

## IC 24 DINAMICHE TARIFFARIE DEL TRASPORTO AEREO PASSEGGERI

INTRODUZIONE.....	3
<i>Obiettivo e ambito dell'indagine</i> .....	3
<i>Piano dei contenuti dell'indagine</i> .....	6
<b>CAPITOLO 1. LA COMPAGNIA AEREA TRADIZIONALE. DETERMINAZIONE DEL PREZZO E ORGANIZZAZIONE INDUSTRIALE .....</b>	<b>10</b>
1.1 L'ORGANIZZAZIONE INDUSTRIALE DEL VETTORE TRADIZIONALE .....	10
1.1.1 <i>La struttura hub and spoke</i> .....	10
1.1.2 <i>La distribuzione tramite agenzie di viaggio</i> .....	11
1.1.3 <i>I sistemi elettronici di distribuzione</i> .....	13
1.2 LE RAGIONI DELLA COMPLESSITÀ DELLE TARIFFE AEREE .....	15
1.2.1 <i>Peculiarità dell'offerta e della domanda</i> .....	15
1.2.2 <i>La composizione della domanda</i> .....	16
1.2.3 <i>La gestione della redditività nei suoi diversi momenti</i> .....	17
1.3 IL PRICING DEL VETTORE TRADIZIONALE .....	18
1.3.1 <i>La discriminazione di prezzo</i> .....	18
1.3.2 <i>Le classi di prenotazione</i> .....	19
1.3.3 <i>La griglia tariffaria delle compagnie aeree per le rotte domestiche</i> .....	23
1.3.4 <i>L'equilibrio fra domanda e offerta nel caso di pricing del monopolista</i> .....	27
1.3.5 <i>Equilibrio fra domanda e offerta nel caso di pricing in condizioni di concorrenza</i> .....	31
1.4 LA SEAT ALLOCATION PER IL VETTORE TRADIZIONALE .....	32
1.4.1 <i>La vestizione del volo</i> .....	32
1.4.2 <i>Seat allocation e condizioni concorrenziali</i> .....	35
1.4.3 <i>I costi della discriminazione</i> .....	37
<b>CAPITOLO 2. L'INFLUENZA DEL MODELLO LOW COST SULL'OFFERTA COMMERCIALE DI TRASPORTO AEREO .....</b>	<b>39</b>
2.1 LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL VETTORE LOW COST.....	39
2.2 IL REVENUE MANAGEMENT DEL VETTORE LOW COST.....	46
2.2.1 <i>Il pricing</i> .....	46
2.2.2 <i>Il revenue management</i> .....	48
2.3 LE INTERAZIONI TRA IMPOSTAZIONE COMMERCIALE TRADIZIONALE E LOW COST .....	49
2.3.1 <i>I presupposti allo sviluppo dei vettori low cost</i> .....	49
2.3.2 <i>Le tipologie di rotte servite dai vettori low cost</i> .....	50
2.3.3 <i>Il confronto competitivo tra vettori low cost e compagnie tradizionali</i> .....	54
2.3.4 <i>Le differenze tra l'impostazione tariffaria low cost e quella tradizionale</i> .....	55
2.3.5 <i>La risposta dei vettori tradizionali e le problematiche sottese</i> .....	56
2.4 EVIDENZE DI APPLICAZIONE DELLA TARIFFA LOW COST.....	59
2.4.1 <i>L'andamento delle tariffe low cost</i> .....	59
2.4.2 <i>La competizione tariffaria sulla rete Internet</i> .....	61
<b>CAPITOLO 3. I LIMITI ALLA CONTENDIBILITÀ NEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO PASSEGGERI .....</b>	<b>69</b>
3.1 LA LIBERALIZZAZIONE DEL TRASPORTO AEREO IN EUROPA .....	69
3.2 L'EVOLUZIONE DELLE TARIFFE SULLE ROTTE NAZIONALI.....	73
3.2.1 <i>Il superamento dell'assetto monopolistico</i> .....	73
3.2.2 <i>Assetti di mercato e dinamiche tariffarie</i> .....	77
3.2.3 <i>La sostenibilità delle tariffe</i> .....	80
3.3 BARRIERE ALL'ENTRATA .....	81
3.3.1 <i>Lo slot quale principale barriera regolamentare</i> .....	82
3.3.2 <i>Altri tipi di barriere</i> .....	90
3.4 LA COOPERAZIONE TRA VETTORI.....	93
3.4.1 <i>Interlining</i> .....	93
3.4.2 <i>Code sharing</i> .....	95
3.4.3 <i>Alleanze strategiche</i> .....	97

<b>CAPITOLO 4. IL RUOLO DELL'INFORMAZIONE NELLA COMMERCIALIZZAZIONE DELLE TARIFFE AEREE .....</b>	<b>99</b>
4.1 L'ACCESSO ALL'INFORMAZIONE TARIFFARIA PER VETTORI E CONSUMATORI.....	99
4.1.1 <i>Trasparenza orizzontale</i> .....	99
4.1.2 <i>Opacità verticale</i> .....	101
4.1.3 <i>Il ruolo della rete agenziale e l'avvento di Internet</i> .....	103
4.2 LA COMUNICAZIONE PUBBLICITARIA DELLE TARIFFE AEREE .....	105
4.2.1 <i>Pubblicità istituzionale e pubblicità tariffaria</i> .....	105
4.2.2 <i>La scomposizione della tariffa</i> .....	106
4.2.3 <i>Gli effetti competitivi e sul consumatore</i> .....	107
4.2.4 <i>Le valutazioni espresse dall'Autorità</i> .....	108
4.3 LA STRUTTURA TARIFFARIA COME POSSIBILE STRUMENTO DI COORDINAMENTO .....	109
4.3.1 <i>Il caso "Fuel Surcharge"</i> .....	110
4.3.2 <i>Le ricadute della scomposizione tariffaria sulle condotte delle imprese</i> .....	111
<b>CAPITOLO 5. CONCLUSIONI .....</b>	<b>113</b>
5.1 PREMESSA .....	113
5.2 DINAMICHE CONCORRENZIALI E STRATEGIE DI PREZZO .....	115
5.2.1 <i>L'inefficacia delle politiche tariffarie tradizionali in un contesto competitivo</i> .....	115
5.2.2 <i>Tattiche tariffarie di limitazione del calo della redditività</i> .....	117
5.2.3 <i>L'influenza delle compagnie low cost sull'organizzazione e sulla politica commerciale dei vettori tradizionali</i> .....	118
5.2.4 <i>Il modello low cost come integrativo dell'impostazione tradizionale</i> .....	121
5.2.5 <i>La competizione tra modello low cost e modello tradizionale</i> .....	122
5.3 PROSPETTIVE DEL TRASPORTO AEREO NAZIONALE E RICADUTE CONCORRENZIALI .....	123
5.3.1 <i>L'assetto del trasporto nazionale e i benefici per i consumatori</i> .....	124
5.3.2 <i>Indicazioni per la tutela della concorrenza nel settore del trasporto aereo</i> .....	127

## INTRODUZIONE

### *Obiettivo e ambito dell'indagine*

1. A seguito del processo di liberalizzazione, il trasporto aereo passeggeri è stato interessato a livello europeo da un processo di profonda revisione degli assetti competitivi, che ha provocato un ridimensionamento del ruolo degli ex monopolisti nazionali, l'espansione di alcune compagnie di caratura nazionale e l'affacciarsi sul mercato, non sempre con esiti positivi, di numerose nuove imprese. Contestualmente, l'affermazione di un nuovo modello organizzativo (*low cost*) ha spinto i vettori tradizionali a rivedere le proprie strategie commerciali<sup>1</sup>.

Tali dinamiche hanno riguardato anche i collegamenti nazionali, seppur con un leggero ritardo e con alcune specificità riconducibili al particolare contesto nel quale si inserisce l'industria italiana del trasporto aereo.

2. Una sensazione diffusa è che la fase attuale stia incidendo profondamente sulle modalità d'incontro fra domanda e offerta del servizio e sia destinata a riflettersi in una completa ridefinizione degli equilibri in essere. La misura dei riflessi indotti dai cambiamenti in questione non è però di facile apprezzamento, alla luce della numerosità dei fattori tra loro eterogenei in grado di condizionarne l'esito.

Per approfondire la questione e trarre indicazioni utili per un'opportuna azione di tutela della concorrenza, la presente indagine si incentra sull'analisi del prezzo quale elemento complesso, che rappresenta la risultante dell'interazione delle diverse variabili di natura strutturale, organizzativa e comportamentale che connotano il trasporto aereo. Peraltro, il prezzo è altresì il più immediato fattore di competizione fra i vettori e l'indicatore del valore del servizio per i consumatori.

3. Il segnale più evidente della complessità della tariffa aerea è costituito dalla straordinaria varietà di prezzi proposti per lo stesso volo. Si può dire che, a differenza della generalità dei settori produttivi, non esista nel trasporto aereo una "tariffa di riferimento" rappresentativa del prezzo del servizio.

A riprova di quanto evidenziato si riporta, a puro titolo esemplificativo, una tavola che mostra la composita ripartizione per tariffa delle vendite mensili relative ad una rotta nazionale. Va peraltro sottolineato che quella rappresentata è una semplificazione, perché le singole classi contengono a loro volta ulteriori suddivisioni in dettagliati codici tariffari (denominati *fare basis*). Pur facendo riferimento ad un caso specifico, la ripartizione è in qualche modo paradigmatica di ciò che si può riscontrare per qualsiasi volo.

---

<sup>1</sup> Chang Y., Williams G. (2002) "European major airlines' strategic reaction to the Third Package", *Transport Policy*, 9: 129-142.

Tavola 1. Ripartizione dei passeggeri Alitalia per classe di prenotazione su una rotta italiana, giugno 2003<sup>2</sup>.

Classe	tariffa	% passeggeri
A	€ 137	2%
B	€ 121	3%
C	€ 97	10%
D	€ 82	20%
E	€ 67	34%
F	€ 57	3%
G	€ 51	3%
H	€ 47	20%
I	€ 36	3%
L	€ 28	2%
<b>Tariffa media</b>	<b>€ 70</b>	

4. La tariffa media, data dalla media ponderata di ciascun prezzo, costituisce dal punto di vista del vettore il ricavo medio per passeggero (RMP). Può essere agevolmente compreso come riferirsi esclusivamente a questo dato, che pure nel caso di specie si avvicina alla tariffa applicata per una classe che rappresenta circa un terzo dei biglietti venduti, non consentirebbe di cogliere l'effettiva variabilità del prezzo.

Al comune viaggiatore, la *ratio* sottesa a questa tavola potrebbe risultare incomprensibile. In realtà, l'articolazione dell'offerta tariffaria rappresenta lo strumento ad oggi utilizzato dalle compagnie tradizionali per rispondere efficacemente alle caratteristiche dell'offerta e della domanda del settore.

5. L'indagine prende quindi spunto da una breve ricostruzione delle modalità organizzative dei vettori tradizionali (detti anche *full service carrier*), per evidenziare i motivi che inducono le compagnie a definire un ampio ventaglio di tariffe ed illustrare i processi decisionali seguiti. Sulla base di queste premesse, viene poi verificato come l'incontro tra la domanda e l'offerta così strutturata conduca per ciascuna rotta alla ripartizione dei passeggeri nelle diverse classi di prenotazione.

Il taglio adottato per tale sezione dell'indagine è volutamente didascalico: deve essere considerato, in proposito, che molti degli approfondimenti presuppongono la conoscenza di determinati aspetti tecnici, che incidono sulle strategie e sui gradi di libertà a disposizione delle compagnie. Atteso che le questioni di carattere operativo non trovano solitamente una trattazione organica, diventa imprescindibile operarne una ricostruzione seppur semplificata.

6. L'ambito di osservazione si focalizza sul trasporto nazionale, che presenta caratteristiche peculiari rispetto a quello internazionale, in termini di numero e tipologia dei vettori, nonché di condizioni competitive.

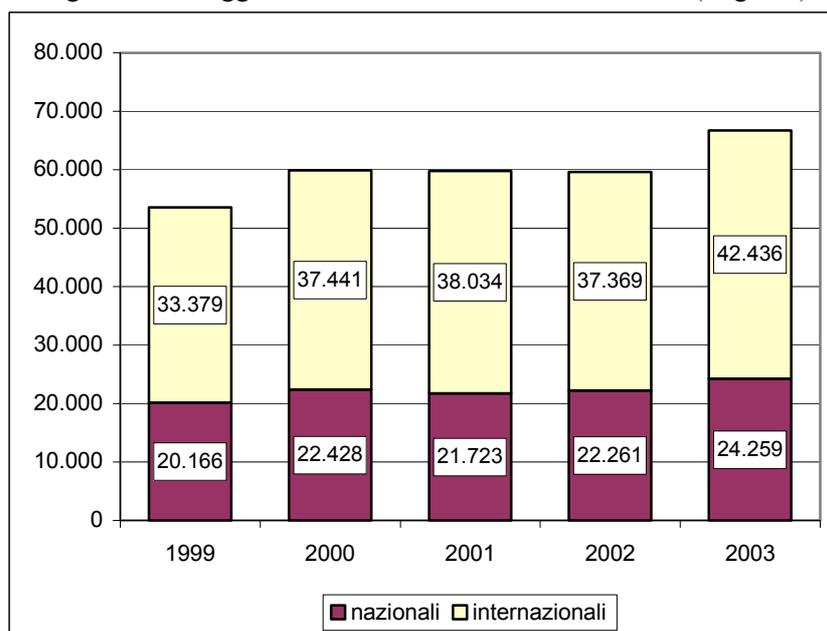
Infatti, il confronto competitivo nei collegamenti domestici avviene allo stato tra un limitato numero di operatori caratterizzati da una forte asimmetria in termini di dimensioni e dotazione di fattori produttivi, ampiezza della rete e filosofia di servizio, di modo che le barriere all'ingresso – economiche, regolamentari e strategiche – vengono ad assumere

<sup>2</sup> Data la finalità puramente indicativa della tavola, in luogo dei codici di classe sono state utilizzate lettere in ordine alfabetico.

particolare rilevanza, riducendo il grado di concorrenza effettiva e potenziale rispetto alle rotte internazionali.

7. Sotto il profilo quantitativo, va rimarcato che l'Italia rappresenta il principale mercato domestico europeo<sup>3</sup>. Il numero di passeggeri "nazionali", cioè trasportati tra aeroporti situati in Italia - con l'esclusione dei transiti in prosecuzione e dell'aviazione generale -, equivale a circa la metà del numero di passeggeri aventi origine/destinazione in un aeroporto italiano e diretti verso/provenienti da altri Paesi.

Figura 1. Passeggeri nazionali e internazionali in Italia (migliaia)



Fonte: Enac

8. L'andamento fa emergere un deciso incremento di traffico nell'anno 2003, sia per quanto concerne il trasporto aereo domestico (che ha registrato una crescita dell'9% rispetto al 2002) che i flussi sui collegamenti internazionali da e per l'Italia. In particolare, si rileva un netto aumento dei traffici internazionali, sostenuti in maniera significativa dal consolidamento dei vettori *low cost* su molte rotte.

9. Di seguito vengono riportati i dati relativi ai passeggeri trasportati e ai ricavi conseguiti sulle rotte nazionali da parte delle principali quattro imprese italiane. Evidentemente, le scelte attinenti alle rotte domestiche delle compagnie che operano su scala internazionale devono essere integrate con la gestione complessiva del *network*. La focalizzazione sull'ambito nazionale della presente indagine intende tuttavia porre in evidenza gli effetti, in termini di efficienza e benessere, degli equilibri di mercato che

<sup>3</sup> Il "2003 Annual Results" pubblicato dalla *Association of European Airlines* ([www.aea.be](http://www.aea.be)) colloca l'Italia al terzo posto tra i principali "top domestic markets" in termini di passeggeri trasportati, a ridosso della Spagna e della Francia. In realtà, considerando anche i passeggeri di Air One e Volare, che non vengono rilevati in quanto non aderenti all'Associazione, il totale dei passeggeri trasportati in Italia supera ampiamente quello degli altri due Paesi europei.

vengono a determinarsi sulle tratte italiane, indipendentemente da scelte strategiche riconducibili a valutazioni di portata più ampia, in quanto afferenti al medio e lungo raggio.

Tavola 2. Trasporto aereo nazionale: passeggeri delle principali compagnie (dati in migliaia)

	2000	2001	2002	2003
<b>Alitalia</b>	13.854	13.235	12.189	11.986
<b>AirOne</b>	1.716	1.904	3.640	4.952
<b>Meridiana</b>	3.461	3.187	3.518	4.010
<b>Volare Group<sup>4</sup></b>	2.799	3.154	3.200	n.d.
<b>Tot. 4 imprese</b>	21.830	21.480	22.547	

Fonte: elaborazioni su dati forniti dalle imprese o acquisiti sui siti Internet delle compagnie.

### *Piano dei contenuti dell'indagine*

10. L'osservazione di partenza del primo capitolo è che il settore del trasporto aereo passeggeri si caratterizza per alcune peculiarità, che esercitano un impatto determinante sull'organizzazione industriale e sulla politica commerciale delle imprese.

In primo luogo, il trasporto aereo è un'industria a rete: i vettori si trovano quindi a gestire numerose rotte tra loro interrelate e devono conseguire un adeguato profitto operando sia dal lato dell'offerta, mediante un'efficiente ed efficace organizzazione del *network*, sia dal lato della domanda, massimizzando i ricavi.

In secondo luogo, l'offerta di posti deve essere predeterminata e non è immagazzinabile. Da ciò consegue che le compagnie aeree devono contemperare due esigenze contrapposte: ottenere il massimo coefficiente di riempimento dell'aeromobile, applicando però prezzi che conducano ad un soddisfacente ricavo medio per passeggero.

11. Per conseguire questo obiettivo, i vettori effettuano una discriminazione di prezzo, facendo leva sulle differenti caratteristiche dei vari segmenti di domanda, che si traducono in disponibilità a pagare anche sensibilmente diverse. In concreto, i *full service carrier* propongono numerose classi di prenotazione, a ciascuna delle quali sono associate una tariffa ed una specifica regolamentazione della fruizione del servizio. Di norma, quanto più elevata è la tariffa tanto maggiore è la flessibilità delle regole di utilizzo del biglietto.

12. Il successo della politica tariffaria della compagnia aerea dipenderà dall'efficacia del proprio *revenue management*, vale a dire dalla capacità di elaborare una griglia tariffaria coerente con le caratteristiche dei diversi segmenti di domanda (*pricing*) e di fare in modo che le vendite si concentrino sulle classi di prenotazione nobili, salvo consentire l'accesso al volo a clienti a minore redditività, nella misura in cui questi sono necessari alla saturazione dei posti offerti (*seat allocation*).

13. La strategia tariffaria fin qui delineata è nata in un contesto di mercato dominato da cosiddette 'compagnie di bandiera', che operavano in monopolio nel proprio Paese e concorrevano sostanzialmente sulle sole tratte internazionali, peraltro protette da barriere all'accesso rappresentate dagli accordi bilaterali.

<sup>4</sup> I dati del gruppo Volare comprendono voli internazionali e charter.

In Europa, la liberalizzazione del trasporto aereo ha reso maggiormente contendibile il settore e ha posto le condizioni per l'affermazione di un modello innovativo, il *low cost*, che ha messo in discussione gli assetti basati sulla tradizionale organizzazione industriale del settore.

14. Il Capitolo 2 intende approfondire come il modello *low cost*, pur essendosi in un primo tempo affermato in chiave addizionale rispetto all'offerta tradizionale, abbia progressivamente incrementato il livello di sovrapposizione con l'attività dei *full service carrier*, fino ad incidere in maniera sostanziale sull'impostazione dell'offerta di questi ultimi. Verranno dunque evidenziati gli elementi che contraddistinguono l'organizzazione industriale delle compagnie aeree a basso costo e la configurano come una concezione del servizio di trasporto aereo totalmente innovativa, per poi delinearne le peculiari modalità di applicazione del *revenue management*.

15. Successivamente, si ricostruirà come i vettori *low cost* abbiano progressivamente conquistato spazi di operatività fino a quel momento appannaggio esclusivo dei *full service carrier*, interpretando altresì la risposta strategica posta in essere da questi ultimi. A compendio di questa sezione, verranno rappresentati alcuni casi concreti di andamento delle tariffe *low cost* e di confronto con i prezzi dei vettori tradizionali, reso possibile dal crescente utilizzo del canale distributivo Internet anche da parte dei *full service carrier*.

16. La ricostruzione teorica delle questioni sottese al *pricing* e alla *seat allocation* mostra come l'ingresso di nuovi operatori sulla rotta, nella misura in cui determina un incremento dell'offerta di posti, conduca ad un calo dei prezzi.

Nel Capitolo 3, tale assunto viene confrontato con l'evidenza empirica relativa agli effetti registrati sulle principali rotte nazionali a seguito della liberalizzazione. Dall'esame delle variazioni degli assetti competitivi e delle connesse evoluzioni delle tariffe (in termini di ricavo medio per passeggero) emergono due evidenze: soltanto una parte delle rotte ha registrato l'ingresso di nuovi vettori; su queste ultime, si è verificata la prevista riduzione tariffaria, ma in misura disomogenea, dipendendo dall'entità dell'aumento di offerta provocato dalla maggiore competizione.

17. Rispetto a tale variabilità degli effetti si tenta di proporre una chiave di lettura, tenendo conto dei presupposti strutturali dell'industria del trasporto aereo, i quali influiscono sulle scelte strategiche, unilaterali e cooperative, degli operatori e dunque sugli assetti competitivi alla base delle variazioni tariffarie.

I limiti strutturali alla contendibilità dei mercati derivano da importanti barriere all'accesso, di natura regolamentare, economica e reputazionale, che rendono più ardua l'affermazione degli operatori più efficienti. Ulteriori ostacoli, di natura comportamentale, attengono poi alle numerose forme di cooperazione fra vettori, in risposta ad alcune esigenze di organizzazione efficiente del servizio (*interlining*, accordi di *code sharing*, alleanze strategiche e concentrazioni).

18. Gli aspetti di carattere strutturale non sono sufficienti a spiegare l'evoluzione della variabile prezzo, in quanto le tariffe sono condizionate anche dal modo in cui le compagnie effettuano la discriminazione. L'intensificazione della concorrenza sembra porre in

discussione l'efficacia delle tradizionali classi di prenotazione quale strumento per cogliere profittevolmente le caratteristiche dei diversi segmenti di domanda.

A fronte di questa situazione, le strategie di risposta dei vettori tradizionali, in termini di modalità di commercializzazione, scomposizione e comunicazione delle tariffe, appaiono suscettibili di condizionare significativamente l'evoluzione delle dinamiche concorrenziali del settore e gli effetti sul consumatore. Quest'ultimo si confronta infatti con una seria difficoltà a ricostruire il quadro delle alternative disponibili, soltanto in parte spiegabile con reali e insuperabili ragioni oggettive.

### *Alcune precisazioni metodologiche sull'analisi delle tariffe*

19. In termini metodologici, l'articolazione del prezzo in un complesso ventaglio tariffario pone il problema di individuare un indicatore sintetico, che consenta di valutare la redditività del vettore, da un lato, e il costo sostenuto dal consumatore, dall'altro. Di norma, a questo fine viene impiegato il ricavo medio per passeggero: di tale *proxi* si è avvalsa anche l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in alcune istruttorie<sup>5</sup>.

20. Tuttavia, la stessa Autorità ha sottolineato l'incompletezza delle informazioni traibili dal ricavo medio per passeggero. Infatti tale valore, se può essere considerato indicativo delle caratteristiche di redditività del vettore, è tanto meno rappresentativo delle reali condizioni commerciali applicate ai consumatori, quanto maggiore è l'articolazione tariffaria che ad esso è sottesa<sup>6</sup>. Inoltre, come si vedrà nel prosieguo dell'analisi, la connotazione dell'offerta da parte del vettore non dipende soltanto dalla variabile prezzo, ma anche dalle regole di fruizione associate a ciascun biglietto.

L'indagine intende analizzare i fattori che determinano la definizione e la composizione della griglia tariffaria, impiegando il ricavo medio soltanto come riferimento tendenziale dell'andamento dei prezzi negli anni.

21. E' opportuno precisare altresì che nel testo verranno usati indifferentemente i termini "prezzo" e "tariffa". In teoria, sarebbe più corretto riferirsi al "prezzo", dal momento che tale elemento è frutto delle scelte del vettore data la situazione di mercato con cui questi si confronta; tuttavia, nel settore è tuttora invalso l'uso del termine "tariffa", retaggio dell'epoca in cui vigevano tariffe amministrate, approvate dal Ministero competente<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Cfr. ad es. Provvedimenti dell'Autorità n.10115 Veraldi/Alitalia (A306) in Boll. 46/2001 e n.12185 Alitalia/Volare (I532) in Boll. 28/2003 in cui si riporta "Si ricorda che, nel settore del trasporto aereo, in ragione della molteplicità dei profili tariffari, è difficile individuare il prezzo del servizio. In considerazione di ciò un indicatore sintetico del prezzo è rappresentato dal ricavo medio per passeggero che può essere calcolato sulla base di tre fattori: a) la struttura tariffaria, b) il livello tariffario associato a ciascuna classe di prenotazione, c) l'allocazione sull'aeromobile dei posti nelle diverse classi".

<sup>6</sup> L'insoddisfazione nasce appunto dalla considerazione che il ricavo medio è frutto della ponderazione di diversi prezzi per le quantità vendute.

<sup>7</sup> Il Reg. CEE 2409/1992 ha infatti stabilito il passaggio da tariffe autoritativamente approvate alla libera formazione dei prezzi, interessando non solo i traffici aerei intracomunitari, ma anche quelli interni, prevalendo sulle normative nazionali difformi in materia tariffaria. Per quanto concerne l'ordinamento italiano, all'entrata in vigore del cd. "terzo Pacchetto" del 1992, le tariffe aeree dei voli nazionali di linea erano disciplinate dalla legge 2 ottobre 1991, n.316, la quale prevedeva che il corrispettivo per i servizi di trasporto aereo, stabilito dai vettori, dovesse essere comunicato al Ministero dei Trasporti e della Navigazione che era tenuto ad approvarlo entro quarantacinque giorni trascorsi i quali, in assenza di motivato rifiuto, vigeva il principio del silenzio assenso.

22. Inoltre va segnalato che, compatibilmente con la giurisprudenza antitrust, l'analisi si incentra sulle singole rotte, o più esattamente sulle coppie di origine-destinazione, pur nella consapevolezza che in determinati casi esiste una certa sovrapposizione tra i bacini di utenza relativi ad aeroporti limitrofi, potendosi così individuare un ambito di osservazione più ampio che ricomprende più collegamenti<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Cfr. ad es. Provvedimento dell'Autorità n.12185 Alitalia/Volare (I532) in Boll. 28/2003 in cui si riporta “*Nell’ambito di tale settore [trasporto aereo di linea] è possibile individuare una serie di mercati del prodotto distinti, definiti sostanzialmente in base alle rotte sulle quali il servizio viene effettuato. In applicazione del cosiddetto city pair method, i collegamenti tra coppie di città o di aeroporti e, più precisamente, tra i rispettivi bacini di utenza (catchment areas), costituiscono altrettanti mercati del prodotto. Ognuno di tali mercati non coincide necessariamente con i soli collegamenti diretti tra i due aeroporti agli estremi della rotta, ma può comprendere anche i voli diretti tra aeroporti i cui rispettivi bacini di utenza si sovrappongono in misura significativa con i bacini di utenza di aeroporti limitrofi*”..

## Capitolo 1. La compagnia aerea tradizionale. Determinazione del prezzo e organizzazione industriale

### 1.1 L'ORGANIZZAZIONE INDUSTRIALE DEL VETTORE TRADIZIONALE

23. Una rapida rassegna dei principali aspetti inerenti alla struttura organizzativa delle compagnie aeree tradizionali (*full service carrier*) è funzionale ad evidenziare i presupposti da cui derivano le modalità di determinazione delle tariffe e le scelte commerciali delle imprese<sup>9</sup>.

#### 1.1.1 La struttura hub and spoke

24. L'elemento qualificante del trasporto aereo è la sua connotazione di industria a rete. Dal punto di vista della domanda, rileva il fatto che ogni bacino di utenza si compone di consumatori che richiedono di poter raggiungere un significativo numero di destinazioni diverse. Pertanto, le compagnie aeree devono essere in grado di soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti, oltre che confrontandosi con le tradizionali variabili di quantità e prezzo, anche definendo un'organizzazione adeguata del *network*, in termini di capillarità e qualità complessiva del servizio (frequenze, orari, tempi di percorrenza, puntualità).

Dal punto di vista dell'offerta, esiste una convergente necessità per i vettori di interconnettere tra loro le diverse rotte, sulla base di criteri di efficienza e di efficacia. Infatti, il ricorso ad una struttura a rete consente alle compagnie aeree di conseguire rilevanti economie di scala, densità e scopo.

25. Le economie *di scala*, nel trasporto aereo, attengono principalmente alla possibilità di ridurre il costo per passeggero trasportato mediante l'utilizzo di aeromobili di capienza superiore a parità di coefficiente di riempimento (*load factor*), dal momento che i costi fissi si ripartiscono su un numero maggiore di passeggeri ed alcuni costi variabili (ad esempio, il carburante) aumentano meno che proporzionalmente.

26. Le economie *di densità* sono prevalentemente legate alla riduzione del costo di fornitura del servizio per singolo passeggero a fronte dell'aumento delle frequenze. Infatti, l'incremento delle frequenze può condurre ad un più intenso utilizzo delle risorse (aeromobili, personale). In aggiunta, è stata rilevato, su determinate rotte, un effetto moltiplicatore della domanda connesso all'aumento dell'offerta, conosciuto anche come *Mohring effect*.

27. Le economie *di scopo*, infine, scaturiscono dai risparmi di costo e dal miglior coefficiente di riempimento ottenuti in virtù delle complementarità delle diverse rotte,

---

<sup>9</sup> Per una più ampia trattazione dell'argomento, si rimanda fra gli altri a Doganis R. (2002) *Flying off Course : The Economics of International Airlines*, Routledge London; nonché, per le tematiche più squisitamente concorrenziali, Nordic Competition Authorities (2002) *Competitive Airlines - Towards a more vigorous competition policy in relation to the air travel market*.

operate congiuntamente nell'ambito della rete, e dalla maggiore flessibilità nell'utilizzo di alcuni *asset* rilevanti, quali gli *slot* aeroportuali.

28. L'insieme di tali elementi ha fatto sì che, a partire dagli anni Ottanta negli Stati Uniti, più recentemente in Europa, il *network* delle compagnie sia stato concepito secondo una struttura denominata *hub and spoke*. Tipicamente, le diverse rotte operate da un vettore convergono su un unico *hub* (solitamente nazionale), che costituisce il centro di smistamento di tutto il traffico. In tal modo, solo una quota minoritaria dei punti di origine e destinazione è collegato mediante voli diretti: per lo più, la connessione è effettuata mediante il passaggio attraverso l'*hub*.

Grazie a tale struttura, il vettore riesce a far confluire (*feeding*) sostanziali volumi di traffico sull'*hub*, alimentando in maniera efficiente le rotte che da questo originano. In tal modo, possono essere conseguite al meglio le menzionate economie di scala, densità e scopo, e in più – per il tramite dell'*hub* - vengono assicurati collegamenti che non presentano un volume di traffico sufficiente a rendere remunerativo un volo diretto.

29. La struttura *hub and spoke* ha esercitato una forte influenza sugli assetti concorrenziali, sia a livello internazionale che in ambito nazionale. Infatti, il modello descritto presuppone l'*hub dominance*, vale a dire il presidio da parte di un solo vettore dei principali collegamenti internazionali che originano da quello specifico *hub*.

In tal modo, tra i principali vettori europei si è venuta a determinare una inevitabile ripartizione per Paese delle aree di principale operatività, in quanto ciascuna compagnia ha finito col presidiare il proprio naturale bacino di utenza, rappresentato dalla clientela nazionale, convogliata mediante connessioni di *feederaggio* al proprio *hub*.

Le cosiddette compagnie di bandiera, vale a dire dei vettori *leader* – o più spesso monopolisti - nel Paese, anche nel nuovo modello hanno continuato ad assicurare la copertura dell'intero territorio nazionale.

30. Tali aspetti hanno favorito in passato una monopolizzazione delle rotte nazionali, in quanto ciascun vettore tradizionale ha rinunciato a competere sulle tratte interne degli altri Paesi. Le norme statali, come si dirà tra poco, hanno ulteriormente agevolato la permanenza di un solo operatore in ogni Paese europeo. Soltanto con la liberalizzazione del trasporto aereo si è registrato l'ingresso di nuove imprese di livello nazionale o regionale, che hanno conteso il monopolio nazionale delle compagnie di bandiera.

31. L'organizzazione *hub and spoke*, che appariva imprescindibile per un vettore efficiente, è stata messa in discussione dall'affermazione delle compagnie *low cost*, che hanno fatto ricorso ad un sistema di organizzazione industriale completamente diverso da quello tradizionale, basata su un modello *point to point*.

### *1.1.2 La distribuzione tramite agenzie di viaggio*

32. Per la prenotazione e vendita al pubblico dei biglietti, le compagnie aeree tradizionali hanno principalmente fatto riferimento alle agenzie di viaggio. Fino all'affermazione della rete Internet come potente strumento di vendita di biglietti aerei, infatti, le agenzie

costituivano il mezzo imprescindibile per ottenere una copertura capillare del territorio senza costringere il vettore ad affrontare importanti investimenti nella distribuzione<sup>10</sup>.

L'attività dell'agenzia è stata dunque storicamente considerata come un servizio fornito al vettore e da questi remunerato. La tariffa offerta dalla compagnia aerea al pubblico comprendeva quindi anche tale costo di distribuzione, costituito dalle commissioni alla rete agenziale e dalla remunerazione dei sistemi elettronici di distribuzione, di cui si dirà tra poco.

33. Il sistema distributivo tradizionale è stato profondamente messo in discussione dall'affermarsi di una modalità alternativa di acquisto del biglietto da parte dell'utente finale, rappresentata dalla rete Internet. Essa costituisce infatti un efficace canale diretto di prenotazione e acquisto del biglietto tra consumatore finale e vettore.

34. Determinati vettori, in particolare quelli operanti secondo il modello *low cost*, hanno scelto di non ricorrere alla distribuzione attraverso la rete agenziale e di vendere i propri biglietti esclusivamente tramite la rete Internet. Tale canale di vendita, consentendo di accorciare la catena di distribuzione, riduce sostanzialmente i costi di intermediazione ed emissione del biglietto, grazie alla modalità *ticketless*, che si basa sulla semplice verifica dell'identità del viaggiatore al momento delle procedure di accettazione anziché sul rilascio di un documento di viaggio, sia esso fisico o elettronico.

Questo fenomeno, oltre che per le agenzie di viaggio, ha avuto ampi riflessi sulla stessa organizzazione della distribuzione dei vettori tradizionali, tanto che la rete Internet è divenuta uno strumento di vendita per la stragrande maggioranza dei vettori, seppure con un'incidenza ancora marginale per le compagnie tradizionali.

35. L'avvento di Internet ha altresì favorito una revisione dei rapporti commerciali tra vettori e agenzie. In concreto, molte compagnie hanno deciso di non remunerare più – ovvero di remunerare in maniera molto limitata – le agenzie di viaggio, in base a questa considerazione.

Il presupposto è il seguente: la prenotazione tramite agenzia è diventata un servizio opzionale, a cui il consumatore è libero di ricorrere o meno. Se riterrà opportuno avvalersene, il consumatore dovrà corrispondere all'agenzia un corrispettivo per la prestazione ricevuta. Il costo di agenzia diventa così una posta integrativa del prezzo del biglietto, versata da chi fa uso di tale servizio.

36. Tale nuovo modello è stato introdotto in Italia a partire dal marzo 2004 ad opera di Alitalia, mediante l'applicazione di una *distribution charge* sull'emissione della biglietteria diretta nazionale e internazionale, differenziata a seconda dei canali di vendita, dei settori della rete operata e della tipologia di biglietto, secondo le modalità riportate qui di seguito.

---

<sup>10</sup> In effetti, la vendita diretta da parte del vettore mediante proprie biglietterie o tramite *call centre* non ha mai raggiunto rilevanza significativa.

**Tavola 3. Distribution charge applicate da Alitalia dal 1° marzo 2004.**

<b>AIRPORT/CITY TICKET OFFICE</b>	<b>Bigl.Cartaceo</b>	<b>Bigl.Elettronico</b>
Domestico	10	8
Europa Comunitaria (Svizzera incl.)	30	25
Resto Rete	45	35
<b>CALL CENTRE</b>		
Domestico	10	6
Europa Comunitaria (Svizzera incl.)	25	10
Resto Rete	30	20
<b>WEB</b>		
Domestico		3
Europa Comunitaria (Svizzera incl.)		5
Resto Rete		15

Valori espressi in Euro

37. L'azione, che aveva il dichiarato obiettivo di evidenziare separatamente il costo di servizio di trasporto aereo<sup>11</sup> è stata adottata contestualmente alla riduzione delle commissioni di agenzie all'1%. Queste ultime hanno cominciato a praticare al consumatore un prezzo di prenotazione del biglietto.

Con il nuovo sistema, il costo di intermediazione dell'agenzia non è più incorporato nella nuova tariffa, ma viene versato quale *distribution charge* direttamente all'agenzia ovvero al vettore in caso di utilizzo delle biglietterie, del *call center* o del sito Internet di quest'ultimo.

### 1.1.3 I sistemi elettronici di distribuzione

38. Nel canale distributivo tradizionale l'agenzia di viaggio, per poter effettuare una prenotazione o acquistare un biglietto aereo, deve conoscere l'offerta dei diversi vettori, in termini di rotte operate, orari di volo, tariffe e regole applicate alle diverse classi di prenotazione. Accanto a questi dati di tipo statico (che di per sé potrebbero essere forniti attraverso un manuale particolarmente ponderoso) vi sono poi altre informazioni di natura dinamica, relative alla disponibilità di posti liberi ciascuna classe tariffaria.

39. Per far fronte a questa ampia esigenza informativa, si sono sviluppati i *global distribution systems* (GDS), complessi sistemi informatici che consentono alle agenzie di viaggio di conoscere l'offerta dei diversi vettori, verificare la disponibilità di posti e le relative condizioni - prezzo e regole tariffarie -, effettuare la prenotazione ed emettere il biglietto, in tempo reale e senza dover procedere ad alcuna intermediazione o negoziazione con il vettore stesso.

I principali GDS sono Amadeus - il cui capitale sociale è detenuto dalle compagnie aeree Air France, Iberia e Lufthansa -, impiegato principalmente dalle agenzie europee, Galileo International - partecipato da vettori aerei americani ed europei -, Worldspan - partecipato da compagnie americane e utilizzato anche in Estremo Oriente - e Sabre - il più risalente, creato da American Airlines, che ne ha recentemente ceduto il capitale.

<sup>11</sup> Così si affermava in un comunicato stampa della compagnia, diffuso il 4 febbraio 2004.

40. Per poter comparire tra le opzioni di volo riportate dal GDS al momento dell'interrogazione del sistema da parte dell'agenzia, i vettori sottoscrivono contratti con le società di gestione dei GDS, nei quali si impegnano a versare un corrispettivo per ogni segmento prenotato tramite il sistema. L'entità del corrispettivo dipende dal livello di interconnessione ("*connectivity*") tra il sistema informatico del vettore – denominato "inventario" - ed il GDS, che si riflette sulla tempestività degli aggiornamenti relativi alle prenotazioni effettuate e ai posti ancora disponibili<sup>12</sup>.

Ad ogni interrogazione da parte di un'agenzia di viaggio, il sistema consulta l'inventario informatico della compagnia aerea, il quale riporta il numero di posti disponibili sul volo prescelto, per ciascuna classe di prenotazione. Se il livello di interconnessione tra GDS e vettore è elevato, l'accesso all'informazione è immediato; in caso contrario, la compagnia deve inviare al GDS aggiornamenti periodici sulla disponibilità dei posti.

41. Per trasmettere i dati di volo ed i successivi aggiornamenti ai GDS, le compagnie aeree si avvalgono di norma di imprese specializzate, che operano a monte dei GDS. In tal modo, i vettori si limitano ad effettuare un'unica comunicazione, che viene poi diramata ai diversi GDS di riferimento ad opera di dette imprese.

42. In particolare, le informazioni di carattere tariffario, vale a dire il codice della classe di prenotazione (*fare basis code*), il prezzo e le regole tariffarie sono per lo più diffusi ai GDS da parte delle società *Airlines Tariff Publishing Company* (ATPCO) e *Société Internationale des Télécommunications Aéronautiques* (SITA). Per ragioni tecniche, tra l'inserimento della tariffa sulla rete ATPCO e l'effettiva pubblicazione sui GDS, che consente la vendita al pubblico del biglietto, intercorre un lasso temporale di alcuni giorni. I dati tecnici di ciascun volo - numero, orario di partenza e arrivo, classi di prenotazione presenti -, vengono invece trasmesse dai vettori ai GDS attraverso la società OAG (*Official Airline Guide*).

43. Al momento dell'interrogazione da parte dell'agenzia, il terminale del GDS elenca tutte le alternative offerte dai diversi vettori connessi con quel GDS, che soddisfano i requisiti indicati. I biglietti sono vendibili dal momento in cui i relativi dati tariffari risultano visibili sui terminali dei GDS (*first ticket date*), il che in genere accade quasi un anno prima dell'effettuazione del volo<sup>13</sup>.

44. La rappresentazione nel sistema delle diverse opportunità di viaggio segue un preciso ordine, che dipende da parametri oggettivi predeterminati, in maniera da evitare discriminazioni tra gli operatori. Infatti, poiché alcuni GDS sono di proprietà di grandi compagnie aeree, il Consiglio Europeo ha adottato nel 1989 il Regolamento n. 2299/89, da ultimo emendato nel 1999, che vieta ai gestori dei sistemi di accordare trattamenti preferenziali nelle modalità in cui i voli vengono mostrati sui *monitor* delle agenzie di viaggio.

---

<sup>12</sup> Storicamente, il rapporto con le agenzie di viaggio veniva gestito direttamente dalle compagnie aeree, prima per via telefonica e poi attraverso un'area dedicata del proprio inventario telematico. Successivamente, si sono affermate alcune società specializzate, che hanno diffuso sistemi di distribuzione particolarmente evoluti, sviluppati a partire dal *software* di alcuni principali vettori. Un residuo dell'organizzazione precedente si ha in alcuni GDS di singole compagnie (ad esempio, Alitalia ha realizzato il sistema ARCO, impiegato anche da imprese concorrenti quali Meridiana).

<sup>13</sup> La data di prima applicazione della tariffa si definisce invece *first travel date*.

## 1.2 LE RAGIONI DELLA COMPLESSITÀ DELLE TARIFFE AEREE

### 1.2.1 Peculiarità dell'offerta e della domanda

45. Nel trasporto aereo sono individuabili alcune importanti peculiarità, sia in relazione all'offerta, sia in relazione alla domanda, che condizionano in maniera determinante la definizione delle politiche di prezzo delle compagnie.

46. Per quanto concerne l'offerta, va rilevato che essa viene predisposta con largo anticipo rispetto al momento della vendita<sup>14</sup>, non è immagazzinabile ed ha un andamento discontinuo (che dipende dal tipo di aeromobile prescelto e dal numero di voli operati sulla rotta). L'insieme di questi fattori fa sì che il vettore sia esposto ad una situazione di rischio commerciale e debba gestire strategicamente tale rischio attraverso un'accurata predisposizione dell'offerta commerciale, idonea a intercettare in modo proficuo una domanda che al più può essere stimata. A tali aspetti, che rendono complessa la gestione del trasporto aereo passeggeri, si contrappone una importante opportunità per i vettori: essi sono infatti in grado di incidere in ogni momento sul prezzo proposto, potendo tener conto di un'ampia gamma di informazioni, spesso disponibili in tempo reale.

47. Dal punto di vista della domanda, va considerato che essa è di tipo derivato, in quanto il viaggio aereo è soltanto un mezzo per il raggiungimento di uno scopo di altra natura. Ora, le finalità sottese al trasporto aereo possono essere le più disparate - la prima fondamentale distinzione è tra passeggeri di tipo *business* e *leisure* - di modo che all'interno della domanda potenziale sono individuabili tipologie di passeggeri che presentano caratteristiche, preferenze ed elasticità rispetto al prezzo sensibilmente differenti.

48. Ponendosi nell'ottica della massimizzazione dei ricavi perseguita dalla compagnia aerea, e degli equilibri sostenibili fra domanda e offerta, si possono cogliere le conseguenze delle specificità appena illustrate.

In particolare, la predeterminazione della quantità di posti offerti sulla rotta impone al vettore di ottenere il massimo riempimento possibile dell'aeromobile; la presenza di segmenti di domanda contraddistinti da caratteristiche molto diverse suggerisce alla compagnia di attuare una opportuna discriminazione di prezzo, che consenta di avvicinarsi il più possibile al prezzo di riserva di ciascuna tipologia di consumatori<sup>15</sup>.

49. In sintesi, la redditività complessiva del volo è funzione del coefficiente di riempimento della capacità offerta (*load factor*) e del ricavo medio per passeggero, laddove l'incremento di un fattore va di norma a detrimento dell'altro.

---

<sup>14</sup> Si pensi che la determinazione degli orari dei voli avviene di norma un anno prima della partenza, in occasione delle consultazioni IATA.

<sup>15</sup> Il prezzo di riserva (*reservation price*) dell'acquirente è il prezzo massimo che egli è disposto a pagare per un bene o servizio. Il valore del prezzo di riserva varia a seconda del grado di preferenza attribuito al bene, del prezzo di eventuali prodotti sostituibili, del reddito disponibile e delle aspettative future di reddito e di prezzo dei beni.

Pertanto, il vettore deve agire contestualmente su due leve, la quantità dei posti venduti e il prezzo praticato per ciascun posto, e trovare il punto di equilibrio che massimizzi i suoi ricavi.

50. Per attuare la discriminazione di prezzo, la compagnia aerea deve trovare il modo di segmentare la domanda rispetto ad un servizio che – una volta stabiliti la rotta e l’orario di volo – tende ad essere omogeneo.

Va infatti ribadito che la discriminazione di prezzo presuppone l’omogeneità del servizio offerto, dal punto di vista del vettore, in termini di equivalenza del costo marginale ed è possibile soltanto in assenza di un mercato secondario.

51. Ci si potrebbe chiedere se gli strumenti posti in essere dalle compagnie ai fini di attuare la discriminazione di prezzo (es. condizioni di fruibilità) possano in qualche modo violare la condizione di omogeneità del servizio aereo.

In realtà, sui voli nazionali non è prevista alcuna differenziazione nelle caratteristiche del servizio offerto ai passeggeri (si dirà più avanti che sulle rotte domestiche esiste un’unica “classe di servizio”), il costo di produzione di ciascun posto offerto è tendenzialmente uguale.

Ai fini del tipo di analisi che si vuole condurre in questa sede non appare dunque scorretto considerare omogeneo il servizio offerto.

52. Nella definizione della loro offerta tariffaria, le compagnie aeree hanno tenuto conto della sussistenza di diversi *pattern* di domanda ed hanno quindi costruito la propria offerta tariffaria articolandola secondo classi di prenotazione (*booking class*) che presentano differenti modalità di fruizione del servizio e acquisto del biglietto, alle quali vengono associati diversi prezzi.

### 1.2.2 La composizione della domanda

53. La differenza fondamentale individuabile all’interno della domanda di trasporto aereo, si accennava, è tra clientela *time sensitive* e *price sensitive*<sup>16</sup>.

I consumatori di tipo *time sensitive*, spesso denominati anche *business*, sono particolarmente interessati alla flessibilità del servizio. Infatti, il bisogno sotteso al viaggio aereo, tipicamente di carattere professionale, deve essere soddisfatto in un preciso luogo e in un determinato momento. Per contro, i passeggeri di tipo *time sensitive* mostrano una scarsa elasticità rispetto al prezzo, per due ordini di ragioni.

Va da sé che quelli delineati rappresentano i due paradigmi limite, rispetto ai quali sono in concreto individuabili segmenti di clientela intermedi, connotati da una maggiore o minore intensità delle preferenze in relazione ai parametri in questione<sup>17</sup>.

54. La prima ragione è riconducibile alla richiamata improrogabilità dell’impegno, che fa sì che l’elasticità al prezzo della clientela *time sensitive* sia limitata alla possibilità di

---

<sup>16</sup> Cfr. Commissione Europea caso M.2041 – United Airlines/US Airways, para. 18; caso JV.19 - KLM/Alitalia, (par.21), nonché “Mergers and alliances in civil aviation”, documento ECA (European Competition Authority), maggio 2004.

<sup>17</sup> Si pensi a passeggeri sensibili alla variabile prezzo, ma soltanto nella misura in cui il prezzo contenuto non si accompagni all’imposizione di regole di acquisto e fruizione del servizio eccessivamente rigide.

utilizzare una rotta assimilabile o fare ricorso ad una modalità alternativa di trasporto, che consenta di raggiungere la meta e di ritornare in tempi e modi compatibili con le esigenze professionali. In proposito, va rilevato che, sebbene il ricorso ad altre modalità di trasporto possa risultare più praticabile per i viaggi in ambito nazionale – che costituiscono l’oggetto della presente analisi –, la particolare conformazione del territorio italiano e delle reti terrestri rende in molti casi poco praticabile il ricorso a tali alternative.

55. La seconda ragione che limita l’elasticità rispetto al prezzo del cliente *business* attiene ad una particolare forma di asimmetria, tale per cui il fruitore del viaggio spesso non coincide con il soggetto che ne sopporta i costi. Ciò favorisce comportamenti opportunistici volti a massimizzare il *comfort*, la qualità complessiva del viaggio ed i benefici dei programmi di fidelizzazione, indipendentemente dal relativo prezzo.

56. La clientela *price sensitive*, detta anche *leisure*, evidenzia sensibilità opposte rispetto a prezzo e flessibilità del servizio.

Per questa tipologia di consumatori, è la variabile prezzo ad essere determinante: essi decidono di ricorrere al trasporto aereo soltanto a fronte di determinati livelli tariffari.

Per contro, il viaggiatore *price sensitive* è tendenzialmente indifferente alle condizioni di flessibilità dell’offerta. Per essere più precisi, egli può essere disposto ad acquistare il biglietto con largo anticipo – vincolandosi ad una specifica data e quindi esponendosi al rischio di perdere il valore del biglietto in caso di rinuncia –, purché ciò gli consenta di ottenere un prezzo particolarmente conveniente.

### 1.2.3 La gestione della redditività nei suoi diversi momenti

57. In un contesto di *pricing* deregolamentato, il governo della redditività da parte di una compagnia aerea viene condotto sostanzialmente a tre livelli: a livello generale, mediante l’organizzazione dell’offerta in termini di rotte presidiate e frequenze per rotta (definizione del *network*, o *commitment*); a livello di rotta, tramite la definizione delle regole tariffarie per le diverse classi di prenotazione e l’assegnazione della relativa tariffa (*pricing*); a livello di singolo volo, attraverso la gestione del numero dei posti offerti alle diverse classi di prenotazione (*seat allocation*).

58. Nella presente indagine ci si concentrerà sul *revenue management*, nelle due fasi di *pricing* e *seat allocation*, in quanto l’organizzazione del *network* di offerta riflette aspetti prettamente industriali di produzione del servizio, assumendo rilievo rispetto alla struttura tariffaria complessiva, più che alle logiche ed ai criteri di determinazione delle singole tariffe<sup>18</sup>.

59. Il *pricing* costituisce il momento strategico in cui il vettore definisce il menù di offerta, vale a dire i prodotti (classi di prenotazione) proposti alla vendita. Ad ogni classe di

---

<sup>18</sup> L’influenza del *network* sui sistemi tariffari delle compagnie aeree verrà considerata nelle sezioni dell’indagine dedicate all’analisi delle strutture a rete *hub and spoke* e *point to point*, utilizzate rispettivamente nei modelli industriali tradizionale e *low cost*.

prenotazione corrisponde una modalità di fruizione del servizio – definita dalle regole tariffarie – ed un prezzo di riferimento<sup>19</sup>.

La *seat allocation* ha una connotazione più tattica, dal momento che ha la funzione di applicare i prodotti di *pricing* a ciascun volo, incidendo sul numero di posti venduti per ciascuna classe di prenotazione, mediante la gestione dell'apertura e chiusura delle singole classi, con l'obiettivo di massimizzare la redditività.

### 1.3 IL *PRICING* DEL VETTORE TRADIZIONALE

#### 1.3.1. *La discriminazione di prezzo*

60. Come si è evidenziato, la discriminazione di prezzo consente di massimizzare la redditività del vettore, nella misura in cui questi riesce a definire un'articolazione tariffaria coerente con i diversi segmenti di domanda.

In letteratura, si ha discriminazione laddove il venditore fissa prezzi diversi per un bene omogeneo, in funzione della quantità acquistata, delle caratteristiche dell'acquirente o di determinate clausole contrattuali.

Tradizionalmente, viene proposta una classificazione delle modalità di discriminazione sulla base della quantità di informazioni di cui dispone il venditore in relazione alla domanda.

61. In particolare, la discriminazione più comune, cd. di terzo tipo, è applicabile quando le caratteristiche di determinati segmenti di compratori sono osservabili – si pensi a categorie quali studenti, bambini o pensionati - e il venditore può stabilire prezzi diversi in funzione di tali caratteristiche. Pertanto, essa può essere adottata anche in un contesto di informazione limitata.

62. La discriminazione di secondo tipo ricorre quando l'impresa dispone di informazioni sulle preferenze di consumatori eterogenei, ma non sa come esse siano distribuite all'interno della domanda. In questi casi, la discriminazione avviene tipicamente proponendo ai diversi acquirenti un ventaglio di offerte (*menu*) che possono precisare, oltre al prezzo, anche clausole di vendita. Esempi tipici sono dati dallo sconto quantità – si pensi alle offerte “3x2” nei supermercati -, o dalla riduzione voluta della qualità di prodotti o servizi i cui costi di produzione sono uguali, che inducono i consumatori a rivelare in concreto le proprie preferenze mediante il comportamento d'acquisto (*self selection*). Alla discriminazione di prezzo di secondo grado sono quindi associati dei costi di transazione (*menu cost*) per predisporre l'articolazione dell'offerta, la cui entità deve essere valutata dal produttore in relazione ai benefici ottenibili dal meccanismo discriminatorio<sup>20</sup>.

63. Per completezza, si menziona anche il caso, di carattere squisitamente teorico in considerazione della sua difficile realizzazione anche in considerazione degli elevati costi di transazione, della discriminazione di primo tipo (o perfetta), nella quale il venditore detiene

---

<sup>19</sup> Per essere più precisi, alla classe di prenotazione sono solitamente associati diversi prezzi, che tengono conto di determinate caratteristiche del viaggio (ad esempio, la tariffa è differente a seconda che il volo abbia o meno una prosecuzione). Di fatto, però, può essere individuato un prezzo, applicato nella generalità dei casi.

