Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia - Economics
Curriculum Economia dei Sistemi
Turistici

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

The World's 4-Star and 5-Star Airlines

Relatore
Ch. Prof. Jan Van Der Borg

Correlatore
Ch. Prof. Stefano Magrini

Laureando
Marco Gallo
Matricola 831202

Anno Accademico
2011 / 2012

INDICE

INTRODUZIONE…….....3

Capitolo 1: LA DOMANDA TURISTICA

1.1. Dagli albori al boom industriale degli anni 50…….....7

1.2. Il bisogno di turismo…….....8

1.3. Il turista secondo il World Tourism Organisation…….....13

1.4. Il percorso decisionale del consumatore turista…….....16

1.5. La domanda turistica…….....19

1.6. Un miliardo di viaggiatori…….....21

Capitolo 2: LA STORIA DEL TRASPORTO AEREO

2.1. I fratelli Wright…….....25

2.2. Due grandi pionieri: Santos Dumont e Henri Farman…….....27

2.3. L'attraversamento della Manica il progresso in Europa tra il 1910 e il 1912…….....29

2.4. Intuizioni e genialità…….....30

2.5. La nascita dell'idrovolante il primo servizio passeggeri al mondo….....32

Capitolo 3: LA NASCITA DELLE COMPAGNIE AEREE

3.1. Nati per la guerra e adattati per la pace…….....37

3.2. La prima sfida all'immensità dell'Atlantico…….....38

3.3. Delag e le prime compagnie aeree…….....41

3.4. Il boom del trasporto aereo civile…….....52

Capitolo 4: LE NUOVE FRONTIERE DELL'AVIAZIONE

4.1. L'evoluzione economica globale…….....59

4.2. Analisi cross country e l'accordo Open Skies…….....63

4.3. Le compagnie aeree low cost e le luxury airlines:
the sky is the limit……..67

4.4. Star Ranking…….....70

4.5. Le strategie diagonali…….....75

Capitolo 5: LE STRATEGIE DI EMIRATES, QATAR AIRWAYS E SINGAPORE AIRLINES

5.1. Dubai ed Emirates Airlines…….....83

5.2. Doha e Qatar Airways…….....101

5.3. Singapore e Singapore Airlines…….....112

CONCLUSIONE…….....121

BIBLIOGRAFIA…….....123

SITOGRAFIA……125

INTRODUZIONE

Ho deciso di sviluppare la mia tesi di laurea magistrale sul trasporto aereo e sulle compagnie aeree più prestigiose che operano in tale settore, poiché sin da piccolo il campo dell'aviazione ha catturato la mia curiosità e attenzione.

Sin dall'antichità' l'uomo ha associato il concetto di volo al soprannaturale e al misterioso, al divino, relegato in un universo fantastico precluso al comune mortale.

Per molti la storia del volo umano comincia con la leggenda di Dedalo ed Icaro, con la loro fuga attuata mediante ali fatte di penne di uccelli tenute insieme con cera, che se riuscirono a portare in salvo l'anziano e saggio Dedalo, non risparmiarono dal suo tragico destino il più giovane e temerario Icaro. Molte altre storie tramandate dal mito ripropongono i termini di questa sfida al soprannaturale. Alessandro il Grande, volendo visitare gli spazi celesti, salì a bordo di un cesto di vimini trasportato dai mitici grifoni e riuscì a guidarli, controllando la loro furia e il loro slancio mediante l'offerta di cibo, che veniva spostato in alto o in basso a seconda delle necessità, ma sempre fuori dalla portata dei loro becchi famelici. L'intuizione più straordinaria della storia venne a Leonardo da Vinci, il quale dopo anni di studi e osservazioni, nel 1505 scrisse il trattato "Sul Volo degli Uccelli". In esso sviluppò l'approccio per la realizzazione del più antico e stimolante sogno dell'uomo. L'idea che l'individuo dovesse imitare gli uccelli, e che questo fosse l'unico modo per conquistare il cielo, divenne ben presto un'ossessione, una spinta emotiva da annullare qualunque impostazione razionale. Il genio toscano intendeva realizzare un principio del tutto particolare: quello del sostenimento ottenuto attraverso ali mobili, o battenti, funzionanti proprio come quelle dei volatili. Solo verso la fine della sua vita egli comprese l'inutilità pratica di questi sforzi e intuì la giusta soluzione: l'ala fissa.

