del loro fatturato (mentre in aziende non mono-prodotto mediamente incide per il 5%). Inoltre la Commissione ha concesso per incapacità contributiva una riduzione dell’ammenda (punto 35 degli orientamenti sul calcolo delle ammende) a un operatore facente parte del cartello. Quest’ultimo strumento è stato utilizzato solo in quattro sentenze e il suo utilizzo è stato ampiamente criticato e seguito da ricorsi al Tribunale del Lussemburgo in quanto determinerebbe una disparità di trattamento tra chi riesce a dimostrare il probabile fallimento post

ammenda e chi no ma vedrebbe comunque il suo equilibrio finanziario fortemente danneggiato e perderebbe la sua competitività sul mercato.

Come evidenzia Mario Libertini nella Conferenza dell'Ordine dei Commercialisti ed esperti contabili a Roma nel 2009 sul "Il diritto della concorrenza in tempi di crisi economica", la Commissione Europea essendo di recente creazione non ha mai dovuto affrontare una crisi di tale ampiezza e impatto mentre oltre oceano negli Stati Uniti le autorità antitrust hanno affrontato i vari periodi di crisi con approcci diametralmente opposti in base all'epoca.

Riguardo ad operazioni concentrative nel mercato europeo Merola e Armati (2013) riportano che il numero di notifiche alla Commissione Europea per acquisizione o fusione è diminuito ma operazioni tra concorrenti sono di netto aumentate a causa della necessità di ristrutturazione di molte aziende colpite dalla crisi economica.

Sempre tenendo conto della situazione economica del mercato che a tratti stenta una definitiva ripresa, la Commissione tende a promuovere una risoluzione consensuale delle controversie in tali situazione tramite impegni da parte delle aziende interessate (art.9 Reg. n.1/2003).

In molti casi di acquisizione la Commissione ha posto però il suo veto: ad esempio nel caso Ryanair/Aer Lingus l'acquisizione di quest'ultima da parte della prima avrebbe, secondo la Commissione, creato un monopolio o una posizione dominante su 46 rotte dove vi era una forte competizione tra le due, e non vi era la prospettiva di nuovi operatori su tali tratte. Nonostante Ryanair abbia offerto slots come Iberia nel caso analizzato nel capitolo precedente, gli acquirenti individuati (Flybe e IAG-British Airways) non sono stati ritenuti abbastanza credibili o interessati. Nemmeno la cessione temporanea degli slots per un periodo di tre anni è sembrata idonea al fine di attenuare il forte effetto concentrativo previsto dell'acquisizione.

Oltreoceano Carl Shapiro, vice procuratore generale per l'economia della divisione antitrust del dipartimento di giustizia americano, in un discorso all'ABA Antitrust Symposium nel maggio del 2009 (Fonte: Department of Justice), conferma il pensiero europeo che in periodi di crisi l'attività antitrust non debba né interrompersi né dare immunità. Nello specifico egli afferma che l'attività antitrust dovrebbe sempre riflettere sulla realtà del mercato, incluso "stress" finanziario a livello di settore o aziendale ma le condizioni macroeconomiche pur essendo rilevanti devono essere prese in considerazione in virtù della misura in cui colpiscono specifici settori o aziende. Inoltre si deve distinguere uno stress temporaneo del mercato da un declino a lungo termine: nel caso del settore del trasporto aereo non si sta vivendo un declino a lungo termine per quanto riguarda la domanda; anzi in generale il settore esibisce un trend a rialzo se prendiamo a riferimento i passeggeri trasportati per miglia volate. Questo fattore fa sì che non sia necessaria, secondo Shapiro, alcuna permissività a livello di attività antitrust nel settore del trasporto aereo.

Nel caso Iberia/Clickair/Vueling, quest'ultima versava in una forte crisi finanziaria e Clickair, grazie al sostegno di Iberia, riusciva efficacemente a competere e sottrarre quote di mercato. Quale sarebbe stato il futuro di Vueling nel caso in cui fosse stato posto veto alla fusione e successiva acquisizione? A mio avviso grazie alle ricapitalizzazioni avrebbe tenuto fronte alla pressione del mercato ma allo stesso tempo avrebbe dovuto spingersi su nuove rotte in cui la competizione fosse stata minore con Clickair e Iberia e che allo stesso tempo avrebbero garantito un minimo profitto. La prospettiva di abbandonare le rotte più trafficate, quali Madrid-Barcellona, in cui la competizione è molto forte non sarebbe stata assolutamente consigliata in quanto avrebbe significato "un'uscita dal mercato" per una compagnia nata, non come compagnia regionale, ma come compagnia nazionale e low-cost con la volontà di espandersi e essere un punto di riferimento nel settore del trasporto aereo spagnolo. Se la competizione con Iberia/Clickair si fosse esacerbata, Vueling sarebbe stata costretta a svendersi e se la situazione finanziaria non fosse migliorata a dichiarare fallimento definitivo, lasciando una fetta di mercato ancora più grande ai suoi maggiori competitors, creando di fatto un oligopolio/monopolio.

3.3 FUTURO ATTESO PER VUELING

All'interno del gruppo IAG si prevede il raggiungimento di un maggiore stabilità e consolidamento grazie al forte network venutosi a creare.

Nuove rotte anche extra-europee segnano il futuro di Vueling:

- Dicembre 2015 da Malpensa voli per Amsterdam, Alicante e Gran Canaria;
- Luglio 2016 Palermo-Malta, mesi dopo però si assisterà alla chiusura della base operativa di Palermo;
- Ottobre 2016 da Roma Fiumicino voli per Edimburgo, Manchester, Zurigo, Ginevra, Tenerife, Fuerteventura e Tel Aviv (disponibili anche nella stagione invernale).

Inoltre la presenza di Qatar Airways nella compagine azionista del gruppo IAG (entrata nel gennaio 2015 con il 9,99%), salita a quota 20% nell'agosto 2016 grazie alla caduta della sterlina favorirebbe la nascita di nuove rotte in direzione dei paesi arabi, per ora riguardanti solo Tel Aviv e Beirut.