<sup>20</sup> Dutta S., Bergen M., Levy D. and Venable R. (1999) “Menu Costs, Posted Prices, and Multiproduct Retailers”, *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 31, n° 4, 683-703.

una tale conoscenza del *pattern* di domanda da poter applicare a ciascun consumatore lo specifico prezzo di riserva, in maniera da estrarre tutto il *surplus* del consumatore<sup>21</sup>.

64. Il caso del trasporto aereo rientra in parte nella discriminazione di terzo tipo e in parte in quella di secondo tipo.

Più in dettaglio, la discriminazione di terzo tipo viene praticata dai vettori attraverso la previsione di tariffe particolari per determinate classi di passeggeri, quali bambini (prezzi per *child* e *infant*), gruppi e altre categorie minori (militari, clero, sportivi).

La discriminazione di secondo tipo, che maggiormente rileva nell'ambito del meccanismo di *pricing* strategico, alla quale sarà dedicata particolare attenzione nei paragrafi che seguono, è invece attuata dalle compagnie aeree attraverso la definizione di classi di prenotazione, alle quali corrispondono particolari regole tariffarie, che incidono sulla qualità del servizio offerto, eminentemente in termini di flessibilità nella fruizione.

L'assenza di mercati secondari, che consentirebbero operazioni di arbitraggio tali da vanificare il funzionamento del meccanismo discriminatorio, è garantita dall'emissione di biglietti nominativi e non cedibili (*non endorsable*).

65. E' evidente che, a motivo delle difficoltà legate alla riuscita e all'efficacia del meccanismo che dovrebbe portare i consumatori ad autoselezionarsi scegliendo fra un ventaglio di offerte in maniera conforme agli obiettivi reddituali del vettore, le strategie di discriminazione di secondo grado poste in essere dalle compagnie aeree comportano dei costi e dei rischi inevitabili.

66. In linea di principio, una discriminazione efficiente determina una situazione in cui l'impresa incrementa i propri profitti rispetto ad una situazione senza discriminazione e un maggior numero di consumatori trova un'offerta idonea a indurli all'acquisto. Tuttavia, sull'esito effettivo del processo incidono i *menu cost*, vale a dire i costi sostenuti dall'impresa per discriminare, che giocano un ruolo importante nel determinare l'entità del benessere complessivo derivante dallo scambio (numero dei passeggeri trasportati) e sulla sua ripartizione tra *surplus* del produttore e del consumatore.

### 1.3.2 Le classi di prenotazione

67. Nell'ambito dell'articolazione tariffaria, sono individuabili, da un lato, tipologie di biglietto che identificano un diverso contenuto di servizio; dall'altro lato, classi di prenotazione che riguardano il medesimo servizio ma comportano differenti modalità di fruizione. Al diminuire della qualità del servizio o della flessibilità viene, di regola, applicato un livello tariffario più basso.

68. In particolare le classi *first*, *business* ed *economy* – denominate 'classi di servizio' - si differenziano tra loro per la qualità del servizio offerto a bordo, in termini di *comfort* e ristorazione, e per altri elementi accessori, quali la facilità di accesso ai servizi aeroportuali (*check in*, *lounge*) e l'entità dei vantaggi derivanti dai programmi di fidelizzazione.

Tale distinzione incide sensibilmente sulle caratteristiche costitutive del servizio offerto, che pertanto può a buon diritto essere considerato differente. Essa, tuttavia, non riguarda il

---

<sup>21</sup> Un esempio che si può avvicinare ad un sistema di discriminazione di primo grado è rappresentato dal mercato degli aeromobili: pur in presenza di listini, in pratica ogni compagnia paga un prezzo diverso per ogni singolo aeroplano.

trasporto aereo nazionale, in quanto per i voli interni sono ad oggi disponibili esclusivamente biglietti di classe *economy*, non essendo prevista alcuna differenziazione materiale in termini di qualità del servizio per i passeggeri.

69. Gli elementi di differenziazione rilevanti per il mercato domestico sono dunque inseriti all'interno della classe *economy* ed attengono alle modalità di fruizione, in termini di condizioni di acquisto e utilizzo del biglietto, da un lato, e cambiamento di prenotazione e rimborsabilità, dall'altro.

In particolare, il biglietto cd. *full economy*, che non comporta alcuna limitazione, consente l'acquisto del biglietto in qualsiasi momento e attribuisce all'acquirente la possibilità, entro un anno dalla data di emissione del titolo di viaggio, di variare la data e l'orario del volo rispetto a quello prenotato, senza subire alcuna penalizzazione, nonché di ottenere il rimborso dell'intero valore del biglietto in caso di rinuncia.

70. Per contro, le altre classi di prenotazione della categoria *economy* prevedono restrizioni, disciplinate dalle cd. regole tariffarie, rispetto ad uno o ad entrambi gli elementi di differenziazione menzionati. La progressiva rigidità nella fruizione del servizio determinata dalle regole tariffarie costituisce un classico esempio di discriminazione effettuata attraverso un graduale peggioramento del servizio (*rectius*: dei gradi di libertà nella fruizione del servizio) reso possibile proprio dalla ripartizione in classi di un servizio fondamentalmente omogeneo.

Le regole tariffarie vengono applicate in modo uniforme su tutte le rotte domestiche operate dal vettore, per semplificare la codificazione dei voli, la gestione delle vendite e la distribuzione, nonché per assicurare una certa omogeneità della propria offerta rispetto a quella degli altri vettori in caso di cooperazione (*interlining*, *code sharing*, alleanze). Fanno eccezione soltanto determinate tariffe promozionali, la cui validità viene circoscritta soltanto ad alcune tratte.

71. Nella tabella che segue viene riportato un elenco, peraltro semplificato attraverso l'eliminazione di alcune ulteriori ramificazioni, delle classi di prenotazione e relative regole di fruizione utilizzate da Alitalia per l'anno 2003.

Tavola 4. Esempio di classi tariffarie Alitalia, anno 2003

Classe	Tipologia tariffaria	Restrizioni permanenza min/max	Advance Purchase	Tipo tariffa
Y	Full Economy	no restrictions	-	OW
M	Budget Ow	no restrictions	-	OW
M	Budget Rt	no restrictions	-	RT
H	Promo Budget rt	no min / max 3 mesi	-	RT
B	Week-end fare	Week-end / 1 mese	-	RT
B	Apex fare	no min / max 1 mese	AP 10	RT
V	SuperApex	no min / 1 mese	AP 14	RT
V	SuperApex	min 2 gg / max 1 mese	AP 14	RT
T	SuperApex	Sunday Rule / max 1 mese	AP 14	RT
T	Apex fare	min 2 gg / max 1 mese	AP 7	RT
T	Week-end fare	Week-end / 1 mese	-	RT
T	Apex fare	no min / 1 mese	AP 5	RT
T	Apex fare	no min / 1 mese	AP 7	RT
N	Special Promo	no min / periodo validità	-	RT
N	Promo Budget rt	no min / periodo validità	-	OW
Q	Apex fare	Sunday Rule / max 1 mese	AP 7	RT
Q	Pex fare	Saturday or Sunday Rule/ max 3 mesi	-	RT
Q	Pex fare	min 2 gg / 3 mesi	-	RT

OW = *one way* (sola andata)

RT = *return* (andata/ritorno)

Fonte: dati forniti dal vettore.

72. Come si può osservare, le restrizioni attengono alle condizioni di acquisto e utilizzo del biglietto e richiedono che lo stesso venga acquistato almeno un determinato numero di giorni prima del volo (*advance purchase*, classi “*apex 14*” o “*apex 7*”), ovvero impongono un periodo minimo o massimo intercorrente tra il viaggio di andata e quello di ritorno (*minimum e maximum stay*), oppure comprendente il fine settimana (*sunday rule*). Evidentemente, quest’ultimo tipo di restrizioni può essere applicato soltanto alle tariffe di andata e ritorno (RT) e non a quelle di sola andata (OW).

73. A ciascuna classe viene ulteriormente associato un secondo tipo di regole tariffarie, il quale prevede penalizzazioni – che vanno fino alla totale perdita del valore del biglietto – nel caso in cui si decida di utilizzare un volo diverso da quello prenotato (cambio di prenotazione), ovvero rende svantaggioso o impossibile richiedere la restituzione del valore del biglietto in caso di rinuncia a volare.

74. La costituzione di diverse classi di prenotazione risponde alla finalità di segmentare la domanda sfruttando le correlazioni tra l’elasticità rispetto al prezzo e le preferenze di prodotto. Ciascun consumatore viene così spinto ad attuare un’autoselezione – in modo da determinare una discriminazione di prezzo di secondo tipo -, collocandosi nella classe di prenotazione che individua la combinazione prezzo/regole a lui più congeniale.

Il problema della compagnia aerea sotteso a questa strategia è quello di contemperare due vincoli che, agendo in direzione opposta, condizionano l’efficacia della discriminazione. Da una parte, il “vincolo di incentivazione” richiede che ogni tipologia di consumatore scelga la tariffa disegnata dal vettore sulla base di caratteristiche associate a quella specifica tipologia

(*incentive compatibility constraint*). Dall'altra parte, il “vincolo di partecipazione” comporta che ogni consumatore sia incentivato ad acquistare il biglietto (ovvero a servirsi della compagnia aerea), avendo trovato una proposta tariffaria inferiore al proprio prezzo di riserva per quel tipo di servizio (*participation constraint*).

75. Le regole sono state create dalle compagnie aeree proprio per incidere sugli elementi determinanti nelle preferenze dei diversi segmenti di clientela.

Ad esempio, le classi “*apex*” premiano la tempestività dell'acquisto del biglietto - che tra l'altro attribuisce al vettore un vantaggio finanziario e permette una migliore programmazione del volo - e mal si conciliano con le esigenze di flessibilità tipiche del viaggiatore *time sensitive*.

Dal canto loro, le regole che richiedono la permanenza nel luogo di destinazione per un certo numero di giorni o nel fine settimana si oppongono alle tipiche modalità di fruizione del servizio di chi viaggia per lavoro. Analoghe considerazioni valgono anche per i limiti ai cambiamenti di prenotazione e alla rimborsabilità del biglietto.

76. Attraverso un'adeguata definizione delle classi di prenotazione, la compagnia aerea massimizza la propria redditività, ovvero ottiene un conveniente equilibrio tra l'entità del ricavo medio per passeggero ed il livello di *load factor*.

Laddove invece il vettore abbia individuato in maniera non corretta il ventaglio di offerta, si troverà alternativamente nella situazione in cui una parte del *target* di domanda non acquista (se fallisce il “vincolo di partecipazione”), ovvero subirà fenomeni cd. di *dilution* o *slide over* (se non viene soddisfatto il “vincolo di incentivazione”), che possono vanificare l'obiettivo di discriminazione tariffaria. Si ha *dilution* quando un passeggero riesce a collocarsi in una classe di prenotazione non destinata al proprio segmento di appartenenza e di prezzo inferiore, ottenendo comunque caratteristiche del servizio coerenti con le proprie preferenze.

77. Il fenomeno della *dilution* è possibile grazie alla situazione di interdipendenza esistente fra i mercati considerati (*time sensitive* e *price sensitive*). In assenza di interdipendenza fra mercati (assunzione alquanto irrealistica in riferimento al caso del trasporto aereo), non si avrebbero per definizione fenomeni di opportunismo, dal momento che i consumatori preferirebbero sempre un tipo di servizio rispetto all'altro, a prescindere dal prezzo, e, pertanto, l'attività di *pricing* da parte delle compagnie aeree risulterebbe meno complessa. L'articolazione in classi di prenotazione, caratterizzate da diversi vincoli di fruizione, risponde pertanto ad una strategia attraverso la quale le compagnie aeree cercano di segmentare i mercati riducendone il grado di interdipendenza<sup>22</sup>.

78. E' necessario evidenziare, a questo riguardo, che il vettore deve adottare le proprie decisioni di *pricing* disponendo di una informazione imperfetta e parziale sulla domanda.

Si consideri che i vettori non effettuano di norma articolate indagini di mercato, in quanto i rilevanti costi di ricerca su un campione rappresentativo dell'intera domanda potenziale rischiano di risultare eccessivi, data la rapida obsolescenza dei dati. Infatti, le caratteristiche

---

<sup>22</sup> Formalmente tale situazione si ottiene con il rispetto del vincolo di “*incentive compatibility*” nella forma in cui i prezzi sono definiti in modo tale per cui i consumatori con più alta disponibilità a pagare preferiranno acquistare un prodotto di qualità superiore rispetto ad uno di qualità inferiore (e non sono invece indifferenti all'acquisto fra i due beni in presenza di prezzi diversi).

della domanda sono sottoposte ad una forte volatilità, in quanto su essa incidono non soltanto variabili di tipo strutturale - quali l'evoluzione sociale ed economica del bacino d'utenza e la rilevanza di altre modalità di trasporto -, ma anche aspetti di natura congiunturale - ad esempio, fatti che determinino una intensa reazione emotiva che coinvolge il trasporto aereo o l'esistenza di eventi di forte richiamo nel luogo di destinazione.

79. La divisione *pricing* della compagnia deve dunque associare le tariffe alle diverse classi di prenotazione facendo riferimento alle limitate informazioni disponibili, tipicamente i dati storici di vendita. Questi ultimi, oltre ad essere relativi al passato e quindi potenzialmente non più rappresentativi, non descrivono la domanda potenziale, bensì il modo in cui la domanda si è rivelata a fronte di una data offerta. Inoltre, nel momento in cui si modificano le regole associate alle diverse classi di prenotazione i dati storici divengono ancor meno idonei a descrivere la risposta attesa dei consumatori.

80. Le concrete modalità di determinazione del *pricing* di rotta variano da compagnia a compagnia, a seconda della sua politica commerciale, della complessità del *network* da gestire e delle risorse informative di cui essa dispone, in termini sia di rilevazione storiche sia di strumenti di elaborazione. Tipicamente, le compagnie fanno riferimento alle tariffe adottate nelle precedenti stagioni e le adattano in base all'evoluzione delle vendite, in modo da avvicinarsi, per adattamenti successivi, alla griglia tariffaria più coerente con le preferenze dei consumatori di quella rotta.

Spesso rotte aventi caratteristiche simili in termini di struttura della domanda e redditività attesa vengono raggruppate, di modo che l'offerta in termini di *pricing* risulta uguale o simile per le rotte ricomprese nello stesso gruppo.

Le peculiarità di una o più rotte, oppure di un particolare periodo dell'anno, possono essere colte attraverso il lancio di una tariffa promozionale. In questo caso, il vettore aggiunge - per una selezione di rotte - una classe di prenotazione che presenta regole tariffarie particolari, non applicate sul *network* complessivo. A tale classe viene normalmente associato un prezzo particolarmente attrattivo.

### 1.3.3 La griglia tariffaria delle compagnie aeree per le rotte domestiche

81. Esaminando l'offerta tariffaria dei vettori sulle rotte nazionali, emerge in primo luogo l'elevata frammentazione dell'offerta in classi tariffarie, per quanto in fase di semplificazione. Tali classi risultano da diverse combinazioni delle limitazioni alla fruizione del servizio di cui si è parlato in precedenza, attraverso specifiche regole di fruizione. Nella tabella che segue viene riportata l'evoluzione dell'articolazione in classi di prenotazione dei principali vettori italiani sulle rotte nazionali<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> In realtà, il numero delle classi visibili a CRS o acquistabili tramite Internet è superiore a quello riportato: nella tavola sono state considerate esclusivamente le classi sostanzialmente dissimili, dato che in alcuni casi le differenze tra due classi sono quasi trascurabili. Peraltro, le vendite si concentrano prevalentemente sulle classi principali. Dal conteggio delle classi di prenotazione sono state altresì escluse quelle relative ai voli esercitati in regime di continuità territoriale.

Tavola 5. Numero di classi tariffarie in vigore sulle rotte nazionali, stagioni *winter* 1999, 2001, 2003.

Vettore	Winter 1999	Winter 2001	Winter 2003
Alitalia	23	28	21
Air One	9 <sup>24</sup>	7	11
Meridiana <sup>25</sup>	15	20	8
Volare <sup>26</sup>	nd	27	28

Fonte: elaborazione su dati forniti dai vettori.

82. Ad integrazione di quanto rilevabile dalla tavola precedente, va segnalato che successivamente alla stagione *winter* 2003 il processo di semplificazione tariffaria si è fortemente accentuato, in virtù della focalizzazione sui biglietti di sola andata da parte dei tre principali *competitor* di Alitalia. Tale scelta commerciale è conseguente al un passaggio ad una strategia di tipo *low cost* per i vettori Meridiana e Volare e alla volontà di offrire una maggiore flessibilità ai passeggeri da parte di Air One. Questo orientamento ha influenzato anche l'assetto tariffario di Alitalia.

83. La complessità della struttura tariffaria dei vettori suggerisce di effettuare delle semplificazioni, per poter rappresentare le tariffe aeree in maniera sintetica e dunque fruibile ai fini di un'analisi delle dinamiche e delle logiche ad esse sottese.

Oltre a limitare il campo di osservazione alle sole classi più rappresentative, si è scelto di tralasciare gli elementi di differenziazione fra classi riconducibili ad una discriminazione puramente di terzo tipo – esempio, tariffe *infant* o *child*, gruppi, clero, sportivi -, in quanto meno legate ad aspetti di gestione dinamica della redditività (ovvero riconducibili al momento di *seat allocation*).

84. Per illustrare le caratteristiche delle classi utilizzate dalle compagnie aeree si riporta una rappresentazione grafica dell'articolazione tariffaria di Alitalia, Air One e Volare nel febbraio 2003<sup>27</sup>. Le tariffe sono ordinate in base al prezzo<sup>28</sup>, rispetto ad assi cartesiani che riportano le regole tariffarie in ascissa ed il prezzo in ordinata. Non compare in questa sede la griglia tariffaria di Meridiana, in quanto a febbraio 2003 la società aveva già adottato una struttura dei prezzi di tipo *low cost*, basata su altre logiche. Essa verrà dunque ripresa nel prossimo capitolo, dedicato appunto all'impostazione commerciale *low cost*.

85. Poiché l'offerta concerne una molteplicità di rotte, sono stati riportati sia il prezzo minimo che quello massimo applicati sull'intera rete, in modo da rappresentare la variabilità dei prezzi. Per Alitalia è stato tracciato anche il dato di ricavo medio per singola classe.

Il riferimento contestuale a numerose rotte appare giustificato dal fatto che, nonostante le caratteristiche peculiari di ciascuna, le condizioni di produzione del servizio possono

<sup>24</sup> Dato relativo alla stagione *summer*.

<sup>25</sup> A partire dal gennaio 2003, Meridiana ha compiuto una semplificazione tariffaria e ha iniziato a proporsi come vettore *low cost*.

<sup>26</sup> A partire dalla successiva stagione *winter*, Volare ha compiuto una riorganizzazione, proponendosi come vettore *low cost* e adottando soltanto due tipi di regole tariffarie (*lowest* e *flexible*). I biglietti venivano venduti per lo più attraverso la rete Internet. Il dato in tabella si riferisce dunque alla gestione di tipo tradizionale.

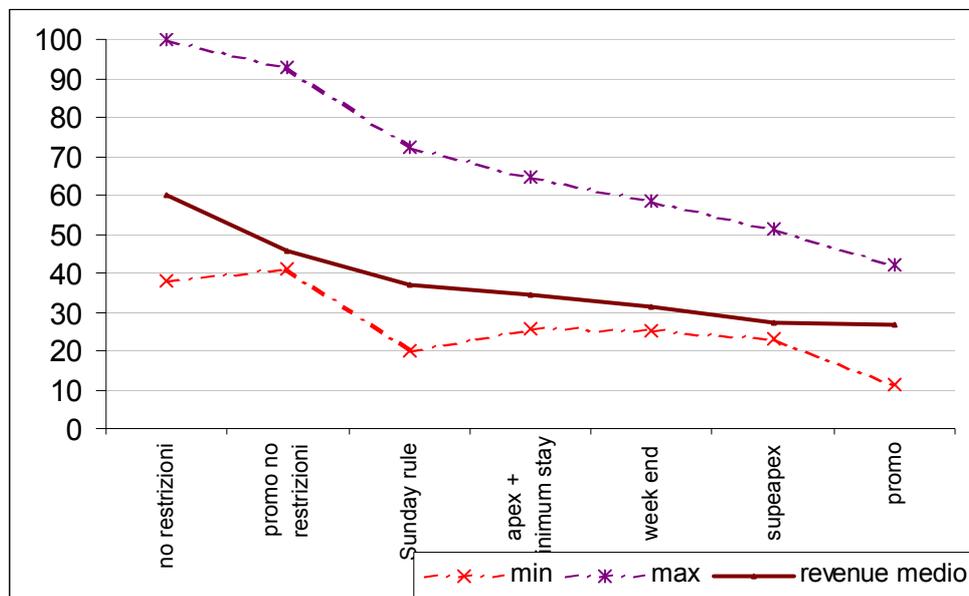
<sup>27</sup> Si ricorda che a questa data Volare aveva ancora una struttura tariffaria di tipo tradizionale.

<sup>28</sup> L'ordine coincide peraltro con il *nesting* delle compagnie, vale a dire la sequenza delle classi tariffarie in base al ricavo medio atteso.

ritenersi sostanzialmente omogenee per la generalità delle tratte nazionali, laddove la distanza percorsa sia equivalente, e in ogni caso per l'analogia di determinate voci di costo (equipaggio, tasse aeroportuali, servizi di assistenza a terra, *catering*) che non sono direttamente rapportate alla lunghezza del volo ed esercitano un impatto particolarmente significativo sulle tratte nazionali<sup>29</sup>.

Questo approccio risulta anche coerente con l'impostazione seguita nell'ambito del presente studio che, come si vedrà meglio nel prosieguo, si focalizza sulla determinazione di griglie tariffarie in grado di cogliere profittevolmente le caratteristiche della domanda, e quindi in quanto tali sostenibili rispetto al costo di produzione del servizio.

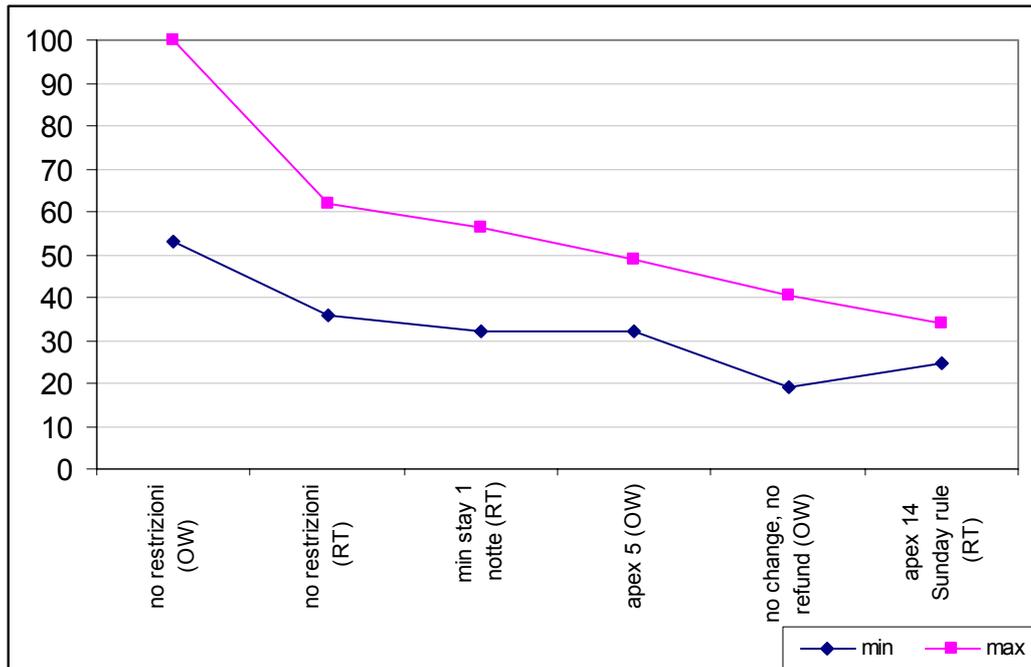
Figura 2. Griglia tariffaria Alitalia, febbraio 2003 (numeri indice)



Fonte: elaborazione su dati forniti dalla società.

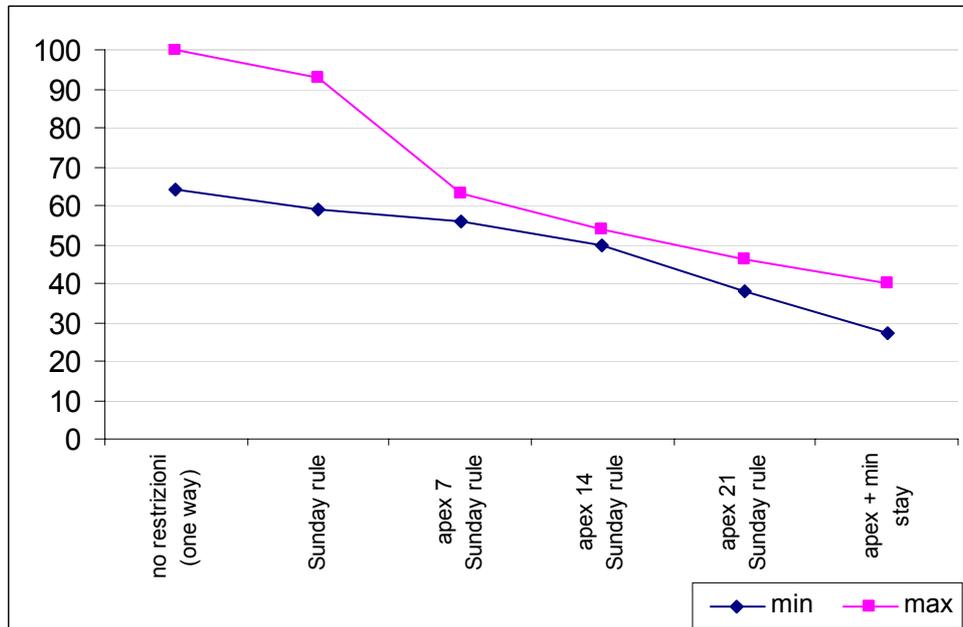
<sup>29</sup> Per assicurare una maggiore uniformità tra le rotte, sono state escluse quelle a prevalente vocazione di *federaggio* degli hub (quali Napoli-Roma o Firenze-Roma).

Figura 3. Griglia tariffaria Air One, febbraio 2003 (numeri indice)



Fonte: elaborazione su dati forniti dalla società.

Figura 4. Griglia tariffaria Volare, febbraio 2003 (numeri indice)



Fonte: elaborazione su dati forniti dalla società.

86. L'esame delle griglie tariffarie evidenzia un analogo approccio da parte di tutti gli operatori tradizionali, consistente nell'abbinare alle tariffe più basse una maggiore rigidità delle regole tariffarie, per evitare fenomeni di *dilution*.

Il ventaglio tariffario stabilito dal vettore serve ad imporre a ciascun consumatore un prezzo che si avvicini il più possibile al suo prezzo di riserva. Esso dipende eminentemente dalle

preferenze della domanda, e all'interno di questa di ciascun segmento, e dall'assetto competitivo del mercato.

87. Nel paragrafo seguente si tenterà di illustrare, mediante una rappresentazione grafica, quali siano i presupposti che stanno alla base di una strategia tariffaria che pone in relazione il prezzo e la flessibilità del servizio.

#### *1.3.4 L'equilibrio fra domanda e offerta nel caso di pricing del monopolista*

88. In primo luogo, si osserverà la determinazione di una politica di *pricing* in un contesto di monopolio non contendibile, in cui l'impresa non è immediatamente esposta alla minaccia di ingresso da parte di un concorrente.

A questo fine, può essere utile fare ricorso ad una rappresentazione stilizzata su assi cartesiani, che riporti in ascissa una crescente rigidità nella fruizione del servizio, e in ordinata il prezzo del biglietto. Nel caso di specie, si fa riferimento ad un ideale concetto di rigidità, continua e oggettivamente ordinabile. I vettori graduano invece la rigidità attraverso combinazioni dei tre elementi fondamentali – rimborsabilità, advance purchase e periodo di permanenza –, determinando così livelli di rigidità che non sono univocamente ordinabili per le diverse tipologie di consumatori. A causa di ciò, diviene complesso per il vettore ottenere la correlazione inversa tra regole tariffarie e prezzo che sta alla base del buon funzionamento della discriminazione.

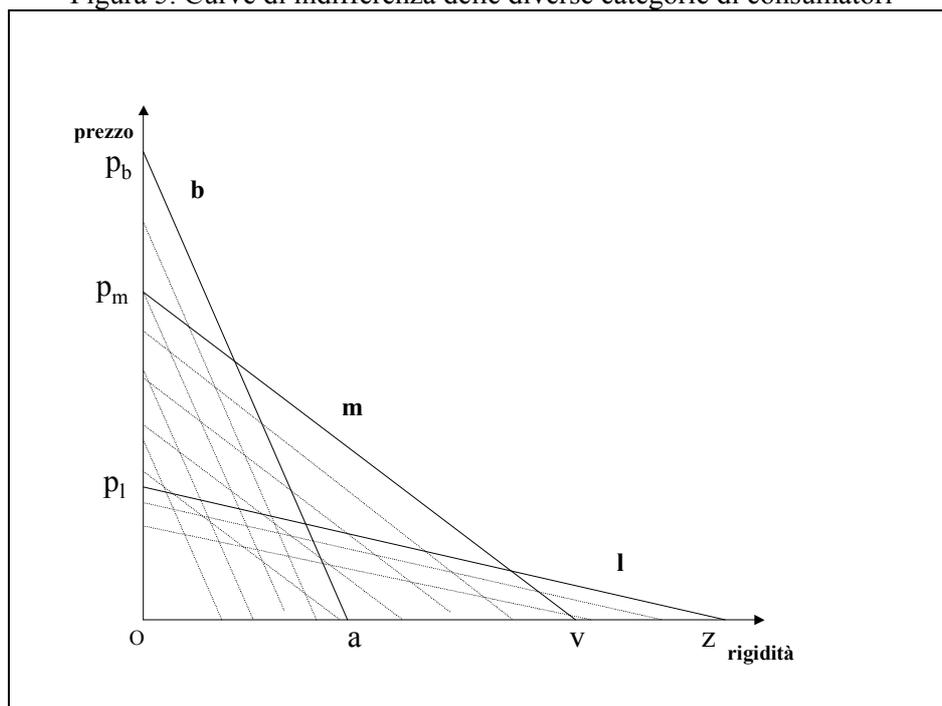
89. Le preferenze dei segmenti di domanda, corrispondenti alle diverse categorie di consumatori, possono essere rappresentate mediante curve di indifferenza, definite come l'insieme dei punti che individuano combinazioni prezzo/regole che implicano lo stesso livello di utilità ordinale<sup>30</sup>. Le differenti inclinazioni delle curve esprimono, per ciascun segmento di domanda, il saggio marginale di sostituzione tra le due variabili in gioco - prezzo e flessibilità del servizio - ai fini della decisione di acquisto (*figura 5*)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> La rappresentazione proposta tiene conto del lavoro di Alderighi M. et al, per quanto concerne la ricognizione della letteratura in materia di discriminazione di prezzo e del conseguente approccio proposto per il settore aereo. Cfr. Alderighi M., Cento A., Nijkamp P., Rietveld P. (2004) "The entry of *low cost airlines*", *Timbergen Institute Discussion Paper*, TI 2004-074/3.

<sup>31</sup> Non vengono considerati i passeggeri in prosecuzione, per i quali la tratta rappresenta un segmento del viaggio complessivo. Essi presentano specificità che condizionano sia l'offerta dei vettori, in ragione degli effetti di rete, sia le preferenze dei consumatori, che si rapportano con il viaggio nel suo complesso.

Figura 5. Curve di indifferenza delle diverse categorie di consumatori



90. Semplificando, i consumatori *time sensitive* possono essere rappresentati da curve<sup>32</sup> molto inclinate, che indicano una scarsa disponibilità del segmento di domanda a rinunciare alla flessibilità del servizio in cambio di una riduzione del prezzo.

Mano a mano che ci si allontana dall'origine, l'utilità associata alle curve decresce, perché aumentano il prezzo e/o la rigidità delle regole tariffarie<sup>33</sup>.

91. La retta **b** descrive il prezzo di riserva del passeggero *time sensitive* per ciascun livello di rigidità delle regole di fruizione, vale a dire le combinazioni limite di prezzo e regole (nel senso di "meno favorevoli") oltre il quale il cliente non è più disposto ad acquistare il biglietto<sup>34</sup>.

Pertanto il triangolo ( $p_b O a$ ) costituisce l'insieme delle combinazioni prezzo/rigidità di potenziale acquisto da parte del consumatore *time sensitive*, mentre a destra della retta **b** sono presenti combinazioni prezzo/rigidità giudicate non accettabili da tale clientela.

92. Analoghe considerazioni valgono per i passeggeri *price sensitive*, con la differenza che le curve di utilità - rette **l** e altre rette parallele al di sotto di quest'ultima - sono in questo caso poco inclinate, in quanto è riscontrabile un'alta disponibilità ad accettare regole tariffarie restrittive in cambio di tariffe convenienti. In altri termini, tale segmento di domanda sceglie se acquistare o meno il biglietto sulla base del prezzo, quasi prescindendo dalle restrizioni connesse.

<sup>32</sup> Per rendere più immediata la trattazione, nel caso di specie le curve di indifferenza vengono rappresentate come funzione lineare anziché presentare il tipico andamento convesso.

<sup>33</sup> Il consumatore, infatti, preferirà sempre la combinazione che presenta un valore non peggiorativo di ciascuna variabile associato ad una quantità inferiore di almeno una delle variabili.

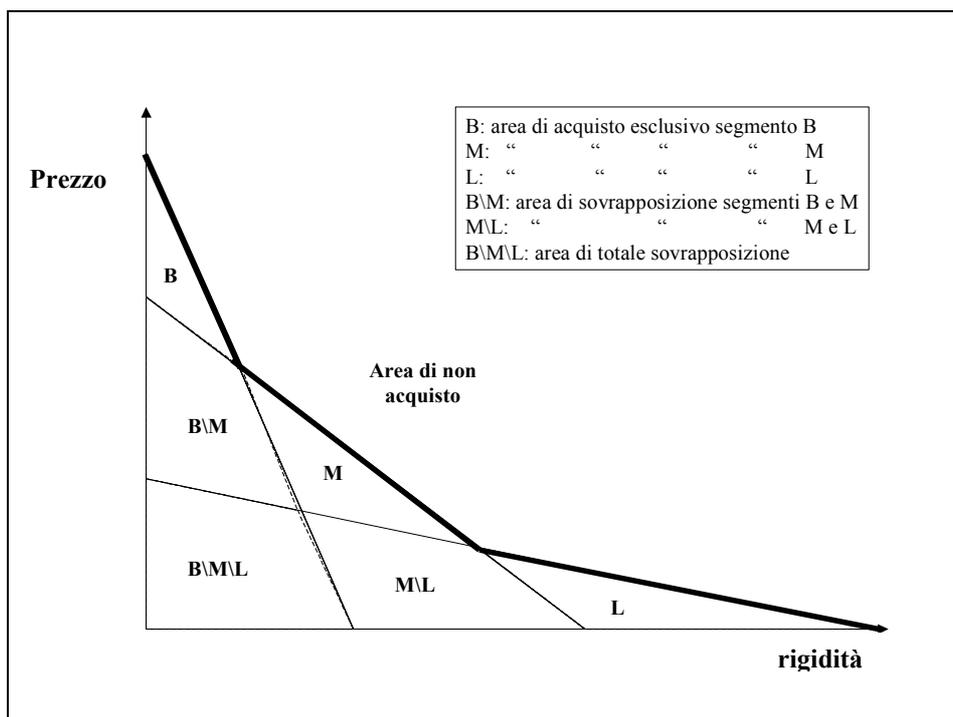
<sup>34</sup> Tale retta, che rappresenta il vincolo di utilità minimo per l'acquisto del biglietto, costituisce *mutatis mutandis* il corrispondente del vincolo di bilancio del tradizionale problema di massimizzazione dell'utilità (e di redditività per l'impresa), posto un vincolo di spesa per il consumatore.

Anche per la clientela *price sensitive* è individuabile un triangolo ( $p_1Oz$ ) che comprende l'insieme delle combinazioni prezzo/rigidità alle quali il consumatore di questa categoria è interessato all'acquisto.

93. Come già accennato, tra i due estremi possono sussistere numerose situazioni intermedie: in linea teorica, ad ogni potenziale consumatore potrebbe corrispondere una curva diversa. Nel grafico ci si limiterà ad un'unica ulteriore tipologia di clientela, raffigurata mediante la retta **m** e le relative parallele. Le combinazioni prezzo/regole alle quali si determina l'acquisto di tale tipologia sono contenute nel triangolo ( $p_mOv$ ).

94. I triangoli che individuano le curve di indifferenza dei tre segmenti presentano alcune aree di sovrapposizione, corrispondenti a livelli di prezzo/rigidità per i quali più di una categoria di consumatori è disposta ad acquistare (*figura 6*), evidenziando così l'interdipendenza tra i diversi segmenti di domanda. Qualora la compagnia offrisse una combinazione prezzo/regole collocata in una di tali aree, essa si esporrebbe alla *dilution*, perché i consumatori appartenenti al segmento più elevato potrebbero fruire di una tariffa sensibilmente inferiore al proprio prezzo di riserva e compatibile con le preferenze di una categoria inferiore.

Figura 6. Sovrapposizione delle aree di acquisto



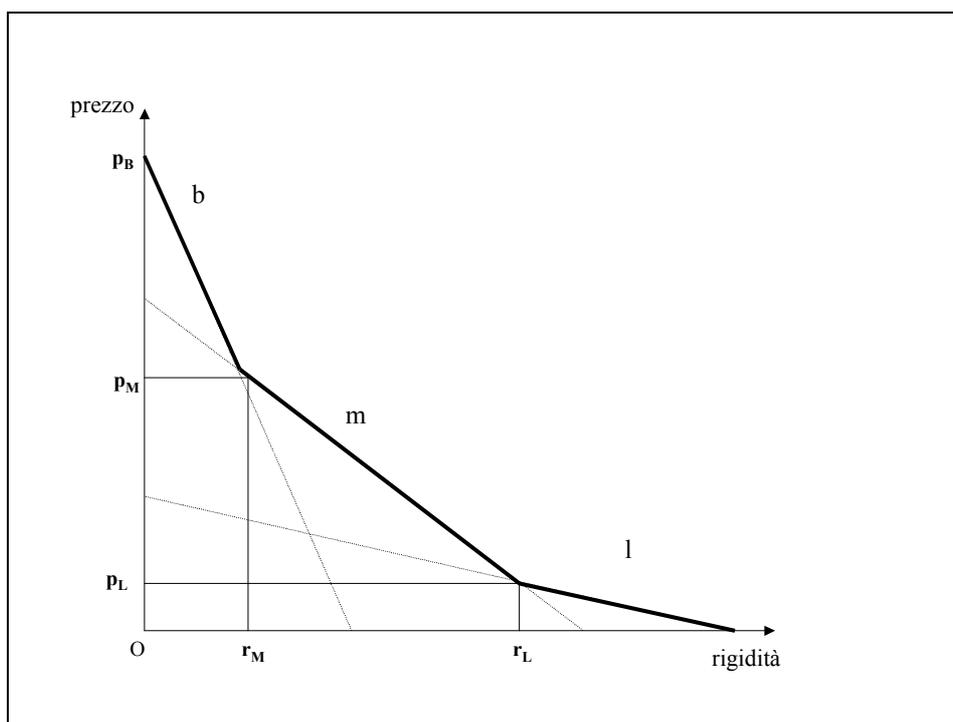
95. Posta la razionalità di produttore e consumatore, il vettore dovrà definire la griglia tariffaria che gli consenta di massimizzare la propria redditività, definendo tre classi di prenotazione, ciascuna delle quali si esprime attraverso una combinazione prezzo/rigidità che soddisfi contestualmente le seguenti condizioni:

- i) si colloca sulla spezzata determinata dall'incontro tra le curve di indifferenza **b**, **m** e **l** ('spezzata soglia') relative alla rotta in esame, e quindi coglie il prezzo di riserva di ciascun segmento di clientela;
- ii) identifica il livello di prezzo più elevato per ogni tratto di spezzata, in modo da massimizzare i ricavi.

96. In sostanza, il vettore si confronta con la 'spezzata soglia' - indicata in grassetto nella figura 7 - e deve adottare combinazioni di prezzo/rigidità che si situino in prossimità dei punti di intersezione - ossia  $(0, p_B)$  per la clientela *time sensitive*,  $(p_M, r_M)$  per la categoria intermedia e  $(p_L, r_L)$  per il segmento *price sensitive*.

Infatti, le tariffe  $p_B$ ,  $p_M$  e  $p_L$  corrispondono al prezzo di riserva di ciascuna tipologia di clientela - essendo il prezzo massimo che i consumatori di quel segmento sono disposti a pagare -, mentre i livelli di rigidità  $0$ ,  $r_M$  e  $r_L$  sono quelle idonee a indirizzare le diverse tipologie di clientela verso il proprio prezzo di riserva, determinando un meccanismo di autoselezione ottimale ai fini di una discriminazione di secondo livello.

Figura 7. Combinazioni ottimali prezzo/rigidità in monopolio



97. La traduzione dei risultati di questa ricostruzione in effettive classi di prenotazione si scontra tuttavia con alcune oggettive difficoltà. In particolare, gli strumenti utilizzati dai vettori tradizionali per calibrare le rigidità associate a ciascuna classe non consentono di ottenere una perfetta segmentazione della clientela. Si ribadisce, al riguardo, che le compagnie aeree tradizionali condizionano la rigidità nella fruizione del servizio facendo leva su tre parametri impiegati in combinazione: rimborsabilità, *advance purchase* e periodo di permanenza.

Ciò posto, i livelli di rigidità risultanti dalle regole tariffarie non possono essere misurati in termini cardinali – ovvero non è possibile stabilire quanto quel livello di rigidità “disti” dal punto di massima flessibilità, coincidente con l’origine dell’asse – e neppure ordinati in una sequenza univoca – poiché i tre parametri posti in combinazione possono assumere una diversa significatività a seconda del segmento di clientela.

Ad esempio, non è possibile stabilire con certezza se una tariffa rimborsabile con una penale del 50%, *apex 14* e senza *minimum stay* sia più o meno rigida di una tariffa rimborsabile con una penale del 30%, senza limiti di *advance purchase* e con *minimum stay* di due giorni.

98. I vettori si trovano dunque nella condizione di dover definire un ampio *menu* di offerta (con svariate combinazioni dei tre elementi), per potersi avvicinare quanto più possibile a quei livelli teorici di rigidità (nella figura indicati come  $r_M$  e  $r_L$ ) in grado di determinare una perfetta discriminazione di prezzo. Come si dirà tra poco, sarà compito della *seat allocation* orientare le vendite sulle classi di prenotazione che si riveleranno maggiormente coerenti con le caratteristiche della domanda.

Tale situazione espone a rischi di inefficacia dello strumento discriminatorio e, in ogni caso, determina rilevanti costi di predisposizione e monitoraggio della griglia tariffaria.

### 1.3.5 Equilibrio fra domanda e offerta nel caso di pricing in condizioni di concorrenza

99. Rispetto al modello proposto, occorre ora verificare come un cambiamento dell’assetto concorrenziale possa condizionare la definizione delle classi di prenotazione.

Salvo il caso in cui decida di specializzarsi su un segmento di domanda, il nuovo vettore si confronterà con il medesimo *pattern* di domanda e dovrà contendere la clientela all’ex monopolista, confrontandosi pertanto con una domanda residua e definendo delle classi di prenotazione che prevedano combinazioni prezzo/rigidità più attrattive per ciascuna tipologia di clientela.

100. Anche il nuovo entrante dovrà rispettare le condizioni descritte per il monopolista, con la differenza che non potrà più fare riferimento alla ‘spezzata soglia’ (e quindi al prezzo di riserva), ma dovrà posizionarsi su curve che assicurino ai diversi segmenti di clientela un’utilità maggiore di quella offerta dall’*incumbent*, per poterne attrarre parte della clientela<sup>35</sup>. Se l’ingresso del concorrente è significativo e tale da condizionare le aspettative di redditività dell’*incumbent*, è verosimile che quest’ultimo decida di replicare all’offensiva tariffaria del nuovo entrante, proponendo condizioni equivalenti a quelle del nuovo operatore – facendo “*matching*” dell’offerta del concorrente – oppure ancor più competitive, quanto meno su alcune classi.

101. Si vengono così a determinare le condizioni per un progressivo riallineamento delle tariffe, con successive modifiche alle griglie tariffarie, anche all’interno della stessa stagione. In effetti, tramite la consultazione dei sistemi di prenotazione le compagnie aeree sono in grado di conoscere, praticamente in tempo reale, le modifiche alla griglia tariffaria operate dai concorrenti, e spesso decidono di rispondere abbassando o alzando conseguentemente i livelli tariffari.

---

<sup>35</sup> In proposito, va rilevato che rispetto al nuovo entrante l’*incumbent* ha di norma un vantaggio competitivo, nella misura in cui i consumatori sono abituati a rivolgersi a quest’ultimo ed eventualmente legati ad esso da programmi di fidelizzazione.

102. In pratica, i vettori operanti in un contesto competitivo devono determinare combinazioni prezzo/rigidità facendo riferimento non soltanto alle caratteristiche della domanda, ma anche e soprattutto alle strategie tariffarie e alle possibili reazioni dei concorrenti.

L'interazione dinamica fra i vettori assume quindi una portata decisiva nell'analisi dell'andamento delle tariffe. Nel caso di entrata di nuove compagnie su una rotta, è prevedibile una riduzione del livello complessivo delle tariffe, la cui entità dipenderà dal numero di operatori presenti nel mercato, dal livello di aggressività dei *competitor* e dalla sequenza di risposte commerciali.

Un crescente livello di concorrenzialità nel mercato è dunque suscettibile di condurre ad un più ampio ventaglio di condizioni prezzo/rigidità nel mercato, tendenzialmente più favorevoli per i consumatori, e ad una maggiore variabilità dell'offerta dei vettori.

## 1.4 LA SEAT ALLOCATION PER IL VETTORE TRADIZIONALE

### 1.4.1 La vestizione del volo

103. La determinazione di una corretta griglia tariffaria, sia essa in un contesto di monopolio o di concorrenza, è condizione necessaria ma non sufficiente per realizzare una efficace discriminazione di prezzo, che consenta al vettore di massimizzare la propria redditività di rotta.

Infatti, nel trasporto aereo assume particolare rilievo il vincolo di capacità per ciascun volo, rappresentato dalla capienza dell'aeromobile. L'approccio delle compagnie aeree per realizzare una discriminazione tariffaria ottimale si differenzia quindi da quello attuabile in altri settori, dove non sussiste un'analogia limitazione all'offerta (quali telefonia e gas).

104. Poiché l'offerta di posti del singolo volo è limitata, è necessario che il vettore privilegi la clientela disposta ad acquistare biglietti relativi alle classi di prenotazione maggiormente redditizie. Infatti, a parità di consumo di spazio, la redditività ottenibile dai vari segmenti di clientela è significativamente differente: è dunque coerente con gli obiettivi di massimizzazione del reddito attribuire prioritariamente i posti alle classi di prenotazione 'nobili', vale a dire a quelle associate alle tariffe più elevate. In assenza di perfetta informazione circa l'entità dei diversi segmenti di domanda, il vettore deve proporre anche classi di prenotazione meno remunerative, giacché non è in grado di sapere se la sola domanda *time sensitive* è sufficiente a saturare l'offerta.

105. La gestione della *seat allocation* risentirà dunque in maniera determinante della stima del vettore circa la numerosità dei clienti maggiormente remunerativi e l'assegnazione di posti alle classi inferiori sarà determinata in maniera residuale, per differenza rispetto ai posti attribuiti alle classi a tariffa più alta.

Nel caso limite in cui ritenesse di poter saturare la capacità offerta soltanto rivolgendosi alla clientela *time sensitive*, la compagnia aerea non avrebbe alcun interesse a stimolare i

segmenti di domanda meno redditizi e quindi potrebbe decidere di non mettere a disposizione neppure un posto alle classi di prenotazione meno costose.

106. Il tipico sviluppo temporale delle vendite costituisce un elemento di particolare complessità ai fini dell'ottenimento di un'ottimale allocazione dei posti per classe di prenotazione, dato che la clientela *time sensitive* tende a manifestarsi soltanto in prossimità della partenza, mentre i segmenti di clientela meno remunerativi, vale a dire quelli *price sensitive*, sono disponibili ad acquistare con largo anticipo per usufruire delle tariffe più vantaggiose.

Dato questo sfasamento temporale nelle manifestazioni dei diversi profili di domanda, la scelta del vettore di rendere disponibile un elevato numero di posti alle classi di prenotazione più basse espone al rischio di lasciare insoddisfatta una parte della clientela maggiormente remunerativa. All'opposto, una tattica volta a riservare un ampio numero di posti alla clientela *time sensitive*, razionando la vendita di biglietti economici, può determinare un *load factor* non adeguato, laddove la richiesta di biglietti alle classi più alte si dimostri, in definitiva, inferiore alle aspettative. In ciascuna delle menzionate situazioni si viene a determinare una redditività non ottimale del volo.

107. A seconda dell'impronta strategica che caratterizza la propria attività, l'impresa troverà un proprio punto di equilibrio tra i due rischi contrapposti. Il parametro che sintetizza tale approccio è rappresentato dallo '*spill rate*', che è la percentuale di probabilità di non poter accettare tutte le richieste della clientela *time sensitive* sullo specifico volo, a causa di un'eccessiva assegnazione di posti a passeggeri di classi più economiche.

108. La prima distinzione fondamentale concerne dunque la vocazione delle rotte, distinguendo tra collegamenti di tipo principalmente *business* e tratte di tipo *leisure*. Ai primi è associata una aspettativa di redditività media superiore, data la prevalente presenza di clientela *time sensitive*, che consente al vettore di limitare la disponibilità di biglietti a tariffa inferiore, avendo la ragionevole aspettativa di poter collocare successivamente un rilevante numero di biglietti alle tariffe più alte, in prossimità della partenza.

109. Stante questa preventiva caratterizzazione della rotta in termini commerciali, lo strumento impiegato dalle compagnie aeree per ottenere la migliore composizione possibile della clientela a bordo del volo è la *seat allocation*, vale a dire la continua ridefinizione del numero dei posti all'interno dell'aeromobile attribuiti a ciascuna classe di prenotazione. In pratica, i vettori non determinano una volta per tutte, prima della vendita, la 'vestizione del volo' – cioè la ripartizione dei posti nell'aeromobile - ma adattano dinamicamente l'offerta in base all'andamento delle vendite, decidendo di 'aprire' – vale a dire rendere acquistabile - e 'chiudere' – cioè non permetterne l'acquisto - le diverse classi di prenotazione, in base allo scostamento tra l'evoluzione delle vendite attesa e quella effettivamente realizzata fino a quel momento<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Tali aspetti sono stati considerati, ad esempio, nel provvedimento dell'Autorità n.12185 Alitalia/Volare (I532) in Boll. 28/2003, in relazione all'accordo di *code sharing*, laddove si osserva: "... negli accordi di *code sharing free-flow* spetta esclusivamente al vettore operativo [responsabile materialmente, economicamente e legalmente del servizio di trasporto aereo] il potere di "disegnare" e configurare l'offerta commerciale sui singoli voli (c.d. "vestizione" dei voli). Mediante l'attribuzione di un numero di posti per le diverse classi di prenotazione, che può essere modificato dinamicamente, il vettore operativo può "aprire" o "chiudere" discrezionalmente determinate classi di prenotazione in considerazione dei propri obiettivi".

110. Se le vendite dei biglietti alle tariffe più basse risultano superiori alle vendite attese a quella data, l'operatore – *route controller* - può decidere di chiudere le classi di prenotazione più convenienti e lasciare aperte quelle a tariffa elevata, per verificare se nelle classi più redditizie vi siano potenzialità di vendita maggiori del previsto. Se poi il tentativo non avesse successo, il vettore potrebbe decidere di riaprire classi a tariffa inferiore, per stimolare la domanda.

In altri termini, con la *seat allocation* la compagnia aerea procede per adattamenti successivi, con l'obiettivo di associare il maggior numero possibile di passeggeri alle classi più remunerative, senza tuttavia rinunciare ad acquisire un certo numero di passeggeri *price sensitive*, importanti per l'ottenimento di un *load factor* soddisfacente.

111. Il peso della clientela *time sensitive* esercita anche un forte impatto nella gestione dell'*overbooking*<sup>37</sup>. Al riguardo, va rilevato che le compagnie aeree tengono conto del fatto che fisiologicamente una percentuale dei passeggeri attesi non si presenterà alla partenza e pertanto tendono a vendere un numero di biglietti superiore alla capacità dell'aeromobile.

I clienti *time sensitive* acquistano alle tariffe più elevate per potersi avvalere della corrispondente flessibilità. Tali passeggeri sono dunque più inclini a non rispettare la prenotazione effettuata, determinando un mancato imbarco (*no show*).

Un elevato numero di clienti *time sensitive* prenotati per il volo condurrà verosimilmente ad una certa quantità di *no show* al momento dell'imbarco, a detrimento del *load factor*. In questo caso, è verosimile che il vettore sia disposto ad accettare un alto rischio di *overbooking*, vendendo un numero di biglietti nettamente superiore ai posti disponibili.

112. Va sottolineato altresì che l'introduzione di differenti parametri di flessibilità incide sul costo di produzione del servizio, in termini di gestione delle disponibilità di posto.

Infatti, mentre una classe con regole rigide definisce con certezza le modalità di utilizzo del biglietto, una classe *full flexible* comporta per la compagnia aerea alcuni oneri aggiuntivi: il costo di gestione operativa e amministrativa dei cambiamenti di prenotazione; il costo opportunità legato alla mancata vendita del posto che si è reso libero a causa del *no show*; la necessità di prevedere, nella gestione delle vendite, la possibilità che vi siano delle richieste di accesso a quel volo da parte di passeggeri prenotati su altri voli (*go show*).

113. Giova ribadire che, mentre il *pricing* riguarda la rotta nel suo complesso, di modo che le condizioni tariffarie sono le stesse per tutti i voli – indipendentemente dal periodo, del giorno o dell'orario di partenza –, la *seat allocation* deve essere gestita in relazione a ciascun volo, per tener conto, in maniera puntuale, del livello e della composizione della domanda che si manifesta in relazione ad esso.

114. Per la gestione effettiva dello strumento di *seat allocation* valgono – e anzi acquistano ulteriore rilevanza – le considerazioni svolte per il *pricing* in relazione all'indisponibilità di dati certi sulla composizione della domanda, tanto più che nel caso presente si tratta di domanda per il volo e non di domanda di rotta.

Diviene pertanto fondamentale concepire dei sistemi di previsione che consentano di interpretare l'evoluzione della domanda di quel volo.

---

<sup>37</sup> Come noto, l'*overbooking* è la vendita di un numero di biglietti superiore ai posti disponibili nell'aeromobile.