Il volo alato, comunque, aveva davanti a sé ancora oltre un secolo di gestazione. Gli sforzi, i tentativi, le esperienze erano incentrati sugli studi effettuati da

Leonardo, ma la soluzione arrivò improvvisa da una direzione opposta. Il 21 novembre 1783, a Parigi, il professore di chimica Jean François Pilatre de Rozier e il maggiore dell'esercito François d'Arlandes si alzarono da terra mediante un pallone ad aria calda di forma ovale. Il tentativo era stato reso possibile dall'operato di due fratelli, Joseph Michel e Jaques Etienne Montgolfier, proprietari di una cartiera ad Annonay, nei pressi di Lione. Essi osservarono la forza ascensionale del fumo e notarono che sacchetti di carta messi sopra un focolare tendevano a sollevarsi. Il passo successivo fu la costruzione di un grande pallone di carta e tela, che prenderà il nome di Mongolfiera. Con questo aerostato, 19 settembre 1783, venne effettuato il primo "viaggio aereo", anche se i primi viaggiatori furono una pecora, un'oca e un gallo. Due mesi dopo, su un altro pallone costruito dai Montgolfier, Pilatre de Rozier e il maggiore d'Arlandes passarono alla storia per essere stati i primi uomini a volare.

Dall'epoca delle mongolfiere si era passati ai veleggiamenti di Otto Lilienthal, ai primi modelli in scala di elicotteri con Enrico Forlanini, il quale ben presto approdò al dirigibile. Alberto Santos-Dumont, un altro pioniere dell'aviazione, giunse via via a macchine dell'aria più pesanti. Il primo volo vero e proprio di un mezzo spinto da un motore è stato compiuto dai fratelli Wright negli Stati Uniti. Sarà con l'avvento del primo conflitto mondiale e dei primi voli transoceanici, che velivoli nati per la guerra saranno adattati per la pace. Al termine della Seconda Guerra Mondiale molte compagnie nacquero grazie alla cessione dei surplus militari, visto che gli aerei da trasporto vennero trasformati in aerei passeggeri con costi relativamente contenuti. Vennero anche realizzati molti aerei per trasporto passeggeri a lungo raggio, come il Douglas DC-7 o il Lockheed Constellation e un certo numero di aeroporti militari situati in punti strategici venne aperto al traffico civile, come Gander nell'isola di Terranova (Canada) e Keflavik (Islanda), permettendo l'utilizzo della rotta transatlantica, effettuabile anche dagli aerei con autonomia limitata come il Boeing 377 Stratocruiser. Nessuna industria aeronautica oggi sarebbe in grado di utilizzare su vasta scala e nella produzione di massa le sofisticate tecnologie, riguardanti l'aerodinamica, la metallurgia e l'elettronica, necessarie alla realizzazione di un moderno aereo di linea, senza l'immenso contributo dato dalla produzione di macchine militari. E

nessuno dei costruttori all'avanguardia in campo mondiale, potrebbe oggi produrre con successo velivoli commerciali senza essere parallelamente impegnato in un'attività di ricerca e produzione destinata ad attività di ricognizione e pattugliamento in campo militare.

Fino agli anni Settanta, le compagnie aeree principali erano le cosiddette compagnie di bandiera (in inglese "flag carrier"), cioè aziende di proprietà dei rispettivi governi e i cui bilanci erano parte della finanza nazionale, risultando quindi protette dalla concorrenza. Negli anni più recenti, la progressiva liberalizzazione dei traffici aerei ha portato ad un aumento della competizione, consentendo una più ampia possibilità di scelta per i consumatori con una conseguente diminuzione delle tariffe. Questa diminuzione degli introiti, unità all'aumento dei prezzi del combustibile e alle crisi correlate con gli attentati dell'11 settembre 2001 e l'epidemia di SARS, ha costretto alcuni governi al salvataggio in extremis di alcune linee aeree e a fallimenti o fusioni. Nel contempo si è assistito allo sviluppo delle compagnie aeree a basso costo ("*low cost*") come Ryanair e Southwest Airlines. Nel vasto panorama mondiale vanno sempre più affermandosi vettori a 4-5 stelle, che utilizzano aeromobili di ultima generazione, in grado di offrire qualsiasi forma di comodità e di intrattenimento.