Nel marzo di quest'anno è stato pubblicato il nuovo piano per Vueling Airlines per i prossimi tre anni che prevede: un aumento della flotta a 130 aeromobili, un aumento però che vuole essere moderato, un 7% di posti per chilometro percorso. Mike Delehant, capo strategia della compagnia, ex direttivo della Southwest Airlines, afferma che il progetto non comprometterà il risultato finanziario: il margine aggiustato sarà di un minimo +7%. La prospettiva del progetto è quella di distaccarsi il più

possibile dalla stagionalità che pesa sui profitti e favorire flussi di cassa meglio distribuiti durante l'anno. Crescita sì, ma controllata e diversificata: le rotte in partenza da Barcellona passeranno da 160 a 130 con lo scopo di eliminare le rotte verso gli aeroporti meno proficui e ai margini del circuito aereo. (Fonte: quotidiano El Espanol, sezione Business, marzo 2017).

Un fattore che influenzerà la crescita e il fatturato di molte compagnie aeree in Europa è sicuramente l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea, annuncio che già ha mostrato alcuni effetti. Ettore Livini sul quotidiano La Repubblica (luglio 2016) afferma che tale decisione politica e le incognite che ne conseguono potrebbero ridisegnare gli equilibri del settore del trasporto aereo. Il 2015 aveva già invertito la rotta riportando la quota di mercato delle compagnie low-cost sulle rotte intraeuropee al di sotto della quota rappresentativa delle compagnie tradizionali, un 39% contro un 41%. I numerosi scioperi verificatisi in svariati aeroporti nel periodo estivo hanno fatto registrare perdite cospicue alle compagnie, soprattutto per Vueling, riconosciuta come particolarmente carente sulla gestione di tali eventi e delle lamentele dei consumatori. L'annuncio dell'uscita della Gran Bretagna dall'Unione ha segnato per le compagnie aeree pesanti perdite in borsa (Ryanair -20%, Easyjet -25%) e queste si preparano alla creazione di piani alternativi per evitare le pesanti tariffe che dovrebbero sostenere nell'effettuare tratte tra un paese europeo e extraeuropeo.

Questo porterebbe molte compagnie a reindirizzarsi verso nuove rotte più proficue e scontrarsi con la presenza di altre compagnie aeree come Vueling, portando la competizione a inasprirsi e favorendo la nascita di alleanze commerciali o fusioni e acquisizioni.

Vueling riporta che tale notizia non la influenzerà direttamente non operando su voli diretti ad aeroporti britannici ma molto probabilmente non gli permetterà di eguagliare i risultati ottenuti nel 2015 (+70% di profitti rispetto al 2014).

Lo stesso Willie Walsh, amministratore delegato IAG, afferma nell'estate 2016 che i biglietti venduti sono stati minori rispetto alle aspettative, un +4.9% rispetto a un atteso +5.2%. La responsabilità di questo andamento calante viene addebitata alle preoccupazioni dei consumatori riguardo alla Brexit e alla possibilità di attacchi terroristici (Fonte: La Repubblica, aprile 2016). Nel 2015 sono apparse scritte inneggianti Allah su voli tra Roma e Barcellona, denunciate dagli stessi assistenti di volo mobilitando la Polizia dell'aeroporto di Fiumicino. Vueling opera su aeroporti ritenuti sensibili all'allerta terrorismo come Barcellona e Roma Fiumicino, questo comporta timore da parte dei passeggeri e un calo delle vendite.

Sul lato gestionale Vueling dovrà occuparsi di creare un migliore servizio al cliente soprattutto nel caso di ritardi e scioperi. Particolarmente in Italia la compagnia gode di una "cattiva reputazione" nell'assistenza ai passeggeri, non nella ordinaria amministrazione dei voli, ma in caso di disguidi e contrattempi. Il sito Rimborsoalvolo.it, portale di assistenza legale per i viaggiatori danneggiati, ha

raccolto i dati sui reclami dei passeggeri nei confronti delle compagnie aeree in Italia in base ai quali Il Salvagente, mensile che si occupa della difesa dei cittadini ha stilato nell'agosto 2016 un classifica delle compagnie aeree maggiormente vicine al consumatore (customer-friendly); da questa classifica risulta al primo posto Lufthansa con il 100% dei casi di reclami risolti a favore del consumatore, al secondo posto Alitalia con il 97%, Vueling si trova nel mezzo della classifica (86%) insieme a Ryanair (90%) e Easyjet (84%), mentre la peggiore è la compagnia portoghese Tap con il 40%. Vueling d'altra parte risulta però essere la peggiore in base alla quantità di reclami ricevuti rispetto al traffico di passeggeri che sostiene in territorio italiano, essa infatti ha ricevuto 52 reclami per milione di passeggeri; mentre Lufthansa ne ha ricevuti 4 per milione, Ryanair e British Airways 5 per milione. I consumatori lamentano la mancanza di informazioni e la difficile procedura di restituzione del costo del biglietto. Questa fama negativa influenza i consumatori, soprattutto che prediligono il low-cost, a favore dell'utilizzo di altre compagnie quali Ryanair. Nel luglio 2016 l'Enac è intervenuta richiedendo informazioni sui continui ritardi verificatisi in due giorni a seguito di problemi tecnici su un aeromobile al fine di verificare che la società rispettasse il Regolamento europeo n.261 del 2004 in merito alla tutela dei passeggeri in caso di ritardi, cancellazioni, overbooking e mancata informativa (fonte: Enac).

Cosciente di tutto ciò nel piano elaborato per i futuri tre anni prevede di ricercare l'appoggio che permetta una celere reazione in caso di incidenti, ritardi o cancellazioni. Ottica che penalizzerebbe i nostri aeroporti italiani, caratterizzati per frequenti disagi.

Per certo le mosse che verranno implementate nel futuro saranno ampiamente influenzate da alcuni fattori come il costo del carburante e le strategie dei competitors.

Come altri vettori Vueling sta puntando su rotte extraterritoriali e di collegamento tra le principali destinazioni turistiche europee coinvolgendo tratte di più lunga distanza ma con un flusso minimo abbastanza stabile e cospicuo. Tale scelta è da inserire nella tendenza del low-cost di lungo raggio che si presenta come una nicchia di mercato in cui "i giochi sono ancora aperti" e le posizioni dominanti ancora tutte da definire.

Tale tipologia di viaggio, ovvero che prevede un lasso di tempo in volo maggiore rispetto al tempo medio delle tratte percorse dalle compagnie low-cost, necessita di un servizio al cliente maggiore e più curato. Per tale motivo credo sarà necessario per la compagnia Vueling soffermarsi ad analizzare i punti critici del suo servizio e migliorare la sua valutazione da parte del consumatore finale. Su tale scia alcune compagnie low-cost si sono già adoperate a tal fine: Ryanair ha presentato il programma "Always getting better" che punta a migliorare la politica del bagaglio a mano, lo spazio per singolo passeggero su ogni volo, ad offrire un servizio specifico per le aziende e a favorire tariffe più flessibili.