115. A tal fine, i vettori fanno usualmente ricorso a complessi sistemi informatici di *revenue management*, elaborati da imprese specializzate<sup>38</sup>. Detti sistemi raccolgono tutte le informazioni disponibili in relazione al volato sulla specifica rotta e su altre rotte significative servite dal vettore. Sulla base di tali dati, il *route controller* delinea una previsione di sviluppo delle vendite. Il sistema monitora poi costantemente l'andamento delle vendite effettivamente conseguite, confrontandolo con quello previsto e segnalando eventuali scostamenti significativi.

116. I sistemi informatici di *revenue management* costituiscono un prezioso supporto alla decisione, che tuttavia non può prescindere dall'intervento del *route controller*. Soltanto quest'ultimo può tenere adeguatamente conto degli elementi non prefigurabili suscettibili di modificare le caratteristiche della domanda (si pensi a eventi o manifestazioni in grado di richiamare grandi folle su una determinata destinazione), ovvero di eventuali modifiche delle condizioni di offerta (ad esempio, a seguito dell'ingresso di concorrenti sulla rotta o di variazione delle loro tariffe).

#### 1.4.2 *Seat allocation e condizioni concorrenziali*

117. Nel caso in cui un solo operatore sia presente nel mercato, il *route controller* dovrà eminentemente preoccuparsi di 'richiamare' la domanda verso le classi tariffarie più elevate, che siano coerenti con i prezzi di riserva dei diversi segmenti.

In pratica, il *revenue management* svolgerà una funzione correttiva del *pricing*, indirizzando i passeggeri verso le classi di prenotazione più efficaci per cogliere in maniera remunerativa la domanda dello specifico volo, evitando fenomeni di *dilution*.

118. Il *route controller* potrà contare su un certo numero di clienti *time sensitive*, che presentano una domanda tendenzialmente rigida e non hanno in questo caso alcuna possibilità di rivolgersi ad altri vettori. Egli dovrà pertanto mantenere libero sull'aeromobile un adeguato numero di posti, corrispondente al numero di passeggeri *time sensitive* attesi corretto con lo 'spill rate' (che definisce implicitamente uno standard di servizio incidendo sulla capacità di accettare passeggeri *time sensitive* che si presentano su un volo in cui non erano prenotati, e, indirettamente sui livelli di *overbooking*). I rimanenti posti potranno essere proposti alle classi di prenotazione inferiore, evidentemente privilegiando quelle corrispondenti alle tariffe più alte.

119. Se l'andamento delle vendite risulterà particolarmente positivo ad una certa data, il *route controller* potrà ritenere di non aver necessità di acquisire ulteriori passeggeri appartenenti alle classi più basse per raggiungere gli obiettivi di *load factor*. In questo caso, egli chiuderà le classi inferiori, consentendo l'accesso al volo soltanto ai consumatori con un prezzo di riserva più alto.

In altri termini, il monopolista, nel disegnare la propria strategia di offerta, può ritenere preferibile limitarsi a servire una parte anche contenuta della domanda, caratterizzata da maggiore rigidità, alla quale può praticare prezzi particolarmente elevati, e rivolgersi solo marginalmente al resto della domanda potenziale per ottimizzare il *load factor*.

---

<sup>38</sup> I principali sistemi di *revenue management* sono forniti dalle stesse imprese che gestiscono i sistemi di prenotazione e distribuzione (GDS), i quali sono oggetto di approfondimento nel cap. 4.

120. L'avvento di un concorrente sulla rotta determina sostanzialmente due effetti. Da un lato si determina una competizione tra i vettori per aggiudicarsi la clientela storica; dall'altro, si registra, almeno nel breve termine, un incremento della capacità offerta, con la necessità di richiamare domanda aggiuntiva.

121. Il primo effetto è traducibile, nell'ottica del *route controller*, con il fatto che questi non potrà più contare su un certo numero di clienti *time sensitive* di tipo *captive*, perché essi potrebbero essere sottratti dall'impresa concorrente. La predeterminazione del numero di passeggeri che volerà alle classi nobili sarà dunque ancora più incerta, atteso che il risultato dipenderà da più elementi: l'adeguatezza delle condizioni tariffarie della compagnia, l'offerta del concorrente e le decisioni dei rispettivi *route controller*.

Peraltro, anche in relazione alle altre tipologie di domanda, il *revenue management* non potrà più limitarsi a tendere al prezzo di riserva operando opportunamente sulla apertura e chiusura delle classi, ma dovrà tener conto delle decisioni della concorrenza. Infatti il concorrente potrebbe sottrarre clientela, vendendo nello stesso periodo combinazioni prezzo/rigidità più appetibili per i diversi segmenti di domanda.

122. Quanto al secondo effetto, l'ingresso di un concorrente sulla rotta tende a determinare un incremento statisticamente significativo delle frequenze, come rilevato da una ricerca condotta su numerose rotte europee<sup>39</sup>. Ciò posto, si può ritenere che un incremento dell'offerta sia di per sé suscettibile di provocare una riduzione del prezzo medio, anche a parità di tariffe offerte.

In proposito, va considerato che un'applicazione corretta del *revenue management* impone che – nei limiti del possibile - la parte di clientela con il prezzo di riserva più elevato venga integralmente soddisfatta. Diversamente, alcuni passeggeri ad alta redditività verrebbero ad essere esclusi dal volo, a vantaggio di altri meno remunerativi, determinando per il vettore una redditività non ottimale.

123. Da tale premessa consegue che l'aumento della capacità produttiva offerta coglierà inevitabilmente quella parte della domanda che non aveva precedentemente avuto accesso al volo, essendo il proprio prezzo di riserva inferiore a quello dei passeggeri ammessi fino a quel momento. Tale effetto si aggiunge alla generale riduzione di prezzo per gli altri passeggeri.

Sul complesso delle vendite, le classi di prenotazione a tariffa più bassa verranno dunque ad acquisire maggiore rilevanza, facendo calare il prezzo medio<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Cfr. Carlsson F. (2004) 'Prices and departures in European domestic aviation markets', *Review of Industrial Organization*, 24: 37-49, in cui vengono analizzate 172 rotte domestiche in otto Stati europei.

<sup>40</sup> Lo studio di Carlsson identifica una correlazione positiva tra livello di concorrenza e numero delle frequenze offerte, ma non rileva un significativo effetto sul prezzo dei biglietti. Tale conclusione, in apparente contrasto con la ricostruzione appena svolta, risente in realtà della metodologia con cui è stata condotta la ricerca. Carlsson non ha fatto riferimento alla tariffa media, bensì ha tenuto in considerazione la sola tariffa *business*. Ora, anche a parità di tariffa *business* vi può essere un forte calo dei prezzi, se il numero dei biglietti venduti a tariffe più basse aumenta sensibilmente. Peraltro, la tariffa *business* appare essere la meno soggetta a pressioni verso il basso, in quanto il vettore *incumbent* gode spesso di un vantaggio competitivo (grazie ai programmi di fidelizzazione della clientela e alla qualità del servizio in termini di flessibilità), che gli consente di preservare gran parte della clientela *time sensitive* senza dover agire sul prezzo.

### 1.4.3 I costi della discriminazione

124. Sullo strumento discriminatorio, che viene posto in essere dalle compagnie aeree nell'ottica di massimizzare la redditività, gravano dei costi di realizzazione e gestione che esercitano una significativa influenza sul successo della politica tariffaria delle imprese e sulla stessa convergenza degli interessi aziendali e collettivi.

Fra i costi di discriminazione si possono individuare in primo luogo quelli volti alla definizione ed applicazione della griglia tariffaria, che presuppone la raccolta delle informazioni rilevanti, l'elaborazione delle stesse e la decisione rispetto a quante e quali combinazioni prezzo/regole proporre (costi "manageriali"). In secondo luogo, il vettore deve sostenere costi per la di pubblicazione e distribuzione dei prezzi nei sistemi informatici di prenotazione e, soprattutto in un contesto concorrenziale, costi di pubblicità e comunicazione al mercato delle offerte più vantaggiose<sup>41</sup>. Detti costi assumono particolare rilievo alla luce del fatto che nel settore in esame le griglie tariffarie richiedono un continuo aggiornamento, a seconda degli assetti concorrenziali e delle dinamiche del mercato.

125. La relazione tra costi di discriminazione, profitti e benessere può essere evidenziata mediante la rappresentazione schematica proposta in figura 8. Data una curva di domanda  $D$ , viene messa a confronto la situazione in assenza di discriminazione - con prezzo unico  $p$  - con quella in cui l'impresa pone in essere un meccanismo di discriminazione che, in ipotesi, può assumersi perfetto (le considerazioni che seguono valgono infatti a maggior ragione in un contesto di discriminazione che si avvicina meno efficacemente alla curva di domanda senza coglierla appieno).

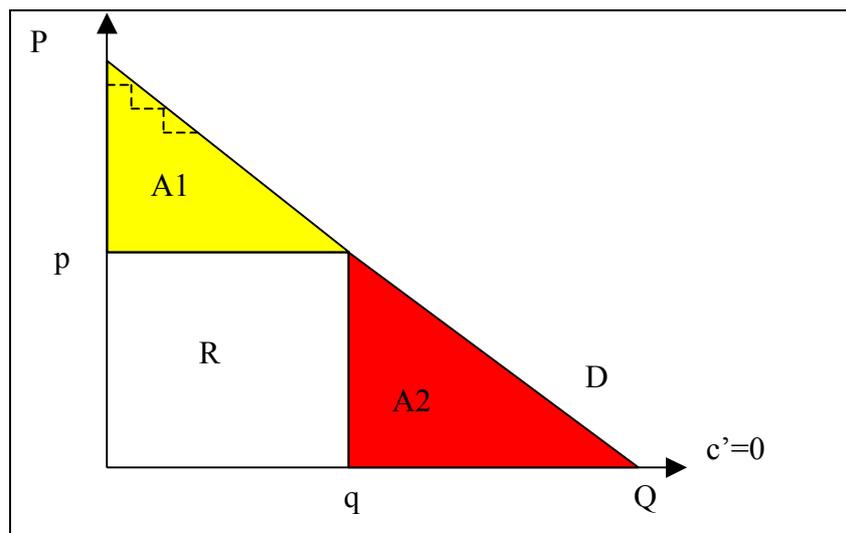
In assenza di discriminazione, la quantità scambiata è pari a  $q$ , il profitto dell'impresa è dunque rappresentato dall'area  $R$  (assumendo per semplicità costi marginali nulli) e l'area  $A1$  costituisce il *surplus* del consumatore, in quanto esprime la differenza tra ciò che la domanda sarebbe stata disposta a pagare per la quantità  $q$  (pari a  $R+A1$ ) e quanto effettivamente corrisposto ( $R$ ).

126. Lo strumento discriminatorio consente all'impresa di offrire con profitto sul mercato una quantità maggiore, fino all'equivalenza fra prezzo e costo marginale, e di appropriarsi dell'intero *surplus* del consumatore. Le due aree aggiuntive di profitto  $A1$  e  $A2$  assumono pertanto un significato molto diverso in termini di efficienza. L'area  $A2$  misura al contempo l'incremento di efficienza allocativa (e quindi di benessere collettivo) e di profitto ottenuto dall'impresa grazie alla discriminazione, mentre l'area  $A1$  rappresenta esclusivamente un'area di profitto incrementale (di trasferimento di *surplus* dal consumatore al produttore, con effetto neutro sul benessere collettivo).

---

<sup>41</sup> M. J. Zbaracki, M. Ritson, D. Levy, S. Dutta, M. Bergen (2004), "Managerial and Customer Costs of Price Adjustment: Direct Evidence from Industrial Markets", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 86:2, 514-533. In tale articolo viene proposta una tripartizione dei costi di transazione con riferimento alla discriminazione nell'industria manifatturiera, che è stata adattata al caso del trasporto aereo.

Figura 8. Discriminazione e benessere individuale e collettivo



127. Definiti genericamente  $t$  i costi di discriminazione, da un punto di vista collettivo la discriminazione sarà efficiente quando  $t < A2$  e sarà inefficiente se  $t > A2$ . Questo valore non coincide con l'incentivo dell'impresa ad effettuare la discriminazione, dal momento che quest'ultima sceglierà razionalmente di discriminare quando  $t < A1 + A2$ . In questo caso i profitti ottenuti dall'impresa attraverso la discriminazione aumentano a fronte di un consumo di risorse ( $t$ ) superiore all'incremento di efficienza ( $A2$ ). E' evidente pertanto che gli effetti della discriminazione sul benessere collettivo non sono univoci, e dipendono dalla dimensione dei costi necessari ad applicare tale strumento.

128. Peraltro, in una situazione di monopolio non contendibile, l'impresa ha la possibilità di razionare l'offerta ad un livello  $q$  e concentrare gli sforzi di discriminazione solo sulla parte della domanda con una più alta disponibilità a pagare. In questo caso, l'impresa opta per la discriminazione se  $t < A1$  e l'effetto è un trasferimento del *surplus* dai consumatori al produttore, senza alcun incremento del benessere collettivo e con un consumo di risorse pari a  $t$ .

129. Oltre alla rilevanza dei costi, l'esito della discriminazione è altresì condizionato dall'incertezza sull'entità effettiva dei ricavi addizionali conseguibili dalle compagnie. Questi ultimi possono risultare sensibilmente inferiori a quelli attesi (al di sotto di  $A1 + A2$  ovvero di  $A1$ ) quando il *menu* di offerta sia inefficace a rappresentare le preferenze dei diversi segmenti di domanda (rischio di inefficacia associato allo strumento discriminatorio). Se i ricavi incrementali sono inferiori a  $t$ , anche dal punto di vista aziendale la strategia di discriminazione di prezzo si rivela economicamente svantaggiosa.

## Capitolo 2. L'influenza del modello *low cost* sull'offerta commerciale di trasporto aereo

130. L'analisi delle dinamiche del trasporto aereo non può prescindere dalla considerazione delle influenze esercitate dai vettori *low cost*. Le compagnie che si richiamano al modello *low cost* non solo si pongono quali attori importanti, anche in termini dimensionali, ma condizionano fortemente le politiche commerciali di tutti gli altri soggetti che operano nel settore e incidono sulla percezione del servizio di trasporto aereo da parte del consumatore.

131. Il contesto nazionale, che costituisce l'oggetto della presente indagine, non è stato l'ambito elitario di affermazione dei vettori *low cost*, i quali hanno presidiato principalmente le rotte internazionali di medio raggio, ma ha comunque risentito in maniera determinante dell'incidenza del fenomeno. In particolare, tutte le imprese nazionali hanno dovuto ripensare la propria impostazione tariffaria alla luce della disciplina indiretta operata dalle compagnie *low cost*, ed alcune (Volare e Meridiana) hanno addirittura ridefinito la propria strategia commerciale ispirandosi al modello *low cost*. Da ultimo, va segnalato che a partire dal maggio 2005 la compagnia Ryanair, che applica in maniera rigorosa l'approccio *low cost*, ha avviato alcune rotte nazionali in Italia.

### 2.1 LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL VETTORE *LOW COST*

132. Il modello *low cost*, è stato introdotto negli Stati Uniti nel 1971 dalla società Southwest e replicato con successo negli ultimi anni anche in Europa, sovvertendo una consolidata modalità di relazione tra vettori e passeggeri e trasformando la stessa concezione del servizio di trasporto aereo.

133. Laddove l'elemento qualificante del *full service carrier* è l'ampiezza e capillarità della rete servita, i punti di forza del vettore *low cost* in termini di contenimento dei costi operativi sono: *i)* la focalizzazione su alcune rotte e sugli aeroporti minori, *ii)* la standardizzazione, *iii)* il rapporto diretto con la clientela e *iv)* la filosofia "*no frills*" (senza fronzoli).

L'insieme di questi elementi consente al vettore di svolgere il servizio contenendo i costi, potendo così proporre tariffe contenute (*low fare*) e richiamando in tal modo clientela aggiuntiva.

134. Riguardo al primo punto, si osserva che la compagnia *low cost* rinuncia alla struttura *hub and spoke*, per concentrarsi soltanto su alcune rotte che presentano significative potenzialità di traffico. Queste ultime vengono tra loro messe a sistema, in maniera da ottimizzare il tempo di lavoro degli equipaggi e le ore macchina dei velivoli.

Inoltre, l'impresa tende a preferire aeroporti minori, solitamente periferici ma meno congestionati e quindi non soggetti a vincoli di accesso.

135. Va da sé che la scelta di avvalersi in misura limitata degli aeroporti principali ha delle precise conseguenze sulla domanda potenziale. Infatti, non è raro che il collegamento

tra gli aeroporti minori e la città di destinazione richieda un tempo non trascurabile, il che rappresenta un limite importante per la clientela *time sensitive*. Questa determinante, unita alla già illustrata rigidità delle regole tariffarie dei *low cost*, esercita un forte impatto sulle tariffe applicabili dai vettori.

136. In ordine alla standardizzazione, si rileva che il vettore *low cost* utilizza tipicamente un'unica tipologia di aereo, operando quasi esclusivamente voli di durata inferiore alle tre ore<sup>42</sup>. Ciò conduce a risparmi sui costi di gestione, di manutenzione e riparazione degli aeromobili, di formazione dei piloti e dell'equipaggio, di handling aeroportuale.

137. Quanto al rapporto diretto con la clientela, è stata l'affermazione di Internet ad attribuire ai vettori la possibilità di prescindere dal complesso sistema distributivo basato sulle agenzie e sui sistemi informatici GDS. La scelta operata da molte compagnie *low cost* è stata di rinunciare completamente alla presenza sui sistemi GDS e di vendere i titoli di viaggio esclusivamente tramite il proprio sito Internet o il *call center*.

In ambito italiano, si rileva che le imprese che più si avvicinano al modello *low cost*, Volareweb e Meridiana, hanno preferito un approccio meno rigido: esse sono comunque presenti nei principali GDS, soprattutto per motivi di visibilità, ed hanno istituito un sito dedicato per gli acquisti da parte delle agenzie di viaggio al di fuori dei sistemi telematici di prenotazione convenzionali.

138. Da ultimo, la logica "*no frills*" prevede l'eliminazione di qualsiasi servizio supplementare che non sia strettamente necessario all'effettuazione del volo. Così, ad esempio, sui voli *low cost* non viene svolto il servizio di *catering* ma vengono proposti generi di conforto a pagamento, non sono messi a disposizione *lounge*, non esiste un programma *frequent flyer*.

139. L'ingresso delle compagnie *low cost* nei collegamenti intra-europei è stato prepotente ed ha notevolmente aumentato l'accessibilità tra i diversi paesi europei. Si consideri, come si evince dalla tavola 6, che il numero di passeggeri trasportati da tali vettori è più che raddoppiato dal 2001 al 2003<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> L'aeromobile più diffuso tra i vettori *low cost* è attualmente il Boeing 737-800, che ha un *maximum range* di 3.060 miglia nautiche, pari a 5.665 km.

<sup>43</sup> Nella tavola non compaiono le società Meridiana e Volare, la prima in quanto opera esclusivamente sui collegamenti nazionali, la seconda in quanto ha compiuto il passaggio a vettore *low cost* soltanto nell'ottobre 2003.

Tavola 6. La crescita delle compagnie *low cost* in Europa (numero di passeggeri, dati in milioni)

Compagnia	2001	2003
Ryanair	10	21,4
EasyJet	8	21,2
Air Berlin	-	4,3
Virgin Express	3	2,5
FlyBe	-	3,5
BMIbaby	-	3
Germanwings	-	2,6
HapagLloyd Express	-	1,8
Norwegian	-	1,6
Basiq	2	1,6
Buzz		**
Mytravelite	-	1,2
Snowflake	-	0,4
Go	4	*
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>65</b> <b>(+141%)</b>

\* Ceduta da British Airways a EasyJet (ago 2002)

\*\* Ceduta da KLM a Ryanair (gen 2003)

Fonte: elaborazioni su dati Certet

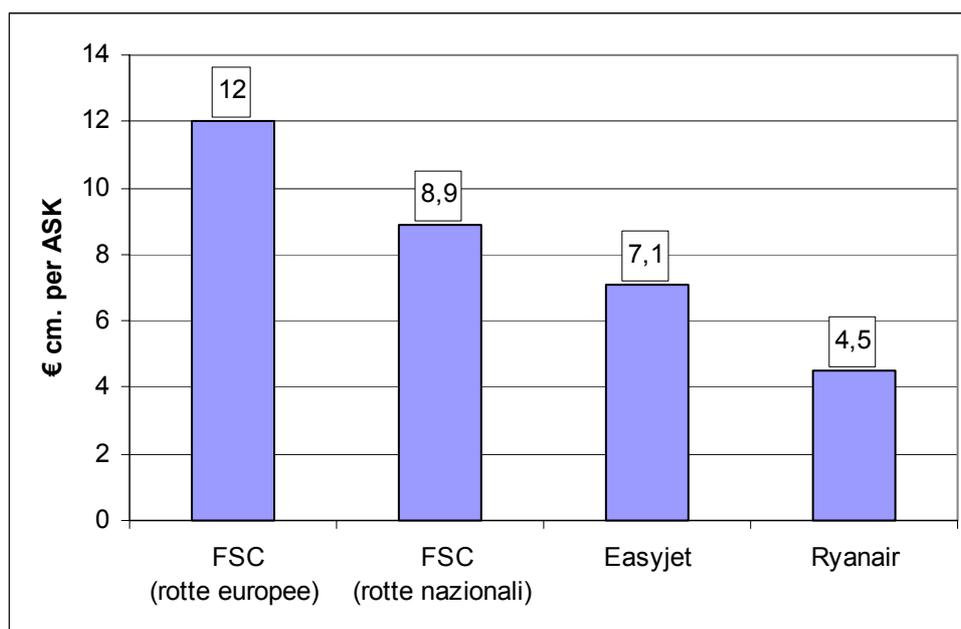
140. La crescita esponenziale delle compagnie *low cost* è stata soprattutto resa possibile dagli importanti risparmi di costo rispetto all'organizzazione delle compagnie aeree di tipo tradizionale. Nella figura che segue viene presentato un confronto tra la media dei costi per posto-chilometro offerto (ASK - *available seat kilometer*) per i tre principali vettori europei (denominati FSC – *full service carriers*)<sup>44</sup> e quelli delle due più importanti compagnie *low cost* europee.

A tal proposito, si sottolinea che numerose sono le stime intese a quantificare la rivoluzione *low cost* in termini di vantaggio competitivo sui costi. In questa sede, si è scelto di riferirsi ad uno di questi studi, da cui si intende trarre, al di là della esaustività e precisione del dato puntuale, un'indicazione di massima sulle variabili in gioco e su come queste possano spiegare le differenze tra i due modelli<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Si tratta di British Airways, Air France e Lufthansa.

<sup>45</sup> In particolare i dati che seguono sono stati tratti da Binggeli U., Pompeo L. (2002), "Hyped hopes for Europe's *low cost* airlines", The McKinsey Quarterly. Si veda anche Cranfield University (2004) "Market Analysis of Europe's *low cost* airlines", gennaio 2004.

Figura 9. I risparmi di costo dei vettori *low cost*



Fonte: elaborazioni su dati Mc Kinsey

141. Più in dettaglio, risulta importante ricostruire quali siano le aree di costo che consentono al vettore *low cost* europeo più radicale, Ryanair, di ottenere un risparmio del 62% rispetto a voli omogenei operati da vettori tradizionali.

A tal riguardo, viene proposta qui di seguito una scomposizione dei valori in questione per centri di costo; segue una tavola che riporta, per ciascuna voce di costo, l'entità del risparmio ottenuto ed il contributo della voce alla differenza di costo per posto offerto rispetto all'insieme dei vettori tradizionali scelti come riferimento.

Figura 10. Risparmi dei vettori *low cost* rispetto ai vettori *full service carrier*, per centro di costo

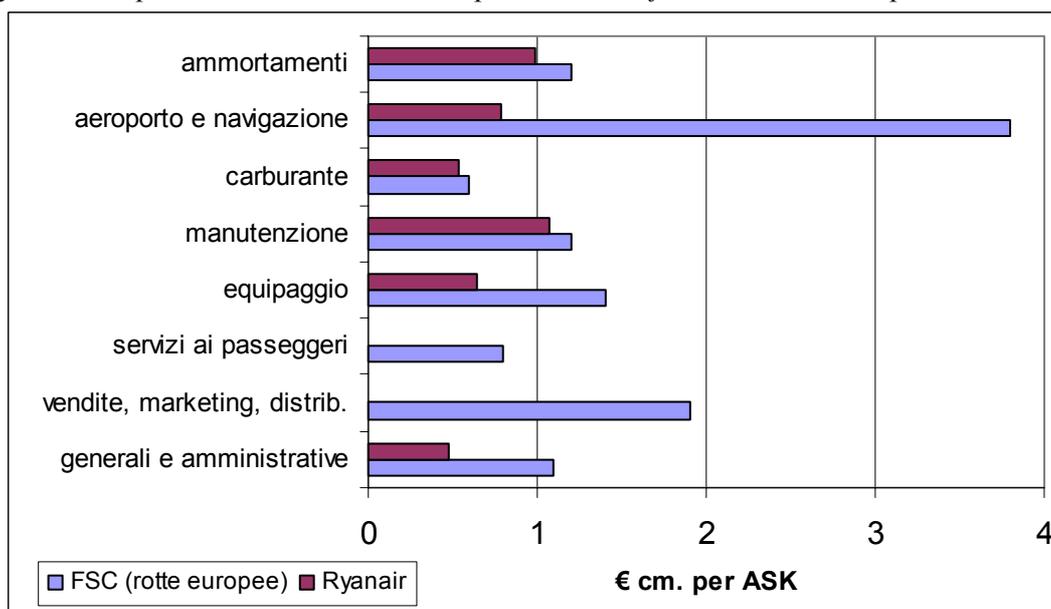


Tavola 7. Risparmi dei vettori *low cost* rispetto ai vettori *full service carrier*, per centro di costo

Centro di costo	Entità del risparmio (€ cent.)	Contributo al risparmio totale
aeroporto e navigazione	-3,0	40%
vendite, marketing, distribuzione	-1,9	25%
servizi ai passeggeri	-0,8	11%
equipaggio	-0,8	11%
generali e amministrative	-0,6	8%
ammortamenti	-0,2	3%
manutenzione	-0,1	1%
carburante	-0,1	1%
<b>TOTALE</b>	<b>-7,5</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni su dati Mc Kinsey.

142. Come si può osservare, l'area di risparmio più rilevante è rappresentata da "aeroporto e navigazione", che spiega quasi la metà del differenziale dei costi. Tale voce comprende le spese aeroportuali (corrispettivi per l'utilizzo dell'infrastruttura e costi di *handling*), nonché i costi amministrativi di accesso allo spazio aereo (*airways*) e di controllo.

Su questa considerevole differenza incide la scelta strategica dei vettori *low cost* di servirsi di aeroporti minori, che hanno costi di gestione notevolmente inferiori. Per quanto attiene ai servizi di *handling*, si rileva che la standardizzazione degli aeromobili e la minor ampiezza del servizio richiesto consentono un sensibile abbattimento del costo<sup>46</sup>. Non ultimo, gli stessi gestori aeroportuali – che negli aeroporti minori svolgono anche i servizi di *handling* in esclusiva – considerano spesso il vettore come importante opportunità di sviluppo, in grado di creare traffico addizionale altrimenti non generabile per la posizione marginale dello scalo. Queste considerazioni di carattere strategico inducono i gestori degli aeroporti periferici a competere per l'acquisizione delle compagnie *low cost* come partner commerciali, offrendo condizioni di utilizzo dello scalo particolarmente favorevoli al vettore<sup>47</sup>.

143. Il forte contenimento dei costi per la voce "vendite, marketing e distribuzione" deriva dalla modalità innovativa di commercializzazione dei biglietti adottata dalle compagnie *low cost*. Il fatto di prescindere dalla tradizionale distribuzione tramite agenzie e di gestire internamente le prenotazioni tramite il sito Internet consente infatti di non dover remunerare le agenzie stesse, né i GDS (il cui costo è intorno ai 4 dollari per ciascun segmento di volo prenotato).

144. L'eliminazione delle spese relative ai "servizi ai passeggeri" è direttamente riconducibile alla logica *no frills*. I servizi a bordo prestati ai clienti *low cost* sono a

<sup>46</sup> Barrett S.D. (2004) "How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers?", *Journal of Air Transport Management*, 10 (1), 33-39.

<sup>47</sup> Le politiche di tariffazione e sconto adottate dagli aeroporti minori, qualora di proprietà pubblica, possono porre problemi in merito alla loro compatibilità rispetto alla normativa sugli aiuti di Stato. Il primo caso di intervento della Commissione Europea al riguardo, per certi versi paradigmatico, risale al febbraio 2004 ed è relativo allo scalo belga di Charleroi (Decisione della Commissione del 12 febbraio 2004 - 2004/393/EC).

Cfr. anche Barbot C. (2004) "Low cost carriers, secondary airports and State aid: an economic assessment of the Charleroi affair", *FEP Working Papers* n. 159.

pagamento, e non gravano quindi sul complesso dei costi di trasporto, rappresentando anzi una voce di ricavo.

Si noti poi che l'assenza del *catering* rileva non soltanto per l'eliminazione delle spese alimentari, ma soprattutto perché rimuove la necessità di distribuire a tutti i passeggeri cibo e bevande mediante il carrello, riducendo il personale necessario a tale compito e incrementando il numero di attività svolte per ciascun membro dell'equipaggio: ciò consente alla compagnia di ridurre il numero degli assistenti di volo, con un sensibile effetto sulla voce "equipaggio".

145. Quanto alle restanti aree di risparmio, si osserva che la ricerca dell'essenzialità del servizio coinvolge ogni aspetto che possa incidere sulla riduzione dei costi.

Così, viene adottata anche una politica di contenimento delle spese generali e amministrative, tramite l'utilizzo di immobili non prestigiosi, la limitazione del numero di sedi operative, una politica retributiva fortemente orientata ai risultati (soprattutto per i piloti).

Peraltro, la standardizzazione degli aeromobili aumenta la forza contrattuale del vettore nei confronti del costruttore ed incide positivamente sulle operazioni di manutenzione, come pure sulla gestione del magazzino dei ricambi<sup>48</sup>.

146. Oltre al versante dei costi, merita di essere investigata anche la parte relativa alla gestione dei ricavi. Avvalendosi di tariffe particolarmente contenute, le compagnie *low cost* stimolano domanda incrementale rispetto a quella che ricorre abitualmente al trasporto aereo, inserendosi nel segmento *leisure*.

Spesso viene compiuta un'attenta profilazione del target, per richiamare su determinati voli gruppi di consumatori interessati a specifiche iniziative o opportunità presenti nei luoghi di destinazione<sup>49</sup>. Ciò favorisce un incremento della domanda e offre opportunità di reddito addizionale, derivante da attività di *comarketing* con altri operatori del turismo.

147. Infatti, le compagnie *low cost* sono solite siglare contratti con società che offrono servizi ancillari o comunque connessi al trasporto aereo – navetta di collegamento tra il centro città e l'aeroporto, hotel o imprese di noleggio auto; ma anche assicurazioni o *reseaux* sciistici – che prevedono il riconoscimento di una *fee* per ogni passeggero che si avvale di tali servizi. In cambio, le compagnie offrono spazi pubblicitari sul loro sito – che ha di norma un numero elevatissimo di visitatori, con un rilevante tempo di permanenza – e spesso suggeriscono ai passeggeri il ricorso a detti servizi, durante la navigazione.

A titolo di esempio, le attività addizionali in questione hanno consentito a Ryanair di ottenere, nel 2003, ricavi *non aviation* equivalenti al 13% del fatturato complessivo della società. Nella tavola che segue vengono riportate alcune elaborazioni tratte dal bilancio di Ryanair.

---

<sup>48</sup> Alcuni vettori intervengono altresì presso il produttore dell'aeromobile al fine di ottenere caratteristiche tali da consentire l'ottimizzazione degli spazi e la riduzione dei costi di manutenzione e di pulizia (ad esempio, sedili non reclinabili, assenza di tasche sullo schienale posteriore dei sedili per accelerare le operazioni di pulizia, eliminazione di tendine per l'oscuramento dei finestrini).

<sup>49</sup> Spesso il volo viene proposto in pubblicità come strumentale a prendere parte a determinate manifestazioni – si pensi ai mercatini natalizi in alcune città europee, a settimane bianche nelle località sciistiche, a incontri di calcio – oppure viene proposto all'interno di un 'pacchetto' a beneficio di particolari tipologie di clienti – ad esempio, una settimana in un centro per il golf a beneficio degli appassionati.

Tavola 8. Costi e Ricavi di Ryanair, anno 2003

Voci di costo	Totale	per pax
	(milioni di €)	€
Staff	93	5,9
ammortamenti	77	4,9
fuel e oil	128	8,2
manutenzione	30	1,9
marketing e distribuzione	15	1,0
aeroporto e handling	108	6,9
servizi a bordo	0	0,0
altre spese operative	128	8,2
<b>Costi operativi</b>	<b>579</b>	<b>36,9</b>
Ricavi	(milioni di €)	€
ricavi aviation	732	<b>46,6</b> <b>(87%)</b>
ricavi non aviation	111	<b>7,1</b> <b>(13%)</b>
<b>Ricavi totali</b>	<b>843</b>	<b>53,7</b> <b>(100%)</b>

Fonte: elaborazioni su Annual Report & Financial Statements 2003, Ryanair

148. In aggiunta al contenimento dei costi e allo sviluppo di opportunità di ricavo consentito dalle tariffe basse (acquisizione di clientela incrementale e ricavi *non aviation*), il terzo fondamento del modello *low cost* risiede nell'utilizzo efficiente degli aeromobili, che si esprime in un elevato *load factor* per volo e nella minimizzazione delle ore di inoperosità degli apparecchi.

Questi due elementi sono ben sintetizzati nell'indice "passeggeri per posto offerto" (una sorta di indice di rotazione che evidenzia numero di biglietti venduti in un anno per ogni singolo posto della flotta viaggiante del vettore), calcolato a livello annuale sul totale delle rotte servite. Di seguito viene proposta una tavola di raffronto tra i valori di tale indice per passeggero ottenuti da alcuni vettori europei.

Tavola 9. Numero passeggeri per posto offerto per alcune compagnie aeree europee, anno 2002

	pax per posto offerto
Ryanair	2040
Easyjet	2037
SAS	895
Iberia	684
Air France	564
Lufthansa	523
KLM	520
British Airways	398

Fonte: elaborazioni su dati Goldman Sachs forniti da Ryanair

149. Benché i dati siano condizionati da una differente organizzazione del *network* - per cui il dato relativo ai vettori tradizionali è la risultante di rotte di breve, medio e lungo raggio, mentre le compagnie Ryanair e Easyjet hanno una lunghezza del volo

tendenzialmente omogenea – resta il fatto che i vettori *low cost* dimostrano una straordinaria capacità di sfruttare gli apparecchi, operando un numero sensibilmente superiore di voli giornalieri per macchina. Su tali risultati influiscono la scelta di aeroporti meno congestionati e la rapidità di effettuazione delle operazioni connesse con l'imbarco e lo sbarco di passeggeri e bagagli.

150. Infine, sotto il profilo comunicazionale deve essere osservato come la rinuncia ai servizi ancillari al volo costitutiva della filosofia “*no frills*”, che poteva essere considerata come un punto di debolezza, sia stata proposta con successo presso il pubblico come un punto di forza. Il messaggio implicito – e in alcuni casi esplicito<sup>50</sup> – è che ogni rinuncia agli agi è “monetizzata” a beneficio del passeggero, attraverso la compressione del prezzo del biglietto. Si veicola pertanto ai consumatori un concetto di trasferimento (“*pass on*”) dei benefici ottenuti attraverso la maggiore efficienza della gestione.

## 2.2 IL REVENUE MANAGEMENT DEL VETTORE *LOW COST*

### 2.2.1 Il pricing

151. L'elemento qualificante della politica tariffaria dei vettori *low cost* è che essa non prevede un'articolazione in classi di prenotazione. Infatti, viene generalmente proposta sul mercato un'unica tipologia di servizio, che consente di volare su una singola tratta ad uno specifico orario, con una tendenziale assenza di flessibilità nella fruizione. Eventuali modifiche nella prenotazione o il cambio dell'identità del passeggero non sono permessi, ovvero sono soggette a penalizzazioni molto severe, tali da disincentivare il ricorso a questa opportunità, data la connotazione prettamente *price sensitive* della clientela<sup>51</sup>.

152. Quanto detto non significa che il vettore *low cost* rinunci ad effettuare una discriminazione di prezzo, ma indica semplicemente che essa viene semplificata e attuata attraverso strumenti diversi dalla determinazione di differenti regole tariffarie.

Il criterio esclusivo su cui si basa la discriminazione di prezzo del *low cost* non è dunque la rigidità delle regole di fruizione del servizio, bensì il fattore tempo. Quanto maggiore è la distanza temporale tra il momento di prenotazione/acquisto<sup>52</sup> e quello del volo, tanto minore è la tariffa proposta. La raffigurazione del ventaglio tariffario applicato dalle compagnie *low cost* dovrà dunque essere riferita esclusivamente all'andamento dei prezzi nel tempo.

---

<sup>50</sup> Alcuni messaggi comparativi diffusi nel 2002 da Ryanair riportavano il *claim* “*Su Alitalia...il caffè più costoso d'Italia*”, associato all'immagine di una tazzina di caffè con la scritta “Alitalia” ed una targhetta recante il prezzo del volo. Seguiva una tavola comparativa tra i prezzi dei biglietti Alitalia e Ryanair.

Alitalia aveva segnalato all'Autorità la presunta illiceità della comparazione effettuata in tali messaggi. Con riguardo alle modalità del confronto, l'Autorità aveva invece rilevato la conformità con le condizioni di liceità dettate dalla normativa, valutando che i messaggi costituissero un'ironica comparazione tra costi e benefici riconnessi ai due tipi di servizi raffrontati (Cfr. Provvedimento dell'Autorità n.10576 “Voli economici Ryanair” (PI3680), in Boll. 12/2002).

<sup>51</sup> Ad esempio, la tariffa “*lowest*” di Volareweb non permetteva modifiche di itinerario, consentendo invece di cambiare data e ora del volo fino a tre ore prima della partenza dietro pagamento di un supplemento di 25 € per passeggero, a cui va aggiunta l'eventuale differenza tra il prezzo pagato in origine e la tariffa più bassa disponibile al momento della nuova prenotazione. Analoghe condizioni sono prescritte dalle regole tariffarie impiegate da Ryanair.

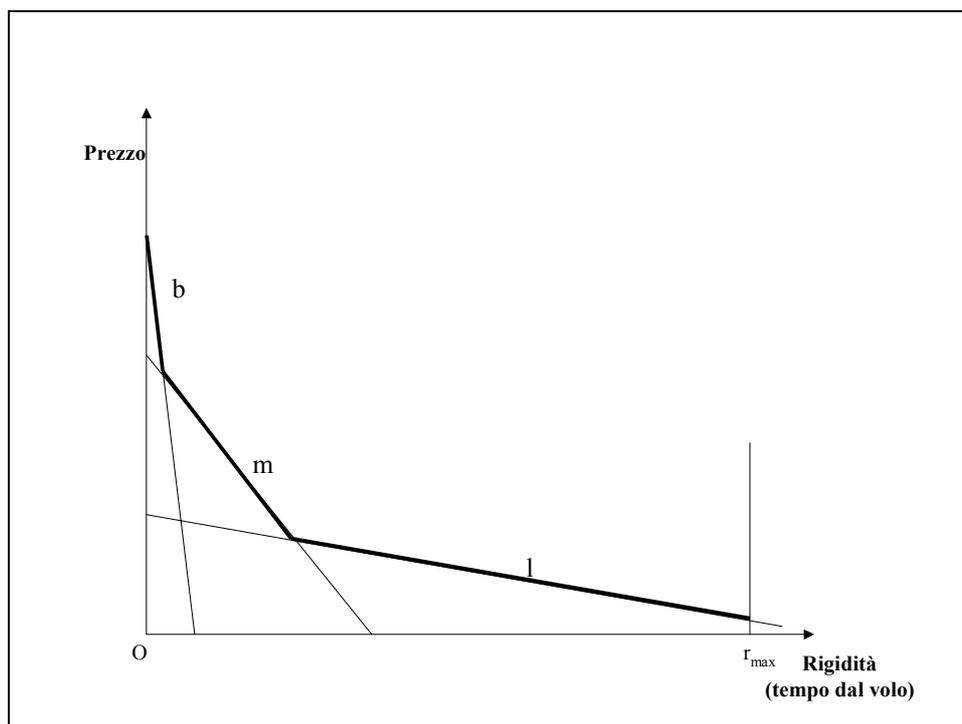
<sup>52</sup> Coerentemente con la rigidità di tutte le condizioni di fruizione del biglietto, per il vettore *low cost* il momento della prenotazione e acquisto devono essere contestuali.

153. A ben vedere, la distanza temporale dal viaggio è una variabile che approssima la rigidità delle condizioni di offerta: l'acquisto anticipato impone infatti al passeggero una programmazione di medio-lungo termine e una maggiore esposizione al rischio di non poter usufruire del volo alla data stabilita<sup>53</sup>; per contro, l'acquisto tardivo incorpora il prezzo della maggior sicurezza di avvalersi del volo, ovvero l'elevata disponibilità a pagare in situazioni di emergenza.

154. Anche per i vettori *low cost* può quindi essere elaborata una rappresentazione grafica analoga a quella proposta per le compagnie aeree tradizionali, che illustri l'andamento delle curve di indifferenza della domanda (figura 11).

Anche in questo caso, infatti, gli assi cartesiani misurano prezzo e rigidità, ma sussiste un'importante differenza rispetto alle modalità con cui il crescente grado di rigidità viene ottenuto. Quest'ultima non è più la risultante di tre parametri congiunti – rimborsabilità, *advance purchase* e periodo di permanenza -, ma è integrata da un solo elemento, rappresentato da una sorta di *advance purchase* non codificato (quindi  $x=0$  corrisponde al giorno del volo, i valori di  $r$  contraddistinguono il numero dei giorni che intercorrono tra il momento dell'acquisto del biglietto dalla data del volo,  $r_{\max}$  è il *first ticket date*).

Figura 11. Combinazioni ottimali prezzo/rigidità per il vettore *low cost*



155. Dato che il servizio offerto è caratterizzato da assoluta rigidità delle condizioni di fruizione, si può ritenere che la clientela *time sensitive* non ne sia particolarmente attratta. A ciò si aggiunga che di norma le società *low cost* operano su aeroporti periferici, il che

<sup>53</sup> Va considerato che le tariffe più basse sono solitamente disponibili uno o più mesi prima della data del volo.

normalmente va ad incrementare il tempo complessivo di viaggio fino alla destinazione finale, a parità di ore di volo<sup>54</sup>.

Poste queste caratteristiche del servizio offerto, i consumatori *time sensitive* acquistano eventualmente il biglietto *low cost* soltanto in prossimità della partenza. E' probabile che il prezzo di riserva sia inferiore a quello relativo ad un corrispondente biglietto *full flexible*, in considerazione dell'importanza assegnata alla flessibilità da tale tipologia di clientela. Dunque, rispetto a quelle della *figura 7*, le curve di indifferenza concernenti la clientela *time sensitive* sono ancora più inclinate, e su livelli di prezzo inferiori.

156. All'opposto, le curve di indifferenza per la clientela più squisitamente *price sensitive* risentono in modo meno sensibile dell'assenza di flessibilità imposta dal vettore *low cost*, atteso che tali consumatori sono disponibili ad acquistare con largo anticipo - purché il prezzo sia contenuto -, allo stesso modo in cui in precedenza erano interessati a biglietti connotati da elevata rigidità a condizione che le tariffe si riducessero. La rappresentazione grafica, per quanto schematica, suggerisce come la componente *price sensitive* sia responsabile di gran parte delle vendite del vettore.

157. Un elemento caratteristico del *pricing* del vettore *low cost* è che le tariffe di partenza si collocano su livelli estremamente contenuti, richiamando anche passeggeri che rispetto ai vettori tradizionali sono esclusi dall'acquisto, dal momento che il loro prezzo di riserva è troppo basso per gli obiettivi di redditività del vettore. Via via, il prezzo crescerà in maniera graduale per un certo periodo e si innalzerà in modo piuttosto repentino in prossimità della partenza. In ogni caso, a causa della citata rigidità nella fruizione del servizio, difficilmente la tariffa raggiungerà quella massima offerta su una tratta equivalente da un vettore tradizionale.

### 2.2.2 Il revenue management

158. Anche per il vettore *low cost* il compito del *revenue management* sarà quello di contemperare nel miglior modo possibile le note esigenze contrapposte: massimizzare il ricavo medio per passeggero ottenendo tuttavia un *load factor* soddisfacente. In questo caso, però, il *route controller* non agirà sull'apertura e chiusura di classi di prenotazione, ma dovrà scegliere in ogni momento il prezzo più opportuno da offrire al pubblico, tra quelli stabiliti dal *pricing*.

159. In pratica, a seconda della redditività potenziale del volo, viene individuato uno sviluppo teorico delle vendite a fronte di prezzi via via crescenti, che costituirà il *benchmark* rispetto al quale dovrà essere confrontato l'effettivo andamento delle vendite. Qualora le vendite si rivelassero superiori a quelle attese (ovvero a quel tempo dal volo e a quella tariffa fosse stato venduto un numero significativamente superiore di biglietti rispetto a quanto stimato), il *route controller* potrebbe anticipare il processo di incremento delle tariffe. Infatti, la positiva risposta del mercato può essere sintomatica di un incremento complessivo della domanda, di modo che, negli ultimi giorni antecedenti al volo, il vettore può estrarre una rendita maggiore per l'aumento di passeggeri con *reservation price* più

---

<sup>54</sup> Per contro, un vantaggio potrebbe essere costituito dal fatto che i vettori *low cost* effettuano collegamenti *point to point* su numerose rotte che le compagnie tradizionali presidiano soltanto con voli indiretti o non presidiano affatto.

alto. In questo caso, risulta dunque necessario preservare un certo numero di posti alle tariffe più costose, ignorando parte della domanda che si manifesta ai livelli inferiori.

160. Per converso, il vettore potrebbe avvedersi di aver anticipato eccessivamente gli aumenti di tariffa, lasciando insoddisfatta parte della domanda necessaria al raggiungimento di un adeguato livello di *load factor*. In tal caso, l'impresa potrà decidere di abbassare nuovamente la tariffa proposta, per riprendere il ciclo degli aumenti da un livello inferiore<sup>55</sup>.

## 2.3 LE INTERAZIONI TRA IMPOSTAZIONE COMMERCIALE TRADIZIONALE E LOW COST

### 2.3.1 I presupposti allo sviluppo dei vettori low cost

161. Precedentemente alla liberalizzazione, i fattori di competizione dei vettori tradizionali erano eminentemente la capillarità del *network*, fondata sul sistema *hub and spoke*, e la capacità di segmentazione della clientela, mediante un'opportuna articolazione tariffaria. Le ricadute negative di questa impostazione del servizio sono rappresentate da una soddisfazione non ottimale della clientela, quanto meno per i passeggeri costretti ad utilizzare voli indiretti, e da ingenti costi di gestione della rete e delle infrastrutture aeroportuali, per l'insorgenza di congestione negli scali e di criticità nella costruzione dell'orario per le connessioni.

162. In termini di tariffe applicate, sussisteva un notevole differenziale tra i prezzi per la clientela *business* e quelli per i passeggeri *economy*, tanto che nel settore vigeva una sorta di proporzione di riferimento, in base alla quale i clienti *business* costituivano il 20% dei passeggeri complessivi ma rappresentavano circa l'80% dei margini di volo. La redditività dei vettori era dunque fondata sugli alti margini estratti da una parte limitata della clientela, la quale in qualche modo sussidiava i passeggeri delle classi *economy* e a tariffa promozionale, in assenza di risparmi di costo per la compagnia tali da giustificare il differenziale di prezzo applicato<sup>56</sup>.

163. Date queste due premesse, la competizione tra *full service carrier* innescava un circolo vizioso secondo cui i vettori tendevano ad ampliare sempre più l'offerta in termini di destinazioni e frequenze che transitavano attraverso l'*hub*, a spese dell'efficienza nella produzione del servizio e della soddisfazione del cliente. Ogni deviazione da questo indirizzo strategico penalizzava il vettore, in quanto determinava una riduzione nella connettività. Poiché i sistemi di prenotazione CRS premiano la presenza commerciale sul

---

<sup>55</sup> Per un'analisi di alcune evidenze tariffarie delle compagnie aeree *low cost* si veda Piga C., Polo M. "Il giro del mondo in 80 euro. Liberalizzazione e compagnie aeree a basso costo", in Mercato Concorrenza e Regole n.2 (2003), pp. 281-296.

<sup>56</sup> Gillen D., Morrison W., "Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?", Journal of Air Transport Management 9 (2003), 15-23.

più ampio numero di collegamenti, la perdita di connettività si risolveva in una minore visibilità e quindi in un decremento delle vendite potenziali<sup>57</sup>.

164. In questo contesto, i vettori *low cost* si sono inseriti in un ambito sostanzialmente esterno all'area di interesse e operatività delle compagnie tradizionali. Essi hanno infatti avviato collegamenti diretti fra destinazioni fino a quel momento servite soltanto mediante voli indiretti, ovvero sono entrate su rotte importanti e già presidiate, ma avvalendosi di norma di aeroporti minori e rivolgendosi ad un segmento di clientela con un prezzo di riserva talmente basso da non risultare appetibile per le compagnie aeree tradizionali e che quindi in precedenza non prendeva in considerazione la possibilità di volare. In termini di qualità, il servizio offerto risultava inferiore a quello classico, per la rigidità delle regole di fruizione, la svantaggiosa localizzazione degli aeroporti, l'ampiezza limitata del *network* e, più in generale, perché il marchio ed il tipo di *business* dovevano ancora consolidarsi. Le compagnie *low cost*, in questa fase, si limitavano dunque ad offrire un prodotto inferiore per soddisfare una domanda residuale e di natura quasi eminentemente addizionale.

165. Chi ha ipotizzato che questo nuovo modello di organizzazione sarebbe rimasto confinato in una nicchia, senza condizionare l'evoluzione dell'industria del trasporto aereo nel suo complesso, ha sottostimato la portata del fenomeno.

Da un lato, infatti, il servizio offerto dai vettori *low cost* non può essere considerato semplicemente come verticalmente inferiore<sup>58</sup>. Si tratta in realtà di un servizio profilato su un *target* di clientela preciso, rispetto al quale si pone probabilmente come l'offerta migliore, non solo in termini di prezzo ma anche dal punto di vista dell'efficacia (grazie a voli diretti, riduzione delle soste in aeroporto, puntualità).

Dall'altro lato, l'espansione del modello *low cost* ha determinato un progressivo miglioramento della qualità offerta, in virtù del forte incremento delle frequenze e dell'ampliamento della rete servita, contestualmente ad una crescita nella percezione dell'affidabilità e dell'immagine delle compagnie da parte dei consumatori. I vettori *low cost* hanno così cominciato a proporsi come alternativa praticabile anche per una parte della clientela che utilizza i vettori tradizionali, determinando una competizione fra due filosofie e tipologie di servizio.

### 2.3.2 Le tipologie di rotte servite dai vettori *low cost*

166. L'entità della domanda di tipo addizionale generata *ex novo* dall'offerta *low cost* rispetto a quella in sovrapposizione e dunque in diretta competizione con le compagnie tradizionali può essere apprezzata anche in riferimento al tipo di collegamento esercitato dall'operatore *low cost*.

167. Pur nella loro eterogeneità, le rotte in cui sono presenti i vettori *low cost* rivelano alcune caratteristiche fondamentali, coerenti con i presupposti del modello di riferimento, vale a dire:

- l'elevata incidenza di alti volumi di traffico *point to point*,

---

<sup>57</sup> Franke M., "Competition between network carriers and low cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?", *Journal of Air Transport Management* 10 (2004), 15-21.

<sup>58</sup> Si è nel caso di differenziazione verticale quando tutti i consumatori sono concordi nel preferire un certo prodotto rispetto ad un altro, a parità di ogni altra circostanza.

- la forte rilevanza della domanda di tipo *price sensitive*,
- l'alto grado di contendibilità del mercato, soprattutto in termini di accesso all'infrastruttura aeroportuale,
- la limitata complessità del servizio da fornire.

Tali caratteristiche sono tipicamente rinvenibili su tratte internazionali a breve-medio raggio, che in effetti rappresentano l'ambito originario e tutt'oggi nettamente prevalente di operatività delle compagnie a basso costo.

168. Se i collegamenti risultano di interesse per le compagnie a basso costo nella misura in cui sono coerenti con le condizioni di operatività con la propria organizzazione, ripartizioni di tipo geografico (ad esempio, tra rotte nazionali e internazionali) perdono di significatività. In questa luce può essere letta la recente decisione di Ryanair di iniziare ad operare alcuni collegamenti interni in Italia<sup>59</sup>. Per l'Italia è infatti individuabile un insieme significativo di rotte che soddisfano i requisiti organizzativi del modello, benché su numerosi collegamenti particolarmente appetibili esistono significativi ostacoli all'ottenimento di *slot*, che determinano un insufficiente grado di contendibilità.

169. Per quanto concerne le rotte a lungo raggio, sembrano venire meno almeno due dei parametri evidenziati. In termini di complessità del servizio, l'effettuazione di rotte intercontinentali richiederebbe l'utilizzo di aeromobili di grandi dimensioni e spese di viaggio più consistenti, cui corrisponderebbero tariffe non necessariamente in grado di attrarre quella clientela *price sensitive* che costituisce il *target* privilegiato del sistema *low cost*. In relazione alla contendibilità dei mercati, la dimensione dei velivoli comporterebbe l'utilizzo di adeguate strutture aeroportuali, che difficilmente sono nella disponibilità degli scali minori, rendendo necessario far riferimento ai grandi aeroporti internazionali, più costosi e, soprattutto, congestionati per la presenza delle compagnie tradizionali.

In più, la maggiore capacità dell'aeromobile richiederebbe un bacino di domanda *point to point* particolarmente ampio, visto che nell'organizzazione *low cost* non è previsto il *feederaggio*.

170. Stanti questi ostacoli, l'attuale impostazione *low cost* necessiterebbe verosimilmente di importanti adattamenti per potersi inserire nel trasporto a lungo raggio, e quindi le rotte intercontinentali non appaiono costituire una significativa aera di sovrapposizione tra i due modelli. Rispetto al trasporto a lungo raggio, la tradizionale struttura *hub and spoke* e la relativa funzione di *feederaggio* risultano invece particolarmente efficienti, nella misura in cui colgono due risultati: dal punto di vista del vettore, consentono di alimentare il traffico in partenza dall'*hub*, producendo così una massa critica di passeggeri adeguata alle capacità di posti degli aeromobili di grande dimensione; dal punto di vista del consumatore, permettono di scegliere tra una molteplicità di origini e destinazioni, in virtù della capillarità del *network* del vettore.