Secondo Skytrax, società di ricerca britannica che opera nel campo dell'aviazione civile e che si occupa di redigere classifiche speciali, le migliori compagnie aeree sono Asiatiche e Mediorientali. Singapore Airlines, Qatar Airways ed Emirates sono tra le più prestigiose e predilette dai viaggiatori di tutto il mondo, per i numerosi servizi che offrono a bordo, ma anche a terra, come le lounge nei principali hub internazionali. L'intento e'quello di soddisfare i bisogni di un turista sempre più esigente, alla ricerca di un'esperienza unica e che lo proietti già con l'immaginazione nel luogo di destinazione.

L'oggetto principale della tesi concerne le strategie adottate da tali vettori, le modalità con le quali hanno saputo affiancarsi alle compagnie europee e americane che operano nel settore e che, incontrastate per molto tempo, hanno dominato il panorama mondiale dell'aviazione. Negli ultimi anni abbiamo assistito al boom economico di alcuni paesi asiatici, Cina e India in primis, e ad un' intensificazione degli scambi tra questi ultimi e l'Occidente. Parliamo di una

crescita economica dell'ordine del 10 % in nazioni che contano più di un miliardo di abitanti. Numerosi investitori stranieri si sono insediati in Oriente, con l'intento di consolidare o sviluppare nuove aree di business che nei mercati europei presentano ormai elevati livelli di saturazione. A fronte di questo esponenziale incremento dei traffici commerciali compagnie aeree come Qatar Airways ed Emirates hanno risposto con servizi sempre più accurati ed efficienti, hanno saputo intercettare differenti segmenti di domanda e creato importanti hub aeroportuali come Doha e Dubai, dai quali si può proseguire per le principali destinazioni di Asia, Africa e Oceania.

Il mio obiettivo è quello di porre in evidenza il modello di business adottato da queste compagnie e di analizzare le svolte strategiche che esse hanno attuato.

- Nel primo capitolo della tesi mi occuperò della domanda turistica.
- Nel secondo capitolo ripercorrerò la storia del trasporto aereo, dal primo volo compiuto negli Stati Uniti dai fratelli Wright al primo servizio passeggeri al mondo, a bordo di un idrovolante.
- In seguito, nel terzo capitolo, sarà la nascita delle prime compagnie aeree la tematica principale.
- Nel quarto capitolo analizzerò il settore più da vicino, ripercorrendo i principali avvenimenti che negli ultimi anni lo hanno caratterizzato, individuando inoltre le nuove frontiere dell'aviazione.
- Nell'ultimo capitolo, il quinto, descriverò tre case studies di aziende simbolo, Emirates, Qatar Airways e Singapore Airlines.

CAPITOLO 1
LA DOMANDA TURISTICA

1.1 Dagli albori al boom industriale degli anni 50

Il bisogno di viaggiare o anche solo di soggiornare in posti diversi dall'ambiente quotidiano è ormai considerato un bisogno primario. Tale connotazione è relativamente recente e il momento in cui è avvenuto un radicale cambiamento può essere indicato a metà degli anni Ottanta. Prima di allora la situazione era decisamente diversa. Le prime forme di turismo risalgono al Grand Tour del Cinquecento, un viaggio intrapreso per lo più dai rampolli dell'aristocrazia e dell'alta borghesia inglesi, che seguiva un itinerario pressoché standardizzato, il quale, dopo aver toccato Parigi e le principali città italiane, ritornava nuovamente nelle isole britanniche attraverso la Germania e i Paesi Bassi. Il tempo necessario per completare questo viaggio era di circa tre anni e il viaggiatore, che di solito aveva un'età compresa tra i sedici e i ventidue anni ed era di norma accompagnato da un precettore, partiva quindi ragazzo e tornava al paese d'origine uomo maturo in grado di assumersi le responsabilità di governo o accademiche che il suo elevato rango richiedeva.