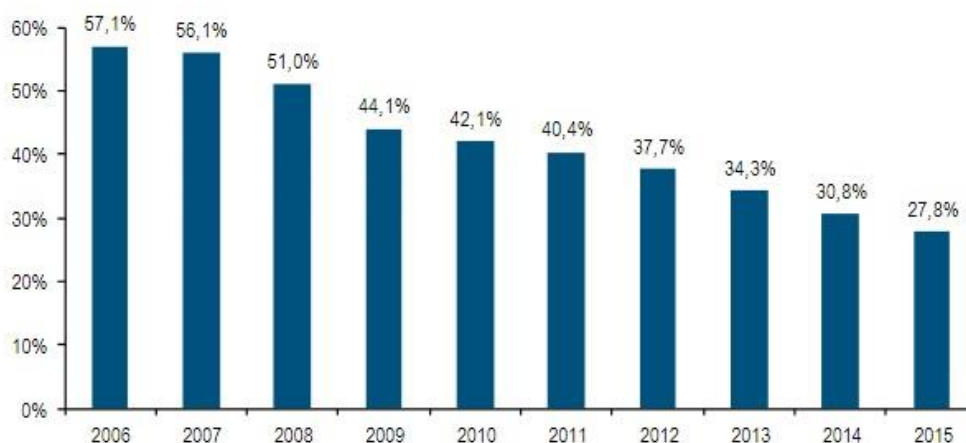
Easyjet ha introdotto tariffe specifiche per le aziende, fascia di consumatori a cui è molto attenta. (Fonte: Il Sole 24 ore, Mara Monti, maggio 2016).

3.4 CONFRONTO TRA SPAGNA E ITALIA

Il nostro paese rappresenta un terreno ricco di opportunità ma anche di sfide e ostacoli per le compagnie aeree. L'Italia attrae milioni di turisti ogni anno ma l'apparato di supporto al turismo ancora è carente e manca di alcuni servizi a livello di trasporto e accoglienza rispetto a molti altri paesi europei, soprattutto la Spagna dove si è fatto del turismo un settore trainante dell'economia.

Secondo il Report sul Trasporto aereo in Italia di Istat sull'anno 2015, siamo al quinto posto in Europa per traffico di passeggeri dopo Regno Unito, Germania, Spagna e Francia, con 128 milioni di passeggeri trasportati, più 6,1 milioni rispetto al 2014. Di questi 128 milioni più della metà sceglie di volare con compagnie aeree low-cost (51,2%); tale tendenza si è accentuata molto nel nostro paese tra il 2010 e il 2015, periodo in cui l'utilizzo di vettori italiani è diminuito dal 42,1% al 27,8%. Tale tendenza risulta essere accentuata in Italia rispetto ad altri paesi in cui le compagnie di bandiera hanno risposto alla presenza di compagnie low-cost in maniera dinamica e competitiva.

Passeggeri arrivati e partiti dagli aeroporti italiani, che utilizzano un vettore aereo italiano, anno 2006-2015



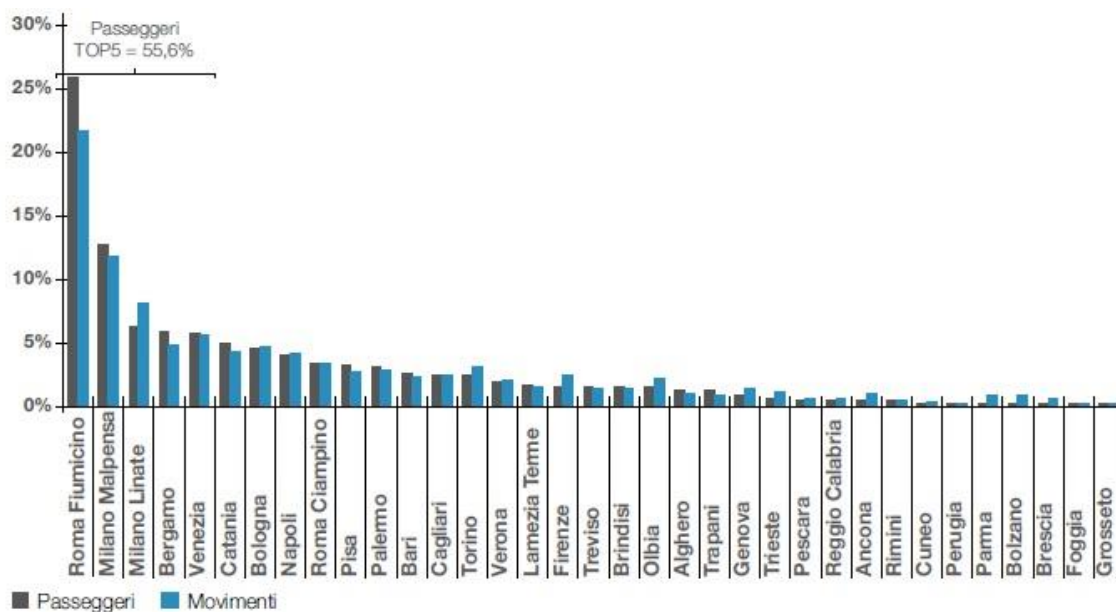
Nota: composizione percentuale sul totale dei passeggeri arrivati e partiti

Fonte: Report "Il trasporto aereo in Italia, Anno 2015", Istat, 10 febbraio 2017.

Le principali destinazioni europee dei vettori italiani si attestano essere Germania (1,5 milioni), Spagna (1,4 milioni) e Francia (1,3 milioni).

Il sistema aeroportuale italiano si trova anch'esso al quinto posto in Europa per infrastrutture e presenta un panorama estremamente frammentato come riporta lo studio settoriale di Cassa Depositi e Prestiti (2015). Esso comprende 112 scali, di cui 90 aperti solo al traffico civile, 44 a voli commerciali e 47 a voli civili non di linea. Nel 2014 il 55,6% del traffico passeggeri e il 51,1% dei movimenti di aeromobili venne effettuato nei primi 5 scali.