171. Focalizzandosi sulle rotte attualmente esercitate dagli operatori *low cost* in Europa, che rientrano quasi esclusivamente nella tipologia dei collegamenti internazionali a breve-medio raggio, possono essere verificati i livelli di sovrapposizione con l'attività delle

---

<sup>59</sup> In data 31 gennaio 2005, Ryanair ha annunciato l'avvio di tre nuove rotte, originanti dall'aeroporto di Roma Ciampino e con destinazione Verona (aeroporto di Brescia), Venezia (Treviso) e Alghero, a far data dal mese di aprile 2005.

compagnie tradizionali anche in base alla precedente esistenza o meno del collegamento diretto, ad opera appunto di un vettore tradizionale, nonché alla dimensione reale o potenziale della rotta. In proposito, è possibile distinguere tra:

- nuovi collegamenti diretti,
- rotte già operate da un altro vettore, ad elevata densità,
- rotte già operate da un altro vettore, a limitata densità.

172. I collegamenti di nuova istituzione (ad esempio Roma-Karlsruhe, Pisa-Amburgo, Londra-La Rochelle) stimolano una domanda latente fino a quel momento non soddisfatta, mediante un'offerta avente caratteristiche pienamente coerenti con il *target* di interesse. In questo caso, è l'offerta che crea una domanda incrementale, senza incidere direttamente sull'attività dei vettori tradizionali.

173. La seconda tipologia comprende rotte di estrema rilevanza (quali Roma-Londra, Londra-Dublino, Londra-Parigi), in cui le compagnie *low cost* sono riuscite ad inserirsi utilizzando aeroporti minori situati in aree limitofe, evitando così i costi e la congestione degli scali principali. Per questi collegamenti è stata in un primo momento stimolata una domanda addizionale, ma progressivamente, con l'aumento delle frequenze ed il miglioramento dell'immagine aziendale, è stato possibile sottrarre anche clientela ai vettori tradizionali.

174. La terza categoria rappresenta la sfida più diretta tra i due modelli di trasporto, perché i margini di sovrapposizione sono particolarmente elevati, essendo la domanda complessiva più limitata. In questo caso, il livello di diretta competizione varia a seconda che la rotta sia a prevalente vocazione *leisure*, e quindi più vicina alle caratteristiche del servizio *low cost* (ad esempio Roma-Stoccolma, Milano-Barcellona, Londra-Valencia), oppure *business*, e quindi più difendibile dalle compagnie tradizionali (quali Roma-Bruxelles, Milano-Monaco, Dublino-Francoforte). In questo secondo caso, infatti, l'utilizzo di aeroporti secondari può rappresentare un elemento di svantaggio competitivo per i vettori *low cost*.

175. Quanto ai collegamenti diretti tra gli aeroporti italiani e gli scali dello Spazio Economico Europeo, con riferimento alla stagione corrente (*winter 2005*), essi sono classificabili nel modo illustrato nella tavola che segue. La tavola prende a riferimento le rotte intese come coppie di città di origine-destinazione, anche laddove gli scali interessati siano diversi fra le compagnie tradizionali e quelle *low cost* (per l'Italia gli aeroporti di Roma Fiumicino e Ciampino, nonché Milano Linate e Malpensa).

Tavola 10. Tipologia di vettori operanti sui collegamenti tra Italia e SEE. Stagione *winter 2005*

<i>Rotte</i>	<i>n.</i>	
Rotte operate da uno o più vettori tradizionali	125	39%
Rotte operate da uno o più vettori <i>low cost</i>	154	47%
Rotte in concorrenza tradizionali - <i>low cost</i>	46	14%
<b>Rotte totali</b>	<b>325</b>	

--	--	--

Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet delle compagnie

176. Una prima considerazione a commento della tavola è che le compagnie *low cost* hanno attivato un numero di rotte da e verso l'Italia particolarmente elevato, tanto da superare le rotte esercitate dai *full service carrier*. Evidentemente, la notevole vocazione turistica del nostro Paese fa sì che siano individuabili numerose tratte di interesse per i vettori a basso costo e richiama un elevato numero di soggetti che applicano tale modello<sup>60</sup>.

177. Tuttavia, si rileva che l'area di sovrapposizione tra i due modelli non è ancora particolarmente significativa, ad indicare che fino ad ora i vettori *low cost* si sono prevalentemente orientati verso nuove opportunità di traffico piuttosto che porsi in diretta competizione con compagnie tradizionali. Delle 46 rotte "contese", soltanto 4 possono essere qualificate come collegamenti ad alta densità (si tratta di Milano-Londra, Roma-Londra, Roma-Parigi e Roma-Bruxelles). Alitalia è presente su 33 delle rotte in questione (e su tutti e quattro i collegamenti ad alta densità), mentre le restanti 13 sono esercitate da altre compagnie tradizionali, per lo più estere.

178. Laddove si volesse adottare un criterio più ampio di identificazione delle rotte in concorrenza, ascrivendo all'area milanese lo scalo di Bergamo, e considerando come fungibili tra loro gli aeroporti di Firenze-Pisa e Treviso-Venezia, non si giungerebbe a considerazioni sostanzialmente diverse. Come si osserva dalla tavola seguente, la compresenza dei due modelli riguarda meno di un quinto delle rotte così individuate.

Tavola 10bis. Tipologia di vettori operanti sui collegamenti tra Italia e SEE. Stagione *winter* 2005

<i>Rotte</i>	<i>n.</i>	
Rotte operate da uno o più vettori tradizionali	109	35%
Rotte operate da uno o più vettori <i>low cost</i>	142	46%
Rotte in concorrenza tradizionali - <i>low cost</i>	57	19%
<b>Rotte totali</b>	<b>308</b>	

Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet delle compagnie

179. In sintesi, si può affermare che i due modelli di trasporto aereo tendono ad oggi a mantenere le proprie specialità organizzative ed il proprio ambito privilegiato di azione, per tanto lo sviluppo dei vettori *low cost* appare destinato a provocare una progressiva

<sup>60</sup> Le compagnie *low cost* che nel corso della stagione *winter* 2005 offrono collegamenti con aeroporti italiani risultano essere 32: Ryanair, Easy Jet, Virgin Express, My Air, Hapag Lloyd Express, Air Berlin, Sterling, Germanwings, Blue Panorama, Sky Europe, Wizzair, Blue Air, Carpatair, Transavia Airlines, Clubair, Evolavia, Albatros Airways, Helvetic, Jetonline, Flybaboo, Denim Air, Basiq Air, Thomson Fly, Corse Air, Air Europa, Air Service Plus, Norvegia Air Shuttle, Niki, Vueling, Germania, Maersk Air, Channel Express.

convergenza con conseguente ulteriore sovrapposizione della clientela di riferimento, principalmente rispetto alle rotte a medio raggio.

### 2.3.3 Il confronto competitivo tra vettori *low cost* e compagnie tradizionali

180. Le considerazioni svolte e i dati riportati evidenziano l'instaurarsi di una competizione diretta su determinati collegamenti, accanto alla persistenza di aree di esclusivo appannaggio di uno dei due modelli di trasporto aereo. Occorre pertanto chiedersi in che maniera e in che misura si determinano i reciproci condizionamenti.

181. Sulle rotte operate da entrambe le tipologie di vettori, non si registra esclusivamente un incremento della domanda complessivamente servita, grazie all'effetto di stimolazione ad opera dei vettori *low cost*, ma altresì una progressiva sottrazione della clientela in precedenza soddisfatta dalle compagnie tradizionali.

182. Al riguardo, si rileva che la presenza di compagnie *low cost* che offrono prezzi estremamente contenuti<sup>61</sup> incide sul prezzo di riserva dei consumatori, a partire dai viaggiatori a scopo non professionale, di modo che essi divengono maggiormente sensibili al prezzo, nel senso che risultano maggiormente inclini a rinunciare a parte della flessibilità per accedere alle tariffe proposte dal *low cost*. Gli stessi livelli tariffari dei vettori tradizionali vengono confrontati con le tariffe proposte dalle compagnie *low cost*, che divengono parametri di riferimento di un prezzo possibile. Ciò esercita una forte influenza sulla risposta del consumatore, anche di quello non immediatamente riconducibile alla tipologia *price sensitive*, e sul valore attribuito al differenziale di qualità offerto dall'operatore tradizionale.

183. Un elemento che ha amplificato la progressiva sensibilizzazione al prezzo è stata il radicarsi presso il pubblico dell'immagine virtuosa dell'impresa *low cost*, la cui convenienza delle tariffe deriva da una semplificazione del servizio ("*no frills*") e dal trasferimento dell'efficienza così ottenuta al consumatore, mediante tariffe più basse.

184. Di qui la necessità di una revisione delle politiche tariffarie delle compagnie tradizionali. Ad esempio, sulle principali rotte da e per l'Italia in cui sono presenti sia compagnie tradizionali che vettori *low cost* si è assistito ad una dinamica di riduzione dei livelli di prezzo, che ha condotto ad un calo nell'ordine del 30% della tariffa media praticata di Alitalia<sup>62</sup>.

185. Va peraltro evidenziato che gli effetti del cambiamento nella percezione del valore del trasporto aereo non sono rimasti confinati alle rotte servite dai vettori *low cost*, ma hanno inciso sull'intera struttura tariffaria del settore. Dal punto di vista del passeggero, il differenziale qualitativo ottenibile dalle classi di prenotazione più elevate dell'articolazione tariffaria tradizionale è risultato sempre meno idoneo a giustificare il differenziale di prezzo.

---

<sup>61</sup> A titolo esemplificativo, la tariffa media applicata da Ryanair sull'insieme dei voli operati nel 2003 è stata di 46 euro. Fonte: bilancio Ryanair 2003.

<sup>62</sup> Stima Alitalia.

Dunque la disciplina indiretta esercitata dagli operatori *low cost* ha condotto ad un calo, seppur meno sensibile, anche dei prezzi sulle rotte non soggette a diretta competizione.

#### 2.3.4 Le differenze tra l'impostazione tariffaria *low cost* e quella tradizionale

186. La portata innovativa del fenomeno *low cost* non si è esaurita nella revisione dei livelli tariffari, ma ha anche influito sui criteri di articolazione dell'offerta di prezzo. Anche i vettori *low cost* effettuano una discriminazione del prezzo di secondo tipo, ma ricorrono ad uno strumento diverso per realizzarla. I vettori tradizionali giocano sulla codificazione di un complesso sistema di regole per indurre l'auto-selezione dei consumatori verso la classe di prenotazione più remunerativa; le compagnie *low cost* mantengono una piena omogeneità del servizio offerto e sfruttano la crescente disponibilità a pagare dei passeggeri all'approssimarsi della data di partenza del volo.

187. I vettori tradizionali mantengono disponibile per gran parte del periodo di vendita un ampio ventaglio di condizioni tariffarie – stabilite dal *pricing* -; le compagnie *low cost*, di norma, offrono ad ogni istante un unico prezzo (o al massimo due, se esiste anche una tariffa *flexible*) – scelto dal *route controller*.

Quindi, nel *revenue management* della compagnia *low cost* non è più rinvenibile una netta cesura tra il momento del *pricing* strategico e la fase più operativa di gestione della disponibilità delle diverse tariffe al pubblico.

188. L'assoluta omogeneità delle regole tariffarie consente una estrema semplificazione delle procedure di prenotazione e vendita, rendendo non necessario ricorrere ai complessi sistemi di distribuzione di cui si avvalgono le compagnie tradizionali, con un significativo abbattimento dei relativi costi<sup>63</sup>.

189. Nella politica tariffaria dei vettori *low cost* giocano un ruolo fondamentale le promozioni, che di norma definiscono una tariffa di partenza estremamente contenuta. Quest'ultima, denominata dai vettori “*tariffa marketing*”, riguarda una certa percentuale dei posti disponibili, di norma limitata ma comunque non trascurabile<sup>64</sup>.

In un settore in cui non è possibile identificare un unico valore rappresentativo dell'articolazione tariffaria della compagnia, la “*tariffa marketing*” svolge un ruolo di segnale di convenienza dell'intera proposta commerciale del vettore *low cost*.

190. I criteri di articolazione tariffaria utilizzati dai vettori *low cost* costituiscono anche per le compagnie tradizionali un riferimento di un possibile strumento alternativo di segmentazione del mercato, che peraltro appare maggiormente in linea con i nuovi paradigmi concorrenziali.

---

<sup>63</sup> Si consideri che la quasi totalità dei biglietti degli operatori *low cost* viene venduta tramite Internet, mentre per i vettori tradizionali tale modalità riveste tuttora una rilevanza marginale, inferiore al 10%.

<sup>64</sup> Nel provvedimento PI/3680 “Voli economici Ryanair” si rileva che: “*nel periodo ricompreso nella promozione (12 febbraio 2002-30 aprile 2002), la percentuale dei posti disponibili alle tariffe pubblicizzate è stata ricompresa tra il 25% e il 45% [...]in assenza di posti disponibili alle tariffe pubblicizzate, sono disponibili le tariffe “next lowest fare” a 29 euro, che insieme alle altre rappresentano il 70% circa del totale di biglietti venduti*”.

Un esempio di iniziativa promozionale radicale è rappresentato dall'offerta di tre milioni di posti ad un centesimo di euro effettuata da Ryanair nel settembre 2004.

### 2.3.5 La risposta dei vettori tradizionali e le problematiche sottese

191. Lo sviluppo e l'affermazione dei vettori *low cost* hanno messo seriamente in discussione il ruolo e gli assetti organizzativi dei vettori tradizionali. Questi ultimi, non potendo restare indifferenti all'influenza esercitata dal modello *low cost*, hanno dovuto ricercare delle risposte in grado di contrastare la riduzione di potere di mercato e, in prospettiva, di clientela.

192. Una prima ipotesi di risposta è il tentativo di replicare l'organizzazione del servizio delle compagnie *low cost*, intensificando i collegamenti diretti a scapito dei transiti attraverso l'*hub*. Questa scelta presenta tuttavia l'inconveniente di indebolire l'impresa rispetto ai *competitor* tradizionali. Infatti, come già evidenziato, l'aumento di voli diretti per accrescere la produttività, in termini di incremento delle ore di volo e di minori costi aeroportuali, riduce inevitabilmente la connettività dall'*hub* e penalizza la presenza commerciale sui sistemi informatici di prenotazione (CRS). A sua volta, la minore visibilità impatta sulle vendite, causando una importante perdita di redditività per la compagnia aerea, rischiando di amplificare le difficoltà finanziarie che attualmente caratterizzano l'industria del trasporto aereo.

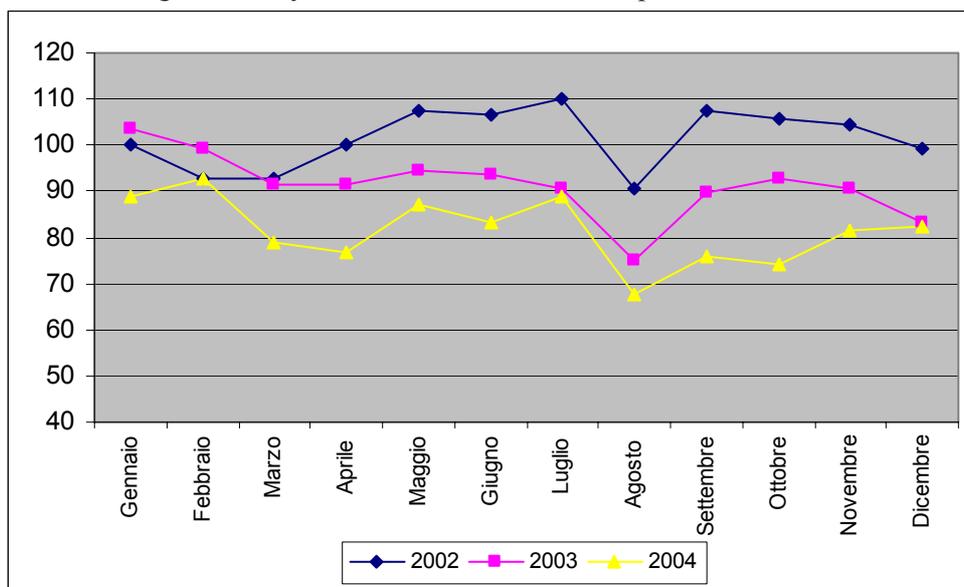
193. Né è ipotizzabile che il vettore tradizionale sia in grado di competere direttamente con i vettori *low cost* per la conquista dei segmenti di clientela più spiccatamente *price sensitive*, agendo sul prezzo. Ciò infatti comporta uno sforzo maggiore per i vettori tradizionali, i quali hanno costi unitari di produzione del servizio decisamente superiori. Con questo non si vuole significare che debba essere mantenuto inalterato il livello tradizionale di prezzo dei *full service carrier*. Tuttavia, esso non può allinearsi pienamente alle tariffe *low cost*, atteso che a questo riguardo il nuovo modello organizzativo dispone di un rilevante vantaggio di costo di produzione.

194. Ancor meno percorribile appare la strada di una riconversione radicale in senso *low cost* da parte di una compagnia tradizionale. Infatti, anche laddove le nuove scelte commerciali risultassero efficaci, conducendo ad un significativo aumento di passeggeri trasportati, le vischiosità legate alla precedente organizzazione potrebbero rendere per un certo periodo insostenibile la riduzione del ricavo medio, in un momento in cui l'impresa è anche esposta a ingenti costi di riconversione. Per l'insieme delle ragioni evidenziate, è eloquente che i vettori *low cost* di maggior successo siano nati con una struttura già idonea ad adeguarsi a tale filosofia, mentre numerosi tentativi di riconversione di compagnie tradizionali abbiano avuto esito negativo.

195. La soluzione ipotizzabile rispetto allo scenario attuale sembra essere una ridefinizione dei livelli tariffari delle compagnie tradizionali, a livelli non tanto equivalenti a quelli praticati dai vettori *low cost*, quanto piuttosto coerenti con l'apprezzamento da parte della clientela del differenziale di qualità e ampiezza del servizio. Quest'ultimo, infatti, per quanto meno valorizzato rispetto al passato, continua a costituire l'elemento distintivo delle compagnie tradizionali.

196. Nelle seguenti figure vengono illustrati due esempi paradigmatici di effetti sul prezzo determinati dall'ingresso di un vettore *low cost* sulla rotta. In particolare, si osserva il ricavo medio per passeggeri di Alitalia, sulle tratte Roma-Londra e Roma-Bruxelles, ha risentito pesantemente della pressione esercitata da Ryanair, nonostante quest'ultima operi da aeroporti diversi.

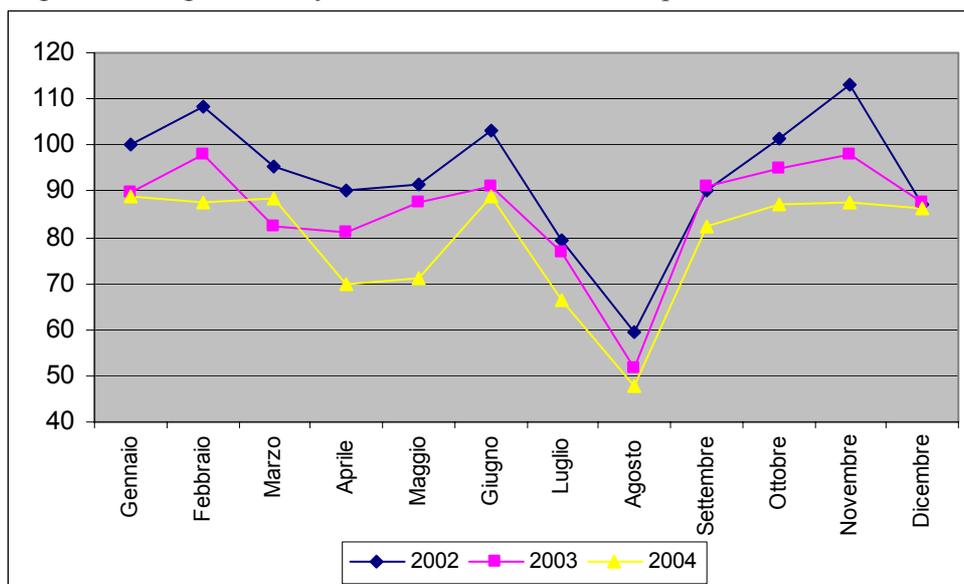
Figura 12. Evoluzione dello yield medio di Alitalia sulla rotta Roma Fiumicino - Londra Heathrow a seguito dell'ingresso di Ryanair sulla rotta Roma Ciampino - Londra Stansted



Ryanair entra sulla rotta Ciampino-Stansted nel maggio 2002.

Fonte: Alitalia. Ricavo per passeggero chilometro (numeri indice: gennaio 2002 = 100)

Figura 13. Evoluzione dello yield medio di Alitalia sulla rotta Roma Fiumicino - Bruxelles Zaventem a seguito dell'ingresso di Ryanair sulla rotta Roma Ciampino - Bruxelles Charleroi



Ryanair entra sulla rotta Ciampino-Charleroi nel luglio 2002.

Fonte: Alitalia. Ricavo per passeggero chilometro (numeri indice: gennaio 2002 = 100)

197. Per rendere questi nuovi livelli tariffari sostenibili nel medio periodo, il vettore tradizionale deve contemporaneamente ridurre i costi di produzione del servizio, mediante una riorganizzazione tesa a un recupero della produttività e a un aumento dell'efficienza. Se così non fosse, la scelta obbligata di agire sul prezzo come parametro di confronto concorrenziale, in quanto strumento di maggior immediatezza e percepibilità per i consumatori, rischia di determinare una frattura fra l'efficacia commerciale (ovvero l'appetibilità dell'offerta) e l'efficienza nella produzione del servizio, con conseguente pericolo di non sostenibilità delle tariffe.

198. L'impresa tradizionale deve dunque trovare un sentiero praticabile tra due potenziali minacce: l'erosione di quote a vantaggio dei nuovi entranti ovvero di altri *full service carrier* più aggressivi (se le tariffe praticate risultano troppo elevate); oppure un eccessivo calo di redditività pur in presenza di vendite soddisfacenti (laddove le tariffe risultassero troppo basse rispetto alla struttura di costo).

L'esempio della rotta Dublino-Londra, uno tra i più importanti collegamenti europei per traffico con destinazione finale, è in questo senso paradigmatico: dal 1986 al 2000 la domanda soddisfatta è aumentata di quattro volte (con relativa riduzione di quota per i due vettori storici British Airways e Aer Lingus e presenza sempre più significativa di Ryanair), mentre lo *yield* medio per passeggero si è ridotto ad un quarto<sup>65</sup>.

199. Quanto al trasporto aereo nazionale, l'ingresso di un operatore *low cost* puro provoca un innalzamento della qualità del confronto competitivo nel trasporto aereo nazionale. In precedenza, l'influenza del *low cost* si esauriva nell'indicare la possibilità di praticare anche sui collegamenti interni prezzi sostanzialmente diversi dal modello tradizionale (per importo e struttura), creando nei consumatori un'insofferenza verso i livelli tariffari tradizionali. Nel momento in cui la competizione diviene diretta, quanto meno su alcune tratte, si determina un'aperta contesa che impatta in buona parte sul medesimo bacino di utenza.

200. In termini generali, si rileva che la sovrapposizione su alcune rotte tra le due categorie di operatori tradizionali e *low cost* non ne fa venir meno le specificità costitutive, le quali inevitabilmente segneranno la linea di demarcazione tra le rispettive strategie e leve commerciali per l'acquisizione della clientela.

In particolare, la vocazione delle compagnie *low cost* rimane quella di collegare aeroporti minori, in una logica *point to point*, rivolgendosi in modo prevalente ad una clientela *price sensitive*.

Dal canto loro, le compagnie tradizionali continuano a detenere rilevanti punti di forza, che risultano apprezzati dalla clientela più squisitamente *time sensitive*. Rispetto a questi consumatori, esse possono far leva sulla capillarità dei collegamenti, che identifica un prodotto di qualità superiore rispetto al servizio operato dall'impresa *low cost* e non replicabile da quest'ultima. In effetti, la capillarità e l'integrazione delle reti sono state tra le variabili strategiche di maggiore attenzione per le imprese tradizionali, che hanno coordinato il proprio *network* con quello di compagnie analoghe, nel quadro di alleanze strategiche internazionali. Ciò vale a maggior ragione per le rotte a lungo raggio, che di

---

<sup>65</sup> Franke M. (2004) "Competition between network carriers and low cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?", *Journal of Air Transport Management*, 10: 15-21.

fatto rimane un ambito esclusivo di attività dei vettori tradizionali, fondato sull'*hub dominance*.

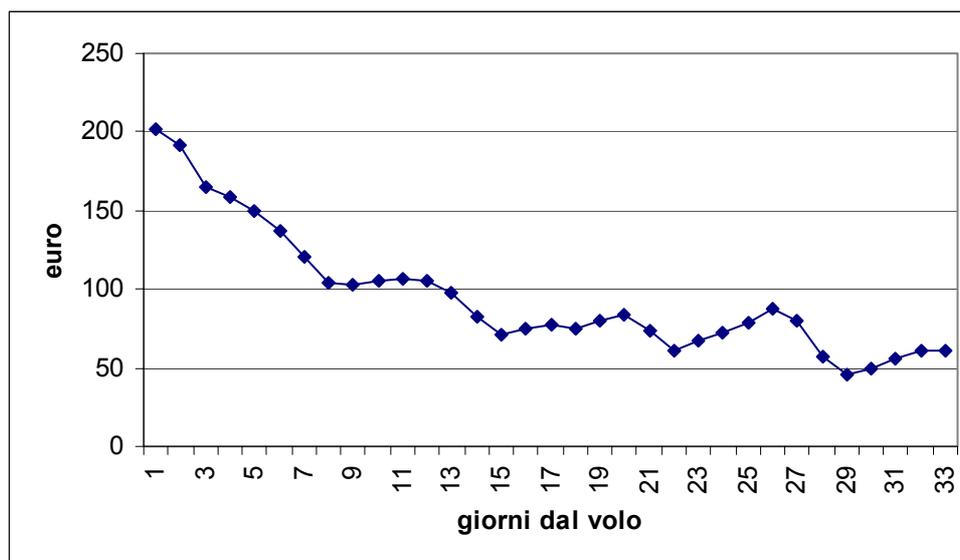
## 2.4 EVIDENZE DI APPLICAZIONE DELLA TARIFFA LOW COST

### 2.4.1 L'andamento delle tariffe low cost

201. Di seguito viene riportato, secondo modalità coerenti con l'impostazione sinora seguita, l'andamento delle tariffe di alcuni vettori *low cost*. In particolare, viene presa in esame la rotta più significativa operata da Ryanair da e per l'Italia, esemplificativa dell'approccio di un vettore *low cost* puro. Successivamente, si affrontano brevemente le specificità delle due compagnie italiane che si sono ispirate a tale modello.

202. La figura 14 evidenzia lo sviluppo nel tempo delle tariffe per un volo Roma Ciampino - Londra Stansted operato da Ryanair. In particolare, i valori indicati sono la media delle tariffe disponibili alla medesima distanza temporale dal volo.

Figura 14. Evoluzione tariffe Ryanair, volo Roma-Londra, agosto-settembre 2004



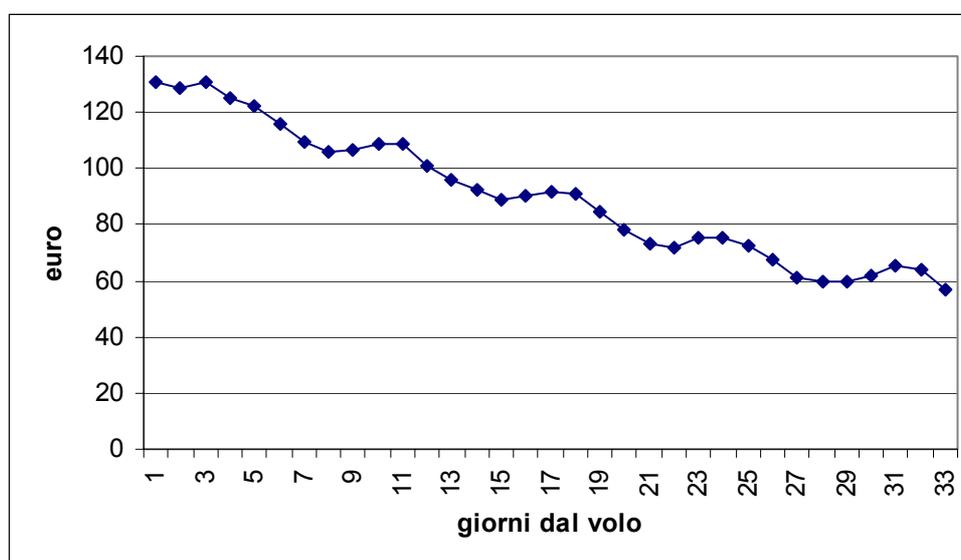
Fonte: elaborazione su dati estratti dal sito [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com).

N.B. E' stata considerata la "tariffa netta", cui devono essere aggiunte "Taxes, fee & charges" per € 16,22 e "handling costs" € 2,50 per transazione con carta di credito.

203. Analogamente, si rappresenta l'andamento delle tariffe praticate da Volareweb per il volo Catania-Venezia. Anche in questo caso, i valori indicati sono la media delle tariffe disponibili alla medesima distanza temporale dal volo, nei mesi di agosto e settembre 2004 (rilevazioni condotte dal 3 agosto al 9 ottobre)<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Va sottolineato per completezza che Volareweb, oltre alla classe rigida a cui si riferisce la figura, proponeva altresì una tariffa notevolmente più costosa, denominata *flexible*, che consentiva di cancellare la prenotazione fino a tre ore prima della partenza e di utilizzare l'importo pagato come credito per gli acquisti successivi. Essa è stata trascurata per evidenziare l'andamento della tariffa "rigida", più propriamente *low cost*.

Figura 15. Evoluzione tariffe Volareweb, volo Catania-Venezia, agosto-settembre 2004



Fonte: elaborazioni su dati estratti dal sito [www.volareweb.com](http://www.volareweb.com).

N.B. E' stata considerata la "tariffa netta", cui devono essere aggiunte "Tasse e supplementi" per € 27,58 e un "supplemento spesa amministrativa" € 6.

204. La politica tariffaria adottata da Meridiana, l'altro vettore italiano che si qualifica come *low cost*, presenta una specificità. A partire dal gennaio 2003, la società ha effettuato una semplificazione tariffaria, adottando sei tariffe promozionali di tipo *low cost*, che si affiancano ad alcune classi di tipo tradizionale a favore della clientela *time sensitive*.

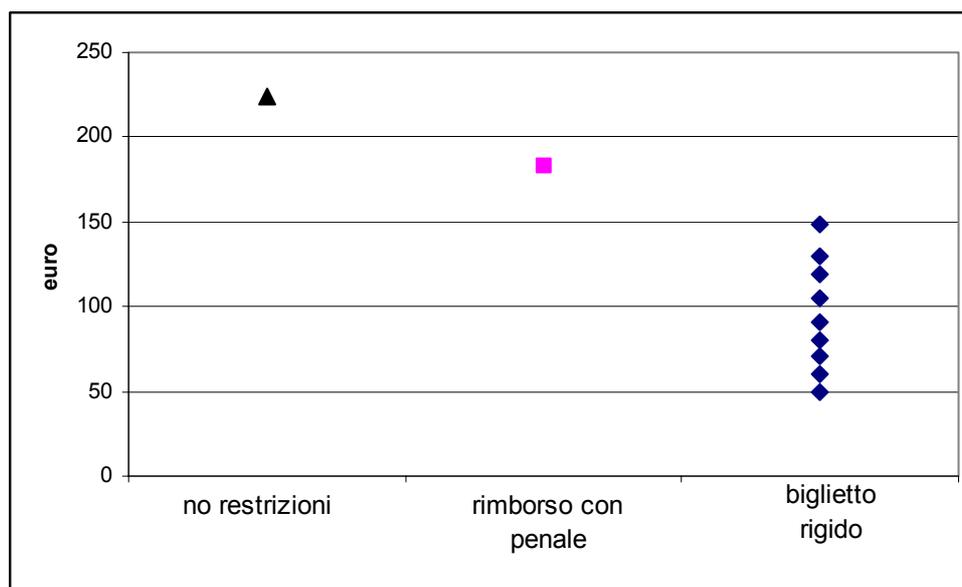
Meridiana propone pertanto un ventaglio tariffario articolato sostanzialmente in tre livelli di rigidità, rappresentati da una classe *full flexible*, una classe intermedia (che consente il cambio di prenotazione gratuito ed il rimborso a fronte di una penale) ed una classe più rigida (senza possibilità di rimborso e con il cambio di prenotazione gravato da una penale). All'ultima classe corrispondono più livelli tariffari (le sei tariffe promozionali menzionate), i quali vengono via via 'chiusi' – a cominciare da quelli inferiori – all'approssimarsi della data di partenza<sup>67</sup>.

205. Di seguito viene illustrata l'offerta tariffaria di Meridiana nell'ottobre 2004, rispetto ad alcune tra le principali rotte nazionali. I valori indicati costituiscono la media dei livelli tariffari applicati per i collegamenti Linate-Catania, Linate-Palermo, Linate-Fiumicino, Fiumicino-Verona, Napoli-Bologna.

In questo caso non può essere seguito l'approccio impiegato per l'evoluzione delle tariffe delle compagnie di tipo *low cost*. Infatti, la struttura tariffaria vede la presenza di classi di prenotazione definite da combinazioni prezzo/regole accanto a classi che presentano le medesime regole tariffarie e che vengono rese disponibili in momenti differenti.

<sup>67</sup> Cfr. anche Prov. 12650 PI/4221 "Meridiana-Rivoluzione Totale" del 27 novembre 2003 in Boll. 48/2003.

Figura 16. Tariffe proposte da Meridiana per alcuni voli operati in data 18 ottobre 2004



Fonte: elaborazione su dati estratti dal sito Internet [www.meridiana.it](http://www.meridiana.it).

#### 2.4.2 La competizione tariffaria sulla rete Internet

206. Le potenzialità espresse da Internet, unite alla crescente competizione tra i vettori, fanno sì che anche le compagnie tradizionali facciano sempre più riferimento a tale canale di vendita, sebbene con modalità parzialmente diverse da quelle adottate dai principali vettori *low cost* internazionali.

207. Infatti, soltanto Meridiana e Volare utilizzano la modalità *ticketless*, consistente nell'assenza di un biglietto cartaceo e basata sulla semplice verifica dell'identità del viaggiatore al momento delle procedure di accettazione. L'acquirente riceve conferma dell'acquisto tramite un messaggio *e-mail* - nel quale sono indicati le specifiche del volo ed il codice di prenotazione - che deve essere presentato al momento dell'imbarco, unitamente ad un documento di identità.

208. Alitalia si è orientata verso il rilascio di un biglietto elettronico, documento di trasporto "virtuale", sprovvisto di supporto cartaceo, i cui dati risiedono all'interno della compagnia. In questo caso, il passeggero esibisce il documento di riconoscimento al *check in* e ritira la propria carta di imbarco insieme alla ricevuta fiscale, nella quale devono essere indicate le norme che regolano il volo e le medesime informazioni che si trovano su un biglietto tradizionale.

Air One non utilizza invece il biglietto elettronico, ma consente di acquistare via Internet un biglietto tradizionale, che deve poi essere ritirato presso la biglietteria dell'aeroporto.

209. In termini tariffari, è interessante rilevare come anche le compagnie tradizionali, quando vendono attraverso la rete Internet, seguano un approccio che assomiglia a quello dei vettori *low cost*. Infatti, invece di presentare la tipica griglia tariffaria presente sui GDS - prospettando le diverse tariffe disponibili, associate alle classi di prenotazione aperte -, le

compagnie propongono soltanto due opzioni: la soluzione economicamente più conveniente esistente in quel momento e una tariffa più elevata per un biglietto flessibile. Implicitamente, dunque, anche le imprese tradizionali indirizzano le vendite tramite il canale Internet ad una tipologia di clientela con una connotazione principalmente *price sensitive*, indifferente ai limiti alla flessibilità delle regole di fruizione e interessata invece all'ottenimento di un prezzo contenuto.

210. Basandosi sulle tariffe proposte dal sito in tempi successivi, acquisite mediante rilevazioni periodiche, diventa quindi possibile proporre una raffigurazione dell'andamento del prezzo nel tempo e quindi operare dei confronti tra le tariffe offerte dai vettori tradizionali e quelli *low cost*. Di seguito vengono pertanto proposte, a titolo meramente esemplificativo, le evidenze ricavate attraverso l'osservazione dell'andamento dei prezzi proposti in Internet da parte di alcuni vettori principali su un campione di rotte di particolare interesse. Per ciascuna rotta, verranno riportati: il tracciato dell'andamento nel tempo delle tariffe in valore assoluto; alcune statistiche descrittive che evidenziano media, mediana e variabilità della distribuzione dei prezzi; la visualizzazione della ripartizione delle probabilità di acquisto nell'ambito di determinati intervalli di prezzo.

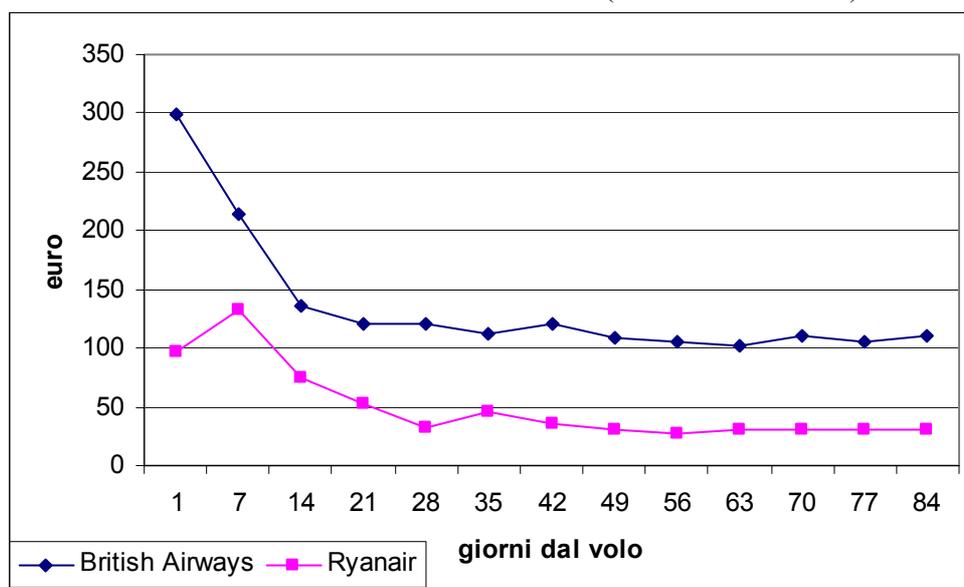
211. In primo luogo, si presenta il confronto paradigmatico fra l'andamento delle tariffe registrato per un vettore tradizionale (British Airways) e uno *low cost* (Ryanair) per la tratta di sola andata sulla rotta Roma-Londra<sup>68</sup>. Con riferimento a British Airways, non essendo disponibile una tariffa di sola andata, si è proceduto ad un'approssimazione, dividendo per due la migliore tariffa andata e ritorno disponibile al momento dell'interrogazione del database<sup>69</sup>. Le osservazioni, effettuate settimanalmente per un periodo di 12 settimane, considerano valori comprensivi di tasse aeroportuali e ogni altra tipologia di supplemento tariffario.

---

<sup>68</sup> Le rotte esercitate dai due vettori per connettere la coppia O/D Roma-Londra non sono identiche, dal momento che gli aeroporti di origine e destinazione delle due compagnie non coincidono. Si sono pertanto raccolti i dati di Ryanair relativi al collegamento Ciampino-Stansted e quelli di British Airways relativi al collegamento Fiumicino-Heatrow.

<sup>69</sup> I dati raccolti per British Airways fanno dunque riferimento a classi di prenotazione che possono essere caratterizzate da diverse regole di fruizione, rese via via disponibili dal revenue management aziendale in considerazione dello sviluppo delle vendite per il volo. La tariffa proposta da Ryanair è invece sempre caratterizzata dalle stesse regole di fruizione.

Figura 17. Confronto andamento tariffe fra British Airways e Ryanair per voli in partenza lunedì 18, mercoledì 20 e venerdì 22 ottobre 2004 (rotta: Roma-Londra)

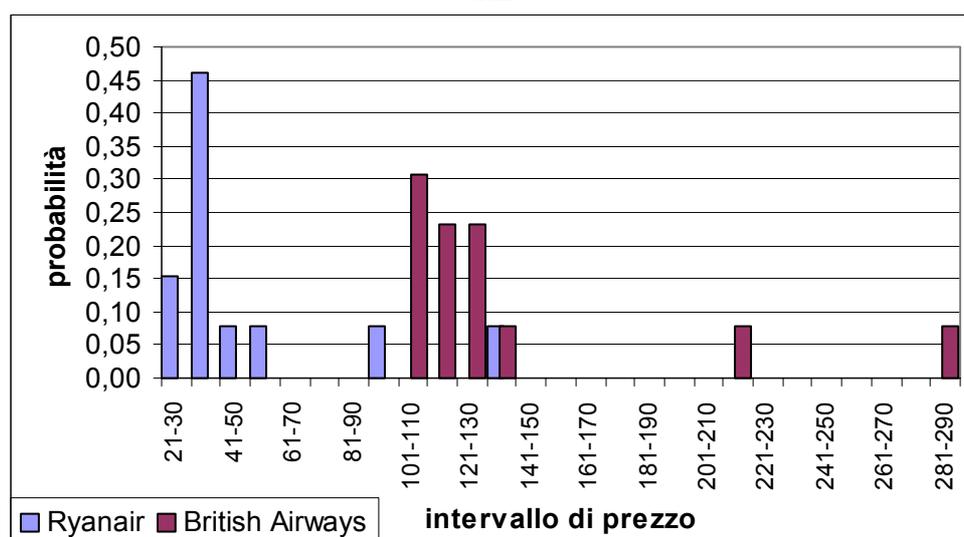


Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com) e [www.britishairways.com](http://www.britishairways.com).

#### Statistiche descrittive

	n° oss	min	max	media	mediana	sigma
British Airways	39	101,97	<b>298,69</b>	135,91	112,67	<b>56,76</b>
Ryanair	39	26,68	132,04	49,89	33,04	32,26

Figura 18. Rotta Roma-Londra: ripartizione delle probabilità connesse all'acquisto ad una determinata tariffa.



Intervalli di prezzo espressi in euro.

Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com) e [www.britishairways.com](http://www.britishairways.com).

212. Si osserva che, per ciascuna rilevazione, le tariffe praticate da Ryanair si mantengono sempre al di sotto di quelle applicate contestualmente da British Airways. I valori assoluti

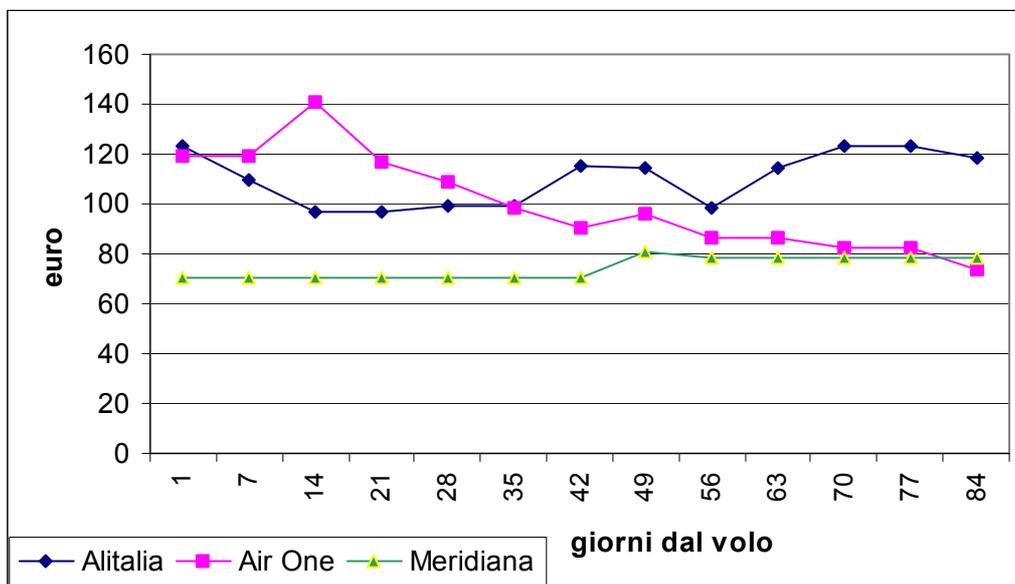
risentono del diverso modello di vettore a confronto: la compagnia *low cost* presenta una struttura di costi più snella e offre un servizio qualitativamente inferiore (in termini di dislocazione degli aeroporti e servizi accessori).

Il differenziale fra i prezzi proposti dai due vettori tende a ridursi all'approssimarsi della data del volo, salvo crescere vistosamente nella settimana antecedente alla partenza. Nel caso di specie, ciò appare esemplificativo di una diversa strategia di *revenue management*. British Airways, che si confronta con una forte incidenza di clientela *time sensitive*, alza notevolmente il prezzo finale, per trarre profitto dall'elevato prezzo di riserva di questo tipo di clientela, che si manifesta soltanto in prossimità della partenza. Per converso Ryanair, che si rivolge tipicamente ad un profilo di clientela *price sensitive*, riduce in quest'occasione le tariffe per stimolare domanda addizionale, in grado di migliorare al contempo *load factor* e redditività.

213. Quanto agli andamenti di queste serie, si rileva che per entrambe le compagnie il valore mediano è inferiore al valore medio, il che indica una maggiore probabilità per i consumatori di acquistare, nel periodo di osservazione considerato, ad un prezzo inferiore di quello medio. Inoltre, la serie di tariffe di British Airways presenta una maggiore variabilità rispetto a Ryanair (scarto quadratico medio – sigma), a motivo dell'impennata finale del prezzo, confermata anche da una più elevata asimmetria rispetto al valore medio. Ciò indica che, al di là della complessità della griglia tariffaria del vettore tradizionale, il parametro che incide in maniera più significativa sull'entità dell'esborso finale è il momento dell'acquisto. In ogni caso, per entrambe le compagnie le probabilità di acquisto si concentrano in prossimità delle rispettive fasce di prezzo più contenute.

214. Venendo alle rotte nazionali, si propongono qui di seguito gli andamenti tariffari rilevati sui siti Internet nei mesi di agosto, settembre e ottobre 2004, in relazione ad alcuni importanti collegamenti in cui operavano tre delle principali compagnie nazionali, vale a dire Roma-Milano, Roma-Venezia e Roma-Catania.

Figura 19. Confronto andamento tariffe fra Alitalia, Air One e Meridiana per voli in partenza lunedì 18, mercoledì 20 e venerdì 22 ottobre 2004 (rotta: Roma-Milano)

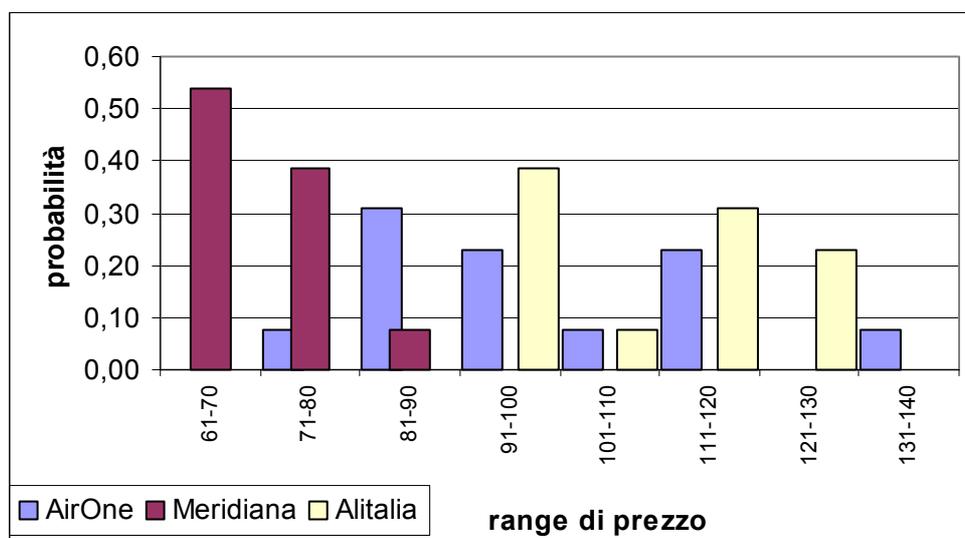


Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it), [www.flyairone.it](http://www.flyairone.it), e [www.meridiana.it](http://www.meridiana.it).

#### Statistiche descrittive

	n° oss	min	max	media	mediana	sigma
Alitalia	39	97,04	123,53	110,24	114,57	10,71
Air One	39	73,54	140,54	100,09	95,77	19,46
Meridiana	39	70,54	80,54	74,386	70,54	4,36

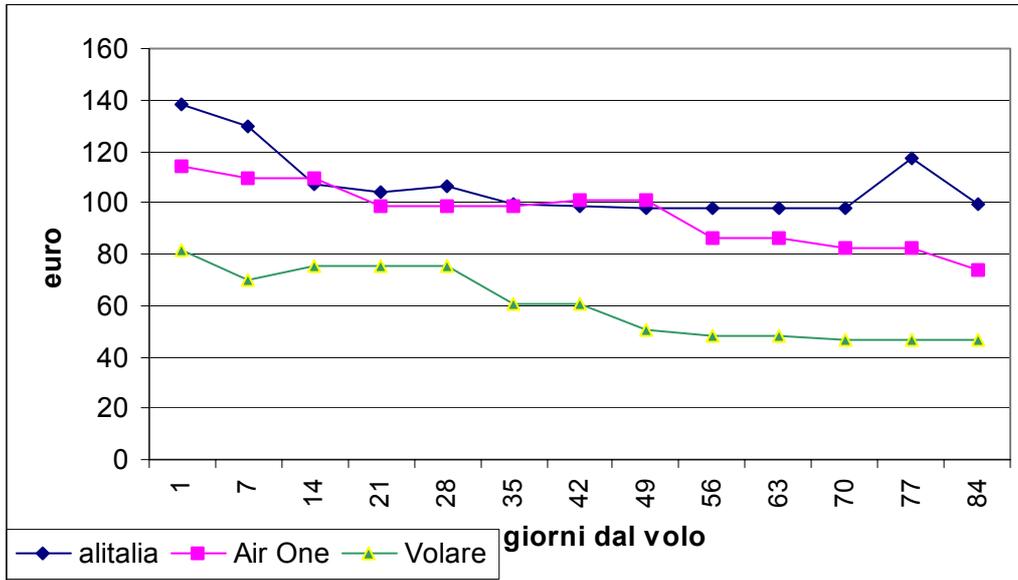
Figura 20. Rotta Roma-Milano: ripartizione delle probabilità connesse all'acquisto ad una determinata tariffa.



Intervalli di prezzo espressi in euro.

Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it), [www.flyairone.it](http://www.flyairone.it), e [www.meridiana.it](http://www.meridiana.it).

Figura 21. Confronto andamento tariffe fra Alitalia, Air One e Volare per voli in partenza lunedì 18, mercoledì 20 e venerdì 22 ottobre 2004 (rotta: Roma-Venezia)

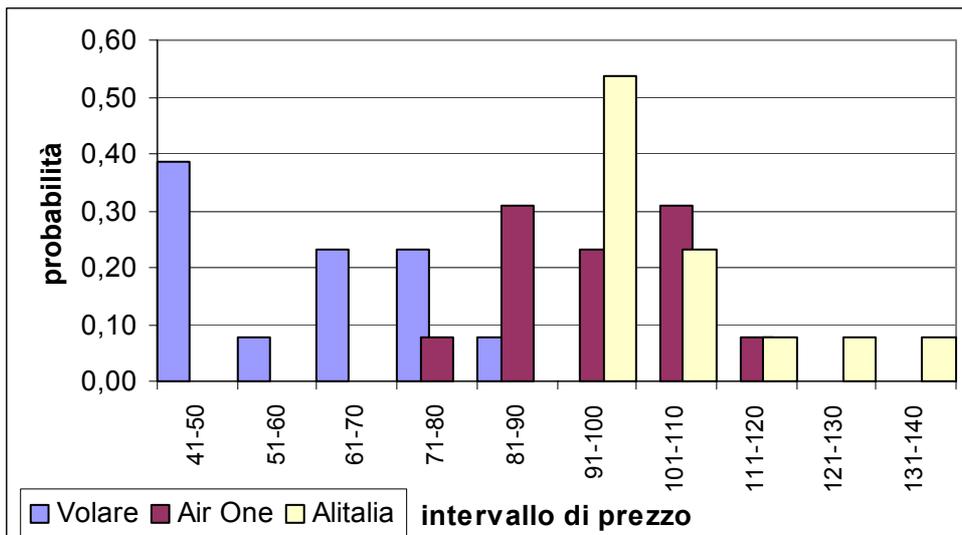


Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it), [www.flyairone.it](http://www.flyairone.it), e [www.volareweb.com](http://www.volareweb.com).

Statistiche descrittive

	n° oss	min	max	media	mediana	sigma
Alitalia	39	97,60	138,23	107,03	99,60	13,38
Air One	39	73,54	114,54	95,55	98,44	12,28
Volare	39	46,53	81,53	60,48	60,53	13,48

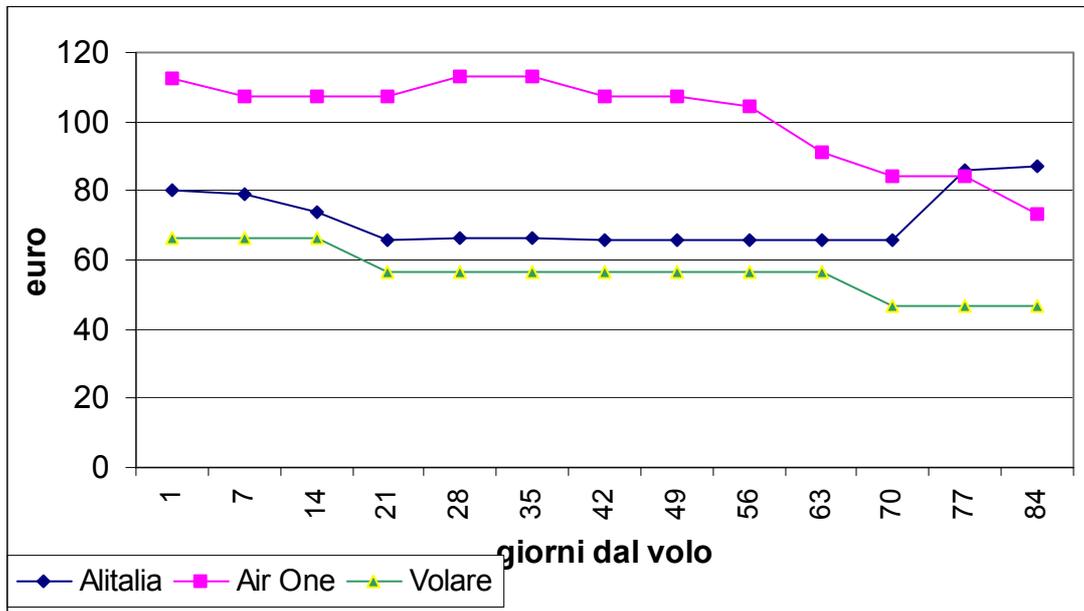
Figura 22. Rotta Roma-Venezia: ripartizione delle probabilità connesse all'acquisto ad una determinata tariffa.