Tuttavia affinché si cominci ad intravedere un modo di viaggiare simile a quello attuale dobbiamo attendere la rivoluzione industriale, cioè l'introduzione dei mezzi meccanici di trasporto. E fu proprio servendosi di un mezzo di trasporto ancora nuovo, il treno, che il 5 luglio 1841 Thomas Cook realizzò quella che è ricordata come la prima escursione organizzata della storia, facendo viaggiare 600 persone da Leicester a Loughborough nei vagoni della Midland Railway. Il turismo rimane un fenomeno elitario fino agli anni Venti e Trenta del XX secolo, quando il riconoscimento di ferie retribuite ai lavoratori, il diffuso benessere economico, la motorizzazione di massa e lo sviluppo di trasporti intercontinentali danno la possibilità ad ogni famiglia di trascorrere le proprie vacanze lontano da casa. Nasce cosi il turismo di massa, quello praticato da molti viaggiatori che si recano tutti negli stessi posti, nello stesso periodo e per gli stessi motivi. Questa

trasformazione avvenne prima in Nord America, tra il 1920 e il 1930, poi in Europa nel 1950, ma è in entrambi i casi una forma di turismo "interno", che non prevede cioè il superamento di una dogana da parte dei turisti. Sarà invece tra il 1950 e il 1960 che il turismo di massa assumerà una connotazione "internazionale" ed "intercontinentale".

1.2 Il bisogno di turismo

Il bisogno di fare vacanze o anche solo di soggiornare in posti nuovi nella società fordista del dopoguerra, caratterizzata dalla prevalenza del settore industriale e da una rigida separazione tra tempo di lavoro e tempo libero, era interpersonale e secondario. Il turismo era un bisogno da appagare in un breve periodo dell'anno e soltanto dopo aver soddisfatto gli altri e primari bisogni legati alla casa e alla famiglia. La domanda di beni turistici risultava elastica e stagionale, sensibile al prezzo e concentrata prevalentemente nei mesi estivi. Nella società postfordista in cui viviamo, dominata dalla terziarizzazione dell'economia e dalla flessibilità dei tempi di lavoro, il bisogno turistico diventa sempre più interpersonale e primario. La flessibilità è anche precarietà, il coinvolgimento nel lavoro è responsabilizzazione e quindi stress, emerge la richiesta al lavoratore di qualità e non di quantità, l'automazione cancella gran parte del lavoro esecutivo compiuto dalle persone. Questi sono tutti elementi che modellano un nuovo tipo di società e quindi anche un nuovo modo di richiedere turismo, sempre più declinato nella sua forma plurale: turismi.

- Il bisogno di turismo, per sfuggire alla frenesia e all'insicurezza del quotidiano, come evasione, cresce. Le vacanze non sono più lunghe, ma tante continue piccole fughe fatte di weekend, viaggi brevi, decisi all'ultimo momento, per riempire i vuoti momentanei lasciati dal lavoro. Il bisogno è cosi forte da dar luogo ad una domanda rigida. Guerre, terrorismo e paure alimentate dai mass media possono condizionare le scelte relative alle modalità dei viaggi, alle destinazioni, ma non riducono la richiesta.

- La flessibilità nel lavoro prevede anche una differenziazione nel tempo libero. È vero che rimangono giorni di vacanza che coinvolgono grandi numeri di persone creando varie stagionalità (estate, Natale, Pasqua), ma cresce la domanda anche per periodi diversi. Secondo una recente ricerca ISTAT, in nessun giorno dell'anno il numero di italiani lontani dalla propria residenza è inferiore al 17 %.
- Il bisogno di turismo assume sempre più le caratteristiche del bisogno collettivo, indotto dall'ambiente, dalle mode, dalle persone che si frequentano, dalla necessità di essere socialmente accettati. Le destinazioni e tipologie delle vacanze sono sempre meno il frutto di scelte totalmente individuali.

A questo si aggiungono alcuni mutamenti significativi intervenuti dal lato dell'offerta, in particolare quelli indotti dalla diffusione dei low cost. Il trasporto aereo a prezzi bassi incentiva ulteriormente la vacanza breve, rende possibili e convenienti gli short break: con pochi euro si possono raggiungere quasi tutte le città europee. Esso ha modificato il modo di programmare la vacanza, rendendolo sempre più flessibile. La scelta principale non è più sulla destinazione ma sul volo. È la convenienza a prendere un certo aereo ad un certo prezzo che induce ad andare verso una determinata meta, della quale spesso si sa poco. La diffusione delle compagnie low cost ha abituato al volo chi non aveva mai in precedenza preso l'aereo, ha modificato i flussi turistici, ha scombinato le campagne di marketing delle destinazioni. Quelle che ancora condizionano la loro offerta ad elementi di attrazione superati perdono clienti.