Distribuzione del traffico passeggeri nei principali scali italiani, 2014 (%)

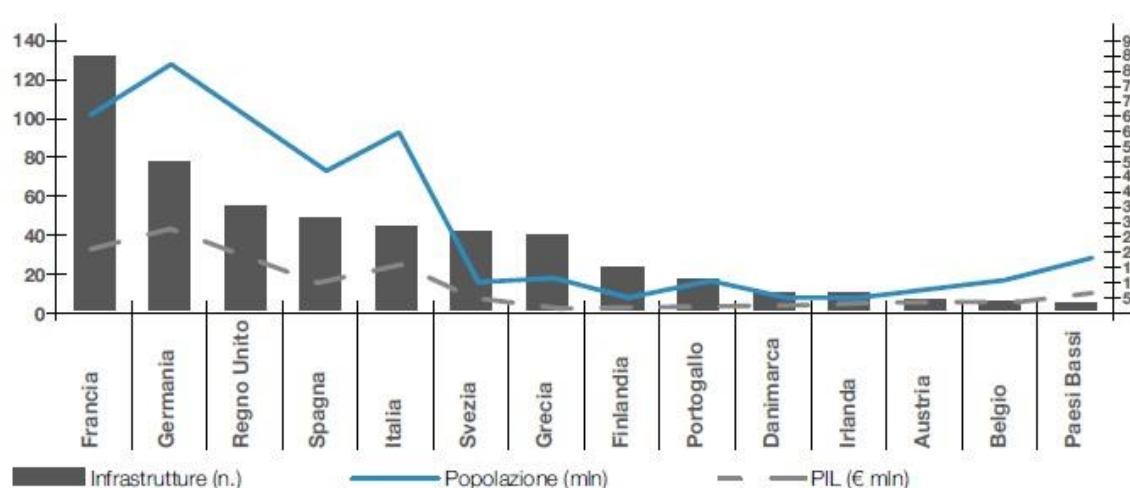


Nota: elaborazione CDP su dati Assoaeroporti 2015.

Fonte: Studio settoriale 06, “Il sistema aeroportuale italiano: la gestione degli scali dopo la liberalizzazione dei vettori”, Luglio 2015, Cassa Depositi e Prestiti.

Rispetto a valori come Popolazione e Pil, possiamo notare dal grafico seguente che le infrastrutture aeroportuali sono adeguate al nostro prodotto interno lordo ma carenti in proporzione al numero della popolazione. Inoltre i dati dello studio di settore sopracitato riportano che l'Italia presenta una quota maggiore di infrastrutture di medie dimensioni rispetto a paesi come Francia e Regno Unito, dove vi è una maggiore polarizzazione nelle dimensioni con grandi hubs accostati da piccoli scali. La Spagna presenta un modello aeroportuale simile per dimensione di aeroporti ma il numero di scali di grandi dimensioni è maggiore. Tale fattore determina una forte frammentazione dei volumi di traffico.

Infrastrutture aeroportuali, PIL e popolazione nei principali Paesi Europei, 2013



Nota: elaborazione CDP su dati Eurostat.

Fonte: Studio settoriale 06, “Il sistema aeroportuale italiano: la gestione degli scali dopo la liberalizzazione dei vettori”, Luglio 2015, Cassa Depositi e Prestiti.

Anche in Italia come in Spagna sono in atto processi di razionalizzazione del settore aeroportuale, primo tra tutti la pubblicazione da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti di un Piano Nazionale degli Aeroporti, approvato in via definitiva nel febbraio 2015. Lo scopo di tali interventi è quello di individuare gli aeroporti di maggiore interesse e conseguentemente di coordinare gli interventi e concentrare le risorse dove apporterebbero maggior beneficio.

La presenza di compagnie aeree low cost ha influito notevolmente sullo sviluppo degli scali secondari e regionali, che offrivano ampia disponibilità di slots e costi di gestione inferiori. Tali strategie hanno portato a una sana competizione a livello aeroportuale facendo leva sull'efficienza e i servizi offerti. Tra le mancanze che si annoverano abbiamo i servizi di metropolitana, che risultano carenti a causa della conformazione del territorio, servizi che colmerebbero facilmente la distanza tra gli aeroporti, solitamente esterni alle città, con i centri storici di riferimento; un servizio ormai offerto in tutti i paesi con aeroporti di grandi dimensioni.

In Italia il mercato del trasporto aereo pre-liberalizzazione presentava un forte regime di monopolio a favore di Alitalia, compagnia di bandiera e in maggioranza a capitale pubblico. La liberalizzazione del settore ha creato enormi spazi di manovra per queste compagnie low cost che nel nostro paese non dovevano subire una forte competizione dalla compagnia di bandiera, non in grado né finanziariamente né a livello manageriale di affrontarle, diversamente dal caso spagnolo analizzato nei precedenti capitoli. Una volta entrate nel mercato le compagnie straniere a basso costo hanno puntato su nuove rotte ancora inesplorate soprattutto tra gli aeroporti regionali.

La recente dichiarazione di fallimento di Alitalia e il piano di dismissione promulgato negli scorsi mesi prospettano uno spazio di mercato allettante per le compagnie aeree straniere, soprattutto per le low cost che da tempo si sono dedicate al nostro mercato non senza notevoli problemi. Vueling ha introdotto nuove rotte sul territorio italiano negli ultimi anni, alcune delle quali però ha dovuto abbandonare a causa della mancata profittabilità.

Un altro fattore da considerare come vantaggio nell'entrata nel nostro mercato consiste nella debole presenza di compagnie italiane a basso costo capaci di competere con compagnie già affermate a livello europeo e che possono usufruire dell'appoggio di un grande network come ad esempio fa Vueling all'interno del gruppo IAG. Tale debole presenza è giustificata dal fatto che il forte sostegno e protezionismo in favore di Alitalia negli anni passati abbia osteggiato l'entrata nel mercato di compagnie nazionali ma con un nuovo modello di business come quello low-cost. Nel seguente grafico è possibile confrontare le percentuali di distribuzione dei passeggeri tra le compagnie a basso costo nazionali e straniere.

Passeggeri Compagnie low cost in partenza/arrivo dagli aeroporti nazionali, 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
LCC nazionali	32%	28%	25%	20%	13%
LCC esteri	68%	72%	75%	80%	87%

Nota: Elaborazioni CDP su dati Istat 2014.

Fonte: Studio settoriale 06, "Il sistema aeroportuale italiano: la gestione degli scali dopo la liberalizzazione dei vettori", Luglio 2015, Cassa Depositi e Prestiti.