Intervalli di prezzo espressi in euro.

Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it), [www.flyairone.it](http://www.flyairone.it), e [www.volareweb.com](http://www.volareweb.com)

Figura 23. Confronto andamento tariffe fra Alitalia, Air One e Meridiana per voli in partenza lunedì 18, mercoledì 20 e venerdì 22 ottobre 2004 (rotta: Roma-Catania)

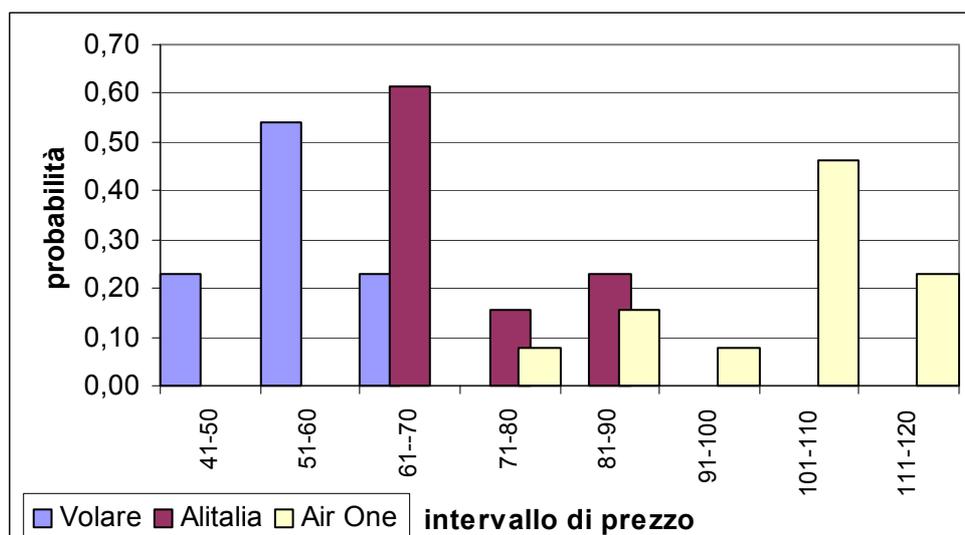


Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it), [www.flyairone.it](http://www.flyairone.it), e [www.volareweb.com](http://www.volareweb.com).

Statistiche descrittive

	n° oss	min	max	media	mediana	sigma
Alitalia	39	65,65	86,91	71,76	66,38	8,29
Air One	39	73,54	112,94	100,91	107,21	13,09
Volare	39	46,53	66,53	56,53	56,53	7,07

Figura 24. Rotta Roma-Catania: ripartizione delle probabilità connesse all'acquisto ad una determinata tariffa



Intervalli di prezzo espressi in euro.

Fonte: elaborazione su dati estratti dai siti Internet [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it), [www.flyairone.it](http://www.flyairone.it), e [www.volareweb.com](http://www.volareweb.com)

215. L'osservazione dei valori relativi alle tre rotte nazionali prese ad esempio consente di svolgere alcune considerazioni di massima, pur rilevando la specificità di ogni singola tratta. In particolare, le serie relative allo sviluppo temporale delle tariffe mostrano che Alitalia ed Air One applicano sui tre collegamenti tariffe tra loro assimilabili, più elevate e caratterizzate da una maggiore variabilità rispetto al terzo *competitor*, Meridiana o Volare. Quanto alla distribuzione delle tariffe, si osserva che Alitalia risponde alla competizione esercitata dagli altri operatori, consentendo ai consumatori, con una probabilità comunque superiore al 40%, di accedere alle tariffe più convenienti. Non altrettanto univoca è la scelta di Air One, che presenta una maggiore dispersione nella distribuzione tariffaria ed una tendenziale probabilità di acquistare biglietti ad un prezzo superiore a quello medio proposto (dato che su due rotte il valore mediano è maggiore della media).

## Capitolo 3. I limiti alla contendibilità nel settore del trasporto aereo passeggeri

### 3.1 LA LIBERALIZZAZIONE DEL TRASPORTO AEREO IN EUROPA

216. La liberalizzazione del trasporto aereo in Europa ha avuto piena attuazione in ambito comunitario a partire dal 1997; in precedenza, infatti, si era optato per una politica maggiormente protezionistica dei mercati, sviluppata attraverso negoziazioni bilaterali, le quali erano soggette ad alcune regole intese a favorire l'unico vettore esistente in un Paese, la cosiddetta "compagnia di bandiera", impedendo di fatto ad altre imprese di accedere al mercato. Tale politica protezionistica riceveva l'avallo dello stesso Trattato di Roma, il quale escludeva esplicitamente il trasporto aereo dalla politica europea dei trasporti salvo deliberazioni diverse<sup>70</sup>. Tale concezione era altresì supportata dai sistemi giuridici interni ai differenti Stati Membri, nei quali la normativa in materia era basata principalmente sullo strumento concessorio e sulla regolazione amministrativa delle tariffe.

La liberalizzazione del trasporto aereo in Europa si è attuata gradualmente, in una successione di tre fasi, al termine delle quali le suddette barriere sono state sostanzialmente rimosse. E' opportuno sottolineare come suddette fasi si inquadrano, a loro volta, nell'ambito della politica generale della Comunità Europea in materia di disciplina della libera concorrenza.

217. La breccia al sistema protezionistico esistente è stata aperta nel 1984 con una prima parziale liberalizzazione dei voli regionali, anche se il fulcro della prima fase è rappresentato dai Regolamenti CEE n. 3975/87 e 3976/87<sup>71</sup>, nonché dall'adozione della Direttiva CEE n. 601 del 14 dicembre 1987<sup>72</sup>.

Si trattava di un "pacchetto" normativo (package) che aveva come destinatari tanto le imprese e le pratiche anticoncorrenziali dalle stesse poste in essere, quanto gli Stati membri. Esso era caratterizzato soprattutto da alcune significative previsioni relative alle tariffe aeree, quali ad esempio la limitazione della possibilità per i Governi di opporsi all'introduzione di nuove tariffe. A tal riguardo, infatti, per evitare che uno Stato decidesse di non approvare determinate tariffe presentate da alcuni vettori in quanto troppo concorrenziali e pertanto lesive degli interessi di alcune categorie di imprese di trasporto che si intendeva proteggere, era stata prevista la necessità che si accertasse l'esistenza di una pratica di dumping<sup>73</sup>. Ciò permetteva di non sanzionare un vettore il quale grazie ad una maggiore efficienza poteva offrire il medesimo servizio ad un prezzo nettamente inferiore. Veniva in tal modo introdotto un regime più liberale in materia di tariffe<sup>74</sup>.

---

<sup>70</sup> Cfr. art. 80CE (ex art. 84).

<sup>71</sup> Cfr. Regolamento CEE del 14 dicembre 1987 n. 3975, "relativo alle modalità di applicazione delle regole della concorrenza alle imprese di trasporti aerei", e Regolamento del 14 dicembre 1987 n. 3976, "relativo all'applicazione dell'art. 85 paragrafo 3 del Trattato di Roma ad alcune categorie di accordi e pratiche concordate nel settore dei trasporti aerei", in GUCE, 31 dicembre 1987, L. 374.

<sup>72</sup> In GUCE, 31 dicembre 1987, L. 374.

<sup>73</sup> Cfr. art. 3 della direttiva.

<sup>74</sup> A tal riguardo, si rileva la critica presentata da parte della dottrina sulla carenza nel testo normativo di parametri precisi, essendo previsti solo riferimenti generici quali "esigenze degli utenti", "remunerazione soddisfacente del

218. Accanto a tale previsione, vi era una modifica del processo di approvazione delle tariffe ad opera delle Autorità aeronautiche degli Stati interessati, processo che ne usciva semplificato e maggiormente garante dei diritti degli utenti e dei singoli vettori<sup>75</sup>. Ad esempio, per quanto riguarda il principio della doppia approvazione delle tariffe utilizzato in numerosi accordi bilaterali, veniva introdotto il principio del silenzio-assenso, per il quale se né l'una né l'altra delle due Autorità aeronautiche interessate avesse manifestato l'intenzione di non approvare le tariffe entro un periodo di trenta giorni dalla data della presentazione, queste ultime dovevano ritenersi approvate. Per alcune tariffe, poi, era stato introdotto il sistema dell'approvazione automatica, derogando, pur se piuttosto limitatamente, al principio dell'approvazione autoritativa delle tariffe.

Al di là delle innovazioni relative alle tariffe, va sottolineata un'ulteriore importante modifica prevista in questa fase, ossia l'abbandono del principio di uguale capacità operativa sulle rotte intracomunitarie, il che permetteva a due vettori di Stati diversi, intestatari di un accordo bilaterale, di condividere capacità di traffico.

Concludendo, malgrado i limiti e la modesta portata di tale sistema, esso ha sicuramente costituito un primo passo importante per avviare il processo di liberalizzazione, agevolando l'entrata nel mercato di nuovi concorrenti e rendendo più flessibili le tariffe aeree.

219. Nel luglio 1990, si è conclusa la seconda fase del processo con l'adozione di tre regolamenti<sup>76</sup> con i quali il legislatore comunitario si riproponeva nuovamente di ampliare i margini di competitività nel trasporto aereo e al contempo evitare squilibri pregiudizievoli per gli utenti o per i vettori. Per raggiungere l'obiettivo prefissato è stata maggiormente ampliata la flessibilità nella determinazione delle tariffe, aumentando anche i casi in cui i vettori potevano ottenere un'approvazione automatica delle stesse, nel rispetto, comunque, di determinate condizioni. Così, accanto alla tariffa ridotta e fortemente ridotta, introdotte nella precedente fase, era prevista anche una tariffa normale in classe economica, ampliandosi al contempo lo scarto percentuale che caratterizzava ciascuna zona tariffaria<sup>77</sup>. Inoltre, per le tariffe superiori al 105% rispetto alla tariffa di riferimento era stabilito il principio di doppia disapprovazione, ovvero se nessuna delle Autorità competenti manifestava la disapprovazione entro trenta giorni dalla data di presentazione, la tariffa si riteneva approvata<sup>78</sup>. Inoltre, venivano modificate le percentuali di condivisione della capacità, seppure limitate ora dalla possibilità per gli Stati di adottare misure protettive nel caso in cui le nuove norme adottate arrecassero gravi danni finanziari alle compagnie aeree locali<sup>79</sup>; agli Stati era anche imposto l'obbligo di autorizzare l'entrata nel mercato di nuove compagnie aeree purché fossero rispettate determinate condizioni tecniche ed economiche<sup>80</sup>;

---

capitale". Tali riferimenti erano tanto generici da essere suscettibili di diverse interpretazioni. Tra gli altri Cfr. M. BRIGNARDELLO, *La disciplina delle tariffe e dei prezzi nel settore dei trasporti*, Giappichelli Editore, Torino, 2000.

<sup>75</sup> Cfr. art. 4 della direttiva.

<sup>76</sup> Cfr. Regolamento CEE del Consiglio n. 2342/90 relativo alle tariffe dei servizi aerei di linea; Regolamento CEE del Consiglio n. 2343/90 relativo all'accesso dei vettori aerei alle rotte intracomunitarie tra Stati membri; Regolamento CEE del Consiglio n. 2344/90 relativo ad alcune modifiche tecniche e di termini del Regolamento n. 3976/87, tutti in GUCE, 11 agosto 1990, L. 217.

<sup>77</sup> Cfr. art. 4, par. 2, lett. b) della direttiva.

<sup>78</sup> Cfr. art. 4, par. 4 della direttiva.

<sup>79</sup> In particolare, la percentuale passa da 50%-50% a 60%-40%.

<sup>80</sup> A tal riguardo, si sottolinea come nel primo pacchetto, invece, gli Stati membri potevano (ma non erano obbligati) designare una seconda compagnia aerea nel caso in cui i livelli di traffico avessero superato determinati livelli.

infine, veniva esteso il diritto di cabotaggio tra i vari Stati Membri, ovvero il diritto di imbarcare e sbarcare passeggeri nel territorio di registrazione dell'aeromobile nonché nel territorio di qualsiasi altro Stato firmatario<sup>81</sup>, con il limite del 30% della capacità operativa. Va sottolineato come dal dicembre dello stesso anno tali previsioni siano state estese anche al trasporto di merci.

220. Il terzo ed ultimo passo del processo di liberalizzazione fu compiuto con il "pacchetto" approvato nel luglio 1992<sup>82</sup>, che ha determinato una progressiva apertura del mercato, fino a giungere – a partire dall'aprile 1997 – alla libertà assoluta di effettuare cabotaggio all'interno dell'Unione Europea, vale a dire la possibilità per le compagnie aeree di uno Stato Membro di operare qualsiasi rotta che colleghi due aeroporti situati all'interno dell'Unione Europea. Si trattava di Regolamenti che apportavano una modifica profonda nel settore, dando finalmente alle compagnie aeree la possibilità di accedere liberamente al mercato, nonché la libertà di fissare le tariffe secondo le proprie valutazioni, rendendo così il prezzo del servizio da un lato appetibile per l'utente e al contempo ottenendo un'adeguata remunerazione. I vettori aerei si riappropriavano in tal modo di un potere indispensabile al fine di creare un mercato effettivamente concorrenziale. Tuttavia, per evitare una serie di effetti negativi a danno degli interessi della collettività, così come si era avuto negli Stati Uniti, il legislatore comunitario si è preoccupato di introdurre alcune deroghe al principio generale di libera formazione dei prezzi del trasporto aereo intracomunitario. Pertanto, sono state escluse dal campo di applicazione di tali norme le tariffe aeree passeggeri e merci fissate nel quadro di un onere di servizio pubblico<sup>83</sup>; in tal modo si è voluto garantire il servizio aereo, a tariffe medie, anche su rotte poco remunerative perché ad esempio congiungenti aeroporti ubicati in zone in via di sviluppo.

221. Inoltre, è stata prevista la possibilità di uno Stato di intervenire sul versante tariffario al fine di ritirare una tariffa sia perché troppo alta, sia perché troppo bassa<sup>84</sup>. Il procedimento per pervenire al ritiro della tariffa eccessivamente elevata o bassa è disciplinato in maniera dettagliata dal Regolamento n. 2409/92, dove i poteri dello Stato sono debitamente circoscritti. Va sottolineato come restavano libere le tariffe dei voli charter. Inoltre, è stato affermato che l'autorizzazione ad entrare nel mercato, concessa da un solo Stato Membro, vale per l'intera Comunità. I requisiti tecnici ed economici richiesti sono il risultato

---

<sup>81</sup> Tali norme hanno pertanto esteso la quinta libertà e attribuito a tutti i vettori comunitari la terza e quarta libertà in relazione ai passeggeri (si veda box seguente).

<sup>82</sup> Il Pacchetto è entrato in vigore il 1-1-1993 e comprende 5 Regolamenti del Consiglio CEE, pubblicati in GUCE n. L 240 del 24-8-1992. Questi Regolamenti sono: il Regolamento n. 2407/92 del Consiglio, del 23 Luglio 1992, sul rilascio delle licenze ai vettori aerei; il Regolamento n. 2408/92 del Consiglio, del 23 Luglio 1992, sull'accesso dei vettori aerei della Comunità alle rotte intracomunitarie; il Regolamento n. 2409/92 del Consiglio, del 23 Luglio 1992, sulle tariffe aeree per il trasporto di passeggeri e di merci; il Regolamento n. 2410/92 del Consiglio, del 23 Luglio 1992, che modifica il Regolamento n. 3975/87 relativo alle modalità di applicazione delle regole di concorrenza alle imprese di trasporti aerei; il Regolamento 2411/92 del Consiglio, del 23 Luglio 1992, che modifica il Regolamento n. 3976/87 relativo all'applicazione dell'art. 85, paragrafo 3 del Trattato, relativo a talune categorie di accordi e pratiche concordate nel settore dei trasporti aerei. I primi tre Regolamenti, in particolare, rappresentano il punto di arrivo di un lungo studio effettuato nel settore dei trasporti aerei.

<sup>83</sup> Cfr. art. 1, par. 2, lett. b), Regolamento 2409/92.

<sup>84</sup> Cfr. art. 6 del Regolamento 2409/92. Potrebbe accadere, infatti, che un vettore conquisti una posizione dominante sul mercato ed abusi della stessa al punto di imporre prezzi di trasporto eccessivamente elevati nella certezza che gli utenti dovranno rivolgersi a lui a meno che non intendano rinunciare al servizio; oppure è possibile che sul mercato vi sia presenza di un numero così elevato di compagnie di navigazione sulla stessa rotta che determina una tale concorrenza sui prezzi da tradursi in un impoverimento della qualità del servizio offerto.

dell'armonizzazione dei principi previsti nei diversi diritti nazionali, e gli Stati hanno l'obbligo di autorizzare ogni compagnia che ha tale requisiti<sup>85</sup>. Infine, sono state abolite le norme che limitavano la concorrenza alle compagnie il cui capitale è proprietà di cittadini della nazione stessa: il dettato normativo, infatti, ha previsto che "l'impresa deve essere e rimanere di proprietà, direttamente o attraverso una partecipazione di maggioranza, degli Stati membri e/o di cittadini degli Stati membri. Il controllo effettivo sull'impresa deve essere sempre esercitato da questi Stati o da questi cittadini"<sup>86</sup>.

In conclusione, nonostante i limiti che ancora permangono, con l'adozione del terzo pacchetto si è giunti ad un grado elevato di liberalizzazione del trasporto aereo intracomunitario che favorisce il libero gioco delle forze di mercato e comprime la libertà delle parti solo allorquando è lesa il benessere collettivo. Ciò ha posto le basi per un cambiamento anche del ruolo dello Stato ridefinendone i confini della funzione di indirizzo in termini di politica dei trasporti, e circoscrivendone l'azione a compiti di vigilanza e controllo del corretto funzionamento delle dinamiche del mercato.

### *Le "libertà" nel trasporto aereo*

In base al diritto vigente, con specifico riferimento alla Convenzione di Chicago del 1944, il trasporto aereo internazionale è disciplinato dal principio di sovranità degli Stati, che si concreta in barriere giuridiche frapposte al traffico. La liberalizzazione ha l'effetto di rimuovere determinate barriere, instaurando un certo numero di "libertà".

Dette libertà sono generalmente classificate seguendo un ordine numerico in funzione del crescente grado di liberalizzazione:

**a. Libertà tecniche fissate dall'accordo internazionale sul transito dei servizi aerei (Chicago 7 dicembre 1944).**

*- Prima libertà*

Diritto di attraversare il territorio degli Stati firmatari senza farvi scalo.

*- Seconda libertà*

Diritto di atterrare nel territorio degli Stati firmatari per motivi non commerciali.

**b. Libertà commerciali (riconosciute da accordi bilaterali e, all'interno dell'Unione Europea, dal diritto comunitario)**

*- Terza libertà*

Diritto di sbarcare passeggeri, corrispondenza e merci imbarcati nel territorio dello Stato di registrazione dell'aeromobile.

*- Quarta libertà*

Diritto di imbarcare passeggeri, corrispondenza e merci a destinazione del territorio dello Stato di registrazione dell'aeromobile.

*- Quinta libertà*

Diritto di imbarcare passeggeri, corrispondenza e merci a destinazione del territorio di ogni altro Stato firmatario e diritto di sbarcare passeggeri, corrispondenza e merci provenienti dal territorio di ogni altro Stato firmatario.

**c. Libertà definite dalla dottrina giuridica**

*- Sesta libertà*

Diritto di trasportare flussi di traffico tra due Stati diversi da quello in cui l'aeromobile è registrato attraverso il territorio di quest'ultimo.

*- Settima libertà*

<sup>85</sup> Cfr. art. 3 Regolamento n. 2408/92.

<sup>86</sup> Cfr. art. 4, par. 2, del Regolamento n. 2407/92.

Diritto di operare al di fuori dello Stato di registrazione nonché di sbarcare o imbarcare passeggeri, corrispondenza e merci provenienti da o a destinazione di uno Stato terzo diverso da quello di registrazione.

- *Ottava libertà*

Diritto di trasportare passeggeri, corrispondenza o merci da un punto all'altro di uno Stato diverso da quello di registrazione dell'aeromobile.

(Cfr. Parlamento europeo; Note sintetiche - I trasporti aerei: l'accesso al mercato; reperibile sul sito Internet [www.europarl.eu.int](http://www.europarl.eu.int))

### 3.2 L'EVOLUZIONE DELLE TARIFFE SULLE ROTTE NAZIONALI

#### 3.2.1 Il superamento dell'assetto monopolistico

222. La liberalizzazione del trasporto aereo domestico ha avuto piena effettività in Italia a partire dagli anni 1999-2000, in virtù di alcuni nuovi ingressi – si pensi al gruppo Volare o a Windjet - e dello sviluppo di operatori già esistenti sul mercato, quali Air One, Meridiana, Alpi Eagles e Airdolomiti. Accanto ad iniziative di successo, si sono registrate anche alcune uscite dal mercato, da parte di vettori minori. Di seguito una tavola riepilogativa delle compagnie aeree autorizzate ad operare nel mercato nazionale italiano dal 1993.

Tavola 11. Compagnie autorizzate ad esercitare rotte in Italia dal gennaio 1993 al dicembre 2004

Anno rilascio licenza	Società	Situazione attuale licenza
1993	Lauda Air	Attiva (ora Niki)
1994	Noman	Revocata 1997
1994	Far Airlines	Revocata 1998
1994	Air One	Attiva
1995	Air Sicilia	Revocata 2003
1996	Alpi Eagles	Attiva
1996	Minerva Airlines	Revocata 2004
1996	Azzurra Air	Fallita
1997	Aviosarda	Revocata 1999
1997	I. F. S. (poi Eureka)	Revocata 2002
1997	Italair	Revocata 2001
1997	Alitalia Express	Attiva
1998	Med Airlines	Revocata 2001
1998	Volare Airlines	Sospesa
1998	Federico II Airlines	Revocata 2003
1998	Blue Panorama	Attiva
1999	Gandalf	Fallita
1999	Si Fly	Revocata 2002
1999	Italy First	Attiva
2000	Air Vallée	Attiva
2001	Six Cargo/Clubair Sixgo	Attiva

2001	Air Italy	Revocata 2003
2002	Neos	Attiva
2002	Panair	Revocata 2004
2002	Air Industria	Revocata 2003
2002	Alisea Airlines	Fallita
2003	Livingstone	Attiva
2003	Windjet	Attiva

Fonte: Milano Finanza del 4 gennaio 2005

223. L'assetto competitivo del settore era caratterizzato da una posizione di monopolio sulla quasi totalità delle rotte da parte di Alitalia, ovvero di Meridiana per le tratte di collegamento con la Sardegna. A seguito del processo di liberalizzazione tale struttura di mercato è stata profondamente modificata, quanto meno con riferimento ad alcune rotte in cui si è assistito all'ingresso di due o più operatori importanti. Va comunque rimarcato che l'intensificazione delle dinamiche concorrenziali non si è estesa all'intero *network* nazionale, se è vero che nel 2003 le rotte domestiche esercitate da un unico vettore rappresentavano ancora il 65% dei collegamenti (42 su un totale di 65) per la stagione *winter* ed il 73% (61 su 83) per la stagione *summer*<sup>87</sup>.

224. Per verificare in quale modo l'incremento della competizione si sia ripercosso sulle tariffe, si propongono qui di seguito alcune tavole che pongono a confronto il ricavo medio per passeggero ottenuto dalle quattro principali compagnie italiane negli anni 1999 e 2003. Infatti, il ricavo medio per passeggero, pur non fornendo informazioni sulla composizione delle griglie tariffarie dei vettori, costituisce un valido indicatore del livello medio delle tariffe proposte, e dunque risulta adeguato a rappresentare l'andamento tendenziale dei prezzi nel periodo di osservazione.

225. In particolare, sono stati considerati i dati dei mesi di febbraio e giugno, che sono sintomatici delle due stagioni *winter* e *summer*, per le rotte che nei mesi di febbraio e giugno 2003 hanno fatto registrare un traffico superiore ai 9.000 passeggeri per le quattro società<sup>88</sup>. I dati qui sotto riportati riguardano più del 60% del complesso dei passeggeri trasportati nello stesso periodo sul totale delle rotte domestiche, da parte di tutte le compagnie aeree attive.

<sup>87</sup> Elaborazioni su dati forniti da Alitalia, Air One, Meridiana, Volare e Assoclearance.

<sup>88</sup> Sono state escluse le rotte da e per la Sardegna operate in regime di continuità territoriale (e quindi con tariffa parzialmente sussidiata) e le rotte brevi di mero *feederaggio* per destinazioni internazionali (es., Napoli-Fiumicino, Venezia-Malpensa, Firenze-Malpensa). Per le tratte da e per Milano sono stati considerati congiuntamente gli aeroporti di Linate e Malpensa (per cogliere le dinamiche competitive su diversi collegamenti che riguardano la medesima coppia di città), ad eccezione della rotta Linate-Fiumicino (in quanto il collegamento Malpensa-Fiumicino si muove secondo logiche di puro *feederaggio*).

Tavola 12. Analisi posti offerti, passeggeri trasportati e ricavo medio per passeggero delle prime quattro imprese di trasporto aereo in Italia. Periodo: febbraio 1999 - febbraio 2003.

	Febbraio 1999			Febbraio 2003			Febbraio 2003-1999		
	posti offerti	pax	RMP	posti offerti	pax	RMP	variaz posti off	variaz pax	variaz RMP
<b>Assetto competitivo costante</b>									
BLQ-CTA	17.450	10.610	€ 103,12	24.730	21.218	€ 59,78	42%	100%	-42%
CTA-VRN	17.160	7.512	€ 94,57	18.120	13.859	€ 55,81	6%	84%	-41%
NAP-VRN	8.663	3.149	€ 67,77	18.145	12.136	€ 43,00	109%	285%	-37%
VCE-NAP	18.136	9.512	€ 89,68	23.798	9.451	€ 57,79	31%	-1%	-36%
BLQ-PMO	16.187	9.163	€ 94,07	36.175	20.340	€ 63,90	123%	122%	-32%
FCO-CTA	78.340	55.942	€ 85,38	127.854	76.824	€ 68,40	63%	37%	-20%
FCO-PSA	19.927	10.364	€ 53,53	21.345	14.794	€ 49,40	7%	43%	-8%
FCO-VRN	41.363	22.106	€ 81,54	40.435	26.012	€ 77,43	-2%	18%	-5%
FCO-REG	34.956	17.671	€ 77,63	32.842	17.864	€ 75,35	-6%	1%	-3%
FCO-BDS	33.738	21.934	€ 74,52	31.810	19.983	€ 83,59	-6%	-9%	12%
FCO-BLQ	47.656	27.266	€ 61,26	25.134	17.018	€ 69,54	-47%	-38%	14%
FCO-TRS	35.642	19.372	€ 76,03	29.736	17.178	€ 92,90	-17%	-11%	22%
FCO-LIN	296.633	196.111	€ 97,59	333.174	195.416	€ 123,06	12%	0%	26%
<b>totale</b>	<b>665.851</b>	<b>410.712</b>	<b>€ 88,03</b>	<b>763.298</b>	<b>462.093</b>	<b>€ 91,44</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>
<b>Da uno a due operatori</b>									
TRN-PMO	8.415	2.965	€ 96,72	17.496	9.661	€ 48,99	108%	226%	-49%
MIL-SUF	23.861	9.548	€ 110,63	43.870	21.875	€ 77,37	84%	129%	-30%
MIL-BDS	14.484	7.040	€ 112,48	53.810	22.467	€ 80,32	272%	219%	-29%
TRN-NAP	25.754	16.874	€ 116,99	39.877	20.845	€ 105,57	55%	24%	-10%
FCO-SUF	36.122	22.753	€ 77,27	53.813	25.245	€ 71,79	49%	11%	-7%
FCO-GOA	49.376	28.055	€ 82,47	71.029	35.596	€ 81,67	44%	27%	-1%
FCO-TRN	81.587	53.299	€ 100,14	119.786	63.809	€ 100,78	47%	20%	1%
FCO-BRI	50.364	35.750	€ 70,71	60.530	37.381	€ 78,60	20%	5%	11%
<b>totale</b>	<b>289.963</b>	<b>176.284</b>	<b>€ 91,02</b>	<b>460.211</b>	<b>236.879</b>	<b>€ 85,53</b>	<b>59%</b>	<b>34%</b>	<b>-6%</b>
<b>Da uno a tre operatori</b>									
FCO-PMO	85.722	52.494	€ 71,16	132.977	67.577	€ 62,22	55%	29%	-13%
MIL-BRI	34.248	20.542	€ 107,92	65.180	42.043	€ 101,28	90%	105%	-6%
FCO-VCE	54.490	36.557	€ 81,41	82.249	45.316	€ 81,52	51%	24%	0%
<b>totale</b>	<b>174.460</b>	<b>109.593</b>	<b>€ 81,47</b>	<b>280.406</b>	<b>154.936</b>	<b>€ 78,46</b>	<b>61%</b>	<b>41%</b>	<b>-4%</b>
<b>Da uno/due a quattro operatori</b>									
MIL-PMO	43.247	26.976	€ 107,05	104.859	53.472	€ 66,90	142%	98%	-38%
MIL-CTA	58.963	38.632	€ 107,40	149.881	77.645	€ 69,57	154%	101%	-35%
MIL-NAP	81.874	49.050	€ 96,48	155.216	90.935	€ 79,35	90%	85%	-18%
<b>totale</b>	<b>184.084</b>	<b>114.658</b>	<b>€ 102,65</b>	<b>409.956</b>	<b>222.052</b>	<b>€ 72,93</b>	<b>123%</b>	<b>94%</b>	<b>-29%</b>

Fonte: elaborazioni su dati forniti dalle imprese.

Tavola 13. Analisi posti offerti, passeggeri trasportati e ricavo medio per passeggero delle prime quattro imprese di trasporto aereo in Italia. Periodo: giugno 1999 - giugno 2003.

	Giugno 1999			Giugno 2003			Giugno 2003-1999		
	posti offerti	pax	RMP	posti offerti	pax	RMP tot	variaz posti off	variaz pax	variaz RMP
<b>Assetto competitivo costante</b>									
VCE-NAP	19.560	13.065	€ 90,61	23.095	16.147	€ 72,61	18%	24%	-20%
BLQ-CTA	19.608	14.237	€ 121,01	29.175	19.160	€ 104,84	49%	35%	-13%
CTA-VRN	18.195	11.869	€ 104,63	19.625	13.786	€ 94,98	8%	16%	-9%
OLB-VRN	16.010	11.094	€ 98,92	15.800	12.663	€ 97,56	-1%	14%	-1%
CAG-VRN	10.410	7.543	€ 94,45	18.040	12.848	€ 95,23	73%	70%	1%
NAP-VRN	9.700	6.265	€ 73,67	18.240	11.459	€ 77,27	88%	83%	5%
FCO-REG	37.070	22.546	€ 76,44	33.128	21.257	€ 86,13	-11%	-6%	13%
FCO-BDS	30.787	24.591	€ 75,03	36.924	26.645	€ 88,90	20%	8%	18%
FCO-BLQ	57.303	31.710	€ 61,14	26.123	17.662	€ 73,29	-54%	-44%	20%
FCO-LIN	295.460	196.598	€ 98,96	333.834	200.880	€ 125,35	13%	2%	27%
FCO-TRS	41.604	24.113	€ 72,24	31.281	21.275	€ 94,44	-25%	-12%	31%
FCO-VRN	37.210	19.520	€ 83,46	33.405	18.033	€ 112,28	-10%	-8%	35%
<b>totale</b>	<b>592.917</b>	<b>383.151</b>	<b>€ 90,70</b>	<b>618.670</b>	<b>391.815</b>	<b>€ 108,58</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>
<b>Da uno a due operatori</b>									
TRN-PMO	9.475	5.024	€ 104,04	18.295	11.019	€ 75,36	93%	119%	-28%
MIL-SUF	27.972	16.041	€ 110,39	42.270	34.841	€ 84,00	51%	117%	-24%
CTA-TRN	18.825	9.078	€ 106,09	28.542	18.889	€ 81,52	52%	108%	-23%
BLQ-PMO	17.760	11.639	€ 106,94	35.367	23.365	€ 85,28	99%	101%	-20%
TRN-NAP	28.036	22.044	€ 115,42	39.963	25.400	€ 111,85	43%	15%	-3%
FCO-SUF	55.804	35.565	€ 76,11	58.206	36.048	€ 76,01	4%	1%	0%
BLQ-CAG	19.578	11.567	€ 98,01	20.029	12.445	€ 104,91	2%	8%	7%
FCO-GOA	47.856	34.219	€ 79,60	64.517	41.809	€ 87,68	35%	22%	10%
FCO-TRN	86.337	60.041	€ 94,51	109.970	64.588	€ 107,81	27%	8%	14%
FCO-BRI	40.714	32.091	€ 69,31	58.961	40.441	€ 84,20	45%	26%	21%
<b>totale</b>	<b>352.357</b>	<b>237.309</b>	<b>€ 90,63</b>	<b>476.120</b>	<b>308.845</b>	<b>€ 91,34</b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>1%</b>
<b>Da uno/due a tre operatori</b>									
LIN-BDS	5.542	1.693	€ 131,61	27.477	16.331	€ 73,45	396%	865%	-44%
FCO-CTA	115.408	76.712	€ 85,01	170.707	113.345	€ 72,50	48%	48%	-15%
FCO-PMO	99.489	73.761	€ 72,04	142.750	94.785	€ 68,09	43%	29%	-5%
MIL-BRI	49.434	35.997	€ 108,85	67.890	49.428	€ 107,02	37%	37%	-2%
FCO-VCE	71.980	47.914	€ 78,98	95.021	55.214	€ 87,70	32%	15%	11%
<b>totale</b>	<b>341.853</b>	<b>236.077</b>	<b>€ 83,70</b>	<b>503.845</b>	<b>329.103</b>	<b>€ 79,01</b>	<b>47%</b>	<b>39%</b>	<b>-6%</b>
<b>Da due a quattro operatori</b>									
MIL-CTA	100.762	65.217	€ 100,07	171.486	112.754	€ 79,97	70%	73%	-20%
MIL-PMO	75.306	47.501	€ 96,42	123.978	78.550	€ 76,82	65%	65%	-20%
MIL-NAP	91.670	71.140	€ 89,33	165.862	107.821	€ 90,55	81%	52%	1%
<b>totale</b>	<b>267.738</b>	<b>183.858</b>	<b>€ 94,97</b>	<b>461.326</b>	<b>299.125</b>	<b>€ 82,96</b>	<b>72%</b>	<b>63%</b>	<b>-13%</b>

Fonte: elaborazioni su dati forniti dalle imprese.

### 3.2.2 Assetti di mercato e dinamiche tariffarie

226. Il raggruppamento delle rotte in base all'evoluzione della struttura concorrenziale dei collegamenti evidenzia alcuni elementi coerenti con le ipotesi teoriche formulate in precedenza, in merito agli effetti di riduzione dei prezzi a fronte dell'ingresso di nuovi operatori sulla rotta e del conseguente aumento dell'offerta.

Per converso, si osserva che il ricavo medio per passeggero è complessivamente aumentato sulle rotte in cui non si è realizzata una variazione dell'assetto concorrenziale, e quindi si è protratta una situazione di sostanziale monopolio<sup>89</sup> (o di duopolio consolidato per le rotte Roma-Milano e Bologna-Palermo).

227. In realtà, il dato complessivo concernente l'evoluzione tariffaria dei collegamenti in monopolio è la risultante di dinamiche di varia natura, rappresentabili considerando le diverse combinazioni tra i segni (negativo o positivo) delle variazioni dei due fattori esaminati (ricavo medio per passeggero e passeggeri trasportati).

Nella tavola seguente viene proposta una rappresentazione sinottica delle dinamiche in questione.

Tavola 14. Tipologie di comportamento nei mercati con assetto competitivo costante

	Variazione offerta	Variazione RMP	Febbraio 2003/1999	Giugno 2003/1999
<b>Miglior presidio del business</b>	+	+	1	4
<b>Ampliamento dell'offerta</b>	+	-	7	3
<b>Contenimento dell'offerta</b>	-	+	3	4
<b>Revisione dell'offerta</b>	-	-	2	1

228. Le prime due categorie illustrate nella tavola riguardano un incremento dell'offerta da parte del vettore monopolista (o della coppia di vettori aventi posizioni consolidate), a cui però fanno riscontro due opposti risultati in termini di ricavo medio.

229. La prima categoria individua le rotte in cui all'aumento dell'offerta corrisponde una variazione positiva del ricavo medio. La strategia risponde all'obiettivo di cogliere una domanda incrementale di passeggeri *time sensitive* non soddisfatta pienamente dalla precedente struttura di offerta, collocando in tal modo ulteriori biglietti a prezzi elevati. In tutte le rotte interessate, l'azione ha condotto ad un incremento della redditività per il vettore, in quanto si è determinato anche un aumento (o un risultato di stabilità per quanto concerne la rotta Fiumicino-Linate nel mese di febbraio) dei passeggeri trasportati.

230. Nel secondo caso invece l'aumento dell'offerta ha avuto come conseguenza una riduzione della tariffa media. Si può ragionevolmente ritenere che la clientela incrementale sia stata raggiunta soltanto a seguito dell'applicazione di tariffe più basse. Il risultato finale

---

<sup>89</sup> Va precisato al riguardo che non è stata considerata la presenza dei vettori minori su alcune rotte. Ciò non appare inficiare la significatività dei dati, dal momento che le compagnie non considerate sono eminentemente operatori regionali, con una offerta limitata e come tale inadatta a condizionare in maniera tangibile la politica tariffaria dei vettori principali.

in termini di redditività della rotta risulterà positivo per il vettore soltanto nel caso in cui l'effetto riconducibile all'aumento della quantità di biglietti venduti più che compensa la riduzione della tariffa media. Per le rotte ricomprese in questa categoria prevale un effetto quantità che determina complessivamente ad un aumento della redditività del 15% per il mese di febbraio e dell'8% per il mese di giugno.

231. La terza categoria comprende rotte in cui si è realizzato un contenimento dell'offerta cui è corrisposto un incremento delle tariffe. Ciò può essere letto come risultato di una politica di riduzione dell'offerta per concentrarsi sulle classi tariffarie più nobili. Anche in questo caso il risultato finale in termini di redditività complessiva dipende dalle caratteristiche della domanda che determinano la predominanza di uno dei due effetti coinvolti. Nei casi esaminati, la strategia in questione ha condotto ad un modesto incremento della redditività per il mese di giugno (+2%) e ad una riduzione nel mese di febbraio (-7%).

232. Infine, si registrano alcune situazioni di riduzione contestuale dell'offerta e delle tariffe. L'aspetto significativo è che in tutti i casi afferenti a questa categoria il contenimento del prezzo ha determinato un incremento dei passeggeri trasportati, nonostante la contrazione dell'offerta. Tale dinamica può essere letta come una revisione dell'offerta commerciale, che ha consentito di cogliere meglio le caratteristiche della domanda presente sulla rotta, con un effetto particolarmente positivo sul *load factor*. In effetti, i vettori hanno ottenuto su queste rotte un sensibile aumento della redditività (+6% a febbraio e +13% a giugno).

233. Le dinamiche appena illustrate risultano coerenti con le conclusioni alle quali si era pervenuti nella sezione in cui sono state approfondite le attività di *pricing* e *revenue management* del monopolista. Questi, infatti, non essendo disciplinato dai concorrenti nelle sue strategie tariffarie, è libero di decidere il livello di offerta da proporre sulla rotta. A seconda delle caratteristiche della domanda egli potrà ritenere più conveniente concentrarsi principalmente sui segmenti ad elevato prezzo di riserva, ovvero optare per un ampliamento dei passeggeri, laddove esso consenta di migliorare i profitti, nonostante la riduzione dello *yield* medio per passeggero necessaria a richiamare i clienti addizionali.

234. Particolarmente significativi sono i dati relativi alle rotte in cui si è registrato un aumento delle imprese in competizione. In tale contesto, infatti, si verifica in vari casi un sensibile aumento del numero di passeggeri trasportati, cui fa riscontro un effetto di riduzione della tariffa media. L'entità del decremento tariffario è di norma tanto più significativa quanto maggiore è stato il numero di ingressi di nuovi operatori sulla rotta.

235. L'incremento del numero degli operatori, seppur indicativo di una tendenza di fondo, non risulta in sé sufficiente a spiegare interamente la dinamica tariffaria; ciò è confermato dalla sussistenza di un numero residuale di situazioni anomale, in cui ad una riduzione del grado di concentrazione sulla rotta fa riscontro una sostanziale stabilità – se non crescita – dei prezzi. L'introduzione di una nuova variabile esplicativa, costituita dall'aumento dell'offerta, consente di caratterizzare la significatività della variazione di assetto concorrenziale.

La relazione tra le tre variabili viene illustrata nelle rappresentazioni grafiche seguenti, dove sull'asse delle ascisse viene riportata la riduzione dell'indice di concentrazione Hirschman-Herfindahl (HHI), sull'asse delle ordinate la variazione del prezzo (ricavo medio per passeggero), mentre l'incremento dell'offerta viene rappresentato dalla dimensione della bolla<sup>90</sup>.

Figura 25. Variazione HHI, tariffe e pax trasportati su alcune importanti rotte nazionali. Periodo: febbraio 1999 - febbraio 2003.

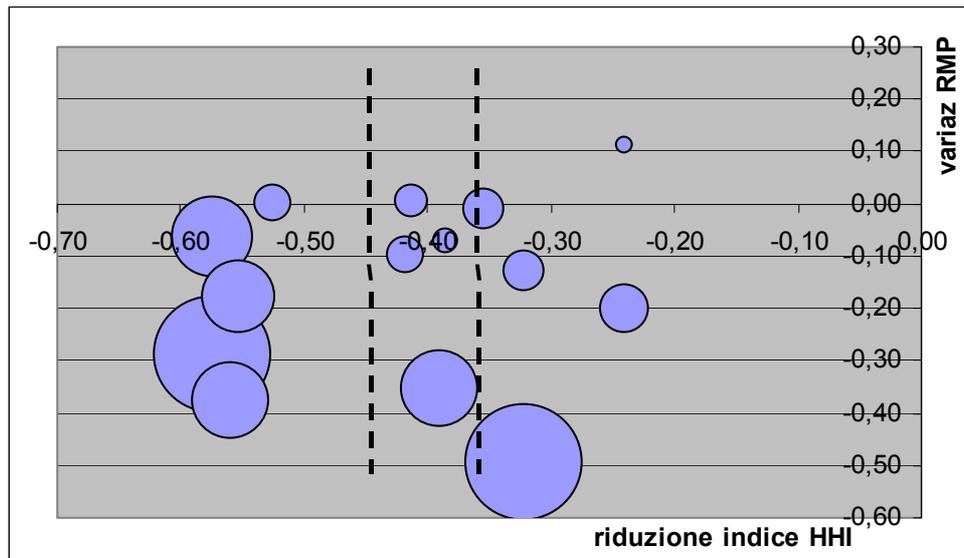
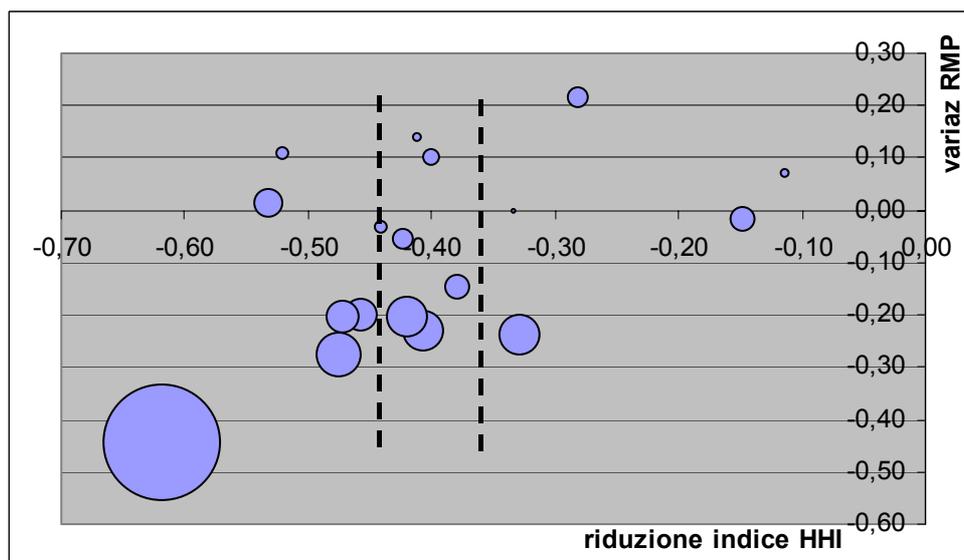


Figura 26. Variazione HHI, tariffe e pax trasportati su alcune importanti rotte nazionali. Periodo: giugno 1999 - giugno 2003.



<sup>90</sup> Si sottolinea che nei grafici sono stati omessi i dati relativi alle rotte in cui non si è realizzata una modificazione dell'assetto competitivo, la cui analisi è stata condotta nei paragrafi precedenti. La variazione dell'indice di concentrazione è data dallo scostamento tra il livello di HHI (definito dalla somma dei quadrati delle quote di mercato) di febbraio o giugno 2003 rispetto allo stesso mese del 1999. L'aumento di offerta è espresso mediante l'incremento dei passeggeri trasportati sulla rotta nel periodo di riferimento.

236. La riduzione del grado di concentrazione incide significativamente sul livello tariffario soltanto se l'aumentato livello di concorrenza si traduce in un consistente incremento dell'offerta complessiva di posti sulla rotta.

Ad esempio, nelle parti dei grafici evidenziate si può osservare che a fronte di una riduzione omogenea dell'indice di concentrazione HHI (-40%, indicato come -0,40 sull'asse delle ascisse) si individuano effetti differenti sul prezzo. Nella figura relativa a giugno sono rilevabili persino bolle situate nella parte superiore del grafico, ad indicare un aumento della tariffa. Per contro, laddove si è verificata una significativa crescita del numero di passeggeri trasportati sulla rotta (bolle di dimensioni più grandi), la dinamica dei prezzi è stata decrescente.

237. Per le rotte interessate da un sensibile aumento di offerta hanno dunque giocato compiutamente le due dinamiche che si instaurano all'atto dell'ingresso di una nuova compagnia, a cui si è fatto riferimento nei paragrafi precedenti: lo sconto tariffario per il presidio della clientela consolidata e, soprattutto, la necessità di servire una componente incrementale di domanda, divenuta necessaria per permettere ai vettori di conseguire un adeguato livello di *load factor*, a fronte di un'offerta complessiva di rotta più ampia. Poiché la clientela incrementale – a parità di caratteristiche della domanda - ha un prezzo di riserva inferiore a quello della clientela consolidata, le compagnie hanno dovuto vendere un numero più alto di biglietti alle tariffe più basse, riducendo così il proprio ricavo medio per passeggero.

### 3.2.3 La sostenibilità delle tariffe

238. In considerazione delle modalità tipicamente *demand driven* di determinazione delle tariffe, diviene imprescindibile per il vettore aereo la questione della sostenibilità dei ricavi conseguiti applicando la struttura tariffaria, rispetto ai costi di produzione del servizio.

239. Nel settore del trasporto aereo risulta riduttivo effettuare un'analisi della sostenibilità dei prezzi mediante un confronto diretto tra costi e ricavi di rotta, in considerazione della struttura a rete dell'industria, che fa sì che ogni rotta sia inscindibilmente legata a logiche di complementarietà e sussidiarietà nel contesto dell'intero *network*. Infatti, molte delle voci di costo sono riferibili indistintamente alla struttura di rete, per cui diviene difficile o arbitrario ripartirle sulla singola rotta. Inoltre, una lettura di mera massimizzazione del profitto per rotta non coglierebbe la razionalità di alcune scelte mirate ad una massimizzazione della redditività complessiva del *network*<sup>91</sup>.

240. Al di là dei limiti applicativi, va sottolineato che un siffatto approccio può al limite avere una sua significatività in un contesto di mercato caratterizzato dalla presenza di un unico operatore, dato che questi definisce la propria offerta compatibilmente con la struttura dei costi, in base alla redditività attesa della domanda, in assenza di pressioni concorrenziali. In questo senso, le logiche tariffarie del monopolista – se depurate dalle questioni di *network* e dalla difficoltà di adottare una corretta discriminazione – possono essere ricondotte al consueto schema di applicazione di *mark up*, in base al quale il vettore

---

<sup>91</sup> Ad esempio, alcune rotte hanno una prevalente funzione di “riposizionamento” dell'aeromobile sulle tratte maggiormente remunerative e servono a massimizzare il giro macchina.

determina sulla rotta un livello di offerta compatibile con un ricavo medio per passeggero equivalente al costo medio incrementato del *mark up* desiderato.

241. Per contro, il confronto costi-ricavi di rotta risulta meno indicativo in un contesto di competizione tra vettori. In questo caso, infatti, le imprese sono disciplinate dalle condizioni tariffarie offerte dai concorrenti – pena la perdita di clientela – e si confrontano con un livello di offerta che non è determinato da decisioni autonome, ma rappresenta il punto di equilibrio tra le funzioni di risposta degli attori di un mercato oligopolistico.

242. Le compagnie, a meno di distorsioni indotte da comportamenti collusivi, devono quindi determinare la griglia tariffaria prescindendo dai costi di produzione del servizio sulla rotta, salvo verificare la sostenibilità dell'offerta tariffaria praticata sul complesso delle rotte rispetto alla propria struttura di costo, fattore che in ultima analisi determina il successo o l'insuccesso di una compagnia aerea.

Alla luce delle richiamate esigenze di efficiente organizzazione della rete, sarebbe infatti fuorviante limitarsi a considerare la sostenibilità economica del presidio di una sola rotta. La non compatibilità del *revenue* di rotta rispetto ai costi – in assenza di esigenze di diversa natura connesse all'ottimale gestione del *network* - potrà semmai indurre il vettore a rinunciare a presidiare la tratta, riorientando la propria struttura di offerta su collegamenti più favorevoli.

243. L'interrogativo sulla coerenza delle tariffe rispetto alla struttura dei costi di ciascun vettore è destinato a trovare risposta nell'evoluzione delle dinamiche concorrenziali sulle singole rotte, che rispecchiano i diversi livelli di efficienza di ciascuna impresa. Non può tuttavia essere trascurata la circostanza che sull'esito del processo incidono alcuni significativi elementi strutturali che possono attribuire all'*incumbent* importanti vantaggi competitivi.

### 3.3 BARRIERE ALL'ENTRATA

244. L'analisi fin qui svolta evidenzia un effetto positivo per i consumatori prodotto dall'intensificarsi delle dinamiche concorrenziali, che determina un aumento dell'offerta e, soprattutto, un abbassamento delle tariffe. Peraltro, l'effetto di prezzo è enfatizzato dalla pressione concorrenziale esercitata da vettori che si rifanno al modello organizzativo *low cost*.

245. Il pieno dispiegarsi di tali effetti è comunque condizionato da elementi di carattere strutturale che limitano in radice l'affermarsi di un pieno paradigma concorrenziale indirizzando verso un assetto oligopolistico dei mercati, dal momento che riducono le possibilità di ingresso sulle rotte da parte di nuovi operatori. Essendo in buona misura di tipo strutturale, le barriere all'entrata non sono state del tutto rimosse dalla liberalizzazione del settore.

Al riguardo, i dati relativi al trasporto aereo nazionale mostrano come soltanto in un numero limitato di rotte si sia realizzato un significativo ampliamento del numero degli operatori e della capacità offerta. Osservando le tavole 10 e 11 si nota che il passaggio dal

monopolio/duopolio alla presenza di tre o quattro compagnie principali – dove si è realizzato un rilevante effetto di riduzione del prezzo - interessa non più di otto rotte sulle trenta principali considerate (giugno 2003), vale a dire circa il 40% del fatturato sviluppato sulle rotte in questione.

### 3.3.1 *Lo slot quale principale barriera regolamentare*

#### *Il grandfather's right*

246. I principali aeroporti europei sono di norma estremamente congestionati e pertanto qualificati come pienamente coordinati (*fully coordinated airports*), nel senso che la possibilità di effettuare un volo di arrivo e partenza è subordinata all'ottenimento dell'autorizzazione ad atterrare e decollare in una determinata fascia oraria (*slot*) da parte di un Coordinatore<sup>92</sup>.

In Italia sono pienamente coordinati gli aeroporti di Bergamo Orio al Serio, Catania, Firenze, Milano Linate, Milano Malpensa, Napoli, Palermo, Roma Fiumicino, Roma Ciampino, Torino e Venezia.

247. In particolare, l'aspetto più problematico connesso alla disponibilità degli *slot* è costituito dal fatto che la relativa assegnazione viene effettuata dai coordinatori in base al principio del *grandfather's right*, che prevede che le bande orarie permangano nella disponibilità del vettore che già li ha utilizzati nel corso della precedente stagione, a meno che lo stesso non decida di rinunciarvi. La determinazione di regole comuni per l'allocatione degli *slot* è stata effettuata mediante il Regolamento del Consiglio 95/93/EC del 18 gennaio 1993, che ha sostanzialmente preso atto del sistema vigente, stabilendo tuttavia che i nuovi *slot* che si rendono disponibili (ad esempio in seguito a rinuncia da parte di un vettore, o di incremento della capacità dell'aeroporto), fino ad una quota massima del 50%, debbano essere riservati ai nuovi entranti.

248. Il coordinamento nell'assegnazione delle bande orarie negli aeroporti italiani viene svolto da Assoclearance, *Associazione italiana gestione clearance e slot*, ente designato dal D.M. del 4 agosto 1997 all'esecuzione dei compiti previsti all'articolo 4 del Regolamento europeo 95/93. Sono membri di Assoclearance i gestori degli aeroporti italiani coordinati e tutte le principali compagnie di navigazione aerea che operano sugli aeroporti italiani.

249. Rispetto alle bande orarie storiche, che in genere sono le più appetibili, è facile intuire come i vettori *incumbent* non abbiano alcuna convenienza a cedere i propri *slot* ad un potenziale concorrente. Al contrario, essi possono avere interesse a occupare strategicamente gli *slot* disponibili (*pre-emption*) in modo da ridurre le possibilità di un'entrata profittevole per altri vettori. Il limite all'occupazione improduttiva degli *slot* è dato dalla cosiddetta regola "*use it or loose it*", che fa decadere l'assegnazione di uno *slot* nella stagione successiva qualora questo sia stato utilizzato per meno dell'80% della sua capacità teorica.

---

<sup>92</sup> Attualmente in Europa circa 45 aeroporti sono coordinati per l'assegnazione degli *slot*, sebbene tale numero vari in corrispondenza delle stagioni IATA per il diverso livello di congestione che si può riscontrare.

250. In proposito, va tenuto presente che ciascuno *slot* deve integrarsi all'interno di una rete complessa, che richiede una dimensione minima efficiente, a livello generale, ed un numero minimo di frequenze, sulle rotte più importanti. Ciò detto, l'ottenimento di uno specifico *slot* diviene economicamente fruibile soltanto nella misura in cui consenta di raggiungere quelle economie di densità e di rete che assicurino l'efficienza complessiva del servizio.

