

# Un modello organizzativo più flessibile e stagionale rispetto al passato

Trasporto aereo

Oliviero Baccelli

**G**li scenari per l'estate del 2023 nel trasporto aereo passeggeri in Europa sono positivi, confermando il graduale recupero rispetto al 2019, pur rimanendo ancora sotto di circa il 5% nel trimestre estivo, ma migliorando

rispetto al -13% del primo trimestre.

Questa ripresa è alimentata anche da una riduzione del costo del *jet fuel* con un -40% rispetto ai picchi del giugno 2022 e ha permesso di ritornare a un livello di incremento dei prezzi dei biglietti a livelli simili a quelli dell'inflazione, dopo che nel luglio del 2022 si era registrato un prezzo medio del +29% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Rispetto all'estate 2022, caratterizzata da molti problemi di congestione e ritardi nei principali scali del Centro e Nord Europa dovuti principalmente a una difficoltosa organizzazione del personale in una fase post pandemia, si prevede un +15% dei voli. Eurocontrol stima una media di crescita equivalente a 5mila voli aggiuntivi al giorno in Europa, in un contesto in cui alcuni dei principali scali saranno molto vicini al livello del 2019 in termini di passeggeri, come Londra Heathrow (-1,3%) o Amsterdam (-8%), mentre altri saranno ancora molto distanti come Francoforte (-15%) o Monaco (-26%).

I trend nazionali sono quasi del tutto allineati in termini generali a quelli europei. Ad esempio, le previsioni per Malpensa e Linate vedono uno scenario dell'estate 2023 rispetto alla 2022 con un +11% di passeggeri, grazie a un

forte incremento degli intercontinentali dovuti al recupero dell'Asia e un ulteriore rafforzamento delle direttrici verso gli Usa, un +14% di voli internazionali, trainati dalle destinazioni del Mediterraneo e facilitati dalla riapertura attesa a maggio del Terminal 2 di Malpensa. Queste direttrici più che compensano il calo atteso del 5% sulle direttrici domestiche, che erano state l'elemento caratterizzante il recupero dei traffici nel primo periodo post pandemia. I numeri positivi per il 2023 sono in realtà ancora distanti rispetto a quelli del 2019 per numero di voli nei due scali milanesi (-8%), sebbene con una capacità in termini di posti offerti leggermente superiore

(+0,8%), evidenziando anche un ruolo crescente degli aeromobili di maggior dimensione, grazie soprattutto alle scelte delle due principali compagnie attive sui due scali, Ryanair ed easyJet, di operare in modo sempre più frequente con aeromobili con circa il 25% di posti in più rispetto allo standard pre-pandemia. Per il principale scalo italiano, quello di Fiumicino, la stagione estiva evidenzia ancora un gap da recuperare rispetto al 2019 del 10,1% in termini di

posti offerti e del 14,4% in termini di numero di voli, ma rispetto al 2022 ci saranno oltre 35 nuovi collegamenti aerei di cui più di dieci verso nuove destinazioni precedentemente mai servite con voli diretti nemmeno nel periodo pre-Covid 2019, e una programmazione che vede coinvolte più di cento compagnie aeree che serviranno oltre duecento destinazioni verso più di settanta Paesi.

Molti aeroporti del Centro Sud

avevano già più che recuperato nell'estate del 2022 i livelli del 2019, grazie soprattutto ai voli domestici che sulle direttrici Nord-Sud e da e per le isole avevano superato i livelli pre-pandemici.

La graduale normalizzazione dei macro-numeri nasconde in realtà un settore in evoluzione verso un sistema che richiede un modello organizzativo ancora più flessibile e stagionale rispetto al passato, oltreché con ricavi medi per gli aeroporti inferiori. Infatti, a livello europeo nel primo trimestre del 2023 sono le due compagnie classificabili come ultra-low-cost che hanno trainato lo sviluppo, Ryanair e Wizz Air, registrando nel primo caso un +13% di offerta di posti rispetto al 2019 e nel secondo un +39%. La low cost Vueling è l'unica altra compagnia fra le prime dieci che ha registrato un segno positivo rispetto al 2019, con un +15%. Molto differenti i casi di Lufthansa (-31%), Air France (-22%), SAS (-33%) ed easyJet (-18%), vettori che hanno un'attenzione alla clientela che si muove per lavoro.

Questo cambiamento si è tradotto in un rapido aumento delle quote di mercato da parte delle due ultra-low-cost, che insieme in Italia sfiorano il 50% del mercato, ed è stato reso possibile da strategie di sviluppo molto aggressive, tese a rispondere in modo particolare alle esigenze della domanda *leisure*.

Questo, ad esempio si traduce per Ryanair in una riduzione forte del numero dei voli nei tre giorni centrali della settimana, dal martedì al giovedì, per

poi incrementare anche del 25% il numero dei voli medi giornalieri nei giorni a cavallo del weekend. Questa differenza così marcata fra i giorni della settimana introduce un'esigenza di flessibilità ulteriore a tutti gli attori della filiera aerea e aeroportuale rispetto a quella più classica derivante dalla stagionalità, che ha visto i periodi estivi storicamente molto più rilevanti e redditizi per le compagnie aeree europee. Inoltre, le due ultra-low-cost hanno spaccettato il servizio in modo da poterlo rendere più coerente rispetto alle esigenze specifiche dei clienti, offrendo un gran numero di servizi ancillari, dalla tipologia di bagagli ai pasti a bordo, alla selezione del posto, alle modalità di comunicazione con il passeggero, alle priorità di imbarco. La crescente rilevanza di questi ricavi ancillari per Ryanair e Wizz Air è evidenziata dalla percentuale rispetto al totale dei ricavi, che nel bilancio del 2022 era pari al 44% nel primo caso e al 56% nel secondo caso.

Questa evoluzione si è tradotta anche in una semplificazione delle richieste alle società di gestione

aeroportuali e ai fornitori di servizi di *handling*, riducendone la marginalità media dei passeggeri, anche a causa della richiesta di supporti di marketing per lo sviluppo delle nuove rotte.

Queste aggressive strategie dei vettori ultra-low-cost sui voli brevi spingono le società di gestione aeroportuale dei maggiori aeroporti e le compagnie aeree tradizionali a favorire le integrazioni fra trasporto aereo di medio e lungo raggio e sistemi ferroviari ad alta velocità per il breve raggio, permettendo così un'intermodalità più sostenibile non solo dal punto di vista ambientale, ma anche economico. I recenti accordi per sviluppare un'offerta congiunta e multimodale fra Ita e Lufthansa con Gruppo FS italiane vanno in questa direzione, ma gli effetti operativi di questa ambiziosa e importante strategia saranno visibili solo dall'estate 2024.

*Direttore del master in Economia dei trasporti dell'Università Bicconi di Milano*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

50%

**QUOTA DI MERCATO**

In Italia, le due ultra-low-cost Ryanair e Wizz Air sfiorano insieme il 50% del mercato. Questo risultato è stato reso possibile da strategie di sviluppo

molto aggressive, tese a rispondere in modo particolare alle esigenze della domanda «leisure», con incremento del numero dei voli medi giornalieri a cavallo del weekend.



**In ripresa.** Il trasporto aereo passeggeri in Europa recupera in modo graduale rispetto al 2019, pur rimanendo ancora sotto di circa il 5% nel trimestre estivo

**LE LOW-COST HANNO SPACCHETTATO I SERVIZI E COSÌ HANNO RIDOTTO LA MARGINALITÀ MEDIA A PASSEGGERO PER LE SOCIETÀ DI GESTIONE**