Nel rapporto 2014 dell'Enac, l'Autorità per l'Aviazione Civile, si riporta che Ryanair ha definitivamente sorpassato Alitalia per numero di passeggeri trasportati con 26.119 milioni di passeggeri contro i 23.375 di Alitalia. A seguire Easyjet con 13.364 milioni, Lufthansa con 4.511 milioni e Vueling al quinto posto con 3.872 milioni. Il giornale Panorama riporta nel giugno 2015 successivamente la pubblicazione del rapporto Enac le dichiarazioni dell'allora amministratore delegato di Alitalia in cui afferma: "Non è un primato che ci interessa. A noi interessa sviluppare il lungo raggio e non gli autobus."; dalle cui parole possiamo osservare come Alitalia abbia incredibilmente sottovalutato le compagnie low cost e la loro capacità di generare profitti e far proprie quote di mercato, senza contare il fatto che grazie al know-how acquisito e alla forte competitività presto saranno un temibile concorrente anche sulle tratte a lungo raggio di maggiore interesse per le compagnie tradizionali.

Tra i fattori che ostacolerebbero l'attività delle compagnie aeree, soprattutto a basso costo, nel nostro paese vi sono i molteplici scioperi del personale aeroportuale, che gravano sui profitti, dovendo le compagnie aeree cancellare i voli e rimborsare i biglietti aerei, disagio che colpisce molto i consumatori e rende difficile la gestione del rapporto con quest'ultimi. Inoltre anche il personale delle compagnie aeree low cost, che non aveva mai manifestato disagi e scioperi, negli ultimi anni ha iniziato a richiedere maggiori diritti e protezione, che in Italia sono altamente garantiti da contratti nazionali di categoria, assenti in altri stati europei. Vueling stessa ha per la prima volta in Italia assistito allo sciopero del proprio personale nell'ottobre del 2016; le ragioni di questa azione sono la richiesta di maggiori tutele in fatto di salute, sicurezza e rispetto degli orari di lavoro. Secondo quanto riportato dal quotidiano "La Repubblica" solo EasyJet tra le compagnie straniere si è impegnato a seguire le direttive del contratto nazionale mentre le altre compagnie "non applicano il contratto collettivo nazionale del trasporto aereo, bensì dei regolamenti aziendali, e ciò gli permette di sottopagare il proprio personale, non versare a livello previdenziale quello che si dovrebbe, non rispettare in parte i limiti d'impiego e assumere più del 50% del personale a tempo determinato" come afferma Emiliano Fiorentino, segretario nazionale Fit-Cisl. Se da un lato il modello di business richiede un forte taglio alle spese, soprattutto del personale, dall'altro Vueling deve far fronte alle richieste di garanzie delle autorità pubbliche e dei propri dipendenti al fine di creare e mantenere un buon rapporto con tutti gli stakeholders, evitando così i disagi di scioperi e cancellazione di voli.

3.5 ALLEANZE E FUSIONI COME STRATEGIE DI SOPRAVVIVENZA

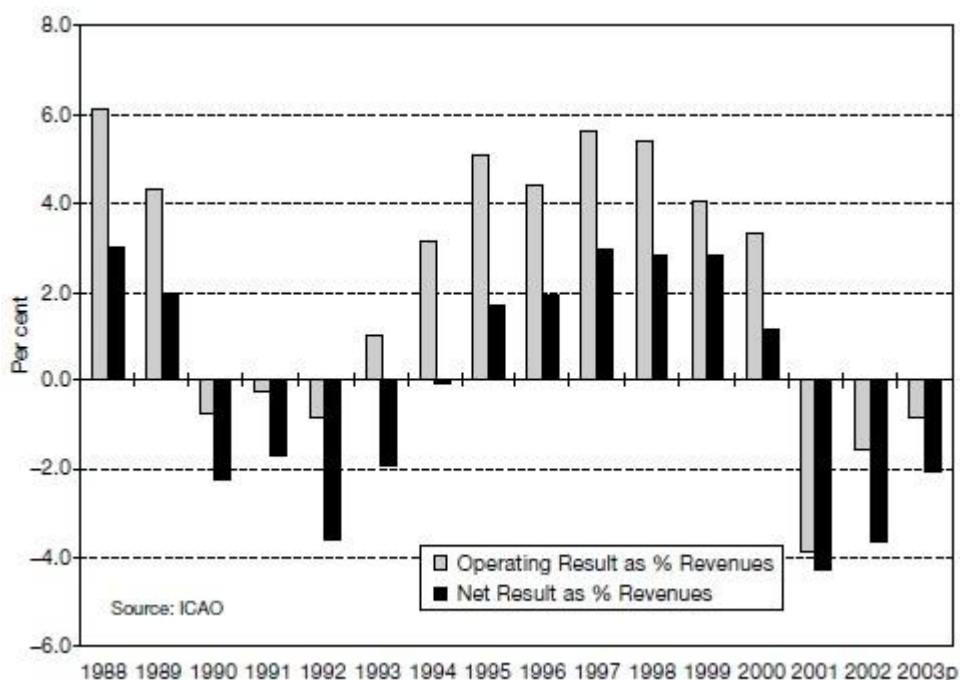
Doganis (Airline Business, 2006, pag. 74) scrive a proposito dell'ondata di alleanze che ha interessato il settore del trasporto aereo negli anni novanta e nei primi anni 2000: "Furono le alleanze solo un strumento transitorio che rifletteva l'incapacità dei manager di adeguarsi alla liberalizzazione e all'intensificazione della concorrenza in un periodo negativo per l'economia o sono le alleanze aeree e le concentrazioni industriali un'inevitabile risposta alle caratteristiche economiche del settore aereo una volta rimossi i vincoli regolamentari?".

Ovvero egli si interroga se alleanze e fusioni siano l'unica soluzione possibile per le compagnie aeree di fronte alla venuta meno dei sostegni statali e delle barriere nazionali che le proteggono da una competizione massiccia al fine di restare operative e crescere.

Cosa non permette alle compagnie aeree di sopravvivere al di fuori di un sistema protetto? Doganis ritrova nelle caratteristiche del settore le risposte a questo quesito: la ciclicità e la marginalità in termini di profitto di questo business fanno sì che le compagnie aeree non possano facilmente essere stabili sul lungo periodo e garantirsi ricavi medi tali da sopravvivere.

La ciclicità del settore del trasporto aereo è determinata dall'essere un'industria in continua evoluzione, caratterizzata da un continuo cambiamento e innovazione, dettata dalle più moderne tecnologie. Ciclicità dovuta anche a fattori quali l'andamento del petrolio e a regole governative introdotte: la liberalizzazione è stata un fattore importante in quanto ha fatto strada a numerose opportunità ma dato vita anche a nuove minacce che spingono le compagnie aeree a cercare solidità attraverso la concentrazione. Tale andamento può essere osservato nel grafico sottostante.