251. Gli operatori più piccoli devono quindi seguire linee di sviluppo industriale che tengano conto della carenza di bande orarie su determinati aeroporti e concentrarsi pertanto su aeroporti alternativi (il caso dei vettori di carattere regionale) oppure specializzarsi in determinati segmenti di domanda (ad esempio, la clientela *business*). Le compagnie *low cost* rappresentano una combinazione di queste due strategie, nella misura in cui coniugano il presidio di aeroporti minori con la specializzazione sulla clientela *leisure* e *price sensitive*.

252. Dalle considerazioni svolte emerge come la principale barriera all'accesso dei vettori in determinati mercati sia rappresentata dalla carenza di *slot* negli aeroporti più importanti, soprattutto per momenti della giornata caratterizzati da picchi di traffico. Allo stato, la liberalizzazione del trasporto aereo operata in sede comunitaria, che pure ha consentito di rimuovere importanti vincoli di carattere normativo, non è idonea ad eliminare tali fondamentali ostacoli di carattere regolamentare.

253. La rilevanza della carenza di *slot* quale barriera all'ingresso è stata sottolineata dalla Commissione Europea in numerosi casi, tra cui la valutazione dell'alleanza Lufthansa/SAS/United Airlines, per quanto concerne l'*hub* Lufthansa a Francoforte, e la concentrazione Air France/KLM<sup>93</sup>.

254. Il primo caso riguarda l'alleanza Star tra Lufthansa, Scandinavian Airlines System e United Airlines. La Commissione ha autorizzato l'operazione a fronte dell'impegno da parte dei tre partner di Star Alliance di cedere *slot* all'aeroporto di Francoforte per consentire l'avvio di nuovi servizi aerei sui collegamenti per Chicago, Washington, Los Angeles e San Francisco, sui quali i partner detenevano quote di mercato congiunte comprese tra il 56% e il 95%.

255. La concentrazione Air France/KLM, prima vera concentrazione nel settore del trasporto aereo europeo, era stata notificata alla Commissione nel dicembre 2003. L'operazione, benché determinasse la nascita del più grande gruppo aereo in Europa, è stata autorizzata a seguito dell'impegno delle parti a cedere 47 coppie di *slot* al giorno su 14 rotte, essenzialmente relative ai due *hub* di Amsterdam e Parigi. Va evidenziato che per la prima volta la cessione di *slot* è stata imposta per un periodo di tempo illimitato, a differenza dei consueti sei anni previsti per le alleanze.

256. Anche questa Autorità ha attribuito notevole rilevanza alla disponibilità di *slot* al fine di verificare la contendibilità di alcuni mercati, nella valutazione dell'accordo commerciale

---

<sup>93</sup> Comunicazione della Commissione relativa all'alleanza tra Lufthansa, SAS e United Airlines (casi COMP/D-2/36.201, 36.076, 36.078), 30 ottobre 2002 e caso COMP/M.3280 Air France / KLM, deciso in data 11 febbraio 2004.

di *code sharing* stipulato tra le società Alitalia e Volare Group, primo e quarto operatore nazionale<sup>94</sup>.

257. Al riguardo, l’Autorità ha sostenuto che nel mercato domestico l’accordo di *code sharing* si inquadra in un contesto caratterizzato da un grado di concorrenza assai limitato e da significative barriere all’ingresso, riducendo significativamente la concorrenza tra i due vettori. In particolare, sulle rotte che riguardavano l’aeroporto di Linate l’accordo determinava effetti restrittivi anche in considerazione della situazione di carenza di *slot* che caratterizza tale aeroporto, consentendo ai gruppi Alitalia e Volare di disporre di un numero di *slot* pressoché doppio rispetto a quello detenuto dall’insieme dei concorrenti, determinando un ulteriore innalzamento delle barriere all’entrata.

258. L’Autorità si è espressa anche in ordine alle modalità di assegnazione degli *slot*, tramite le segnalazioni “*Disciplina della Clearance aeroportuale*” e “*Ripartizione del traffico aereo sul sistema aeroportuale di Milano*”<sup>95</sup>.

259. Nella prima segnalazione, viene rilevato che la figura del vettore “nuovo entrante” assegnatario di una quota dei nuovi *slot* disponibili, ai sensi del citato Regolamento 95/93/EC, non appare definita chiaramente dal Regolamento stesso. Ciò posto, al fine di evitare meccanismi elusivi da parte degli operatori, l’Autorità ha raccomandato l’adozione di una definizione che faccia riferimento esplicito al patrimonio di *slot* detenuto non dal singolo vettore ma dal complesso delle imprese facenti parte del medesimo gruppo, o legate da accordi di *code sharing*, o più in generale da alleanze commerciali.

260. Analogamente, nella segnalazione concernente gli aeroporti milanesi si afferma che, stanti i limiti quantitativi al numero di *slot* disponibili sullo scalo di Milano Linate fissati dal Decreto Ministeriale del 5 gennaio 2001, l’interpretazione del Decreto adottata da *Assoclearance* risulta idonea ad influire negativamente sull’assetto concorrenziale delle rotte da e per Milano Linate, favorendo ingiustificatamente alcuni vettori aerei a danno di altri. Infatti, *Assoclearance* assegna le bande orarie a società di volta in volta singolarmente considerate, ancorché appartenenti ad un medesimo gruppo. In tal modo, le compagnie aeree articolate in gruppi societari fruiscono di un “effetto moltiplicativo”, grazie al quale ottengono l’assegnazione di un numero più elevato di bande orarie.

### *L’allocazione degli slot in Italia*

261. Per fornire una prima indicazione circa l’allocazione degli *slot* negli aeroporti italiani, si riporta qui di seguito un quadro che illustra, per le maggiori compagnie aeree italiane, la ripartizione nel tempo delle bande di decollo e atterraggio per gli aeroporti di Roma Fiumicino, Milano Linate, Milano Malpensa, Catania, Napoli, Palermo e Torino in una settimana-tipo del mese di luglio. In proposito deve essere sottolineato che i dati relativi ad Alitalia e Volare comprendono anche un rilevante numero di *slot* impiegati per esercitare rotte internazionali.

Tavola 15. Assegnazione settimanale di slot per alcuni aeroporti italiani

<sup>94</sup> Provvedimento n. 12185 I532 Alitalia/Volare del 10 luglio 2003, in Boll. 28/2003.

<sup>95</sup> Rispettivamente, AS078 in Boll. 45/1996 e AS254 in Boll. 8/2003.

<b>Settimana 12-18 luglio 1999</b>							
	FCO	LIN	MXP	CTA	NAP	PMO	TRN
Alitalia	3.093	682	2.635	352	508	376	231
Air One	229	199	0	0	64	0	0
Meridiana	148	46	152	166	40	76	56
Volare	0	0	0	0	0	0	0

<b>Settimana 9-15 luglio 2001</b>							
	FCO	LIN	MXP	CTA	NAP	PMO	TRN
Alitalia	3.075	685	2.579	312	399	344	196
Air One	412	332	0	28	77	28	112
Meridiana	118	98	114	134	64	96	56
Volare	60	70	92	0	14	6	0

<b>Settimana 7-13 luglio 2003</b>							
	FCO	LIN	MXP	CTA	NAP	PMO	TRN
Alitalia	2.982	656	2.151	294	296	295	170
Air One	699	425	0	131	57	100	129
Meridiana	182	114	74	206	108	74	150
Volare	118	85	126	72	48	76	0

Fonte: Assoclearance

262. Si può osservare che successivamente alla liberalizzazione vi è stato un aumento degli *slot* attribuiti alle compagnie aeree concorrenti di Alitalia, il quale ha determinato una progressiva riduzione della quota in capo alla ex compagnia di bandiera. In ogni caso, permane una netta superiorità di quest'ultima, se si considera che la somma delle bande orarie attribuite agli altri tre operatori è sempre nettamente inferiore al numero di *slot* a disposizione di Alitalia.

263. Per focalizzarsi maggiormente sull'ambito nazionale, occorre prendere in considerazione soltanto gli *slot* che vengono impiegati per servire rotte interne. Di seguito viene dunque riportata la situazione aeroporto per aeroporto, fatto salvo lo scalo Malpensa, data la sua prevalente vocazione internazionale.

Tavola 16. Slot settimanali per voli nazionali per alcuni aeroporti italiani

<b>Roma Fiumicino</b>			
	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Alitalia	2.296	2.287	2.175
Air One	229	378	660
Meridiana	148	118	182
Volare	0	60	90

<b>Milano Linate</b>			
	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Alitalia	491	531	474

Air One	199	332	417
Meridiana	46	98	113
Volare	0	70	70

<b>Catania</b>			
	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Alitalia	352	312	294
Air One	0	28	131
Meridiana	166	134	206
Volare	0	0	72

<b>Napoli</b>			
	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Alitalia	494	385	281
Air One	64	77	57
Meridiana	40	64	80
Volare	0	14	28

<b>Palermo</b>			
	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Alitalia	376	342	295
Air One	0	28	100
Meridiana	76	96	74
Volare	0	5	76

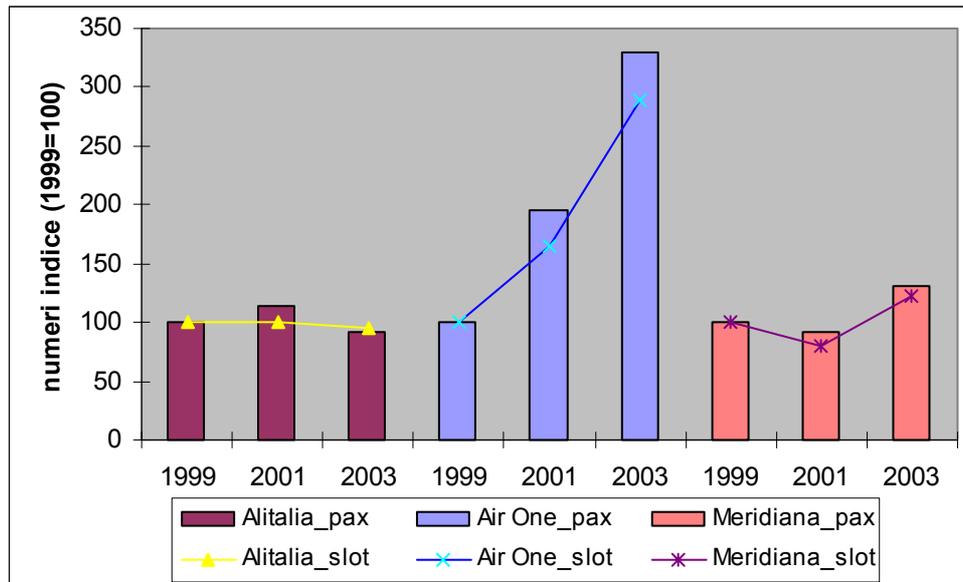
<b>Torino</b>			
	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Alitalia	202	196	170
Air One	0	112	129
Meridiana	76	42	150
Volare	0	0	0

Fonte: elaborazione su dati Assoclearance. Dati relativi alle settimane di cui alla tavola precedente.

264. Anche escludendo gli *slot* che vengono dedicati al trasporto internazionale, emerge evidente la posizione di estrema forza di Alitalia. L'ampia dotazione di *slot* consente alla compagnia un rilevante margine di flessibilità e autonomia nel definire e modificare la rete dei collegamenti. Più in generale, la disponibilità di *slot* impatta direttamente sulla possibilità di generare traffico. Infatti, l'ottenimento di bande orarie di decollo e atterraggio consente di proporre nuove rotte o aumentare le proprie frequenze su collegamenti già forniti. In un contesto come quello attuale, in cui nuovi vettori si stanno proponendo sul mercato e domanda addizionale viene stimolata dall'applicazione di tariffe inferiori a quelle vigenti in passato, si può prospettare una diretta correlazione tra l'offerta di voli incrementali e l'aumento di passeggeri trasportati. Peraltro, la possibilità di entrare in maniera significativa sulla rete nazionale costituisce la *conditio sine qua non* del raggiungimento di dimensioni utili per competere efficacemente.

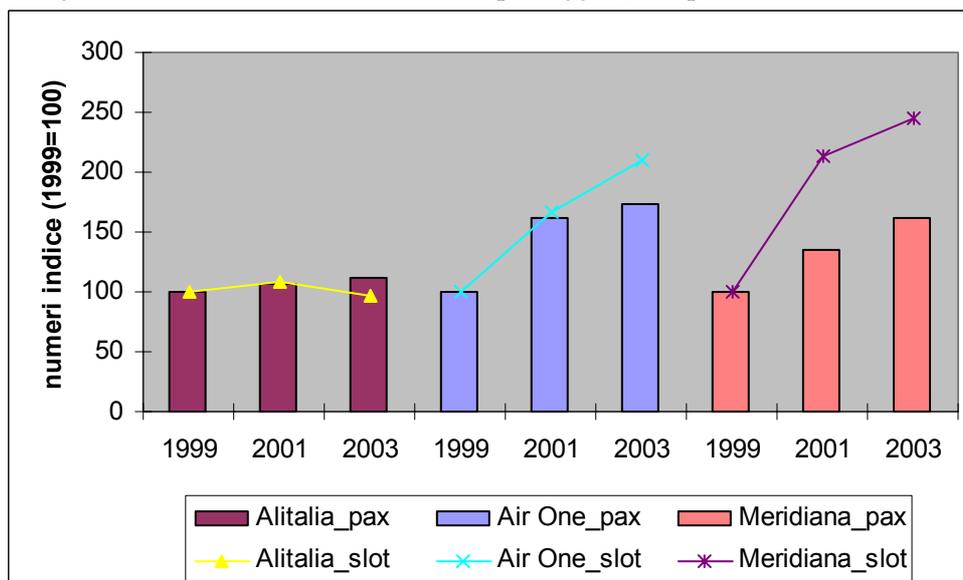
265. A supporto di quanto appena evidenziato, si riportano di seguito alcune figure relative agli scali di Roma Fiumicino, Milano Linate e Napoli, in cui per ciascuna compagnia aerea viene messa a confronto l'evoluzione degli *slot* per collegamenti nazionali a disposizione con il numero di passeggeri trasportati sulle rotte domestiche da e per quell'aeroporto<sup>96</sup>.

Figura 27. Confronto evoluzione slot e passeggeri, aeroporto di Roma Fiumicino



Fonte: elaborazione su dati Assoclearance, Alitalia, Air One e Meridiana

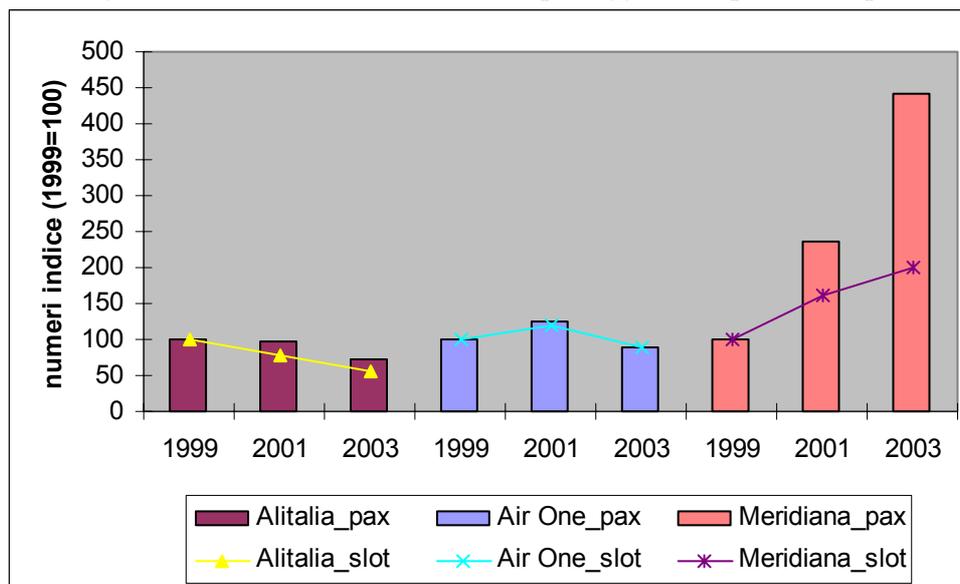
Figura 28. Confronto evoluzione slot e passeggeri, aeroporto di Milano Linate



Fonte: elaborazione su dati Assoclearance, Alitalia, Air One e Meridiana

<sup>96</sup> Si precisa che sono stati considerati i tre aeroporti suddetti in quanto, oltre ad essere di particolare rilevanza, sono gli unici che consentono una ricostruzione delle dinamiche nel periodo 1999-2003, dal momento che già nel 1999 almeno tre vettori operavano nello scalo.

Figura 29. Confronto evoluzione slot e passeggeri, aeroporto di Napoli



Fonte: elaborazione su dati Assoclearance, Alitalia, Air One e Meridiana

266. Occorre considerare che l'assegnazione degli *slot* avviene all'inizio della stagione e rappresenta il quadro della competizione possibile tra le compagnie, mentre il dato relativo ai passeggeri trasportati costituisce l'esito finale della dinamica concorrenziale, che tiene conto dell'efficacia commerciale e dell'efficienza nella produzione del servizio, dati i vincoli di operatività definiti dalla disponibilità di *slot*. In questo senso, l'assegnazione di *slot* può essere vista come disponibilità di fattori della produzione (input) e il numero dei passeggeri come un risultato (output) fortemente condizionato dall'iniziale dotazione di fattori.

267. Dall'esame delle figure si osserva una piena coerenza tra gli andamenti delle due variabili in osservazione. Per quanto concerne lo scalo di Linate, l'apparente scostamento tra la disponibilità di *slot* ed i passeggeri trasportati va ricondotto alla rilevanza assunta dalle rotte esercitate dall'aeroporto in regime di continuità territoriale, in base al quale le frequenze sono disciplinate da oneri di servizio pubblico.

268. La correlazione evidenziata non fa venir meno il ruolo fondamentale della competizione tariffaria per attrarre clientela e conseguire un adeguato livello di redditività. Tuttavia, va rimarcato che soltanto laddove sia possibile predisporre un'offerta significativa il prezzo può svolgere il proprio ruolo fondamentale di massimizzazione della redditività del collegamento, influenzando sul livello di *load factor* e sulla redditività complessiva dei voli.

*Nuove proposte comunitarie per la modifica della regolamentazione sulla distribuzione degli slot*

269. La distribuzione degli slot in un contesto di scarsità rappresenta un elemento chiave nella definizione della capacità aeroportuale e, di conseguenza, della possibilità per i vettori di operare determinati collegamenti. La scarsità di bande orarie, in particolare con riferimento ad alcune ore di picco, può essere gestita attraverso diverse modalità di allocazione, che non sono neutre rispetto al risultato ottenibile, ed alle possibili ripercussioni sulle dinamiche competitive nel trasporto aereo, in termini di maggiore o minore contendibilità delle singole rotte.

270. Già nel Libro Bianco sulla politica dei trasporti del giugno 2001<sup>97</sup>, la Commissione Europea, prendendo atto dei sostanziali mutamenti che hanno interessato il trasporto aereo negli ultimi anni e del problema sempre più critico della congestione aeroportuale, ha ribadito la necessità di una revisione della regolazione in vigore - riconducibile alla disciplina del *grandfather's right* contenuta nel Regolamento 95/93/EC - previa analisi delle possibili conseguenze di una modifica del quadro normativo.

271. Il recente Consultation Paper del gennaio 2004, riconoscendo il limite dovuto all'impossibilità di quantificare un valore dello slot che ne rifletta la scarsità in riferimento al singolo aeroporto e alla specifica fascia oraria, mira ad approfondire criticamente i meccanismi che possono promuoverne una migliore distribuzione, e quindi una rimozione di barriere all'accesso. Il cardine della proposta è l'attribuzione dei diritti di proprietà sui singoli slot (attualmente configurabili come diritti di atterraggio e decollo utilizzati dalle compagnie aeree), funzionali a coglierne una valorizzazione economica per i diversi vettori essenziale per un utilizzo più razionale degli. La conseguente commerciabilità degli stessi alla stregua di un *asset* delle compagnie - c.d. *secondary trading*, attualmente non permessa - consentirebbe poi di giungere ad un uso efficiente della scarsa capacità aeroportuale attraverso meccanismi di mercato<sup>98</sup>.

272. In particolare il documento distingue un'ipotesi di commerciabilità degli slot rispetto ad una data assegnazione di partenza degli stessi (*secondary trading*), eventualmente anche confermando - totalmente o in parte, con parziale redistribuzione attraverso il Coordinatore - l'allocazione secondo *grandfather's right*, rispetto ad un'ipotesi più radicale in cui la commercializzazione degli slot è preceduta da meccanismi di asta per la redistribuzione iniziale degli stessi (*primary trading*). Per ognuna delle ipotesi vengono prese in considerazione diverse modalità di attuazione più o meno radicali rispetto all'assegnazione attuale.

273. L'adozione delle diverse soluzioni viene valutata alla luce delle problematiche di natura tecnica e concorrenziale che ne conseguono, con particolare riguardo ai possibili fallimenti dei meccanismi di mercato proposti (aste deserte o inefficienti, rischio commercializzazione solo di un ristretto numero di slot<sup>99</sup>) e alle distorsioni concorrenziali

---

<sup>97</sup> Cfr. Libro Bianco della Commissione Europea "European Transport Policy for 2010: time to decide", COM(2001)370 del 12.09.2001, p.37-38.

<sup>98</sup> Cfr. Consultation Paper diffuso dalla Commissione Europea, reperibile in Internet all'indirizzo: [http://europa.eu.int/comm/transport/air/rules/competition2/doc/2004\\_09\\_17\\_consultation\\_paper\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/transport/air/rules/competition2/doc/2004_09_17_consultation_paper_en.pdf). Le proposte delineate nel documento sono state oggetto di risposte e commenti da parte degli Stati Membri e degli Stakeholder interessati, allo stato non ancora resi pubblici dalla Commissione.

<sup>99</sup> Ad esempio il requisito riguardante la vendita degli slot al maggior offerente potrebbe influenzare negativamente la vendita di slot in quanto limiterebbe la possibilità di effettuare altri tipi di transazione, quali ad esempio lo scambio di

derivabili da comportamenti opportunistici da parte principalmente dei grandi vettori (rifiuto a contrarre, utilizzo coordinato delle informazioni commerciali sensibili qualora soggette ad obbligo di pubblicazione<sup>100</sup>, preemption)<sup>101</sup>.

Da ultimo, connessa con la finalità di rimuovere la barriera regolamentare degli slot, va considerato che la scelta di modalità alternative di redistribuzione impatta anche sugli strumenti giuridici utilizzabili da una autorità di concorrenza ai fini di cogliere e valutare gli effetti conseguenti allo scambio di slot, come, ad esempio, la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante<sup>102</sup>.

### 3.3.2 Altri tipi di barriere

274. Al di là delle barriere regolamentari, allo stato costituite eminentemente dalle disponibilità di *slot*, i principali ostacoli affrontati dai nuovi entranti sono oggi di natura economica e reputazionale, da un lato, oppure sono di carattere strategico, nella misura in cui l'*incumbent* sfrutta il proprio potere di mercato per ostacolare l'accesso dei concorrenti. Va tuttavia rimarcato che questa seconda tipologia di barriere può essere affrontata mediante un'efficace gestione imprenditoriale ed eventualmente anche attraverso un intervento dell'Autorità, laddove risulti distorsiva della concorrenza. Per contro, la carenza di *slot* è conseguenza di un approccio regolatorio rispetto al quale non possono incidere né i comportamenti d'impresa né l'attività di *enforcement* del diritto antitrust.

#### *Barriere economiche e reputazionali*

275. Le barriere di carattere economico attengono alla necessità di raggiungere una dimensione minima efficiente, in termini non solo quantitativi (numero di aeromobili e di posti offerti) ma anche qualitativi (ampiezza e capillarità della rete servita). Si ribadisce che per la domanda, soprattutto quella *time sensitive*, gli orari e la frequenza dei voli sono elementi fondamentali di scelta: essi consentono infatti di assicurare quella flessibilità tipicamente richiesta da chi viaggia per affari e permettono al vettore di proporre il biglietto ad una tariffa che incorpora questa opportunità.

276. Ciò posto, le economie di rete connesse alla struttura *hub and spoke* possono essere conseguite soltanto nella misura in cui l'ampiezza e capillarità del *network* sia tale da richiamare un soddisfacente livello di domanda e da determinare un'efficace funzione di *feeling e defeeding*.

---

slot accompagnato dal pagamento di un certo ammontare per compensare il diverso valore degli slot scambiati. Ancora, la proposta di riallocare i "grandfathers' rights" potrebbe essere facilmente elusa dalle compagnie maggiori attraverso la commercializzazione di slot a basso valore al fine di non superare una eventuale quota massima detenibile stabilita *ex ante*.

<sup>100</sup> L'impatto della pubblicazione di informazioni, sia nella fase precedente la commercializzazione, quali ad esempio la disponibilità di slot da vendere, sia in quella successiva, quali ad esempio i prezzi pagati nei diversi orari della giornata, potrebbe distorcere le condizioni concorrenziali dello scambio.

<sup>101</sup> Ad esempio, allorché vi sia un numero insufficiente di slot commercializzati presso un aeroporto in un determinato periodo di tempo, lo slot coordinator potrebbe intervenire al fine di sottrarre alle compagnie presenti una predefinita percentuale di tali slot e riallocarli eventualmente sulla base di un sistema amministrato.

<sup>102</sup> In questo senso l'applicazione della normativa sugli abusi e sulle intese appare uno strumento non in grado di prevenire i possibili comportamenti restrittivi derivanti dall'introduzione di un tale meccanismo, ma eventualmente solo colpirne gli effetti *ex-post*, a differenza di uno strumento da applicare *ex-ante*, quale il controllo sulle concentrazioni, che tuttavia appare in grado di cogliere essenzialmente il trasferimento di attività piuttosto che la cessione di singoli slot.

Esiste dunque per i vettori la necessità di raggiungere una dimensione minima efficiente, conseguibile attraverso crescita interna ovvero mediante fusioni o cooperazione con altre compagnie. Tale circostanza incide evidentemente sulle dinamiche concorrenziali nel trasporto aereo passeggeri, nella misura in cui limita il numero dei competitori attuali e potenziali<sup>103</sup>.

277. Non può essere trascurata, fra le componenti che incidono sulle condizioni di entrata nel settore, la straordinaria incidenza dell'*asset* rappresentato dall'aeromobile. Esso pone rilevanti problemi sia in termini di costo, sia in termini di disponibilità, data dal lungo tempo di fabbricazione degli apparecchi. Entrambi gli aspetti hanno favorito lo sviluppo di un mercato del *leasing* di aeromobili.

278. Le barriere reputazionali sono riferibili invece all'immagine di affidabilità dell'impresa. Al riguardo, deve essere sottolineata la rilevanza per il trasporto aereo dell'elemento psicologico, legato alla percezione della sicurezza di tale modalità, che rende decisivo il rapporto fiduciario tra passeggero e vettore.

La reputazione dell'*incumbent* si traduce per il nuovo entrante in *sunk cost* legati ad attività pubblicitarie e promozionali, necessarie per attirare la clientela fidelizzata dall'impresa nota.

279. Altre importanti barriere di tipo reputazionale attengono alla possibilità di incidere sulla scheda di domanda mediante programmi di fidelizzazione, quali i programmi *frequent flyer* per i singoli passeggeri e i *corporate discount* per le imprese<sup>104</sup>.

280. I programmi *frequent flyer* rappresentano una peculiare forma di sconto, mediante il riconoscimento di voli omaggio, o altri servizi collegati, a fronte dell'accumulo di un certo numero di punti in corrispondenza delle miglia volate da parte del passeggero. La finalità di tale strumento è quella di creare fidelizzazione nella clientela, nella misura in cui a parità di condizioni essa ha maggiore convenienza ad usufruire del servizio offerto dal vettore che offre il programma *frequent flyer*. L'efficacia dello strumento è tanto maggiore quanto più ampia è la rete dei collegamenti offerti dalla compagnia aerea. Infatti, ciò consente agli aderenti al programma di disporre di ampie possibilità di collezionare punti in occasione di viaggi verso diverse località e, per altro verso, aumenta l'appetibilità del volo in omaggio, che può essere scelto tra un'ampia gamma di alternative.

281. Il target elettivo dei programmi *frequent flyer* è la clientela *business*, in quanto tale tipologia di passeggeri tende a viaggiare in maniera più sistematica e pertanto può più agevolmente accumulare un numero significativo di punti. Inoltre, per determinati passeggeri d'affari il programma *frequent flyer* si traduce di norma in un vantaggio personale, laddove invece l'acquisto dei biglietti viene sostenuto dall'impresa. La differenza tra soggetto beneficiario e soggetto che sostiene il costo può determinare un effetto distorsivo, nella misura in cui il viaggiatore può preferire un'opzione di volo più onerosa per l'impresa, purché essa gli consenta di fruire di un accumulo di punti.

---

<sup>103</sup> Ad esempio, la Commissione Europea ha considerato la *hub dominance* (dominanza sull'*hub*) esercitata da Lufthansa sull'aeroporto di Francoforte quale barriera all'entrata, nel caso COMP/37.730 - *Lufthansa/Austrian Airlines*, deciso in data 5 luglio 2002. Analogamente, nella concentrazione Air France/KLM è stata attribuita estrema rilevanza alla supremazia sugli *hub*, rispettivamente di Parigi Charles de Gaulle e Amsterdam Schiphol, esercitata dalle due compagnie (COMP/M.3280 Air France / KLM, deciso in data 11 febbraio 2004).

<sup>104</sup> Cfr. "Competitive Airlines", Report from the Nordic competition authorities, no. 1/2002, giugno 2002.

282. In termini concorrenziali, i programmi *frequent flyer* determinano per i viaggiatori un incremento degli *switching cost* da un vettore all'altro e una connessa riduzione dell'elasticità rispetto al prezzo, amplificata dalle distorsioni di tipo principale-agente che coinvolgono passeggero e società di appartenenza, a cui si accennava poc'anzi. Ciò determina l'innalzamento delle barriere all'entrata per nuovi vettori, nella misura in cui essi possono offrire un programma *frequent flyer* meno appetibile, ovvero non riescono a catturare quei potenziali utenti che sono di fatto fidelizzati dalla partecipazione ad un altro programma *frequent flyer*<sup>105</sup>.

Tale fenomeno si riflette anche sulle dinamiche tariffarie. Infatti la riduzione dell'elasticità rispetto al prezzo provocata dal programma *frequent flyer* può consentire al vettore di incrementare il livello delle proprie tariffe senza andare incontro a significative perdite di clientela *business*.

### *Barriere strategiche*

283. Accanto alle barriere di tipo strutturale, assumono rilievo altri ostacoli determinati artificialmente dall'*incumbent*, mediante comportamenti strategici finalizzati a preservare la propria posizione privilegiata nel mercato.

Tali condotte sono sostanzialmente riconducibili alla tendenziale sovrapposizione degli orari a quelli dei concorrenti, alla modulazione dell'offerta, in termini di frequenze e prezzi, sulla base della pressione concorrenziale esercitata su ciascuna rotta, all'applicazione di prezzi predatori, alla *market preemption* degli *slot* e delle rotte e, in generale, a meccanismi di *over investment* per scoraggiare eventuali ingressi di altre società.

284. I comportamenti di carattere strategico sono tipicamente appannaggio delle imprese di maggiori dimensioni, in quanto fanno leva sulla maggiore disponibilità di risorse e di informazioni di cui esse beneficiano. Infatti, la dimensione complessiva dell'operatore, l'ampiezza del numero dei collegamenti offerti e le disponibilità di *slot* nei principali aeroporti rendono possibile ed economicamente sostenibile per l'*incumbent* rafforzare le naturali barriere all'accesso di nuovi entranti<sup>106</sup>.

285. Un richiamo particolare va dedicato alle pressioni sulla rete di distribuzione, attraverso opportuni schemi di incentivazione, nonché il presidio diretto dei clienti *corporate*. Sia la Commissione Europea che l'Autorità hanno sanzionato comportamenti ostruzionistici posti in essere dal vettore in posizione dominante, consistenti nell'applicazione di schemi di incentivazione idonei a limitare l'accesso ai mercati del trasporto aereo di linea di passeggeri ai vettori concorrenti, nonché a fidelizzare e discriminare le agenzie di viaggio<sup>107</sup>.

286. Il funzionamento degli schemi di incentivazione prevedeva: i) la corresponsione di commissioni incentivanti al raggiungimento di determinati obiettivi di volo basati sul

---

<sup>105</sup> Cfr. "There is no such thing as a free lunge – a report on frequent flyer programmes", Swedish Competition Authority, Report 2003:1.

<sup>106</sup> Cfr. Provvedimento n. 12185 I532 Alitalia/Volare del 10 luglio 2003, in Boll. 28/2003.

<sup>107</sup> Cfr. Decisione della Commissione Europea COMP/34.780 *Virgin/British Airways* del 14 luglio 1999; Prov. 9693 A291 *Assoviaggi/Alitalia* del 27 giugno 2001 in Boll. 26/2001; Prov. 10981 A291b *Assoviaggi/Alitalia* del 18 luglio 2002 in Boll. 29/2002.

confronto con il fatturato conseguito dalla medesima agenzia nell'anno precedente; ii) un meccanismo di calcolo delle commissioni incentivanti in base al quale, al crescere del valore del volato della compagnia, si riconoscevano delle commissioni espresse in termini percentuali crescenti e applicate all'intero ammontare del volato.

287. Il carattere abusivo di tali schemi consisteva nella individuazione di obiettivi di volato legati, per ciascuna agenzia, all'ammontare di volato relativo allo stesso periodo dell'anno precedente; nonché, nel metodo di calcolo delle commissioni incentivanti, che risultavano crescenti rispetto agli scaglioni marginali di volato e rendevano per tale ragione particolarmente conveniente per le agenzie stesse vendere i propri servizi alla compagnia in posizione dominante piuttosto che a un vettore concorrente.

### 3.4 LA COOPERAZIONE TRA VETTORI

288. Gli elementi strutturali appena delineati comportano la necessità per i vettori di raggiungere soglie minime dimensionali, in termini di frequenze dei voli e ampiezza e capillarità della rete servita. In alternativa alla crescita interna, che richiede un impegno economico di particolare entità, le compagnie aeree hanno sviluppato in maniera sempre più diffusa forme di cooperazione con altri operatori. Le diverse tipologie di cooperazione esistenti si declinano in ragione del maggiore o minore grado di interazione tra le imprese partecipanti, e sono riconducibili a tre forme principali: l'*interlining*, il *code sharing* e le alleanze strategiche.

289. In particolare, l'*interlining* ha una prevalente valenza tecnica, in quanto non incide significativamente sulle strategie commerciali dei vettori che vi aderiscono. Per contro, *code sharing* e alleanze strategiche rappresentano forme di collaborazione tra concorrenti di una tale incisività da condizionare necessariamente l'autonomia delle condotte dei partecipanti, con importanti risvolti per la tutela della concorrenza.

#### 3.4.1 *Interlining*

290. La forma storica di cooperazione è rappresentata dall'*interlining*. Si ha *interlining* quando un passeggero compie il viaggio, in parte o per intero, con una compagnia aerea diversa da quella con cui ha prenotato il volo; ovvero effettua il viaggio di andata con una compagnia e quello di ritorno con un'altra, pur essendo il biglietto riferito ad un unico vettore. Rientrano in tale definizione sia i viaggi in cui il passeggero sa sin dall'inizio che effettuerà il volo con diverse compagnie aeree per le diverse tratte del viaggio, sia i viaggi per i quali il passeggero ha un biglietto 'interamente flessibile', che gli permette di cambiare compagnia in qualsiasi momento del viaggio.

291. Le compagnie aeree operanti nell'Unione Europea beneficiano di una esenzione per categoria, sancita dal Regolamento CEE n. 1617/93 della Commissione, che consente loro di consultarsi sulle tariffe per il trasporto passeggeri sui voli di linea qualora tali tariffe si

applichino all'*interlining*. Nel giugno 2002, la Commissione ha approvato un regolamento con cui rinnova fino al 30 giugno 2005 tale esenzione.

292. L'esenzione accordata alle conferenze tariffarie discende dal fatto che la Commissione ha ritenuto che, sebbene esse restringano la concorrenza con la fissazione dei prezzi, tale restrizione sia ammissibile in quanto serve a garantire i benefici economici e di flessibilità dell'*interlining*, in termini di aumento delle opzioni di volo per i consumatori, semplificazione delle procedure di acquisto del biglietto, accettazione del passeggero e gestione e spedizione dei bagagli.

293. L'esenzione relativa alle consultazioni sulle tariffe per il trasporto passeggeri si applica alle attività di un'unica organizzazione: l'Associazione internazionale per il trasporto aereo (IATA).

Il sistema di *interlining* IATA poggia su quattro pilastri:

1. il *Multilateral Interline Traffic Agreement* (MITA), accordo siglato da circa 300 compagnie aeree operanti in tutto il mondo che vincola i firmatari ad emettere ed accettare biglietti degli altri vettori su una base di reciprocità, secondo le tariffe e condizioni preventivamente concordate;
2. la *IATA Clearing House*, che agisce da stanza di compensazione dei debiti e crediti reciproci, in maniera da limitare le esposizioni finanziarie delle compagnie;
3. il sistema *pro-rata* IATA, in base al quale i ricavi generati da un biglietto in *interlining* sono divisi (pro-rata) tra le compagnie che hanno effettuato il servizio di trasporto, secondo criteri contenuti nel *Prorate Manual*;
4. le conferenze tariffarie IATA, nel corso delle quali vengono definite tariffe non vincolanti per viaggi internazionali svolti in *interlining* in tutto il mondo.

294. Le conferenze inerenti i voli in Europa vengono convocate tre volte l'anno. In tali occasioni, i vettori concordano sia la tariffa *business* sia la tariffa *full economy*, per tutte le coppie di città all'interno dello Spazio Economico Europeo. Per taluni collegamenti si concordano anche tariffe APEX ed altre tariffe scontate. Le conferenze determinano accordi anche sulle condizioni di utilizzo dei vari tipi di biglietti in *interlining*<sup>108</sup>.

295. Negli ultimi anni, la Commissione ha avviato un processo di revisione dell'esenzione accordata alle conferenze tariffarie. Infatti, a fronte della tendenza a costituire alleanze la funzione delle conferenze sembra perdere significato, soprattutto per le rotte ad alta intensità di traffico in termini di numero di passeggeri. Per consentire alla Commissione di seguire più da vicino gli sviluppi futuri e per agevolare l'eventuale riesame della necessità di estendere l'esenzione per categoria dopo il giugno del 2005, la Commissione ha subordinato la proroga dell'esenzione per categoria all'obbligo per i vettori aderenti di raccogliere, per ogni stagione IATA, taluni dati sull'uso relativo delle tariffe passeggeri fissate nelle conferenze e sulla loro relativa importanza per l'applicazione concreta dell'*interlining*<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Ad esempio, è stato concordato che i biglietti APEX devono essere prenotati con 14 giorni d'anticipo rispetto al volo e devono includere la *Sunday rule*; ovvero che le tariffe scontate per i bambini devono corrispondere al 75% della tariffa applicata agli adulti.

<sup>109</sup> Cfr. il Consultation Paper diffuso dalla Commissione Europea, reperibile in Internet all'indirizzo [http://europa.eu.int/comm/competition/antitrust/others/consultation\\_paper\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/antitrust/others/consultation_paper_en.pdf).

### 3.4.2 Code sharing

296. Una seconda forma di accordo è rappresentata dal *code sharing*. Essa nasce dalla volontà di due vettori di condividere i codici dei voli, predisponendo di fatto un'offerta congiunta su determinate rotte, in virtù della quale entrambe le compagnie aeree vendono biglietti per voli operati alternativamente da uno solo dei due vettori (*operating carrier*).

297. Più in dettaglio, il *code sharing* è un accordo fra due o più vettori aerei per la messa in comune dei codici di volo IATA e, di fatto, del servizio di trasporto aereo su singole frequenze, ovvero su una o più rotte, previamente determinate.

Qualsiasi accordo di *code sharing* prevede che vi sia un vettore c.d. operativo (VO) responsabile materialmente, economicamente e legalmente del servizio di trasporto aereo, e uno o più vettori c.d. marketing (VM) che svolgono esclusivamente la distribuzione e commercializzazione dei biglietti relativi ai servizi effettuati dal VO.

298. A seconda della ripartizione dei rischi e del livello di coordinamento tra VO e VM è possibile individuare almeno tre tipologie di *code sharing*:

- (i) *block space*, in cui la distribuzione dei posti tra i due vettori all'interno del medesimo aereo è predeterminata;
- (ii) *free flow*, in cui invece la capacità, in termini di posti offerti, è messa a disposizione dal VO su richiesta del VM;
- (iii) *block space/give back (soft-block o c.d. "misto")*, in cui, pur essendo allocata preventivamente a ciascun vettore una quantità predeterminata di posti, è prevista la possibilità di una "cessione" successiva tra i vettori allo scopo di ridurre le eventuali perdite in caso di invenduto.

299. Quanto all'ambito di collaborazione fra i vettori, un accordo di *code sharing*, oltre alla condivisione dei codici per uno o più voli e per una o più rotte, può prevedere anche il coordinamento e la condivisione tra i vettori con riferimento a regole di vendita e fatturazione delle capacità offerte (*pro-rate interlining agreements*); classi di prenotazione e particolari regole di allocazione dei posti sui voli in *code sharing* (sulla base di una tavola di conversione tra classi di prenotazione delle compagnie, denominata *class mapping*); programmazione più ampia degli orari, al fine di concordare le coincidenze dei voli anche non in *code sharing*; tariffe e forme di suddivisione dei ricavi (*revenue sharing*); programmi *frequent flyer*; servizi in aeroporto (biglietteria, *handling*, sale d'attesa e *lounge*).

300. Attraverso il *code sharing*, le imprese partecipanti riescono ad aumentare il numero delle rotte servite e/o la frequenza, con un aumento meno che proporzionale della capacità impiegata. In tal modo, le compagnie ottengono una razionalizzazione dell'utilizzo degli aeromobili, il miglioramento del *load factor* e l'ampliamento del ventaglio di offerta. La regolazione dei rapporti economici tra i vettori in *code sharing*, nelle forme attualmente più utilizzate, prevede il riconoscimento di una percentuale fissa su ogni biglietto venduto dal VM da parte del VO, che incassa l'intero valore del biglietto.

301. Il Consiglio di Stato, in una sentenza adottata nel 2002, ha ritenuto che la valutazione della conformità degli accordi di *code sharing* rispetto alle norme a tutela della concorrenza vada effettuata caso per caso, confrontando la situazione post-accordo con le "*prospettive*

*nell'arco di tempo interessato dei mercati in questione*” in assenza dell'intesa in esame. In particolare, il Consiglio di Stato ha segnalato l'opportunità di effettuare la valutazione con riguardo, da un lato, al contesto economico nel quale si inquadra l'accordo, considerando la situazione concorrenziale che caratterizza ciascuna rotta interessata; dall'altro lato, alla tipologia, al contenuto e al funzionamento dell'accordo<sup>110</sup>.

302. Quanto al contesto economico, la valutazione delle operazioni va svolta tenendo conto delle caratteristiche dei soggetti interessati, quali la dimensione, l'ampiezza e il grado di sovrapposizione dei *network*, la credibilità di minacce di ritorsione su mercati diversi, le condizioni economiche dei vettori, il livello di concorrenza effettiva e di contendibilità sulle rotte interessate, la presenza o meno di barriere all'entrata nonché l'esistenza di altri accordi di cooperazione<sup>111</sup>.

In proposito, la letteratura relativa alle ricadute degli accordi di *code sharing* sul *welfare* collettivo è solita suddividere gli effetti dell'accordo in effetti “paralleli”, relativi alle rotte dove le parti dell'accordo sono entrambe presenti, e in effetti “complementari” laddove l'accordo favorisce le interconnessioni e il completamento del *network*. Gli effetti “paralleli” sono in generale idonei a ridurre il benessere del consumatore (a motivo della possibile riduzione delle frequenze e degli incentivi di concorrenza sul prezzo), mentre quelli “complementari” aumentano il *surplus* sociale (in termini di aumento della gamma di collegamenti disponibili e, talvolta, di riduzione delle tariffe)<sup>112</sup>.

303. Con riferimento ai contenuti dell'accordo, esso deve essere esaminato nel suo complesso, senza presunzione di restrittività “per sé” delle clausole di coordinamento commerciale “minime necessarie” per un accordo di *code sharing*, quali la fissazione concordata delle frequenze, degli orari dei voli e della vendita dei posti. Una reciproca interazione fra le parti in merito a scelte di politica commerciale, estranee a logiche di aumento dell'efficienza, può consentire invece un coordinamento rispetto a variabili strategiche dell'output quali le frequenze dei voli e le tariffe.

Anche la più recente giurisprudenza, che pure ha censurato la valutazione condotta dall'Autorità rispetto all'accordo Alitalia/Volare, ha riconosciuto l'effettiva valenza anticoncorrenziale provocata dalla ripartizione di alcune rotte nazionali a mezzo della predisposizione congiunta dei piani operativi e l'innalzamento di barriere all'ingresso sulle rotte caratterizzate da una situazione di contingentamento degli *slot*<sup>113</sup>.

304. Quanto alle ricadute positive dell'accordo in termini di efficienza, risulta necessario che i benefici ottenuti, misurabili ad esempio in un miglioramento del *load factor*, siano trasferiti ai consumatori. In generale, la probabilità del trasferimento dei benefici, in termini

---

<sup>110</sup> Cfr. Sentenza del Consiglio di Stato del 29 ottobre 2002, n. 7028, relativa al provvedimento dell'Autorità del 13 gennaio 1999, n. 6793, (I276B) Alitalia/Meridiana.

<sup>111</sup> Rispetto al contesto nazionale, fotografato al giugno 2003, si osserva che a fronte di 51 rotte operate dal principale vettore Alitalia, 25 vedono la compresenza di altri vettori. In particolare, la maggior sovrapposizione si ha con Air One (18 rotte) e Volare (10 rotte).

<sup>112</sup> Cfr. ad es. Oum T., Park J. e Zhang A. (1996) “The effect of airlines codesharing agreements on firms conduct and International air fares”, *Journal of Transport Economics and Policy* 30, 187-202; Brueckner J. (1997) “The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances”, *Working paper 97-0115*, University of Illinois at Urbana – Champaign.

<sup>113</sup> Cfr. Sentenza del TAR Lazio del 25 ottobre 2004, n. 11581, relativa al provvedimento dell'Autorità del 10 luglio 2003, n. 12185, (I532) Alitalia/Volare.

ad esempio di maggiori frequenze sulla rotta, è tanto più elevata quanto maggiore è il numero dei concorrenti operanti sulle rotte interessate dall'accordo.

### 3.4.3 Alleanze strategiche

305. Un'ulteriore, e più recente, modalità di cooperazione nel trasporto aereo consiste nelle alleanze strategiche fra più vettori, che di fatto danno origine ad un *network* di operatività più esteso, risultante dalla messa a sistema delle reti servite da ciascuna compagnia aderente. A ciò si accompagna la condivisione da parte delle imprese di determinate risorse e servizi, quali ad esempio contratti centralizzati per l'acquisto di servizi, spazi aeroportuali in comune, partecipazione al medesimo programma *frequent flyer*.

306. All'interno dell'alleanza vengono spesso siglati accordi bilaterali più stringenti, che prevedono il coordinamento delle rotte servite, delle frequenze e degli orari, anche attraverso un intenso utilizzo dello strumento del *code sharing*<sup>114</sup>.

Le alleanze strategiche non possono essere agevolmente ricondotte ad un'unica tipologia, dal momento che esse possono assumere forme e modalità di funzionamento sensibilmente diverse, che vanno dalla condivisione di capacità su alcune rotte fino alla piena integrazione operativa e finanziaria dei due vettori, valutabile alla stregua di una concentrazione.

307. La valutazione dell'eventuale restrittività concorrenziale delle alleanze strategiche richiama in prima battuta le considerazioni svolte con riguardo al *code sharing*, soprattutto rispetto alla sovrapposizione o complementarietà dei *network* delle società aderenti all'alleanza e rispetto al trasferimento ai consumatori dei benefici apportati dalle efficienze conseguite<sup>115</sup>.

La pervasività delle alleanze strategiche postula un preciso onere a carico delle parti di provare la reale sussistenza di efficienze, che devono essere direttamente imputabili all'alleanza e non conseguibili con soluzioni alternative, meno restrittive della concorrenza.

308. In termini più generali, va comunque considerato che attraverso lo strumento dell'alleanza anche vettori minori hanno la possibilità di proporsi al mercato con un servizio competitivo, in quanto integrato in un *network* nettamente più ampio. Per questo motivo le alleanze, nonostante la loro implicita restrittività, possono essere funzionali al mantenimento di un assetto meno concentrato di quello che potrebbe prodursi in assenza delle stesse, date le forti implicazioni dimensionali dell'industria a rete.

309. In linea di principio, la Commissione è stata tendenzialmente favorevole al consolidamento del settore del trasporto aereo, pur insistendo sul fatto che esso non deve essere realizzato a danno dei consumatori, e negli ultimi anni ha concesso l'immunità antitrust, per un periodo di sei anni, alle alleanze Lufthansa/Austrian Airlines, British Airways/SN Brussels Airlines, British Airways/Iberia e Air France/Alitalia. Sono inoltre

---

<sup>114</sup> Non è un caso che Air One, che opera nell'ambito di un'alleanza con Lufthansa, effettui sulle tratte domestiche voli in *code sharing* esclusivamente con il vettore tedesco.

<sup>115</sup> Cfr. Brueckner J.K., Whalen W.T. (2000) "The price effects of international airlines alliances", *Journal of Law and Economics* 43, 503-545; Brueckner J.K. (2003) "International airfares in the age of alliance: the effects of code-sharing and antitrust immunity", *Review of Economics and Statistics* 85, 105-118.

allo studio le conseguenze sulla concorrenza dell'alleanza *Sky Team* tra Air France, Alitalia, Delta e altre compagnie.

310. Le alleanze strategiche di norma consentono di aumentare l'efficienza delle imprese senza comportare un cambiamento di proprietà. La prima vera concentrazione nel settore del trasporto aereo europeo è invece stata attuata da Air France e KLM ed ha dato vita al più grande gruppo aereo in Europa<sup>116</sup>.

La Commissione Europea ha autorizzato l'operazione nel febbraio 2004, rilevando che le reti delle imprese erano sostanzialmente complementari: Air France era più presente nell'Europa meridionale e in Africa rispetto a KLM, che disponeva invece di un numero di rotte più elevato verso l'Europa settentrionale e l'Estremo Oriente.

311. Come già accennato, l'aspetto specifico della decisione ha riguardato l'impegno delle parti alla cessione permanente – anziché per un periodo di sei anni, come avvenuto in precedenza - di *slot* a vantaggio dei concorrenti, in modo da porre le condizioni affinché i passeggeri delle rotte interessate abbiano a disposizione una scelta di servizi e prezzi concorrenziali. A tale misura strutturale, tipica di un'autorizzazione di una fattispecie concentrativa soggetta a condizione, si sono accompagnate misure comportamentali che impongono alle compagnie aeree partner di astenersi dall'aumentare la loro offerta di voli ("blocco della frequenza") sulle rotte in questione, allo scopo di dare ai nuovi operatori che entrino sul mercato la possibilità di imporsi come concorrenti credibili.

312. Un profilo di particolare delicatezza, sollevato *in nuce* nella decisione Air France/KLM, attiene alla considerazione dei possibili effetti restrittivi della concorrenza connessi ad accordi fra vettori appartenenti a diverse alleanze strategiche<sup>117</sup>. Nel prossimo futuro dovrà pertanto essere posta particolare attenzione affinché rapporti di cooperazione fra singoli vettori non producano un indebolimento della concorrenza, a livello globale, fra le alleanze strategiche a cui tali vettori appartengono<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> Cfr. caso COMP/M.3280 Air France/KLM, deciso in data 11 febbraio 2004.

<sup>117</sup> KLM, infatti, al momento della concentrazione risultava alleata con Northwest e Continental, mentre Air France apparteneva all'alleanza SkyTeam. Dal 13 settembre 2004 Continental Airlines, KLM Royal Dutch Airlines e Northwest Airlines sono entrati a far parte di SkyTeam.

<sup>118</sup> Brueckner J.K., Pels E.A.J.H. (2004), "European Airline Mergers, Alliance Consolidation and Consumer Welfare", *CEifo Working Paper Series* No. 1154.

## Capitolo 4. Il ruolo dell'informazione nella commercializzazione delle tariffe aeree

313. L'aspetto centrale che ha guidato l'indagine effettuata sinora è la relazione tra la struttura concorrenziale dei mercati del trasporto aereo passeggeri e il risultato finale in termini di prezzo e quantità offerte. Il parametro che è stato utilizzato come indicatore di prezzo è il ricavo medio per passeggero, il quale è l'esito della ripartizione tra i diversi segmenti di clientela di un'offerta commerciale articolata in un'ampia griglia tariffaria.

314. Affinché tale incontro tra una domanda eterogenea e un'offerta articolata produca un equilibrio efficiente non è sufficiente che il vettore costruisca un menu di offerta coerente con le preferenze dei diversi segmenti: è altresì necessario che i consumatori siano posti nelle condizioni di accedere alle proposte tariffarie di tutte le compagnie operanti nel mercato e scegliere l'opzione più soddisfacente. Soltanto in questo modo, infatti, si realizza compiutamente il meccanismo di auto-selezione che sta alla base della discriminazione di prezzo di secondo tipo, con benefici per l'impresa e la collettività.

315. In realtà, il modo in cui è organizzata la commercializzazione del servizio può produrre effetti distorsivi connessi alla estrema trasparenza per le compagnie dei prezzi applicati dai concorrenti, a fronte della disponibilità di un'informazione imperfetta per il consumatore. Quest'ultimo, infatti, ha difficoltà ad ottenere una visione sinottica dell'insieme delle opportunità a disposizione e a percepire la reale entità dell'esborso necessario per usufruire del servizio. In relazione al primo aspetto rilevano le modalità di distribuzione delle classi di prenotazione alla rete agenziale, che rendono complesso ricostruire il menu di offerta proposto dalle compagnie aeree; rispetto alla completa percezione del prezzo gioca un ruolo determinante il frazionamento della tariffa, amplificato da determinate modalità di pubblicizzazione delle tariffe.

316. La scomposizione della tariffa discende in parte dal fatto che sul corrispettivo richiesto al passeggero pesano anche componenti di prezzo ulteriori rispetto al mero trasporto (quali le tasse aeroportuali e le spese per la *security*) che vengono rimosse dal vettore ma percepite da altri soggetti. Tuttavia, i vettori hanno amplificato questo fenomeno, determinando una frammentazione della tariffa complessiva in varie voci (*surcharge*), le quali non hanno una reale autonomia rispetto al corrispettivo per il servizio di trasporto aereo. Oltre a sollevare questioni di trasparenza tariffaria, questo frazionamento facilita comportamenti collusivi, siano essi di natura tacita o esplicita, tesi al contenimento delle pressioni concorrenziali tra i vettori.

### 4.1 L'ACCESSO ALL'INFORMAZIONE TARIFFARIA PER VETTORI E CONSUMATORI

#### 4.1.1 Trasparenza orizzontale

317. Il metodo tradizionale di distribuzione necessita di un continuo aggiornamento dei sistemi telematici di prenotazione (GDS), i quali rendono disponibili alle agenzie le informazioni relative alla disponibilità di posti e alle relative tariffe.

Poiché tali informazioni, oltre che alle agenzie, sono disponibili anche ai vettori che si avvalgono dei GDS, tali caratteristiche di operatività determinano, nel settore del trasporto aereo, una elevata trasparenza delle condizioni tariffarie applicate da ciascuna impresa (*trasparenza orizzontale*). Va sottolineato, in proposito, che le tariffe applicate vengono usualmente rese pubbliche già quasi un anno prima dell'effettuazione del volo e le variazioni tariffarie, così come le iniziative promozionali, risultano accessibili ai concorrenti praticamente in tempo reale.

318. Va altresì segnalato che molti vettori fanno uso di strumenti di elaborazione dati, creati dalle stesse imprese che gestiscono i GDS, che registrano costantemente le variazioni intervenute nel sistema, offrendo un monitoraggio continuo sull'offerta tariffaria degli altri operatori<sup>119</sup>.

319. Inoltre, per trasmettere le informazioni ai GDS le compagnie aeree si avvalgono di norma di imprese di pubblicazione, quali ATPCO e SITA per gli aspetti tariffari. I dati tariffari entrano così nel sistema di ATPCO o SITA in anticipo rispetto alla loro fruibilità da parte delle agenzie attraverso i sistemi GDS. In questo modo, i vettori dispongono di informazioni sulle iniziative commerciali dei concorrenti ancor prima che esse siano rese accessibili al pubblico.

320. Un ulteriore elemento attestante l'esistenza di una elevata trasparenza orizzontale delle tariffe deriva dal fatto che il sistema consente di applicare un aumento di prezzo a valere da una *first ticket date* futura. Quindi, il vettore che comunica per primo un aumento di prezzo al sistema ha la possibilità di dar effettivo corso all'aumento soltanto dopo aver riscontrato sul sistema stesso la reazione dei concorrenti<sup>120</sup>. In questo modo, il sistema GDS può fungere da strumento di scambio di informazioni tariffarie tra le compagnie aeree.

321. A tale proposito, giova ricordare che nel 1992 il *Department of Justice* statunitense ritenne che l'inserimento di nuove tariffe nei GDS in anticipo rispetto alla *first ticket date* fosse suscettibile di essere analizzato alla stregua di un contatto indiretto volto ad influire e rimuovere l'incertezza sulle mosse dei concorrenti<sup>121</sup>.

Secondo le valutazioni del *Department of Justice*, l'inserimento nel sistema ATPCO di un aumento di prezzo con una *first ticket date* differita nel tempo, cioè la possibilità di comunicare attraverso ATPCO una futura variazione dei prezzi senza però impegnarsi nell'immediato ad attuarla, consentiva alle compagnie aeree di accordarsi sulle variazioni tariffarie. In particolare, le imprese potevano annunciare una variazione di prezzo futura e,

---

<sup>119</sup> Ciò consente al settore responsabile del *pricing* di un vettore di fare matching sulle tariffe di un concorrente ogni qualvolta ritenga importante replicare l'offerta tariffaria per non perdere quote di mercato.

<sup>120</sup> Cfr. documento OCSE, "*Table ronde sur les fusions et les alliances des compagnies aériennes*" (Note de référence du Secrétariat), ottobre 1999, par. 78, con rimandi a S. Borenstein, "*The Evolution of U.S. Airline Competition*", *Journal of Economic Perspectives*, 6(2), Spring 1992, 45-73.

<sup>121</sup> Caso US Air et al. discusso in S. Borenstein, "*Rapid Price Communication and Coordination: The Airline Tariff Publishing Case*" (1994).

qualora prima della prevista *first ticket date* i concorrenti non si fossero allineati, ritirare o modificare la variazione tariffaria<sup>122</sup>.

#### 4.1.2 Opacità verticale

322. Se tra le compagnie aeree la trasparenza è massima, dal punto di vista del consumatore si riscontra un livello molto basso di conoscenza delle opportunità alternative a disposizione (*opacità verticale*), soprattutto a causa delle modalità di rappresentazione delle alternative di viaggio nei GDS, che rendono l'accesso all'informazione particolarmente macchinoso e complesso.

Per individuare la soluzione ottimale, il consumatore dovrebbe potersi confrontare con un menu che presenti tutte le combinazioni prezzo/regole, offerte da parte dei diversi vettori operanti sulla rotta, disponibili in quel momento. I criteri con cui sono organizzate le informazioni all'interno dei GDS non consentono invece di ottenere una rappresentazione sinottica dei prezzi e delle regole tariffarie applicate dai diversi operatori sulla rotta di interesse, né un ordinamento in base ad uno specifico parametro, ad esempio il prezzo. Al contrario, è spesso necessaria una interrogazione per ciascun volo per conoscerne tariffe e disponibilità di posti.

323. Per fornire un riscontro pratico a quanto appena sostenuto, si riporta qui di seguito un esempio di rappresentazione tratto da un GDS, in relazione a voli Roma-Milano. Come si può osservare, è disponibile un elevato numero di opzioni, che vengono riportate in ordine di orario di partenza (a parità rileva l'orario di arrivo). Segue il codice del vettore<sup>123</sup>, il numero del volo e le lettere corrispondenti alle classi di prenotazione proposte dalla compagnia. Le classi sono riportate in ordine decrescente di prezzo; ciascuna è associata ad una cifra (indicante il numero minimo di posti ancora disponibili), ovvero alla lettera A (*available*, se la classe è ancora aperta) o C (classe chiusa)<sup>124</sup>.

324. L'aspetto rilevante è che nella schermata in questione non sono riportate le tariffe applicate a ciascuna classe di prenotazione. Soltanto selezionando la singola classe di un determinato volo, e quindi compiendo una specifica interrogazione, è possibile conoscerne il prezzo. Risulta evidente la complessità di una compiuta ricostruzione del ventaglio delle alternative di prezzo, e questo nonostante sulla rotta operino soltanto tre vettori e la maggioranza dei voli non preveda scali intermedi.

Tavola 17. Esempio di visualizzazione tratto in data 6 ottobre 2004 dal GDS Galileo, in relazione a voli Roma-Milano per il successivo 20 ottobre

WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G*GAL
---

<sup>122</sup> Il caso si concluse con accordi tra il DOJ e le compagnie interessate, omologati dalla Corte Federale (1994), in base ai quali le compagnie, pur non riconoscendo la propria responsabilità in relazione alle contestazioni avanzate, si impegnarono per dieci anni (fino al 2004) ad astenersi dall'annunciare i loro incrementi di prezzo in anticipo rispetto al *first ticket date*, salvo che nel caso di vendite oggetto di ampia promozione pubblicitaria.

<sup>123</sup> Ad esempio, AZ indica Alitalia, AP Air One e IG Meridiana. Il simbolo @LH segnala che i voli Air One sono effettuati in *code sharing* con Lufthansa.

<sup>124</sup> I restanti codici forniscono alcune specifiche tecniche del volo (quali l'aeromobile utilizzato). La ripetizione in grassetto dei criteri di ricerca indica che si tratta di una schermata successiva.

1 FCO LIN 0645 0755 AZ2008 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 2 FCO LIN 0700 0805 @LH2750 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 3 FCO LIN 0700 0805 AP2932 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 4 FCO LIN 0700 0810 AZ2010 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 5 FCO MXP 0705 0825 AZ1020 C0 D0 I0 Y7 B7 M7 H1 KC VC TC#M80\*C  
 6 FCO LIN 0710 0815 IG 309 Y7 S7 M7 L7 H7 K7 Q7 O7 T7 B0#M80\*C  
 7 FCO LIN 0720 0830 AZ2012 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 8 FCO LIN 0740 0850 AZ2014 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**  
 1 FCO MXP 0745 0905 AZ1022 C7 D7 I7 Y7 B7 M6 H3 K2 VC TC#320\*C  
 2 FCO LIN 0800 0905 AP2934 YA WC HA VC QA SC TC BA MA NR#737 B  
 3 FCO LIN 0800 0905 @LH2752 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 VC WC#73A\*C  
 4 FCO LIN 0800 0910 AZ2016 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#320\*C  
 5 FCO LIN 0830 0935 AP2936 YA WA HA VA QA SR TR BA MA NA#737 B  
 6 FCO LIN 0830 0935 @LH2754 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 7 FCO LIN 0830 0940 AZ2022 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 8 FCO PMF 0845 0955 A6 301 Y7 S7 B7 M7 H7 Q7 V7 K7 L7 T7 D38 C  
**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**  
 1 FCO LIN 0900 1005 @LH2756 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 2 FCO LIN 0900 1005 AP2938 YA WA HA VA QA SR TR BA MA NA#737 B  
 3 FCO LIN 0900 1010 AZ2028 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 4 FCO LIN 1000 1110 AZ2036 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 5 FCO MXP 1055 1215 AZ1024 C7 D7 I7 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7#M80\*C  
 6 FCO LIN 1100 1205 AP2940 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 7 FCO LIN 1100 1205 @LH2758 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 8 FCO LIN 1100 1210 AZ2040 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**  
 1 FCO MXP 1145 1305 AZ1038 C0 D0 I0 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7#M80\*C  
 2 FCO LIN 1200 1310 AZ2050 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 3 FCO LIN 1210 1315 IG 311 Y7 S7 M7 L7 H7 K7 Q7 O0 T7 B0#M80\*C  
 4 FCO LIN 1300 1405 AP2962 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 5 FCO LIN 1300 1405 @LH2862 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 6 FCO LIN 1300 1410 AZ2058 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#320\*C  
 7 FCO PMF 1320 1440 A6 303 Y7 S7 B7 M7 H7 Q7 V7 K7 L7 T7 D38 C  
 8 FCO MXP 1320 1440 AZ1044 C7 D7 I7 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7#320\*C  
**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**  
 1 FCO LIN 1330 1440 AZ2060 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 2 FCO LIN 1400 1510 AZ2066 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 3 FCO LIN 1500 1605 @LH2762 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 4 FCO LIN 1500 1605 AP2944 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 5 FCO LIN 1500 1615 @AZ2070 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N2 LC OC#E70\*C  
 6 FCO LIN 1530 1640 AZ2076 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 7 FCO LIN 1600 1705 AP2946 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 8 FCO LIN 1600 1705 @LH2764 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4 S4 737\*C  
**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**  
 1 FCO LIN 1600 1710 AZ2080 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 2 FCO LIN 1620 1730 AZ2082 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 3 FCO LIN 1630 1735 AP2928 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 4 FCO LIN 1630 1735 @LH2740 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4 S4 737\*C  
 5 FCO LIN 1640 1750 AZ2090 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 6 FCO LIN 1700 1805 AP2948 YA WA HA VA QA SA TR BA MA NA#737 B  
 7 FCO LIN 1700 1805 @LH2766 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 8 FCO LIN 1700 1810 AZ2092 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**  
 1 FCO LIN 1720 1830 AZ2094 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 2 FCO PMF 1720 1835 A6 305 Y7 S7 B7 M7 H7 Q7 V5 K7 L7 T5 D38 C  
 3 FCO LIN 1730 1835 @LH2760 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 4 FCO LIN 1730 1835 AP2942 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 5 FCO LIN 1740 1850 AZ2096 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 6 FCO MXP 1745 1905 AZ1048 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O1#M82\*C  
 7 FCO LIN 1800 1905 AP2950 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 8 FCO LIN 1800 1905 @LH2768 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C

**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**

1 FCO LIN 1800 1910 AZ2098 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 NC LC OC#M82\*C  
 2 FCO LIN 1810 1915 IG 313 Y7 S7 M7 L7 H7 K7 Q7 O0 T7 B0#M80\*C  
 3 FCO LIN 1820 1930 AZ2100 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C  
 4 FCO LIN 1830 1935 AP2952 YA WA HA VA QA SC TC BA MA NA#737 B  
 5 FCO LIN 1830 1935 @LH2770 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 6 FCO LIN 1840 1950 AZ2102 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#320\*C  
 7 FCO LIN 1900 2005 AP2954 YA WC HA VC QA SC TC BA MA NC#737 B  
 8 FCO LIN 1900 2005 @LH2772 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 VC WC#73A\*C

**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**

1 FCO LIN 1900 2010 AZ2104 Y7 B7 M7 HC KC VC TC NC LC OC#M80\*C  
 2 FCO MXP 1905 2025 @KE5927 CR IR WA YA KA MA HA LA SA XR#M80 B  
 3 FCO MXP 1905 2025 AZ1050 C7 D7 I7 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7#M80\*C  
 4 FCO LIN 1920 2030 AZ2108 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 5 FCO LIN 1930 2035 AP2930 YA WA HA VA QA SC TC BA MA NA#737 B  
 6 FCO LIN 1930 2035 @LH2884 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 7 FCO LIN 1940 2050 AZ2110 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 OC#M82\*C  
 8 FCO BGY 2000 2100 @VA8710 YA MA KA HR VR 320 B

**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**

1 FCO LIN 2000 2105 AP2956 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 2 FCO LIN 2000 2105 @LH2774 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 3 FCO LIN 2000 2110 AZ2114 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C  
 4 FCO LIN 2030 2140 AZ2116 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#320\*C  
 5 FCO PMF 2055 2210 A6 307 Y7 S7 B7 M7 H7 Q7 V6 K7 L7 T7 D38 C  
 6 FCO LIN 2100 2205 AP2958 YA WA HA VA QA SA TA BA MA NA#737 B  
 7 FCO LIN 2100 2205 @LH2776 C9 D9 Z9 Y4 B4 M4 H4 Q4 V4 W4#73A\*C  
 8 FCO LIN 2100 2210 AZ2118 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#321\*C

**WED 20OCT04 ROME AREA /MILAN AREA 20/0000 20/2359 G\*GAL**

1 FCO BGY 2115 2235 @VA8704 YA MA KA HA VR 320 B  
 2 FCO LIN 2130 2240 AZ2128 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M82\*C

**VOLI IN COINCIDENZA**

3 FCO OLB 1500 1550 IG1120 C7 I7 D7 Y7 S7 M7 L7 H0 K0 Q0#M80\*C  
 4 MXP 1620 1735 IG1211 C7 I7 D7 Y7 S7 M7 L0 H0 K0 Q0#M80\*C  
 5 FCO AHO 2030 2130 AP5506 YA WA HA VA QA SC BA MA NA KA#737 B  
 6 LIN 2215 2315 AP5515 YA WA HA VA QA SA BA MA NA KA#737 B  
 7 FCO NAP 1615 1710 AZ1271 Y7 B7 M7 H7 K7 V7 T7 N7 L7 O7#M80\*C  
 8 LIN 1750 1910 IG 883 Y7 S7 M7 L7 H7 K7 Q7 O7 T7 B7#M80\*C

325. Le evidenziate modalità di visualizzazione dell'offerta sui GDS fanno sì che l'agente di viaggio individui generalmente un ristretto numero di opzioni sulla base delle richieste del cliente (ad esempio, la tariffa più conveniente per una determinata rotta ad una certa data), descrivendone le regole di utilizzo. Soltanto nel caso in cui il cliente non sia soddisfatto delle combinazioni prezzo/regole proposte la ricerca viene ampliata, tramite successive interrogazioni.

Dunque, l'ambito di selezione si riduce a poche alternative, che non necessariamente colgono appieno le preferenze del consumatore.

*4.1.3 Il ruolo della rete agenziale e l'avvento di Internet*

326. Il potenziale acquirente non può acquisire autonomamente le informazioni ma, come detto, deve ricorrere all'intervento dell'agente di viaggio che interroga il GDS. Oltre all'intrinseca complessità della fase ricerca, sull'esito finale può incidere anche la neutralità o meno dell'agenzia di viaggio. Infatti, nell'ambito del sistema distributivo tradizionale l'agenzia può risentire delle forme di incentivazione offerte dai vettori, in grado di rendere

sensibilmente più remunerativa per l'agenzia la vendita dei biglietti di una compagnia piuttosto che di un'altra.

327. A questo proposito, va richiamato che i rapporti economici intercorrenti tra vettori e agenzie possono condizionare l'attività delle agenzie e distorcere il processo di selezione della tariffa più conveniente per il consumatore. Ciò valeva soprattutto nel quadro esistente fino al 2003, fondato sul sistema delle incentivazioni alle agenzie.

In particolare, il vettore corrispondeva alle agenzie una percentuale sul prezzo del biglietto, composta da una commissione *standard*, tendenzialmente equivalente per tutti i vettori, e da una commissione supplementare, denominata *over commission*, calcolata in base al conseguimento di determinati risultati di vendita, quali il venduto o la quota di vendite della compagnia aerea sulle vendite complessive realizzate dall'agenzia nell'anno.

328. Di norma l'entità della commissione supplementare era calcolata in percentuale sul venduto, in misura tanto più elevata quanto migliore era stato il risultato conseguito, in termini di scostamento rispetto al fatturato dell'esercizio precedente.

Questa modalità di incentivazione, quando adottata dall'impresa in posizione dominante, è stata ritenuta restrittiva della concorrenza sia a livello comunitario che dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato, in quanto si è valutato che tali schemi avessero un effetto fidelizzante dell'agenzia verso l'*incumbent* ed un effetto escludente nei confronti dei concorrenti<sup>125</sup>.

Infatti, poiché il valore dell'*over commission* veniva commisurato al venduto dell'agenzia in relazione a quel vettore (premiando gli scostamenti positivi rispetto al venduto dell'anno precedente), per i concorrenti più piccoli era di norma impossibile proporre all'agenzia un'incentivazione parimenti allettante, a meno di non fissare percentuali di incentivazione estremamente elevate. In tale contesto, l'agenzia trovava inevitabilmente più redditizio proporre al consumatore un biglietto dell'*incumbent*, piuttosto che un eventuale biglietto a tariffa più bassa offerto da un vettore concorrente.

329. Rispetto ad una siffatta organizzazione del sistema distributivo, sono intervenuti due elementi che appaiono in grado di ridurre considerevolmente l'opacità verticale con cui si confronta il consumatore: la recente modifica del sistema di remunerazione delle agenzie di viaggio e l'espansione delle vendite attraverso la rete Internet.

330. Il nuovo sistema di remunerazione del canale agenziale, introdotto in Italia a partire dal marzo 2004, prevede che il consumatore corrisponda direttamente all'agenzia il costo di intermediazione, che dovrebbe essere pertanto eliminato dal prezzo del biglietto aereo richiesto dal vettore. In questo modo, viene reso più trasparente il costo del servizio prestato dall'agenzia e, per quanto rileva ai fini dell'opacità verticale, viene sostanzialmente ridotta la possibilità per i vettori di condizionare l'operato della rete agenziale, per mezzo del sistema di incentivazione. In più, il nuovo sistema dovrebbe stimolare la concorrenza tra agenzie di viaggio, che nella *fee* di intermediazione richiesta al consumatore trovano una nuova leva competitiva, da affiancare alla qualità del servizio.

---

<sup>125</sup> Cfr. Decisione della Commissione Europea COMP/34.780 *Virgin/British Airways* del 14 luglio 1999; Prov. 9693 A291 *Assoviaggi/Alitalia* del 27 giugno 2001 in Boll. 26/2001; Prov. 10981 A291b *Assoviaggi/Alitalia* del 18 luglio 2002 in Boll. 29/2002.

331. Di fatto, il primo stadio di applicazione del sistema descritto non sembra essersi tradotto in una rilevante spinta alla competizione tra agenzie, atteso che si riscontra una sostanziale omogeneità tra le *fee* applicate dalle agenzie ai clienti.

Peraltro, si può individuare una ricaduta potenzialmente problematica sulla percezione da parte del consumatore del costo complessivo del servizio di trasporto aereo. Infatti, lo scorporo dei costi di intermediazione dalla tariffa contribuisce a ridurre la significatività della tariffa netta comunicata dal vettore come riferimento per la scelta. Va precisato che ciò può incidere sia sulla competizione tra compagnie, laddove i costi di distribuzione richiesti dall'agenzia siano differenti tra vettore e vettore (ad esempio, maggiori per le compagnie *low cost* rispetto alle imprese tradizionali), sia sulla competizione tra modalità di trasporto (si consideri che l'emissione di biglietti ferroviari non è gravata di alcuna *fee* di agenzia, per cui il prezzo applicato da Trenitalia corrisponde a quello finale).

332. In relazione al secondo elemento, vale a dire l'acquisto di biglietti aerei attraverso la rete Internet, si rileva che esso permette al consumatore di rapportarsi direttamente con le compagnie aeree e di confrontare autonomamente l'offerta di ciascuna, senza risentire di potenziali interferenze nella fase di intermediazione.

Va comunque precisato che la vendita tramite la rete Internet, pur riducendo i costi di ricerca, non appare idonea a rimuovere totalmente gli ostacoli alla raccolta di elementi informativi, in quanto presuppone la conoscenza di quali vettori effettuino il collegamento desiderato, nonché l'interrogazione dei siti di ciascuna compagnia per l'individuazione dell'offerta tariffaria più congeniale<sup>126</sup>.

333. In ogni caso, va sottolineato che Internet ha indirettamente influito anche sul rapporto economico tra compagnie aeree e agenzie, e di conseguenza tra agenzie e consumatori, abbassando significativamente i costi di distribuzione (mediante aree dei siti riservate al canale agenziale), sia per i vettori che per il consumatore finale.

## **4.2 LA COMUNICAZIONE PUBBLICITARIA DELLE TARIFFE AEREE**

### *4.2.1 Pubblicità istituzionale e pubblicità tariffaria*

334. La pubblicità del trasporto aereo passeggeri risente della delineata complessità che caratterizza il settore, in termini di articolazione tariffaria, esistenza di regole di fruizione differenziate, diversità delle preferenze dei vari segmenti di domanda.

335. La prima forma di pubblicità rinvenibile nel trasporto aereo è quella istituzionale, mirata ad evidenziare le caratteristiche positive della compagnia, soprattutto in relazione alla qualità e all'affidabilità. In un settore in cui, come si è sottolineato, le componenti psicologiche dei consumatori hanno una rilevanza strategica, ben si comprende la funzione di tale tipo di comunicazione.

---

<sup>126</sup> Non a caso si stanno affermando alcuni siti specializzati che, agendo alla stregua di motori di ricerca, consultano le offerte *on line* dei singoli vettori e propongono la lista delle alternative disponibili, ordinata per prezzo. Si possono citare a titolo esemplificativo i siti [www.travelocity.com](http://www.travelocity.com) e [www.bestfares.com](http://www.bestfares.com), nonché i servizi di ricerca tariffe proposti da motori di ricerca quali Yahoo! o Virgilio.

All'interno di questa categoria si distinguono messaggi rivolti specificamente alla clientela *business*, come quelli che enfatizzano l'esistenza di un elevato numero di frequenze su alcune tratte importanti, ovvero la puntualità dei voli e il *comfort* nelle classi superiori.

336. La seconda forma di pubblicità, che sta assumendo un ruolo sempre maggiore, è quella relativa alle tariffe praticate, soprattutto le tariffe promozionali. Come è facile intuire, tale tipologia di messaggi si rivolge per lo più ai consumatori *price sensitive*, per renderli edotti di alcune offerte particolarmente attraenti.

Data la situazione di difficoltà in cui versa l'utente di trasporto aereo quando deve individuare la proposta tariffaria a lui più consona, la pubblicità sulle tariffe potrebbe costituire un prezioso supporto per i consumatori *price sensitive*.

In realtà, il modo in cui si è andata strutturando questo tipo di comunicazione pubblicitaria non sembra permettere al consumatore di coglierne tutti i potenziali benefici informativi.

#### 4.2.2 La scomposizione della tariffa

337. Va preliminarmente considerato che nella somma complessivamente versata dal passeggero sono comprese voci di diversa origine. Accanto alla remunerazione dell'attività esercitata dall'impresa di trasporto, il biglietto comprende anche alcune voci – in particolare, le tasse aeroportuali ed altre poste determinate in via autoritativa, quali la *security surcharge* – che non dipendono dalle politiche commerciali del vettore, ma devono essere applicate in quanto tali ai passeggeri e versate ad un diverso soggetto, quale il gestore aeroportuale.

338. Per tale motivo, nei propri messaggi pubblicitari le compagnie aeree hanno iniziato a scomporre la somma da corrispondere in due voci costitutivamente differenti, di cui una rappresentava la tariffa “netta”, appannaggio del vettore, e l'altra le tasse aeroportuali. Ovviamente, l'enfasi del messaggio era posta sulla prima componente.

Inoltre, quando veniva proposta una tariffa promozionale che prevedeva l'applicazione del medesimo importo su più rotte si rimarcava la tariffa “netta”, precisando che ad essa andavano sommate tasse aeroportuali di cui non veniva precisata l'entità, in quanto essa variava per ciascuna tratta.

339. Questo processo di scomposizione del prezzo ha cominciato ad incidere in maniera sostanziale sulla trasparenza tariffaria nel momento in cui le principali compagnie aeree operanti nel trasporto nazionale hanno introdotto, nel giugno 2000, un sovrapprezzo carburante (*fuel surcharge*). Benché costituisse un importo determinato autonomamente dai vettori e da questi interamente percepito, il supplemento carburante è stato associato alle tasse aeroportuali ed estratto dalla tariffa “netta”.

340. Negli anni successivi, le componenti aggiuntive sono proliferate, essendosi imposti anche altri supplementi quali *crisis surcharge*, spese amministrative (tipicamente per acquisto *on line* con carta di credito) e più di recente i costi del canale distributivo, una *fee* differenziata in caso di acquisto via Internet, o tramite *call center*, ovvero in agenzia.

La comunicazione pubblicitaria ha continuato a sottrarre tali importi alla tariffa “netta” e ad aggiungerli alla componente di prezzo genericamente riconducibile a “tasse e supplementi”.

341. Risulta evidente come tale processo non trovi più giustificazione nella differente natura della voce tariffaria e nel diverso percettore finale, ma risponda ad una logica di riduzione progressiva della tariffa “netta” attraverso il travaso di una parte del prezzo in voci meno percepibili e verificabili da parte dei consumatori.

Peraltro, *fuel* e *crisis surcharge* sono state asseritamente istituite in momenti di crisi del trasporto aereo in conseguenza, rispettivamente, del repentino aumento del costo del carburante e della contrazione della domanda a seguito degli attentati terroristici del settembre 2001. Trattandosi di misure contingenti, ci si poteva attendere che esse venissero rimosse dopo un certo lasso di tempo, per confluire nuovamente nella tariffa “netta”. La permanenza di supplementi di importo elevato attesta che così non è stato.

#### 4.2.3 Gli effetti competitivi e sul consumatore

342. La pubblicizzazione delle tariffe aeree produce in generale effetti positivi, in quanto contribuisce a colmare il divario informativo sussistente tra vettori e consumatori. Da un lato, essa agevola il confronto tra le offerte proposte dalle diverse compagnie; dall’altro lato, segnala l’esistenza di tariffe promozionali, che stimolano domanda addizionale nella misura in cui colgono il prezzo di riserva di consumatori marginali o aumentano la frequenza di volo del resto della clientela.

La scelta operata da molti vettori di frammentare la tariffa complessiva in varie componenti e di enfatizzare in comunicazione la tariffa “netta” fa sì che la pubblicità perda parte del suo potere segnalatorio. L’incidenza delle componenti aggiuntive di prezzo, non adeguatamente evidenziate, è spesso tale da rendere fuorviante il riferimento alla tariffa netta (soprattutto per le promozioni e per le tariffe più basse dei vettori *low cost*).

343. Tali considerazioni valgono anche per la prospettazione del prezzo effettuata dai vettori nei propri siti Internet. In particolare, si può osservare che ciascuno comunica le varie componenti di prezzo in modo diverso: alcune compagnie riportano la scomposizione di tutte le voci aggiuntive, distinguendo tra tasse aeroportuali e le diverse tipologie di *surcharge*; altre indicano un unico valore aggregato; altre ancora inseriscono alcune voci, come le spese amministrative, soltanto nella schermata immediatamente antecedente all’acquisto.

In tal modo, diviene disagevole effettuare confronti tra i vari prezzi e, soprattutto, risulta estremamente arduo cogliere quanto incida la componente indipendente dalla politica commerciale del vettore, non introitata dalla compagnia e omogenea per tutti gli operatori, rispetto a quella derivante da una libera iniziativa commerciale.

344. Di seguito viene mostrato, a titolo meramente esemplificativo, una rappresentazione delle modalità di indicazione della tariffa, nelle sue componenti, sul sito Internet dei principali vettori italiani. La tavola che segue riguarda il prezzo di un volo Milano Linate – Catania da effettuarsi il 1° ottobre 2004. Si consideri che, in questo caso, la parte del prezzo che non viene incamerata dalla compagnia aerea è pari a € 11.85 (tasse aeroportuali e controllo bagagli).

Tavola 18. Esempio di prospettazione tariffaria dei principali vettori italiani

Società	Tariffa	Poste integrative	Tariffa	Incidenza
---------	---------	-------------------	---------	-----------

	netta		totale	poste integr.
Alitalia	€ 243.00	Tasse: € 27.75 Servizio di vendita: € 3.00 <b>Totale poste integrative: € 30.75</b>	€ 273.75	11%
Air One	€ 134.00	Totale tasse/imposte applicabili € 20.95 <b>Totale poste integrative: € 20.95</b>	€ 154.95	14%
Meridiana	€ 94.00	Tasse e spese € 17.85 ( <i>Dettaglio EX: 2.07, FN: 1.08, IT: 6.89, VT: 1.81, YQ: 6.00</i> ) Diritti amministrativi e di emissione € 3.00 <b>Totale poste integrative: € 20.85</b>	€ 114.85	18%
Volare	€ 79.99	Tasse e Supplementi € 30.85 ( <i>Dettaglio: € 6.89 Government Tax, € 1.81 Airport and Local Tax, € 1.08 Vat on Dom Tax, € 7.00 Fuel Surcharge, € 2.07 Control Hold Baggage, € 12.00 Operations &amp; Security Surch.)</i> ) <b>Totale poste integrative: € 30.85</b>	€ 110.84	28%

Fonte: elaborazione dei dati attinti dai siti Internet delle compagnie in data 24 settembre 2004

345. Come si può osservare, una parte consistente delle poste integrative non si riferisce a reali “tasse”, ma a semplici integrazioni della tariffa (oltre il 60% per Alitalia e Volare rappresentano appunto integrazioni e non tasse). L’effetto confusorio è accentuato dal fatto che il valore complessivo delle poste integrative sia praticamente identico tra Alitalia e Volare e tra Air One e Meridiana, e che per converso tra le due coppie di vettori si riscontri una differenza di ben 10 euro.

346. Occorre ribadire che tale prospettazione tariffaria si situa in un contesto in cui il consumatore si deve già confrontare con una rilevante difficoltà a ricostruire in maniera sinottica il ventaglio delle alternative disponibili. Il delineato approccio adottato dalle compagnie aeree è suscettibile di frammentare ulteriormente il quadro conoscitivo, con la conseguenza di pregiudicare anche parte dei benefici informativi potenzialmente derivanti dalla prenotazione attraverso la rete Internet.

#### 4.2.4 Le valutazioni espresse dall’Autorità

347. L’Autorità ha già avuto modo di esprimersi rispetto alle descritte tattiche di artificiale opacità del prezzo del servizio di trasporto, valutando numerosi messaggi pubblicitari relativi a tariffe aeree nell’ambito della propria attività in materia di pubblicità ingannevole e comparativa, svolta ai sensi del Decreto Legislativo 25 gennaio 1992, n. 74, come modificato dal Decreto Legislativo 25 febbraio 2000, n. 67.

In termini generali, è stato rilevato che un’indicazione parziale e incompleta degli importi che devono essere versati per l’acquisto di un servizio appare suscettibile di fuorviare il consumatore in merito alle condizioni economiche di fornitura, quando non si accompagna a

modalità di presentazione del messaggio pubblicitario che consentano una precisa e immediata percezione del prezzo finale.

348. Con più specifico riferimento al trasporto aereo, secondo il proprio consolidato orientamento e alla luce della giurisprudenza amministrativa, l’Autorità ha stabilito che l’indicazione della tariffa deve includere ogni onere economico gravante sul consumatore, il cui ammontare sia determinabile *ex ante*, o presentare, contestualmente e con adeguata evidenza grafica e/o sonora, tutte le componenti che concorrono al computo del prezzo, al fine di rendere chiara e compiuta l’informazione fornita al consumatore.

Più in particolare, quando il prezzo è indicato scorporando una parte dell’effettiva tariffa da corrispondere, deve essere in ogni caso garantita ai potenziali destinatari del messaggio la possibilità di percepire in maniera precisa e immediata l’esborso complessivo da sostenere. A tal fine, occorre che la presentazione delle condizioni tariffarie sia chiaramente ed immediatamente intelligibile dal consumatore, mediante prospettazione contestuale e con pari evidenza grafica di tutte le componenti del prezzo finale<sup>127</sup>.

349. Deve essere sottolineato che non risultano sussistere difficoltà tecniche insuperabili all’adozione di una modalità più chiara di prospettazione della tariffa, in cui venga indicato l’importo finale che il passeggero è tenuto a versare. A riprova di ciò, si evidenzia che un ristretto numero di compagnie aeree ha compiuto una scelta commerciale diversa, proponendo al pubblico una tariffa omnicomprensiva, salvo poi stornare dai ricavi e versare le voci – quali le tasse aeroportuali – che sono appannaggio di altri percettori<sup>128</sup>.

#### 4.3 LA STRUTTURA TARIFFARIA COME POSSIBILE STRUMENTO DI COORDINAMENTO

350. La prima frammentazione della tariffa aerea al di là delle sole tasse aeroportuali è stata attuata mediante l’adozione di un supplemento (*fuel surcharge*) di ammontare tendenzialmente convergente per tutte le compagnie operanti sui collegamenti nazionali.

Da un punto di vista concorrenziale, l’aspetto problematico è individuabile nel fatto che gli spazi di competizione tra i vettori sono stati confinati soltanto ad una parte del prezzo – la tariffa “netta” -, in quanto la remunerazione di determinate voci di costo è stata almeno in parte trasferita su supplementi di carattere apparentemente oggettivo, tendenzialmente uguali per tutti.

351. L’introduzione del supplemento carburante ha dato origine ad un procedimento dell’Autorità, all’esito del quale è stato accertato come la scomposizione tariffaria abbia costituito uno strumento per ingessare il livello relativo dei prezzi tra i concorrenti sulle

---

<sup>127</sup> Si vedano, ad esempio: Prov. n. 11429, PI3800, “*Da Palermo con Volare Airlines*”, Prov. n. 8980, PI3091, “*Alitalia nuove tariffe nazionali*”, in Boll. n. 49/2000, Prov. n. 8981, PI3127, “*Voli Air One Roma-Milano*”, in Boll. n. 49/2000, Prov. n. 10995, PI3632, “*Tariffa Smile – Austrian Airlines*”, in Boll. n. 29/2002, Prov. n. 12307 e 12308, PI4109 e PI4110, “*Alitalia tutta Europa*” e “*Alitalia tutta Italia*”, in Boll. n. 31/2003, Prov. di sospensione provvisoria n. 13249, PI4529, “*Tariffa lancio Air One*”, in Boll. n. 22/2004. Per la giurisprudenza amministrativa cfr. sentenze TAR Lazio del 16 ottobre 2002 n. 9893 e TAR Lazio del 27 gennaio 2003 n. 412.

<sup>128</sup> Ad esempio Air Berlin (si veda anche il sito [www.airberlin.com](http://www.airberlin.com)).

rotte nazionali. Deve tuttavia essere rilevato che, in termini generali, l'allineamento dei supplementi non è necessariamente da attribuire ad una concertazione tra le compagnie, potendo essere causato dal ruolo di prezzo focale esercitato dall'importo stabilito dall'impresa *leader*, anche in virtù della piena trasparenza tariffaria che caratterizza il settore.

#### 4.3.1 Il caso "Fuel Surcharge"

352. Nell'agosto 2002 l'Autorità ha concluso un procedimento istruttorio nei confronti delle società Alitalia, Meridiana, Volare, Air One, Alpi Eagles e Air Europe, in relazione all'applicazione concordata e contestuale di un supplemento tariffario della medesima entità (*fuel surcharge*) per tutte le tratte nazionali<sup>129</sup>. Dal mese di giugno 2000, infatti, Alitalia, seguita dagli altri vettori, aveva introdotto, su tutte le tratte nazionali, un supplemento tariffario di diecimila lire, giustificandolo sulla base dell'aumento dei costi del carburante per aviazione. Nell'agosto 2000 Alitalia annunciava l'intenzione di portare, a partire dal successivo settembre, il supplemento a ventiquattromila lire; un incremento di medesimo importo veniva adottato anche dalle altre compagnie aeree.

353. L'Autorità ha ritenuto che le condotte delle imprese integrassero una pratica concordata complessa, articolata in due fasi distinte: la prima aveva ad oggetto la modalità di realizzazione dell'aumento dei prezzi, attraverso l'introduzione di un supplemento di importo fisso; la seconda fase, avente origine con la diffusione da parte di Alitalia di un comunicato stampa, consisteva in una modifica uniforme dell'importo del supplemento da parte delle compagnie.

354. L'uniformazione concertata di una componente che concorre al computo della tariffa, pur in assenza di una perfetta uniformità del prezzo effettivo, è stata valutata come una grave restrizione della concorrenza. In proposito, è stato rilevato che - secondo la giurisprudenza nazionale e comunitaria - *"ricorrono gli estremi di pratiche collettive o concertate allorché elementi essenziali per la formazione dei prezzi vengono uniformati artificialmente in modo che i prezzi effettivi di vendita vengono fissati ad un livello diverso da quello naturale, determinato dal libero gioco della concorrenza"*<sup>130</sup>.

355. L'aumento concertato dei prezzi ha significativamente alterato le dinamiche concorrenziali tra le imprese coinvolte e si è tradotto in un pregiudizio significativo per i consumatori, che hanno subito un incremento del prezzo non marginale (rappresentava circa il 20% per le tariffe più economiche, ossia per il segmento di domanda più sensibile al prezzo).

Pertanto, il *fuel surcharge*, di importo identico per tutti gli operatori e tutte le rotte, non rifletteva l'aggravio dei costi del carburante, che si ripercuote presumibilmente in misura differenziata sui diversi vettori e sulle tratte di diversa lunghezza servite da ciascun vettore, ma serviva piuttosto a cristallizzare la situazione di mercato, impedendo che essa si modificasse attraverso reazioni differenziate dei vettori all'incremento del costo del carburante: in altri termini, attraverso l'introduzione del *fuel surcharge*, i vettori

<sup>129</sup> Provvedimento n. 11038, I/446 Compagnie Aeree-Fuel Charge del 1 agosto 2002, in Boll. 31/2002.

<sup>130</sup> Cfr. decisione 80/257/CECA della Commissione, 8 febbraio 1980; cfr. anche Consiglio di Stato, sentenza n. 652/01 del 12 febbraio 2001, Vendomusica.

conseguivano l'obiettivo di mantenere sostanzialmente invariato il reciproco posizionamento tariffario e la situazione concorrenziale precedente tale aggravio dei costi.

#### 4.3.2 Le ricadute della scomposizione tariffaria sulle condotte delle imprese

356. Il caso “*Fuel Surcharge*” ha colto, in una fase embrionale, una tendenza che in Italia ha poi trovato ampia affermazione: la progressiva scomposizione della tariffa in una molteplicità di voci, secondo una struttura uniforme per le diverse compagnie.

In effetti, a seguito della *fuel surcharge*, i vettori aerei hanno inserito altre poste integrative, quali la *crisis surcharge*, un supplemento per gestione e sicurezza dei bagagli, spese amministrative e/o di processamento degli acquisti *on line*.

357. Il progressivo scorporo dei supplementi rispetto alla tariffa – anche quando non discenda da una concertazione delle pratiche – riduce la significatività della tariffa rispetto all'esborso complessivo, limitando l'efficacia di tale leva competitiva.

Infatti, soprattutto per le tariffe promozionali – rivolte alla clientela *price sensitive* – il prezzo “netto” perde parte della propria valenza segnaletica, in quanto una componente non trascurabile del prezzo effettivo risiede in una sorta di riserva “sommersa”, sottratta alla concorrenza in virtù della tendenziale omogeneità tra i vettori.

358. Benché la scomposizione tariffaria sia stata adottata da numerose compagnie, spesso utilizzando componenti omogenee e di analogo ammontare, essa può sottendere atteggiamenti commerciali sensibilmente diversi, a seconda della tipologia di impresa.

In particolare, gli *incumbent*, esposti all'erosione dei profitti e della clientela da parte dei concorrenti effettivi o potenziali, fanno generalmente ricorso ai supplementi per rendere più appetibili le proprie tariffe “nette”, limitando le ripercussioni sulla profittabilità, oppure per trasmettere al consumatore una percezione di stabilità dei prezzi a seguito di *shock* esogeni, senza intervenire sulla struttura di costo.

359. Per contro, i nuovi entranti, anche quelli più aggressivi dato il proprio vantaggio di costo, possono ritenere strategico adottare la medesima scomposizione tariffaria per far emergere il loro differenziale di prezzo rispetto ai concorrenti. I supplementi, in questo caso, vengono utilizzati per enfatizzare la convenienza della tariffa “netta”, nella consapevolezza che il consumatore tenderà ad adottare quest'ultima come riferimento del prezzo effettivo, pur accettando entro certi limiti l'integrazione determinata dalle poste aggiuntive. E' significativo come ciò valga persino quando l'insieme dei supplementi rappresenti una quota particolarmente significativa – se non addirittura prevalente – dell'esborso finale<sup>131</sup>.

Al contrario, laddove una compagnia decidesse di non effettuare la scomposizione tariffaria, essa si troverebbe – quanto meno a livello di prima percezione da parte dei consumatori - a confrontare la propria tariffa complessiva con la tariffa “netta” dei concorrenti che applicano i supplementi, subendo un evidente svantaggio competitivo.

---

<sup>131</sup> Per esempio, l'applicazione dei supplementi ha consentito a Ryanair di lanciare un'operazione promozionale che prevedeva un gran numero di posti qualificati come “gratuiti” (poiché la tariffa “netta” era pari a 0,01 euro), pur incassando, oltre alle tasse aeroportuali, un importo a titolo di supplemento nell'ordine dei 10-15 euro. E' significativo che, a commento dell'applicazione della *handling fee*, Ryanair riporti sul sito la seguente affermazione: “*Even allowing for these small charges, our fares still represent the best value for money*”.

360. In termini di dinamica concorrenziale, tuttavia, il fenomeno appena delineato si risolve in una progressiva riduzione dello spazio di competizione tra i vettori, atteso che il generalizzato ricorso alla scomposizione tariffaria concentra il confronto competitivo sulla tariffa “netta”, sempre meno rappresentativa del prezzo finale del volo, escludendo in tal modo parte dei costi di produzione del servizio, compensati da supplementi tendenzialmente omogenei per i *competitor*.

361. Rilevano a questo proposito non solo l’entità della parte di prezzo sottratta alla dinamica concorrenziale, ma anche il ruolo facilitante che la scomposizione tariffaria può assumere rispetto ad eventuali equilibri di natura collusiva, in cui l’oggetto dell’accordo non si spinge necessariamente fino alla determinazione condivisa dell’ammontare del prezzo, ma riguarda quanto meno le modalità della sua definizione.

In un settore caratterizzato da un’ampia gamma di tariffe su un elevato numero di rotte, risulterebbe infatti arduo per i vettori convergere sul livello di tutte le tariffe che compongono il ventaglio di ciascuna compagnia. Per contro, l’identificazione di alcune componenti comuni di prezzo, applicate uniformemente su tutte le rotte, rende superflua la negoziazione sulle singole tariffe e immediatamente osservabile da parte delle imprese l’effettiva applicazione dell’accordo<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup> Motta M., Courty P., Fabra N., Fumagalli C. (2004), *Identical price categories in oligopolistic markets. Innocent behaviour or collusive practice?*, Report for Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

## Capitolo 5. Conclusioni

### 5.1 PREMESSA

362. Il settore del trasporto aereo nazionale è stato storicamente caratterizzato dalla presenza di un operatore, la cosiddetta ‘compagnia di bandiera’, partecipata o spesso controllata dallo Stato, che operava in un regime di sostanziale monopolio sulle tratte interne e concorreva con altre imprese di analoghe caratteristiche sui voli internazionali, fatte salve alcune aree di specializzazione territoriale. All’interno di questo modello, la rete dei collegamenti nazionali costituiva un’importante area di rendita, impiegata per sostenere la competitività dell’impresa in ambito internazionale.

363. In questo contesto storico sono intervenuti due fattori, tra loro fortemente interrelati, che hanno reso possibile una sostanziale modifica delle condizioni di produzione e fruizione del servizio: il processo comunitario di liberalizzazione del trasporto aereo, che ha avuto piena attuazione a partire dal 1997, e la successiva affermazione del modello organizzativo di tipo *low cost*. Tali eventi hanno provocato una forte intensificazione delle dinamiche competitive, favorendo la crescita del numero dei concorrenti, un aumento dell’offerta proposta su numerose rotte e una conseguente riduzione delle tariffe. Il principale beneficiario di questa situazione è senza dubbio il consumatore, come risulta dall’importante incremento di passeggeri trasportati.

364. Le dinamiche menzionate hanno messo in discussione il modello storico, imponendo alle compagnie tradizionali standard più elevati di efficienza e riducendo il vantaggio legato alla difesa delle rotte nazionali. Infatti, l’ancorarsi a rendite di posizione estratte sui collegamenti nazionali, al di là di eventuali censure di natura concorrenziale, si rileva altresì inefficace, in quanto conferisce un vantaggio destinato ad esaurirsi rapidamente nel contesto internazionale, se non viene conseguito un più ampio obiettivo di riorganizzazione del servizio e contenimento dei costi. In ambito sovranazionale, infatti, operano vettori che hanno dovuto rivedere la propria organizzazione non potendo trarre giovamento dai mercati interni, in quanto non significativi, ovvero ampiamente esposti alla competizione da parte di altri operatori<sup>133</sup>.

365. Sotto un profilo distributivo, l’utilizzo di rendite tratte da un mercato interno scarsamente contendibile per alimentare l’attività internazionale rappresenta un trasferimento di *surplus* dai consumatori nazionali al produttore, e in ultima analisi ai passeggeri internazionali, senza che ciò sia funzionale ad un incremento di efficienza allocativa complessiva.

Peraltro, in termini di rapporti commerciali con altri vettori, una compagnia non efficiente si trova in un’inevitabile condizione di subalternità, che incide negativamente sulla capacità negoziale in seno alle grandi alleanze mondiali.

366. Sulle rotte interne italiane questo processo ha attraversato una lunga fase di gestazione prima di poter generare effetti tangibili, tanto che solo negli ultimi anni si è riscontrato un miglioramento delle condizioni di offerta. Tale rallentamento appare riconducibile, oltre che a specifiche caratteristiche del trasporto aereo nazionale,

---

<sup>133</sup> Si pensi ad esempio a KLM nel primo caso e a British Airways e Aer Lingus nel secondo.

determinate da aspetti strutturali dell'industria e dal portato della regolazione residua, a comportamenti strategici posti in essere dai vettori già presenti. In relazione a quest'ultimo elemento, rilevano i numerosi interventi dell'Autorità, che hanno affrontato diverse tematiche particolarmente significative in rapporto al momento di transizione in cui si manifestavano: *i)* l'esercizio del potere di mercato in un contesto di monopolio; *ii)* l'applicazione alle agenzie di viaggi di schemi di incentivazione discriminatori idonei a limitare l'accesso ai mercati da parte di vettori concorrenti; *iii)* l'applicazione concertata fra i principali vettori di supplementi tariffari per mantenere invariato il reciproco posizionamento di prezzo; *iv)* la valutazione della valenza restrittiva di accordi di cooperazione tra concorrenti<sup>134</sup>.

367. In ragione di tali presupposti fattuali, l'Autorità ha deciso di avviare un'indagine conoscitiva<sup>135</sup>, finalizzata a far luce sulle maggiori criticità del settore che ancora possono condizionare il pieno conseguimento di un quadro competitivo nazionale efficiente e stabile, in grado di contemperare le diverse e complesse istanze che afferiscono all'industria del trasporto aereo. L'indagine esamina l'evoluzione ad oggi di un quadro competitivo connotato da nuovi attori, *in primis* le compagnie *low cost*, e nuovi meccanismi di interazione, per individuare gli obiettivi di tutela della concorrenza nel settore che attualmente risultano preminenti per l'Autorità.

368. Nell'esperienza maturata in occasione delle istruttorie condotte, il prezzo del trasporto aereo, che identifica con crescente intensità il fattore chiave di competizione fra vettori e l'indicatore del valore attribuito dai consumatori al servizio prestato, ha sempre costituito una variabile di difficile determinazione e apprezzamento. Per questo motivo, la presente analisi ha preso avvio dalla ricostruzione delle logiche e dei meccanismi sottese alla definizione della struttura tariffaria dei vettori e dai fattori strutturali che determinano la complessità di tale struttura.

369. La tariffa e le dinamiche competitive che la interessano vengono apprezzate sia a livello di singola impresa che a livello di industria del trasporto aereo. Per il vettore rileva la capacità di cogliere le diverse caratteristiche della domanda attraverso un'adeguata discriminazione di prezzo, definendo un'articolazione tariffaria coerente con i propri costi di produzione del servizio. Per l'industria nel suo complesso, le risposte tariffarie dei vettori tradizionali alle mutate condizioni di mercato incideranno sui futuri equilibri che ancora devono essere definiti, dopo lo *shock* competitivo provocato dall'ingresso di nuovi soggetti connotati da un'organizzazione industriale *low cost* e da una politica tariffaria innovativa.

370. Va rilevato che le considerazioni svolte si riferiscono ad un'industria contraddistinta da un elevato grado di complessità e dall'incontro di istanze di diversa natura, rispetto alle quali l'aspetto concorrenziale rappresenta una, seppur significativa, delle numerose chiavi di lettura rispetto a cui delineare criteri di valutazione. Gli sviluppi del trasporto aereo incidono infatti su vari ambiti, dall'aspetto occupazionale alla tutela dell'industria nazionale, alla ripartizione fra modalità di trasporto, dalla finanza pubblica allo sviluppo di

---

<sup>134</sup> Si tratta rispettivamente dei Provvedimenti dell'Autorità: n.10115 Veraldi/Alitalia (A306) in Boll. 46/2001; n. 9693 Assoviaggi/Alitalia (A291) in Boll. 26/2001 e n. 10981 Assoviaggi/Alitalia (A291b) in Boll. 29/2002; n. 11038 Compagnie Aeree-Fuel Charge (I/446) in Boll. 31/2002; n.12185 Alitalia/Volare (I532) in Boll. 28/2003.

<sup>135</sup> Cfr. provv. 12703 del giorno 11 dicembre 2003.

settori ad esso correlati, richiedendo inevitabilmente il contemperamento di interessi e prospettive di diversa origine, che in ogni caso non possono prescindere dalla necessità di raggiungere un equilibrio stabile, che presuppone un elevato livello di efficienza dei vettori.

## 5.2 DINAMICHE CONCORRENZIALI E STRATEGIE DI PREZZO

### 5.2.1 L'inefficacia delle politiche tariffarie tradizionali in un contesto competitivo

371. Le peculiarità del trasporto aereo, sia in relazione all'offerta sia in relazione alla domanda, postulano l'adozione da parte dei vettori della discriminazione di prezzo, quale strumento idoneo a cogliere in maniera profittevole le preferenze espresse da una domanda articolata in diversi segmenti.

Per un verso, l'offerta di posti si caratterizza infatti per il fatto di essere non immagazzinabile, di avere un andamento discontinuo, dipendendo dal numero di voli e dalla capienza degli aeromobili, e di dover essere predisposta dall'impresa con largo anticipo, nel quadro dell'organizzazione complessiva della rete. Per altro verso, la domanda è di tipo derivato e si articola in segmenti connotati da specifiche caratteristiche, preferenze e disponibilità massima a pagare (prezzo di riserva); in particolare, la principale distinzione contrappone passeggeri che necessitano di un'elevata flessibilità del servizio (*time sensitive*) e passeggeri disposti a rinunciare pur di corrispondere prezzi più bassi (*price sensitive*).

Ai fini della massimizzazione dei ricavi, il vettore deve dunque attuare la discriminazione di prezzo, in maniera da agire contestualmente su due leve - la quantità dei posti venduti e la tariffa praticata per ciascun posto - e trovare il punto di equilibrio più vantaggioso.

372. Posta la necessità di ricorrere alla discriminazione, le concrete modalità di applicazione di tale strumento da parte del vettore possono condurre a risultati più o meno positivi, sia dal punto di vista della stessa impresa che in termini di benessere collettivo.

Da un punto di vista aziendale, il conseguimento di un'efficace discriminazione deve superare rilevanti difficoltà, sia perché il parametro di riferimento, vale a dire il prezzo di riserva dei consumatori, non è agevolmente quantificabile, sia perché la compagnia aerea non dispone di informazioni precise circa la composizione della domanda, peraltro esposta ad un rapido mutamento. Le imprese tentano quindi di avvicinarsi alla struttura tariffaria ottimale per aggiustamenti progressivi, facendo riferimento ai risultati conseguiti in precedenza.

In tale situazione, gli operatori sono esposti al rischio di non riuscire ad elaborare una struttura tariffaria coerente con le disponibilità a pagare dei vari segmenti di domanda, subendo alternativamente fenomeni opportunistici da parte dei consumatori (*dilution*), se la tariffa corrisposta è inferiore al prezzo di riserva (a detrimento del ricavo medio per passeggero), o di mancato acquisto se la tariffa si colloca al di sopra di tale valore (con conseguente riduzione del coefficiente di riempimento dell'aeromobile).

373. La tradizionale modalità di realizzazione della discriminazione prevede la predisposizione di una griglia tariffaria composta da numerose classi di prenotazione, ciascuna contraddistinta da una particolare combinazione di prezzo e regole di fruizione del servizio. Alle tariffe più vantaggiose si accompagnano regole tariffarie più stringenti, in termini di rimborsabilità, acquisto anticipato (*advance purchase*) e periodo di permanenza

nel luogo di destinazione, in maniera da generare il processo di auto-selezione della domanda sotteso alla discriminazione di secondo tipo, indirizzando i segmenti *time sensitive* verso le tariffe più elevate e quelli *price sensitive* verso le tariffe più contenute.