Profitti o perdite delle compagnie aeree a livello mondiale in percentuale dei ricavi, 1988-2003



Fonte: *The Airline Business*, Doganis R. 2006.

Doganis inoltre si interroga se i profitti nei periodi di crescita siano tali da compensare le perdite nei periodi di recessione. Se questo può essere vero per alcune compagnie aeree, a livello di settore non lo è altrettanto: anche negli anni in cui vi era una crescita maggiore i margini di profitto dell'industria nel complesso, espressi come percentuali dei ricavi totali, sono stati relativamente bassi. Tali margini pur permettendo di coprire le perdite precedenti non riescono a fornire risorse adatte ad investire nella crescita futura e nello sviluppo.

Per tale motivo le compagnie aeree hanno sempre richiesto e beneficiato degli aiuti statali e al loro venir meno, a seguito di una massiccia liberalizzazione del settore e di una legislazione che li limita, esse hanno ricercato sicurezza e appoggio attraverso alleanze e fusioni.

Se da una parte gli aiuti finanziari e non, concessi alle compagnie aeree, hanno fatto sì che il settore resistesse a perturbazioni del mercato, temporanei cali della domanda e periodi stagnanti, dall'altra il ricorso prorogato e ripetuto nel tempo risulta essere negativo perché crea inefficienza non permettendo l'uscita dal mercato di quelle compagnie non capaci di rispondere alle sfide del settore. Questo crea nel mercato una sovraccapacità che crea ulteriori costi di mantenimento ma non genera ricavi, spingendo al crollo dei prezzi per cercare di attrarre i consumatori e sfruttare la capacità aggiuntiva.

Tale sovraccapacità è un pericolo annunciato da tempo: già nel 2006 la IATA avvisava della pericolosità della sovraccapacità in questo settore, non tanto nei paesi emergenti come l'India ma nelle economie più consolidate come le nostre. Bisignani, direttore generale della IATA dal 2002 al 2011, ricordava nel 2006 che: "sovraccapacità e caduta dei profitti avvennero anche nei due precedenti picchi di ordini di aerei: nel 1991 e nel 1999. La crescita prevista del 5,7% annuo della flotta mondiale con le nuove consegne previste che purtroppo in pochi casi andranno a sostituire aeromobili vecchi" (Fonte: TTG Italia).

Lo stesso già veniva affermato da Morrison e Winston (1995) un decennio prima che riconducevano alla sovraccapacità la spiegazione delle allora ricorrenti crisi finanziarie di molteplici compagnie aeree. Le ottimistiche previsioni del mercato portano a un sovrainvestimento e non sono certamente pochi i casi in cui le compagnie aeree rettificano in corso d'opera le loro aspettative di profitto precedentemente dichiarate: un esempio è Air France-KLM che hanno dichiarato nel luglio 2014 che i profitti dell'anno in corso sarebbero stati molto probabilmente inferiori a quelli dichiarati a inizio anno come aspettativa, a causa di un crescente numero di posti non venduti su rotte cruciali (Fonte: articolo The New York Times, 8 luglio 2014).

Philip Lowe, direttore generale per la concorrenza dal 2002 al 2010 per la Commissione Europea, nell'intervista di presentazione all'inizio del suo mandato affermò: "...sappiamo esservi molta pressione sulle infrastrutture. Gli aeroporti più grandi sono diventati saturi e molto dispendiosi. Le compagnie aeree a basso costo, spostandosi su aeroporti minori, (...), diminuiscono la pressione ed espandono il mercato. Allo stesso tempo creano pressione sugli hubs in quanto il mercato sta spingendo per l'abbassamento dei costi anche per le compagnie tradizionali. (...) Un efficace utilizzo delle infrastrutture esistenti, così come investimenti in nuove strutture, è la chiave affinché i consumatori traggono beneficio." (Fonte: Commissione Europea, sezione pubblicazioni).

Dopo un'ampia analisi del settore e dopo l'aver esposto le considerazioni di svariati autori autorevoli in questo campo, avendo valutato i vantaggi e gli svantaggi di ogni singola strategia o mossa da parte delle compagnie ma anche delle scelte effettuate dalle autorità, espongo di seguito alcune mie considerazioni generali e aspettative future su questo mercato.

Credo sia indispensabile per un settore quale quello del trasporto aereo il supporto di un network vario e vasto a livello nazionale e sovranazionale ottenuto grazie ad alleanze, acquisizioni e fusioni; senza il quale il consumatore finale non potrebbe usufruire di molteplici benefici in termini di prezzo, frequenza, destinazioni e servizi.

Considero fondamentale il lavoro della Commissione Europea al fine di evitare la creazione di monopoli e situazioni svantaggiose per i consumatori. D'altra parte credo sia necessaria l'introduzione di nuovi meccanismi di valutazione che prendano in considerazione ulteriori fattori, quali l'offerta di introduzione di investimenti su nuove rotte in zone non servite, nuovi servizi a favore del consumatore, impegni nel garantire ulteriori diritti al personale della compagnia risultante dalla fusione e altri impegni che prevedano un miglioramento sotto svariati aspetti per il consumatore e tutti i soggetti interessati dalla fusione. L'analisi di ogni singolo caso dovrebbe quindi, a mio avviso, considerare ulteriori impegni da parte delle compagnie aeree che non prevedano soltanto la cessione di slots ma la creazione di servizi per il passeggero e l'introduzione di nuove rotte. Tali impegni necessitano di essere monitorati nel tempo e nel caso in cui non fossero rispettati le compagnie dovrebbero essere sanzionate con la cessione di ulteriori slots.