374. Tale politica di prezzo non pone particolari problemi in contesti di mercato di sostanziale monopolio, ed infatti è stata attuata per anni con successo dalle compagnie tradizionali. Al riguardo, rileva il fatto che il monopolista, non essendo condizionato dalle scelte dei concorrenti, è libero di decidere il livello di offerta da proporre sulla rotta, tenendo conto dei limiti e delle opportunità determinati dal suo *network*. In una situazione di monopolio non contendibile, il vettore ha dunque piena facoltà di determinare un livello limitato di offerta, che gli consenta di cogliere la domanda “nobile” - vale a dire quella contraddistinta da un prezzo di riserva particolarmente elevato – rivolgendosi in misura soltanto residuale (quantomeno in termini di margini) ai segmenti meno redditizi. In tal modo, si osserva sulla rotta un’offerta contenuta, a cui fa riscontro una tariffa media elevata. L’utilizzo dello strumento discriminatorio in questo contesto determina l’estrazione di una rendita ad opera dell’impresa (tanto maggiore quanto più efficace è lo strumento discriminatorio), a cui fa riscontro un contenimento della quantità scambiata sul mercato, a detrimento del benessere collettivo.

375. La costituzione di assetti maggiormente concorrenziali, consentita dalla liberalizzazione del settore, ha invece posto in luce alcuni limiti della discriminazione basata sulle classi di prenotazione, la cui portata è tale da mettere in discussione la stessa opportunità di mantenere una struttura tariffaria così definita.

Infatti, quando sulla tratta concorrono più compagnie si attenua l’efficacia segnaletica del prezzo di riserva, che già di per sé rappresenta un parametro difficile da cogliere: non è più sufficiente rapportarsi al prezzo che il consumatore sarebbe astrattamente disposto a corrispondere, ma occorre anche tener conto delle offerte dei concorrenti. Quindi, per i vettori il rischio di perdere passeggeri non dipende soltanto dalla coerenza interna della propria struttura di offerta, ma è anche funzione della capacità dei concorrenti di proporre tariffe attraenti. Inoltre, dal momento che i risultati conseguiti in termini di vendite non dipendono più da autonome decisioni ma dall’interazione di strategie tariffarie concorrenti, in quanto tali soggette a mutamento, i dati storici perdono qualunque significatività come supporto decisionale ai fini della definizione di una nuova offerta tariffaria.

376. L’accresciuta pressione concorrenziale, unita alla crescente ingovernabilità dello strumento discriminatorio fondato sulle classi di prenotazione, determina una generale riduzione dei prezzi, a livelli che non costituiscono più l’adattamento commerciale alle caratteristiche della domanda e per di più pongono seri problemi di sostenibilità rispetto alla struttura dei costi. Peraltro, si modificano le stesse manifestazioni della domanda, in quanto l’elasticità della stessa rispetto al prezzo aumenta, nella misura in cui i potenziali acquirenti sono al corrente dell’esistenza di diverse alternative di prezzo<sup>136</sup>.

In un siffatto contesto, le compagnie aeree si trovano a dover dedicare sforzi sempre più ingenti al perseguimento della discriminazione, impiegando tuttavia modalità che si rivelano sempre meno efficaci nel contribuire alla redditività aziendale. In tal modo, i vettori

---

<sup>136</sup> Ellison G., Ellison S. (2004), “Search, obfuscation, and price elasticities on the Internet”, *Working paper 04-27*, Massachusetts Institute of Technology.

tradizionali rischiano di diventare ostaggio di uno strumento che essi stessi avevano elaborato per migliorare la loro redditività<sup>137</sup>.

377. Le compagnie *low cost* non sembrano esposte a problemi di questa natura. Esse infatti non utilizzano il sistema discriminatorio basato sulle classi di prenotazione, ma propongono una sola tipologia di biglietto, il cui costo varia a seconda del momento di acquisto. Più precisamente, dei tre parametri adottati dalle compagnie tradizionali, il periodo di permanenza scompare, essendo i biglietti di sola andata; l'*advance purchase* viene reso continuo, flessibile e non vincolato secondo categorie predefinite; il rimborso viene escluso, mentre la possibilità di cambio di prenotazione è fortemente penalizzata.

Lo strumento discriminatorio impiegato dai vettori *low cost* si è rivelato particolarmente efficace, per una serie di motivi: non comporta gli ingenti costi di transazione connessi alla determinazione e commercializzazione delle classi di prenotazione; è agevolmente intelligibile da parte dei consumatori; elimina in radice il fenomeno della *dilution*, atteso che in un determinato momento viene proposto un solo prezzo; traduce in una funzione univocamente crescente (in relazione al tempo dal volo) il concetto di rigidità.

### 5.2.2 Tattiche tariffarie di limitazione del calo della redditività

378. La risposta delle compagnie tradizionali al contesto di ampliamento dell'offerta, di perdita di efficacia della discriminazione e di riduzione delle tariffe non si è ancora pienamente consolidata. L'orientamento dominante sembra tuttavia seguire due principali direttrici: da un lato, si sta assistendo ad una progressiva semplificazione della struttura tariffaria (in alcuni casi con l'eliminazione delle tariffe andata-ritorno o con l'abbandono dell'articolazione in classi di prenotazione); dall'altro, il prezzo associato alle pur ridotte classi proposte tende a riflettere i valori espressi dalla concorrenza (*matching*), anche di quella più aggressiva.

379. Accanto a queste azioni, che manifestano la volontà dei vettori di affrontare lo scontro competitivo, si possono individuare in alcuni casi anche tattiche interpretabili come un tentativo di limitare l'effetto della riduzione dei ricavi, mediante pratiche che rendono più difficile e confusa la ricerca delle opzioni migliori per il consumatore e riducono in tal modo l'impatto sulla redditività per l'impresa (*obfuscation*)<sup>138</sup>.

La più significativa forma di *obfuscation* ravvisabile nel trasporto aereo è l'utilizzo di supplementi per limitare la significatività della tariffa "netta" quale indicatore dell'effettivo prezzo del servizio proposto. Questo meccanismo è stato introdotto in Italia mediante l'applicazione di una *fuel surcharge*, con modalità e importi concordati tra alcuni operatori nazionali, a seguito di uno shock esogeno, rappresentato dal repentino aumento dei costi del carburante. L'effetto di questa iniziativa è stata la sottrazione di una parte dei costi di produzione del servizio dalle dinamiche competitive e la cristallizzazione dei reciproci posizionamenti tariffari antecedenti all'aggravio di costo.

---

<sup>137</sup> Si veda al riguardo la tripartizione dei costi di transazione, con riferimento alla discriminazione nell'industria manifatturiera, in M. J. Zbaracki, M. Ritson, D. Levy, S. Dutta, M. Bergen (2004), "Managerial and Customer Costs of Price Adjustment: Direct Evidence from Industrial Markets", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 86:2, 514-533. In tale articolo viene proposta un'analisi che è stata adattata al caso del trasporto aereo.

<sup>138</sup> Miravete E. J. (2004) "Are all those calling plans really necessary? The limited gains from complex tariffs", *Discussion Paper n. 4237*, Centre for Economic Policy Research (CEPR) e Ellison G., Ellison S. (2004) "Search, obfuscation, and price elasticities on the Internet", *Working paper 04-27*, Massachusetts Institute of Technology.

380. Nel consumatore si è creata la percezione che il supplemento costituisca una mera posta addizionale della tariffa, indipendente dalle scelte commerciali dei vettori, al pari delle tasse aeroportuali, e che quindi rappresenti un valore dato, non determinante ai fini delle scelte d'acquisto.

Con riferimento al panorama italiano, l'introduzione a seguito di concertazione della *fuel surcharge* ha creato altresì le condizioni per la successiva adozione di altri supplementi, quali *crisis surcharge*, supplemento per gestione e sicurezza dei bagagli, spese amministrative e/o di processamento degli acquisti on line.

Le dinamiche allo stato osservate evidenziano che le denominazioni e gli importi di tali voci integrative possono variare anche sensibilmente tra le diverse compagnie, generando spazi per l'adozione di strategie anche di natura unilaterale tese a contrastare l'erosione della redditività aziendale, mediante il ricorso a riserve non immediatamente percepibili dal consumatore. Non si può comunque non rilevare che una frammentazione del prezzo determinata dalle poste aggiuntive crea le condizioni per la standardizzazione dell'articolazione tariffaria, rendendo più semplici eventuali coordinamenti fra le compagnie volti a concordare l'importo di alcune voci. Infatti, una struttura di prezzo omogenea tra le diverse imprese, unita alle condizioni di trasparenza che connotano il settore, potrebbe agevolare il monitoraggio dell'effettiva applicazione degli incrementi concordati<sup>139</sup>.

381. Un'altra modalità di applicazione dell'*obfuscation* consiste nell'evidenziare un prezzo particolarmente contenuto, relativo ad un prodotto di bassa qualità, con l'obiettivo di attrarre clientela da indirizzare poi verso beni di qualità superiore, proposti a prezzo più elevato. Evidenze empiriche attestano che questo espediente determina un effetto incrementale sulle vendite di prodotti di qualità media ed elevata. Nel settore del trasporto aereo, questo schema è riconducibile alla pubblicizzazione di tariffe promozionali di estrema convenienza, che in realtà sono soggette a limitazioni di offerta (in termini di condizioni di fruibilità - es. i giorni di validità - o di numerosità dei posti disponibili) tali da risultare non fruibili per la maggioranza dei consumatori interessati, i quali vengono in qualche modo orientati all'acquisto di alternative tariffarie più care.

382. La scomposizione del prezzo in tariffa "netta" e supplementi non ricorre soltanto nell'offerta commerciale dei vettori tradizionali, ma è reperibile anche nella prospettazione delle tariffe *low cost*. A tale analogo comportamento sono tuttavia sottese finalità differenti. Le compagnie tradizionali, esposte all'erosione dei profitti e della clientela, mirano a limitare le ripercussioni sulla profittabilità, rendendo più appetibili le tariffe "nette" senza intervenire sulla struttura di costo; mentre i vettori *low cost* adottano la medesima scomposizione tariffaria per far emergere il loro differenziale di prezzo, nella consapevolezza che il consumatore tenderà ad adottare la tariffa "netta" come riferimento del prezzo effettivo, persino laddove l'insieme dei supplementi rappresenti una quota particolarmente significativa o addirittura prevalente dell'esborso finale.

### 5.2.3 L'influenza delle compagnie *low cost* sull'organizzazione e sulla politica commerciale dei vettori tradizionali

---

<sup>139</sup> Motta M., Courty P., Fabra N., Fumagalli C. (2004), *Identical price categories in oligopolistic markets. Innocent behaviour or collusive practice?*, Report for Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

383. Si è osservato che l'ingresso di nuovi operatori, nella misura in cui determina un incremento dell'offerta di posti, conduce ad un calo dei prezzi sulla rotta. In termini di benessere collettivo, dunque, la concorrenza favorisce un aumento della domanda soddisfatta, accrescendo al contempo l'utilizzo del servizio di trasporto aereo.

Le dinamiche tariffarie conseguenti alla liberalizzazione hanno inciso profondamente sull'assetto competitivo e sugli equilibri finanziari delle imprese tradizionali, sollevando seri interrogativi sulla sostenibilità della situazione attuale, data la forte riduzione dei prezzi sulle rotte esposte alla concorrenza a fronte di una non immediata revisione della struttura di costo.

384. A tal proposito, va rimarcato che la liberalizzazione del settore operata in sede comunitaria è stata un presupposto imprescindibile della profonda riorganizzazione ancora in fase di evoluzione; essa tuttavia non risulta in sé sufficiente a spiegare l'entità del fenomeno. La possibilità di accedere al mercato, infatti, consentiva il superamento dell'assetto fondato sulla prevalenza delle "compagnie di bandiera", ma poteva limitarsi a provocare un aumento del numero di operatori aventi caratteristiche omogenee a quelli già esistenti. Invece, la liberalizzazione ha favorito anche l'affermazione di un'organizzazione industriale innovativa, tale da condurre ad un servizio sostanzialmente diverso da quello consueto: il modello *low cost*.

385. Benché le diverse caratteristiche costitutive dei due modelli rendessero piuttosto marginale, nella fase di affermazione, l'area di sovrapposizione e di diretta competizione, le compagnie *low cost* hanno esercitato un'influenza crescente sull'organizzazione e sulla politica commerciale dei vettori tradizionali, tanto da determinarne una profonda ristrutturazione.

In particolare, le spinte ad una revisione strategica ed organizzativa possono individuarsi in relazione a tre profili: i) il cambiamento della percezione del valore del trasporto aereo e l'enfasi sul contenimento dei costi; ii) l'abbassamento delle tariffe; iii) l'individuazione di una forma più efficace di segmentazione della clientela.

386. La presenza di compagnie *low cost* che offrono in modo sistematico prezzi estremamente contenuti (si consideri che la tariffa media applicata da Ryanair sull'insieme dei voli operati nel 2003 è stata di 46 euro<sup>140</sup>) ha inciso sul prezzo di riserva dei consumatori, a partire dai passeggeri *leisure*, non solo rispetto ai servizi e alle rotte operate dai vettori *low cost*, ma più in generale nei confronti dell'intero comparto del trasporto aereo. In particolare, i tradizionali livelli tariffari non sono più percepiti come necessaria remunerazione del servizio offerto (anche alla luce delle rendite monopolistiche estratte dai principali operatori), ma vengono confrontati con le tariffe proposte dalle compagnie *low cost*, che divengono parametri di riferimento di un prezzo possibile.

387. Peraltro, il messaggio che le imprese *low cost* hanno sempre enfatizzato in relazione al fatto che la convenienza delle loro tariffe deriva dall'eliminazione di costosi "fronzoli" (*frills*) ha condotto i consumatori ad attribuire un valore positivo alla sobrietà del servizio offerto, laddove esso sia indice di un'attenzione all'efficienza che viene poi trasferita al passeggero mediante tariffe più basse. Ciò esercita una forte influenza sulla risposta del

---

<sup>140</sup> Fonte: bilancio Ryanair 2003.

consumatore, anche scontando le differenti caratteristiche delle due tipologie di servizio, che vengono apprezzate in misura minore e pertanto non risultano più sufficienti a giustificare rilevanti differenze di prezzo.

388. Quanto delineato esercita sui vettori tradizionali una pressione a rivedere verso il basso la propria impostazione tariffaria, a difesa della quota di mercato, e contestualmente a ridefinire la propria struttura dei costi, per renderla compatibile con le nuove tariffe e in ogni caso per superare la precaria situazione economica venutasi a creare per molte imprese a seguito della liberalizzazione. I vettori che non riescono ad operare contemporaneamente su queste due direttrici rischiano di mettere a repentaglio la sopravvivenza nel medio termine.

389. In particolare, laddove i vettori *low cost* insistano sugli stessi bacini di utenza, le compagnie tradizionali devono in qualche modo ispirarsi all'approccio e agli importi tipici del modello *low cost* per mantenere una sufficiente attrattività per il consumatore.

La spinta verso il ridimensionamento ha riguardato innanzitutto le tariffe più basse, applicate alla clientela *price sensitive*, atteso che il servizio offerto dai vettori *low cost* è meno coerente con le esigenze dei segmenti squisitamente *time sensitive*.

Tuttavia, la contrazione delle tariffe più basse ha sovvertito gli equilibri all'interno della struttura tariffaria complessiva, incidendo sul funzionamento del metodo fondato sulla discriminazione di prezzo. I vettori tradizionali hanno così dovuto rivedere l'intera griglia tariffaria, non solo rispetto alle tariffe in diretta concorrenza con i *low cost*, ma anche rispetto alle tariffe più elevate, per evitare che un eccessivo divario all'interno della griglia tariffaria compromettesse il tentativo di segmentare la clientela mediante la discriminazione<sup>141</sup>.

390. Infine, va rimarcato come i due modelli organizzativi adottino due diversi strumenti per attuare la discriminazione di prezzo tra i diversi segmenti di clientela, utilizzando approcci sostanzialmente diversi. Le compagnie tradizionali predispongono un articolato ventaglio di offerta, composto da numerose classi di prenotazioni vendute simultaneamente, ciascuna contraddistinta dalla propria tariffa e da specifiche regole di fruizione del servizio (di norma per biglietti di andata e ritorno); il vettore *low cost*, invece, offre un solo tipo di biglietto (di sola andata), con rigide condizioni di fruizione, a cui corrisponde una tariffa che di regola cresce all'approssimarsi della data del volo.

Il meccanismo discriminatorio delle imprese *low cost* permette di prescindere dai complessi e costosi sistemi di prenotazione e gestione impiegati dalle compagnie tradizionali, non esponendo ai problemi di *dilution* incontrati dalle griglie tariffarie tradizionali e consentendo una più immediata leggibilità delle performance.

A fronte di tali evidenze, sono già numerosi gli operatori che hanno intrapreso un cammino di semplificazione tariffaria, proponendo poche classi di prenotazione con biglietti di sola andata, contraddistinte da sobrie regole di fruizione.

---

<sup>141</sup> La discriminazione, infatti, funziona nella misura in cui viene mantenuto un corretto rapporto tra il vincolo di partecipazione e il vincolo di incentivazione caratteristico di ciascuna classe di prenotazione. Cfr. Alderighi M., Cento A., Nijkamp P., Rietveld P. (2004) "The entry of *low cost* airlines", *Timbergen Institute Discussion Paper*, TI 2004-074/3.

#### 5.2.4 Il modello *low cost* come integrativo dell'impostazione tradizionale

391. Alcune compagnie *low cost* stanno conseguendo risultati estremamente positivi sia in termini di sviluppo che di redditività, a fronte di una generale crisi di gran parte dei vettori tradizionali, di modo che è legittimo domandarsi se il nuovo modello sia o meno destinato a sostituirsi a quello tradizionale e, in ogni caso, quali possano essere i livelli di contatto tra i due modelli. Molte indicazioni suggeriscono che il confronto tra i due sistemi condurrà ad una integrazione, piuttosto che alla persistenza dell'uno a scapito dell'altro.

392. In proposito, va evidenziato che la sostenibilità del modello *low cost* implica un'applicazione rigorosa dei criteri organizzativi tipici di tale impostazione, capaci di consentire quei risparmi di costo necessari per permettere all'impresa di proporre sul mercato tariffe particolarmente contenute.

L'adozione scrupolosa del modello impone la prestazione di un servizio di trasporto con precise caratteristiche, indirizzate, in maniera predominante ad una parte ben delineata della domanda potenziale, in termini sia di profilo dei passeggeri che di caratteristiche delle rotte servite.

Quanto al tipo di passeggeri, il vettore *low cost* puro offre un tipo di viaggio che, per l'assenza di flessibilità nelle regole di fruizione e per la collocazione periferica degli scali serviti, non è calibrato rispetto alle esigenze della clientela più squisitamente *time sensitive*.

Rispetto all'ambito di operatività, le esigenze di standardizzazione e di gestione efficiente degli aeromobili fanno sì che le rotte operate abbiano connotati comuni, con una lunghezza corrispondente a due-tre ore di volo: pertanto, il vettore *low cost* opera tipicamente a livello internazionale, ma non si propone sulle rotte a lungo raggio (le compagnie più importanti operano all'interno degli Stati Uniti ovvero in Europa).

393. Appare complesso ipotizzare formule organizzative intermedie tra l'assetto tradizionale e quello *low cost*, dal momento che esse rischiano di minare il sottile equilibrio che determina il successo del modello. Un operatore che non intenda rinunciare al presidio della clientela *time sensitive* o ad una rete di collegamenti eterogenea incontra infatti notevoli difficoltà ad ottenere i risparmi di costo tipici dell'impostazione *low cost*, dovendo affrontare spese incrementalmente connesse ad una gestione più complessa della clientela e alla presenza sugli aeroporti principali (con le difficoltà di ottenere *slot* negli scali più congestionati).

394. In termini di ambito di operatività, l'attuale impostazione *low cost* fa riferimento a voli a breve-medio raggio, mentre necessiterebbe di alcuni importanti adattamenti per potersi inserire nel trasporto a lungo raggio.

L'effettuazione di tratte intercontinentali richiede infatti l'utilizzo di aeromobili di grandi dimensioni, con un'autonomia di volo sufficiente ad affrontare distanze di tale entità. I velivoli in questione hanno una capienza di passeggeri ben superiore a quella usuale per i vettori *low cost*, nonché costi di gestione sensibilmente più elevati e differenti esigenze di natura infrastrutturale.

La maggiore capienza dell'aeromobile richiede a sua volta un bacino di domanda più ampio idoneo a sostenere la redditività della tratta. Peraltro, poiché l'organizzazione *low cost* è basata su collegamenti *point to point*, il vettore non può avvalersi di eventuale traffico aggiuntivo derivante dai voli di alimentazione (*feederaggio*). Occorrerebbe dunque

individuare, e mettere a sistema, rotte intercontinentali che presentino potenzialità di traffico particolarmente elevate.

395. In più, la tipologia di aeromobili in questione richiederebbe strutture aeroportuali idonee sotto il profilo dimensionale (pista di atterraggio e decollo, *hangar*) e maggiori servizi, che difficilmente sono nella disponibilità degli scali minori. Sarebbe perciò necessario far riferimento ai grandi aeroporti internazionali, più costosi e, soprattutto, congestionati per la presenza delle compagnie tradizionali.

Ancora, la lunghezza del tragitto determinerebbe spese di viaggio più consistenti (costo dell'equipaggio e dell'aeromobile, spese di carburante, servizi di bordo adeguati al lungo periodo di permanenza in volo), cui corrisponderebbero tariffe non necessariamente in grado di attrarre quella clientela *price sensitive* addizionale che costituisce il target privilegiato del sistema *low cost*.

396. Rispetto al trasporto a lungo raggio, la storica struttura *hub and spoke* e la relativa funzione di *federaggio* risultano particolarmente efficienti, nella misura in cui colgono due risultati: dal punto di vista del vettore, consentono di alimentare il traffico in partenza dall'*hub*, producendo così una massa critica di passeggeri adeguata alle capacità di posti degli aeromobili di grande dimensione; dal punto di vista del consumatore, permettono di scegliere tra una molteplicità di origini e destinazioni, in virtù della capillarità del *network* del vettore.

Ne consegue che, per il trasporto a lungo raggio il modello tradizionale risulta oggi più efficiente di quello *low cost*. Non è escluso che in futuro venga concepita una formula innovativa di trasporto aereo intercontinentale che sostenga tariffe più basse, ma certamente sarà basata su presupposti diversi.

397. Per l'insieme delle ragioni evidenziate, non sorprende che i vettori *low cost* di maggior successo siano nati con una struttura già idonea ad adeguarsi a tale filosofia, mentre risulta estremamente difficile immaginare una riconversione radicale in senso *low cost* da parte di una compagnia tradizionale. Infatti, anche laddove le nuove scelte commerciali risultassero efficaci, conducendo ad un significativo aumento di passeggeri trasportati, le vischiosità legate alla precedente organizzazione potrebbero rendere per un certo periodo insostenibile la riduzione del ricavo medio, in un momento in cui l'impresa è anche esposta a ingenti costi di riconversione. La recente vicenda che ha interessato la compagnia Volare è indicativa.

#### 5.2.5 La competizione tra modello *low cost* e modello tradizionale

398. Le compagnie *low cost* hanno sviluppato un nuovo modello di servizio seguendo sostanzialmente due linee d'azione: da un lato hanno avviato collegamenti su destinazioni precedentemente non operate con voli diretti, stimolando una domanda latente e non soddisfatta; dall'altro lato si sono inseriti su rotte già operate dai vettori tradizionali, benché di norma su aeroporti diversi, applicando tariffe più contenute.

399. Il fenomeno *low cost* si sta affermando con una crescita impetuosa, che vede al contempo l'entrata di nuovi operatori che si ispirano al modello e il ridimensionamento o la fuoriuscita di altri, ad indicare una situazione dinamica, che non ha ancora trovato una sua

stabilità. Tale processo risulta particolarmente rapido, anche in considerazione della circostanza che la semplificazione della struttura di costo e di ricavo delle imprese *low cost* rende più immediato l'apprezzamento dei risultati operativi ottenuti e le conseguenti scelte di espansione o di abbandono. Si consideri, in proposito, la cessazione di attività per fallimento o acquisizione di numerose compagnie di ispirazione *low cost* che si erano affacciate sul mercato italiano a seguito della liberalizzazione.

400. Per quanto il trasporto aereo *low cost* non si ponesse come sostitutivo di quello tradizionale, in ragione delle sostanziali differenze del servizio offerto, si è riscontrato un progressivo incremento della permeabilità tra i target di clientela dei due modelli, sia perché l'area di utenza *price sensitive* si sta ampliando, in quanto molti consumatori hanno cominciato a considerare il servizio *low cost* come alternativa praticabile, sia perché gli stessi vettori tradizionali hanno proposto tariffe promozionali per richiamare la clientela maggiormente sensibile al fattore prezzo. Questo fenomeno non sarebbe stato possibile se il paradigma *low cost* non avesse raggiunto le dimensioni ed i livelli di credibilità attuali.

401. Nella relazione tra i due modelli si sta dunque assistendo ad una progressiva convergenza, destinata verosimilmente a determinare una sovrapposizione non trascurabile della clientela di riferimento, con un crescente impatto sulla struttura tariffaria dei vettori tradizionali. Si ritiene in ogni caso che ciascuna tipologia di vettori continuerà a presidiare in misura prevalente gli ambiti di operatività maggiormente coerenti con le proprie specificità costitutive, vale a dire la clientela maggiormente *price sensitive*, in una logica *point to point*, per le compagnie *low cost* e un servizio di qualità superiore che fa leva sul lungo raggio e sulla capillarità dei collegamenti per i *full service carrier*. Non a caso, le numerose alleanze strategiche internazionali attuate negli ultimi anni dalle compagnie tradizionali sono state mirate ad integrare le reti servite per elevarne la capillarità.

402. Date queste premesse, distinzioni di tipo geografico tra rotte nazionali e internazionali risultano significative non tanto rispetto all'interesse ad operare ed alla profittabilità del collegamento, quanto in relazione al diverso grado di contendibilità che le caratterizza, *in primis* in relazione all'ottenimento di *slot*.

La decisione di Ryanair di iniziare ad operare alcuni collegamenti interni in Italia provoca in ogni modo un salto di qualità nel confronto competitivo rispetto al trasporto aereo nazionale poiché, quanto meno su alcune tratte, determina un'aperta contesa su bacini di utenza in buona misura sovrapposti con quelli serviti dalle compagnie tradizionali.

### **5.3 PROSPETTIVE DEL TRASPORTO AEREO NAZIONALE E RICADUTE CONCORRENZIALI**

403. In Italia, le condizioni concorrenziali sui collegamenti interni, che pure hanno risentito in modo evidente dell'evoluzione a livello internazionale, presentano alcune anomalie che sottendono nodi in grado di vanificare nel medio periodo parte dei benefici apportati dall'incremento del grado di competizione conseguente alla liberalizzazione del settore.

404. Da un lato, si osserva che un numero ancora significativo di rotte nazionali conserva il medesimo assetto competitivo precedente alla liberalizzazione, caratterizzato dalla presenza di un solo operatore o da un duopolio con posizioni consolidate tra i due concorrenti<sup>142</sup>. In questi casi, si osserva che il prezzo non ha subito modifiche sostanziali, al punto che esso risulta fuori scala rispetto alle tariffe rinvenibili su altre rotte di analoghe caratteristiche ma contraddistinte da un assetto maggiormente competitivo, e spesso superiore a quello praticato per collegamenti internazionali di lungo raggio.

Dall'altro lato, laddove si è intensificata la dinamica concorrenziale, i nuovi assetti appaiono tutt'altro che consolidati, atteso che la contrazione dei ricavi ha determinato per molti vettori gravi problemi di sostenibilità economica, che in prospettiva rimettono in discussione il numero degli attori presenti.

### 5.3.1 L'assetto del trasporto nazionale e i benefici per i consumatori

#### *Gli ostacoli all'accesso al mercato*

405. Un crescente livello di concorrenzialità sulle rotte nazionali, laddove ha determinato un reale aumento di offerta, ha condotto ad una generale riduzione dei prezzi, con evidente beneficio per i consumatori. Tali effetti risultano tanto più manifesti quanto maggiore è il grado di competizione ed il numero di operatori presenti nel mercato. Viceversa, si osserva una stabilità dei livelli tariffari nelle tratte in cui l'assetto competitivo non è mutato ovvero non ha determinato un significativo aumento di offerta.

406. L'elemento che sembra aver maggiormente limitato l'avvento di una piena concorrenza sulle rotte nazionali è rappresentato dalle barriere di tipo regolamentare. In particolare, le attuali modalità di assegnazione delle bande orarie di decollo e atterraggio in aeroporto (*slot*) limitano le possibilità per i nuovi vettori di competere in modo credibile con l'*incumbent*. Il principio del *grandfather's right* determina la cristallizzazione della posizione dei vettori consolidati, i quali possono preservare un elevato numero di *slot*, negli orari maggiormente appetibili senza sopportare alcun costo o essere soggetti a particolari condizionamenti, anche in considerazione della impossibilità di commercializzare i diritti di atterraggio e decollo. L'attività del nuovo operatore rischia così di essere confinata a poche bande orarie poco appetibili, con evidenti conseguenze sulla configurazione di un assetto di offerta al contempo efficiente ed efficace, e dunque tale da costituire una reale alternativa<sup>143</sup>. Se il vettore *low cost* può prescindere da tali ostacoli, perché opera su scali non congestionati, la compagnia che intenda servire anche gli aeroporti principali sopporta un rilevante svantaggio competitivo.

407. L'Autorità, nell'ambito della propria attività di segnalazione, ha più volte ribadito al regolatore la necessità che l'assegnazione delle bande orarie negli aeroporti nazionali sia effettuata secondo modalità che favoriscano il più possibile il dispiegamento di condizioni di contendibilità sulle rotte.

---

<sup>142</sup> Nel 2003 le rotte domestiche esercitate da un unico vettore rappresentavano il 65% dei collegamenti (42 su un totale di 65) per la stagione *winter* ed il 73% (61 su 83) per la stagione *summer*.

<sup>143</sup> In questo senso va letto il faticoso tentativo di revisione del Regolamento 95/93/EC da parte della Commissione Europea, sta verificando la fattibilità dell'assegnazione attraverso aste e del successivo commercio dei diritti.

408. La barriera di natura regolamentare incide a sua volta sulla rilevanza delle barriere di carattere economico. In proposito, si osserva che il vettore ottiene determinate economie di costo soltanto al raggiungimento di una dimensione minima efficiente in termini di numero di aeromobili, posti offerti e frequenze. Complementare all'aspetto quantitativo è l'elemento qualitativo (rappresentato da ampiezza e capillarità della rete servita e dagli orari dei voli), presupposto indispensabile per attrarre la domanda più remunerativa, quella *time sensitive*, che richiede una elevata densità e flessibilità del servizio.

Ciò posto, la difficoltà di acquisire *slot* sui principali aeroporti nelle fasce orarie di maggior densità di traffico riduce le possibilità di ingresso per i nuovi vettori, nella misura in cui rende più arduo il raggiungimento della dimensione minima efficiente necessaria al conseguimento delle economie di rete.

409. Un'ulteriore variabile, in questo quadro, è rappresentata dalle barriere di tipo reputazionale, in un settore in cui l'immagine di affidabilità e la fidelizzazione della clientela (ad esempio mediante programmi *frequent flyer*) rivestono importanza decisiva. Gli *incumbent* hanno buon gioco nell'utilizzare a proprio vantaggio tali vincoli per accentuare gli ostacoli affrontati dai nuovi entranti e preservare la propria posizione sul mercato.

410. L'esistenza di rilevanti ostacoli all'accesso è dunque suscettibile di confinare l'attività dei *competitor* su un numero circoscritto di rotte, con l'effetto di limitare lo sviluppo del *network* e della redditività dei nuovi entranti. Oltre a ciò, va segnalato che dette barriere attribuiscono un ulteriore vantaggio competitivo all'*incumbent*. Questi infatti, in una logica di redditività di rete, può almeno parzialmente sussidiare le riduzioni tariffarie adottate sulle rotte in concorrenza, in risposta alle condizioni di prezzo dei nuovi entranti, con le rendite ottenute sulle tratte sottratte al confronto competitivo.

411. Al di là delle condizioni di partenza di reciproco vantaggio competitivo e delle strategie unilaterali, le dinamiche concorrenziali possono essere influenzate dalle alternative percorribili in maniera coordinata dalle imprese ai fini del recupero dell'efficienza, nonché da eventuali interventi del decisore pubblico, per quanto di sua competenza. Tali elementi, infatti, non sono affatto neutrali rispetto all'assetto competitivo che si verrà a delineare, e dunque in ultima analisi all'entità degli effetti prodotti dalla liberalizzazione.

412. Quanto ai possibili comportamenti collusivi delle imprese, va osservato che, oltre a perseguire obiettivi di incremento dell'efficienza, le imprese possono avere incentivi a coordinarsi per contenere l'offerta complessiva sulla rotta. La ripartizione dei mercati attraverso la determinazione congiunta delle quantità di posti reciprocamente offerte appare lo strumento più agevolmente attuabile dalle compagnie per ridurre la pressione concorrenziale sulla rotta e ottenere un incremento dei prezzi. Una soluzione di questo tipo appare più plausibile rispetto alla definizione di livelli tariffari omogenei, o comunque riconducibili ad analoghe modalità di determinazione, atteso che risulterebbe più complesso per i vettori raggiungere un accordo rispetto alle reciproche strutture tariffarie e adattarle poi dinamicamente, per cogliere in maniera efficace le preferenze della domanda<sup>144</sup>.

---

<sup>144</sup> Motta M., Courty P., Fabra N., Fumagalli C. (2004) "Identical price categories in oligopolistic markets. Innocent behaviour or collusive practice?", *Report for Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*.

## *La sostenibilità economica dell'offerta commerciale in concorrenza*

413. Il decremento di redditività delle compagnie tradizionali provocato dalla pressione verso il basso del prezzo solleva interrogativi circa la sostenibilità economica dei prezzi attualmente praticati sulle rotte nazionali. Infatti, la ridefinizione della griglia tariffaria non è in linea generale riconducibile ad una riduzione dei costi di produzione del servizio, ma è stata dettata dalla necessità di reagire ad una situazione di mercato particolarmente conflittuale. Di qui il rischio dell'applicazione di tariffe inadeguate a sostenere un'organizzazione produttiva ancora legata al modello tradizionale.

414. La condizione imprescindibile per il conseguimento di un equilibrio stabile dell'industria è dunque una penetrante revisione delle condizioni di produzione dei vettori, finalizzata all'incremento dell'efficienza, necessaria a sostenere l'attuale contesto di intensa concorrenza. In questa prospettiva, è altresì opportuno che l'intera filiera produttiva del trasporto aereo sia tesa ai medesimi obiettivi. In particolare, l'Autorità ha già evidenziato la necessità di azioni finalizzate a migliorare la qualità e l'accessibilità degli aeroporti nazionali, al fine di ridurre i costi di fruizione per vettori ed utenti<sup>145</sup>.

415. E' verosimile che l'esito della revisione organizzativa delle compagnie tradizionali definirà per ciascuna la soglia di sostenibilità dell'offerta commerciale, segnata dai costi di produzione sulla rete esercitata. Il processo di competizione selettiva innescato ridisegnerà su questa base il numero dei vettori presenti su ogni rotta e l'estensione dei relativi *network*. Non è da attendersi che il numero degli operatori presenti e le condizioni di prezzo praticate tendano ad una progressiva omogeneizzazione su tutte le rotte. Sarà infatti la domanda di trasporto aereo e la relativa capacità dei vettori di coglierla, in termini di efficienza produttiva e di efficacia commerciale, a decretare endogenamente per ogni collegamento gli assetti concorrenziali e le condizioni di offerta più razionali. Ciò che rileva è che le condizioni di accesso al mercato siano equivalenti per tutti gli operatori, di modo che il processo di rimodulazione dell'offerta non venga distorto.

416. A questo proposito, risultano peraltro cruciali le concrete modalità di attuazione delle forme di collaborazione tra i vettori, quali il *code sharing*, orientate ad una razionalizzazione dell'offerta e riconfigurazione della rete. Da un punto di vista concorrenziale, è imprescindibile che gli effetti di aumento di efficienza non vadano a detrimento della quantità e qualità del servizio prestato ai consumatori e non si risolvano, pertanto, in un mero contenimento concertato dell'offerta di posti sulla rotta, suscettibile di ridurre il numero dei passeggeri trasportati ed elevare il prezzo medio. Rischi di questa natura sono tanto più rilevanti quanto maggiore è il livello di sovrapposizione dei *network* a livello nazionale delle compagnie interessate dall'accordo, il quale influirà inevitabilmente sull'autonomia commerciale di ciascun vettore rispetto all'intera rete.

417. Preoccupazioni non dissimili possono sorgere in relazione ad operazioni di concentrazione, che in più presentano un carattere strutturale e quindi sono destinate a

---

<sup>145</sup> Cfr. segnalazione AS274 del 29 gennaio 2004 "Liberalizzazione e Privatizzazione delle Attività Aeroportuali" in Boll. 5/2004; Provvedimento n. 12047 Aviapartner/Società Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna (A303) in Boll. n. 22/2003; Provvedimento di avvio n. 13812 Riformamenti aeroportuali (1641) in Boll. n. 50/2004.

produrre effetti su un più ampio arco temporale. Per altri versi, la concentrazione ha caratteristiche di maggior trasparenza e in determinati casi può agevolare il raggiungimento di quella dimensione efficiente idonea a consentire di competere efficacemente con i principali operatori.

418. Per quanto attiene, poi, agli interventi di origine pubblica, anche laddove ispirati ad obiettivi di portata più ampia rispetto a quella concorrenziale, essi dovrebbero tenere in considerazione la circostanza che eventuali distorsioni, quand'anche apparissero di modesta entità, impattano su un settore a rete e dunque connotato da un'elevata interdipendenza tra rotte e operatori, nel quale risulta incerto e problematico, soprattutto a livello nazionale, il raggiungimento e la preservazione di un assetto pienamente competitivo ed efficiente.

419. A questo proposito, si ritiene che l'attuale fase di instabilità apporterà benefici di lungo termine nella misura in cui provocherà il miglioramento delle condizioni di produzione del servizio da parte delle compagnie che supereranno positivamente la fase di crisi, in assenza di elementi distorsivi, anche laddove il numero delle compagnie attive sulle rotte domestiche dovesse diminuire. In particolare, i disequilibri provocati dal processo di liberalizzazione potranno risultare proficui se le imprese avranno compiuto una incisiva revisione della propria struttura dei costi.

420. Per quanto concerne i prezzi, permane comunque l'eventualità che la riduzione del numero di operatori si traduca in una nuova contrazione dell'offerta e in un correlato incremento delle tariffe. Risulta dunque necessario che sia garantita la più ampia contendibilità delle rotte nazionali, attraverso l'adozione di scelte finalizzate a tutelare una piena dinamica concorrenziale del settore: *i)* la riduzione al minimo delle barriere all'entrata di tipo regolamentare (in particolare l'assegnazione degli *slot*), *ii)* il controllo sui comportamenti degli *incumbent*, in modo da evitare che questi adottino scelte non configurabili come risposta competitiva bensì finalizzate unicamente a contenere l'offerta per elevare i prezzi ovvero ad innalzare barriere strategiche nei confronti dei concorrenti attuali o potenziali; *iii)* il contenimento dell'assegnazione in esclusiva e con sussidio di oneri di servizio pubblico (si pensi alla continuità territoriale) ai soli casi in cui essi risultino strettamente necessari.

Solo in questo modo la concorrenza potenziale può rappresentare una minaccia credibile e disciplinante sulle imprese, idonea ad assicurare che i benefici fruiti in questa fase dal consumatore possano conservarsi anche nel lungo periodo.

421. Ben altri potrebbero essere gli esiti di una selezione competitiva non determinata dal criterio della maggiore efficienza, bensì condizionata dallo sfruttamento abusivo delle caratteristiche strutturali del settore, da un'allocazione distorsiva degli *asset* più importanti e da indirizzi non neutrali di regolazione e controllo. L'insieme di tali alterazioni porrebbe le condizioni per una nuova riduzione dell'offerta ed un incremento dei prezzi, di modo che i vantaggi introdotti dalle dinamiche competitive andrebbero in buona misura perduti.

### *5.3.2 Indicazioni per la tutela della concorrenza nel settore del trasporto aereo*

#### *Il contesto competitivo*

422. La liberalizzazione del trasporto aereo in Europa ha prodotto una netta cesura tra opposte condizioni strutturali di competizione del settore: da un contesto fortemente regolamentato si è passati ad un ambito liberalizzato, che ha creato i presupposti per un cospicuo incremento dell'offerta ed il conseguente soddisfacimento di una domanda più ampia. Ciò ha consentito l'ingresso di nuovi operatori, connotati da diverse dimensioni e ambiti di operatività, alcuni dei quali non hanno replicato il modello organizzativo tradizionale. In particolare, i nuovi entranti di tipo *low cost* hanno scelto di inserirsi negli spazi non presidiati dagli *incumbent* ovvero di affiancarsi nei collegamenti ad elevata densità in una logica *point to point*, potendo così prescindere dalla costituzione di una complessa e costosa struttura a rete<sup>146</sup>.

423. Il vantaggio di costo del nuovo modello organizzativo ha reso economicamente sostenibile una politica tariffaria decisamente aggressiva, che ha colto una domanda per lo più incrementale precedentemente non soddisfatta (eminentemente di tipo *price sensitive*) e ha modificato la percezione stessa del servizio di trasporto aereo, avvicinandolo ad una *commodity*. A questa mutazione ha contribuito altresì la prospettazione del servizio *low cost*, standardizzato e limitato al singolo segmento, non tanto come soddisfacimento di un bisogno di mobilità verso una destinazione predefinita, bensì come opportunità di raggiungere una molteplicità di mete a costi contenuti.

424. In risposta a questa profonda revisione degli equilibri del settore, i vettori tradizionali hanno perseguito l'aumento di efficienza della propria struttura, basata sul modello *hub and spoke*, difendendo il presidio del proprio *hub* di riferimento (*hub dominance*) e aumentando l'interconnessione della rete, anche attraverso alleanze ed accordi di cooperazione. La strategia di difesa dell'*hub*, tuttavia, fa emergere gli elementi di debolezza insiti nella struttura organizzativa tradizionale, soprattutto in termini di rigidità. Infatti, il vettore tradizionale è vincolato al mantenimento anche di rotte la cui profittabilità è stata messa in crisi dall'avvento di nuovi operatori, pena una riduzione delle economie di rete e la perdita di competitività rispetto agli altri vettori tradizionali<sup>147</sup>.

425. Con riguardo alla politica tariffaria delle compagnie tradizionali, l'inasprimento delle dinamiche concorrenziali e la trasformazione concettuale in *commodity* del trasporto aereo pregiudicano l'efficacia della discriminazione basata sulle classi di prenotazione, che rappresentava in passato lo strumento atto a richiamare i segmenti di domanda *price sensitive* senza compromettere la redditività estraibile dai passeggeri *time sensitive*. Di conseguenza, nel mutato contesto i vettori tradizionali incontrano difficoltà ad elaborare una struttura tariffaria che sia al contempo idonea a cogliere le preferenze della domanda, competitiva rispetto all'offerta dei concorrenti e coerente con la propria struttura di costo.

426. In assenza di chiari indicatori di riferimento, le compagnie tendono ad allinearsi ai prezzi dalla concorrenza, indipendentemente dalla loro sostenibilità per l'impresa. Tale scelta commerciale può spiegarsi per il fatto che la compagnia tradizionale, pur disponendo

---

<sup>146</sup> Alderighi M., Cento A., Nijkamp P., Rietveld P. (2004) "The entry of *low cost* airlines", *Timbergen Institute Discussion Paper*, TI 2004-074/3.

<sup>147</sup> Franke M. (2004) "Competition between *network* carriers and *low cost* carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?", *Journal of Air Transport Management*, 10: 15-21.

di un differenziale qualitativo rispetto al vettore *low cost*, garantito dal modello *hub and spoke* e dai relativi standard di servizio, non riesce a giustificare il proprio differenziale di prezzo, a causa della modificata percezione del valore del servizio da parte dei consumatori. Pertanto, il vettore tradizionale è indotto a praticare tariffe non lontane da quelle offerte dagli operatori *low cost*, per quanto esse risultino allo stato insostenibili dati i costi di produzione. Soltanto una profonda riorganizzazione della struttura di costo può consentire alle imprese di proporre i propri servizi a prezzi che siano ad un tempo coerenti con la disponibilità a pagare dei consumatori e remunerativi.

427. Anche per i collegamenti interni italiani si è registrato l'affacciarsi di nuovi vettori o il rafforzamento di altri già presenti, con un rilevante aumento dell'offerta che ha determinato una marcata riduzione delle tariffe applicate ai passeggeri. Tuttavia, le evidenze riscontrate suggeriscono che il processo di liberalizzazione non si è pienamente imposto nel contesto nazionale. In particolare, accanto ad un certo numero di rotte importanti contraddistinte da fasi di turbolenza tipiche dell'avvento di una intensa concorrenza, si individuano numerose tratte in cui l'assetto concorrenziale e le condizioni tariffarie sono rimaste pressoché immutate.

428. La scarsa dinamica concorrenziale relativa a determinati collegamenti nazionali può essere riconducibile a due situazioni molto diverse: la presenza di un bacino di utenza limitato che non rende appetibile per un nuovo vettore l'entrata, oppure il perdurare di rilevanti ostacoli all'accesso che rendono arduo per gli operatori inserirsi sulla rotta. In proposito, va rimarcato che la libertà di accesso al mercato determinata dalla liberalizzazione può essere indebolita dall'esistenza di una regolamentazione residua e di comportamenti strategici degli *incumbent* in grado di ostacolare il dispiegarsi di una efficace pressione concorrenziale.

429. Sulla base di queste considerazioni, il fatto che si riscontri un diverso numero di operatori sui vari collegamenti non deve essere interpretato come indice *per sé* di condizioni concorrenziali insoddisfacenti. Ciò che rileva è che l'assetto competitivo sulla rotta costituisca l'esito dell'operare di scelte di convenienza fondate sulle condizioni di domanda (dimensione e caratteristiche del bacino di utenza) e di offerta (livello di efficienza dei vettori, strategie di *network*), non distorto da condizioni di partenza di indebito vantaggio competitivo e da comportamenti ostruzionistici da parte degli *incumbent*, ovvero viziato dallo sfruttamento dell'asimmetria informativa che limita le possibilità dei consumatori di rispondere efficacemente alle scelte commerciali dei vettori.

430. In relazione ai vincoli all'accesso determinati dalla permanenza di barriere amministrative, assumono particolare rilievo le modalità di assegnazione delle bande orarie di decollo e atterraggio negli aeroporti. Infatti, gli *slot* non vengono assegnati alla compagnia capace di assicurarne la massima valorizzazione, ma sono attribuiti secondo un principio conservativo, che di fatto perpetua la disponibilità storica in capo ai vettori *incumbent*. Questo meccanismo determina una difficoltà per i nuovi operatori, siano essi riconducibili alla tipologia tradizionale o *low cost*, di accedere alle bande orarie più appetibili e, conseguentemente, di costituire una rete di collegamenti idonea, sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo, a competere efficacemente con i vettori preesistenti.

431. In questo senso, il processo di revisione del Regolamento n. 95/93/EC si pone nell'ottica di promuovere un utilizzo più razionale di una risorsa scarsa di fondamentale importanza, prospettando ipotesi di introduzione di meccanismi di mercato in grado di attribuire allo *slot* un valore economico e di favorirne così l'incentivo allo scambio tra vettori. Deve essere sottolineato che una maggiore contendibilità delle rotte, oltre a condurre all'assetto di mercato più efficiente, garantisce il mantenimento di tariffe contenute, in quanto la minaccia di ingresso di altri operatori disciplina le imprese presenti sulla tratta e impedisce loro di estrarre rendite.

432. Le compagnie *low cost* non hanno ad oggi risentito di tale vincolo sui collegamenti operati a livello internazionale, avendo optato prevalentemente per scali minori, dove non si verificano situazioni di eccesso di domanda di *slot*. Questo dato non vale comunque ad escludere un potenziale interesse di determinati vettori *low cost* a servire anche grandi aeroporti, laddove essi si rivelassero necessari per soddisfare determinati bacini di domanda. Ciò potrebbe valere in misura particolare per alcune rotte interne, per le quali la prossimità dello scalo ai punti di origine e di destinazione finale assume un particolare rilievo. In ogni caso, il presidio degli aeroporti da parte delle diverse compagnie che si ispirano ai due modelli dovrebbe essere il risultato di libere scelte di convenienza, senza che sulle stesse incidano vincoli imprescindibili, di natura esogena.

433. Accanto agli effetti prodotti dalle barriere di natura regolamentare, possono risultare decisivi comportamenti strategici delle compagnie *incumbent*, volti ad arginare gli effetti della competizione, effettiva e potenziale, e a preservare la propria posizione nel mercato. Azioni significative in questo senso possono consistere nell'attivazione di collegamenti non tanto nella logica di massimizzare l'efficienza e la redditività della rete, bensì con l'obiettivo di interferire sull'efficacia dell'ingresso di concorrenti. Un'azione preventiva di questo tipo da parte dell'*incumbent* può rendere impossibile l'ingresso del potenziale entrante (attraverso la *pre-emption* di *slot* in aeroporti congestionati), oppure dissuaderlo dalla scelta di operare la rotta, e in ogni caso lo espone ad un rischio più elevato di insuccesso (ad esempio confinando gli spazi di operatività ad orari meno appetibili). Inoltre, l'innalzamento di barriere all'entrata può essere realizzato anche mediante interventi orientati ad aumentare la rigidità della domanda residua, principalmente facendo leva su forme di fidelizzazione. In particolare, l'elevata incidenza nell'ambito della clientela *business* di situazioni in cui il soggetto pagante non coincide con il passeggero consente ai vettori di proporre vantaggi ausiliari di particolare efficacia ai fini dell'orientamento delle scelte della clientela (tipicamente, i programmi *frequent flyer*).

434. Rispetto alla tematica delle barriere all'accesso assumono rilievo anche le alleanze e gli accordi di *code sharing*, strumenti ampiamente utilizzati dalle imprese tradizionali per conseguire un miglioramento delle condizioni di offerta attraverso una razionalizzazione delle rotte operate ovvero uno sviluppo del *network*. In determinati casi, infatti, tali operazioni possono essere volte in prevalenza a ripartire i mercati, contenere l'offerta e favorire la collusione di prezzo. La valutazione degli accordi deve quindi distinguere le iniziative improntate a raggiungere obiettivi di efficienza non ottenibili altrimenti rispetto a quelle volte a ridurre la pressione competitiva, ripartire i mercati ed innalzare barriere. Per un'autorità di tutela della concorrenza, il parametro di riferimento è costituito dal miglioramento delle condizioni di offerta e dal trasferimento di tali benefici ai consumatori.

435. Le problematiche appena evidenziate attengono al momento della produzione del servizio e regolano i rapporti tra concorrenti. A valle di queste dinamiche, la fase di maggiore criticità è rappresentata dalla prospettazione delle condizioni di offerta al pubblico, che comprendono il prezzo e la disponibilità di posti.

Determinate compagnie hanno fatto leva sulla intrinseca complessità del prezzo nel settore del trasporto aereo per ridurne la significatività quale strumento per orientare le preferenze dei consumatori. In particolare, la progressiva introduzione di poste integrative alla tariffa netta riduce la valenza segnaletica di quest'ultima, che invece viene utilizzata dai vettori come elemento di enfattizzazione della convenienza dell'offerta.

L'opacità tariffaria così determinata si aggiunge alla difficoltà di individuare attraverso i sistemi di prenotazione la soluzione di viaggio più rispondente alle esigenze del passeggero, nonché alla impossibilità di conoscere la disponibilità delle tariffe nel tempo, atteso che essa dipende dalle scelte di *revenue management* via via adottate delle compagnie in base alle aspettative e all'andamento delle vendite.

In proposito, occorre rilevare che la diffusione di Internet come strumento di prenotazione diretto con la compagnia (quindi senza intermediazione) non è di per sé sufficiente a risolvere il problema di accesso alla piena informazione sulle diverse alternative di offerta, in quanto pone in capo al consumatore costi di ricerca non trascurabili.

436. I numerosi interventi dell'Autorità in materia di pubblicità ingannevole relativi alle tariffe aeree si propongono di preservare per quanto possibile la trasparenza tariffaria, in maniera da condurre ad un corretto incontro tra offerta e domanda del servizio, a beneficio dei consumatori e delle compagnie più efficienti. Il principio sancito a questo riguardo, peraltro confermato dalla giurisprudenza amministrativa, è che il messaggio deve evidenziare con pari dignità tutte le componenti che concorrono al computo del prezzo finale, al fine di rendere chiara e compiuta l'informazione fornita al consumatore.

#### *Linee di intervento*

437. In questo quadro, l'Autorità potrà articolare la sua attività di tutela della concorrenza secondo le seguenti linee di intervento:

- valutare le operazioni di concentrazione e le diverse forme di cooperazione tra vettori (alleanze, *code sharing*), verificando che esse non risultino restrittive della concorrenza, ovvero che i vantaggi per i consumatori che ne scaturiscono siano superiori alle eventuali limitazioni degli spazi competitivi;
- evitare che le rigidità strutturali dell'industria e quelle riconducibili alla regolamentazione siano utilizzate strumentalmente dai vettori *incumbent* per ostacolare o impedire l'accesso al mercato dei concorrenti;
- stimolare lo sviluppo della concorrenza anche nei mercati contigui al trasporto aereo, quali la gestione ed i servizi aeroportuali, per agevolare il processo di recupero di efficienza ad opera dei vettori;
- ridurre l'opacità della prospettazione delle tariffe, in maniera da salvaguardare il valore segnaletico del prezzo per le scelte dei consumatori ed il suo ruolo di strumento di competizione tra compagnie aeree.

438. L'Autorità è dunque chiamata a svolgere il proprio ruolo di tutela e promozione della concorrenza affinché la solidità delle imprese sia il portato del conseguimento dell'efficienza. Si tratta di un risultato per sua natura differito nel tempo, che può imporre l'attraversamento di difficili fasi transitorie. La razionalizzazione delle condizioni di produzione è infatti un processo difficile e costoso, che postula interventi dei vettori su fattori della produzione delicati, come il personale e la flotta, e scelte di *network* soggette ad una forte componente di rischio e ad una redditività differita, che risentono fra l'altro di molteplici interferenze da parte dei diversi gruppi di interesse coinvolti.

439. Le difficoltà connesse al recupero di efficienza da parte delle imprese, che pure vanno riguardate con attenzione in sede di una più ampia ricomposizione degli interessi in gioco, non devono tuttavia costituire il pretesto per ostacolare il percorso di riorganizzazione del settore mediante elementi di natura distorsiva e anticoncorrenziale. In caso contrario, il risultante quadro competitivo del trasporto aereo nazionale rischierebbe di rivelarsi inadeguato a rispondere alla domanda, connotato da una debolezza strutturale e gravato da inefficienze che in ultima analisi verrebbero poste a carico del consumatore. Infine, non deve essere trascurata la circostanza che un assetto dinamico e contendibile del trasporto aereo può fornire un considerevole contributo di efficienza e competitività internazionale agli altri settori produttivi che, in vario grado, partecipano alla complessa interdipendenza del sistema economico italiano<sup>148</sup>.

---

<sup>148</sup> Cfr. Autorità Garante della Concorrenza e del mercato (2003) *Relazione sull'attività svolta nel 2002*.