Inoltre nell'analisi per l'approvazione o meno di un accordo si dovrebbe puntare, a mio parere, sempre di più a considerare il mercato aereo europeo come un tutt'uno e non soffermarsi sulla singola tratta a meno che non si parli di una quota di mercato su quella determinata rotta maggiore del 80-90%. In una visione in cui si punta a creare un unico mercato aereo europeo l'attività di una compagnia aerea dovrebbe espandersi al di fuori del territorio nazionale e la sua entrata in rotte extraterritoriali notevolmente favorita dalle autorità (nel mercato spagnolo la maggioranza delle quote di mercato va a compagnie spagnole mentre le compagnie straniere hanno ancora poco spazio). L'aspettativa è quella che un giorno si considereranno le quote di mercato a livello europeo e non a livello solo di tratta. La grandezza del mercato europeo e la sua potenzialità (soprattutto per quanto riguarda il bacino est europeo) permetterebbero alleanze e fusioni (o acquisizioni) in grado di permettere alle compagnie una rete di sostegno e una quantità di risorse tali da affrontare ciclicità e marginalità tipiche del settore e allo stesso tempo l'attività antitrust della Comunità Europea riuscirebbe ancora a evitare la creazione di monopoli dannosi per il consumatore non più strettamente a livello di tratta ma a livello europeo. In altre parole, perseguendo la finalità della creazione di un unico mercato aereo europeo dovremmo per primi iniziarlo a considerarle e valutare come tale.

CONCLUSIONI

Partendo da un'analisi a livello globale del settore del trasporto aereo ho cercato di individuare i principali fattori che ne influenzano l'andamento, ovvero prezzo del petrolio, innovazione, globalizzazione, andamento economico e normativa in materia. Tali elementi e molti altri in misura minore portano il mercato a seguire una certa ciclicità e ad essere strettamente legato all'andamento dell'economia globale. Focalizzandoci sul mercato aereo europeo, la crisi economico-finanziaria scaturita nel 2007 e il processo di liberalizzazione avviatosi negli anni ottanta hanno notevolmente sconvolto il mercato e dato spazio a nuove formule di business che hanno rimesso in discussione gli equilibri pre-esistenti tra gli attori del mercato. Seguendo il modello americano della Southwest Airlines, dagli anni novanta l'Europa vede nascere molteplici compagnie aeree low-cost, più competitive e dinamiche rispetto alle tradizionali compagnie, gravate da alti costi operativi. Un altro fenomeno post-liberalizzazione che sembra non volersi arrestare è quello delle aggregazioni in alleanze strategiche o accordi di fusione e acquisizione tra compagnie al fine di sopravvivere nel mercato, incrementare le risorse e allargare il proprio network. D'altra parte tale trend mette a rischio i benefici acquisiti dai consumatori tramite la liberalizzazione e la libera concorrenza che portano ad una forte competizione in termini di prezzo al pubblico e offerta di servizi. Garante della libera concorrenza nei mercati è la Commissione Europea, che, in caso di accordi che potrebbero influenzare il mercato negativamente per volume d'affari e mercati di interesse, esamina l'accordo e formula una sentenza di approvazione o meno.

Il caso portato in esame è quello di Vueling Airlines S.A., compagnia aerea spagnola a basso costo nata nel 2004 e oggi uno dei principali attori nel mercato del trasporto aereo del Sud Europa. Tale compagnia a seguito di dissesti finanziari è stata interessata da un accordo di fusione e successiva acquisizione con Clickair/Iberia, accordo valutato positivamente dalla Commissione Europea nel 2009, tenendo conto della cessione di slots proposta dalle compagnie in favore dei competitors. Analizzandone i dati raccolti da vari studi riguardo all'andamento dei prezzi e la frequenza aerea pre e post accordo si evincerebbe un sostanziale impoverimento dei benefici dei consumatori. A mio avviso però l'andamento dei prezzi e la frequenza aerea sono due fattori fondamentali ma è difficile captare il benessere ottenuto o perduto solamente tramite questi due elementi, che dovrebbero essere accompagnati da un'analisi che comprende miglioramento dei servizi, introduzione di nuove rotte, orari di partenza meglio distribuiti, possibilità di maggiori investimenti in innovazione, possibile uscita di uno degli attori interessati dall'accordo in caso di veto da parte della Commissione. Questi e molti altri sono gli elementi che possono o meno favorire il consumatore nell'usufruire di tale tipo di servizio.

La Commissione Europea nel giudicare i casi in esame anche in un periodo di profonda crisi e recessione economica ha saputo mantenere la linea imposta di protezione della libera concorrenza nel mercato; nonostante le pressioni ricevute che miravano a poter alleggerire le sanzioni imposte in caso di abuso di posizione dominante a danno del consumatore o dei competitors e di ammorbidire la propria posizione rispetto ad operazioni di concentrazione. La Commissione pur non cedendo a queste richieste non ha voluto gravare eccessivamente sulle compagnie in rischio di fallimento facendo ricorso per la prima volta a misure specifiche e straordinarie previste negli orientamenti emanati nel 2006. In periodi di crisi si ritiene sia necessario mantenere le linee guida ordinarie: in quanto vi è un'alta probabilità che se si adottasse una linea maggiormente permissiva, al momento in cui l'economia tornasse a crescere vi sarebbero forti squilibri e le posizioni dominanti venutesi a creare produrrebbero un effetto negativo, arrestando la ripresa economica.

Per quanto concerne la compagnia spagnola Vueling Airlines S.A. auspico una crescita nel mercato del trasporto aereo del Sud Europa e verso mete extra-comunitarie, soprattutto nella regione mediorientale. L'accordo con Clickair e Iberia ha permesso alla compagnia di espandersi, ottenere nuove risorse e introdursi in un ampio network che le permette di avere appoggio in diversi aeroporti europei. Allo stesso tempo Vueling dovrà prestare attenzione ad alcuni punti critici della propria gestione operativa, quali ad esempio l'assistenza clienti, che sembra essere il servizio offerto dalla compagnia maggiormente oggetto di critiche da parte dei consumatori e delle istituzioni.

Un breve confronto tra il mercato del trasporto aereo spagnolo e italiano mi ha permesso di identificare i punti deboli del nostro sistema nazionale, che nonostante un sistema di libera concorrenza non riesce a stare al passo con gli altri paesi europei perché gravato da continui scioperi del personale aeroportuale, dagli alti costi operativi e dalla presenza della compagnia di bandiera Alitalia che ha usufruito di una cospicua quantità di aiuti pubblici ma non ha saputo utilizzarli per incrementare i propri vantaggi competitivi e diventare un valido avversario sul mercato. Questi fattori hanno bloccato la nascita di compagnie aeree italiane a basso costo, che fossero in grado di porsi sul mercato come valida alternativa alle low-cost europee, quali Ryanair o la stessa Vueling. La recente dichiarazione di fallimento di Alitalia e le possibili offerte d'acquisto future preannunciano nuove possibilità per le compagnie straniere nel nostro paese, soprattutto per le low-cost.

Dalla ricerca e dallo studio effettuato ai fini di questo elaborato si riafferma la necessità per le compagnie aeree di aggregarsi e crearsi come sostegno un sempre maggiore network: tale necessità scaturisce come risposta alle caratteristiche del settore, che presenta una forte ciclicità e costi operativi molto alti. Il processo di liberalizzazione del settore del trasporto aereo europeo ha dato modo alle compagnie di potersi proiettare verso una grandezza operativa tale per cui riuscirebbero a raggiungere economie di scala adeguate e forti reti di supporto nei vari aeroporti.

Al fine di creare un unico mercato aereo europeo e allo stesso tempo rispondere alle necessità di grandi volumi e ampi network, nell'elaborare le svariate sentenze su accordi di acquisizione e fusione la Commissione Europea dovrebbe, a mio avviso, considerare il mercato di influenza dell'accordo non limitandosi alla singola tratta su cui la compagnia aerea otterrebbe la maggiore fetta di mercato (a meno che la percentuale in questione non superi una soglia dell'90%) ma considerare l'intero mercato. Inoltre ulteriori propositi al di là della semplice cessione di slots dovrebbero essere presi in considerazione e valutati al fine di esaminare e soppesare ogni possibile vantaggio che il consumatore otterrebbe dall'accordo.

Dall'analisi proposta in questo elaborato e alla luce dei dati e delle affermazioni di svariate personalità del settore sono giunta ad affermare che la creazione di un unico mercato aereo europeo sia necessaria per tutti gli attori del sistema ma al fine di raggiungere la completa realizzazione di tale mercato dovremmo tutti noi considerarlo, esaminarlo e valutarlo come tale, cercando di concepire le compagnie aeree non come soggetti che agiscono su singole tratte ma in un ambiente più vasto e complesso ricco di opportunità e insidiose minacce.

Riferimenti Bibliografici

Arrigo U., Giuricin A., Intervento alla Conferenza XVIII della Società Italiana di Economia Pubblica, 2006.

Articolo “*La classifica delle compagnie aeree in Italia*”, Panorama-sezione economia, 16 giugno 2015.

Articolo “*Vueling, dipendenti della low cost per la prima volta in sciopero in Italia*”. La Repubblica, sezione economia e finanza, 11 ottobre 2016.

Bel G., Calzada J., Fageda X., *Liberalizacion y competencia en Espana: donde estamos*, ICE n°829, Productividad y Competitividad de la Economia Espanola, marzo-aprile 2006, pag 138-140.

Bel G., Fageda X., “*Getting there fast: globalization, Intercontinental Flights and locations of Headquarters*”, Journal of Economic Geography n.8, 2008, pag.471-495.

Burghouwt G., Mendes de Leon P., De Wit J., *EU air Transport Liberalisation: Process, impacts and future considerations*, discussion paper n.2015-04, January 2015, OECD.

Cantwell J.A., “*The Theory of Technological Competence and Its Application to International Production*”, sezione del libro di McFetridge D.G., *Foreign Investment, Technology and Economic Growth*. University of Calgary Press, 1991.

Cento A., *The Airline Industry, Challenges in the 21st century*, 2008, Springer.

Cooper A., Smith P., “*The Economic Catalytic effects of air transport in Europe*”, Eurocontrol Experimental Centre, Bretigny sur Orge Cedex, 2005.

Dobruszkes F., *An analysis of European low-cost airlines and their networks*, Journal of Transport geography 14, 2006, pag 249-264.

Doganis R., *The Airline Business*, second edition, Routledge, 2006.

Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: what are they?* , Strategic Management journal, n.21, 2000, pag. 1105-1121.

Fageda X., *An empirical assessment of the merger between Iberia, Clickair and Vueling*, Cuadernos Economicos del ICE, vol.2014 num.88, 2014, pag.77-95.

Fageda X., Jiménez J.L., Perdiguero J., *Price rivalry in airline markets: a study of successful strategy of a network carrier against a low-cost carrier*, Journal of Transport Geography 19, 2011, pag 658-669.

Fageda X., Perdiguero J., *An Empirical Analysis of a Merger between a Network and Low-cost Airlines*, Journal of Transport Economics and Policy, Volume 48, Part 1, January 2014, pag.81-96.

Finlay P.N., *Strategic management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*, Pearson education, 2000.

Gabor D., *Low cost airlines in Europe: Network structure after the enlargement of the European Union*, 2010, Geographica Pannonica, Vol.14, Issue 2, pag 49-58.

Han Kim E., Singal V., *Mergers and Market power: Evidence from the Airline Industry*, 1993, The American Economic Review, vol. 83, no.3, pag-549-569.

Il settore aeroportuale in Spagna: situazione attuale e raccomandazioni di liberalizzazione, Commissione Nazionale della concorrenza e dei mercati, 2014.

Larsson R., Finkelstein S., *Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization*, Institute for operations research and management sciences INFORMS, 1999.

Lopez Cormenarejo M., Dupuy de Lome E., *Business Plan 2006 Iberia: Evolution and Progress*, Analyst and Investor Day, 30 ottobre 2006.

Lorange P., Roos J., *Strategic Alliances-formation, implementation and evolution*, Blackwell Publishing, 1993.

Merola M., Armati L., “*Brevi riflessioni sui più recenti sviluppi nel diritto della concorrenza dell’Unione Europea*”, n.0, Rivista Italiana di Antitrust, AGCM, 2013, pag.23.

Milberg W.S., Gray H.P., “*International Competitiveness and Policy in Dynamic Industries*”, Banca Nazionale del Lavoro, Rivista trimestrale, n.180, Marzo 1992, pag. 59- 80.

Morrison S., Winston C., *The Evolution of Airline Industry*, Brookings Institution Press, 1995.

Rapporto e Bilancio Sociale Enac 2014, pag. 31.

Report “*Il trasporto aereo in Italia, Anno 2015*”, Istat, 10 febbraio 2017.

Rivolta G., Camerano S., Studio settoriale 06, “*Il sistema aeroportuale italiano: la gestione degli scali dopo la liberalizzazione dei vettori*”, Luglio 2015, Cassa Depositi e Prestiti.

The economic Impact of Air Service Liberalization, Intervista-ga2.

Sitografia

www.vueling.com/it

www.europa.eu

www.iairgroup.com

www.teleborsa.it

www.infomercatiesteri.it/turismo

www.aena.es

www.fomento.gob.es (Ministero dello Sviluppo Spagnolo)

www.ilsalvagente.it

www.uk.reuters.com