L'informazione che circola in internet, sia dalle fonti istituzionali, sia dai social media nei quali sono i viaggiatori stessi ad esprimere pareri, commenti e ad esporre fotografie e filmati, amplifica la possibilità di scegliere da parte degli utenti, che personalizzano sempre più le loro richieste. E quindi l'offerta rigida e standardizzata incontra sempre meno il gradimento di un pubblico che vuole scegliere.

La trasformazione più rilevante che appare un po' in tutti i settori del consumo di massa, ma in quello turistico in particolare, è il sempre più rapido passaggio da

un domanda concentrata su un numero limitato di prodotti popolari, che vengono quindi venduti in grande quantità, ad un numero molto elevato di prodotti di nicchia, che unitariamente danno luogo a mercati piccoli. Da ciò emerge un aspetto fondamentale del modo di consumare di oggi: il passaggio dal prodotto standard, uguale per tutti, ad una serie di prodotti personalizzati, che in realtà costituiscono solo diversi modi di assemblare le stesse cose. I consumi di massa non sono più un insieme di pochi prodotti, ma una somma di prodotti differenziati.

Anche la giurisprudenza e la normativa si adeguano. La vacanza è riconosciuta come espressione di un bisogno fondamentale e cosi gli organizzatori di viaggi che non mantengono le loro promesse, che rovinano i soggiorni dei loro clienti non fornendo i servizi pattuiti, devono risarcire non solo i danni patrimoniali, ma anche quelli connessi alla lesione del diritto al riposo e al tempo libero.

Il prodotto turistico assume dunque sempre più le sembianze di un bene interpersonale e primario. Il turista quando sceglie una meta guarda, oltre alle risorse comuni che in essa sono custodite, anche alle infrastrutture materiali ed immateriali, al prestigio sociale e al livello di relazioni che essa offre. La domanda di beni turistici tende a diventare meno elastica, quindi meno sensibile al prezzo della vacanza e a spalmarsi sull'intero periodo dell'anno.

Adam Smith, uno dei padri dell'economia moderna, sosteneva che i mercati si sviluppassero in modo razionale grazie al fatto che le scelte della domanda hanno alla base una loro logica, che si manifesta attraverso l'agire delle persone secondo i principi dell'Homo economicus, cioè di chi persegue l'obiettivo di ottenere il massimo profitto con il minor sacrificio possibile. Nel consumatore di oggi è difficile trovare questa razionalità. E' lecito applicare questo principio a chi acquista vestiti griffati a prezzi altissimi e a chi acquista automobili di grandi dimensioni per far viaggiare normalmente una sola persona? Oggi consumo non significa ricerca di utilità nel senso inteso dagli economisti classici, ma ricerca di immagine. Non è sufficiente e talvolta neppure necessario che ciò che si acquista serva a qualcosa in sé, è indispensabile che dia al compratore un senso di appartenenza, di sicurezza verso la collettività e l'esterno più che verso se stesso. Non deve stupire che il consumo di turismo sia indotto da bisogni collettivi,

legati all'ambiente in cui si vive, più che da esigenze individuali, e che il concetto di utilità sia connesso ad elementi immateriali più che a quelli materiali. Robert Cartwright[1] nel suo saggio Travellers'Diarrohea sostiene che il turista non compri un viaggio, ma la realizzazione di un proprio sogno. Un turista è condizionato nell'agire di consumo e nell'acquisto di vacanza da una molteplicità di bisogni dei quali non è sempre lucidamente consapevole. Il consumatore non solo non è un pensatore logico, ma lega i suoi atti ad una serie di fenomeni come il piacere, la fantasia, l'avventura, l'invidia, l'emotività, la lotta e l'imitazione. Ciò che esso sostiene di voler acquistare difficilmente coincide con ciò che poi effettivamente compra, molte volte è semplicemente coinvolto da sogni di evasione, di allontanamento dal mondo consueto. Stowe Shoemaker[2] afferma che poiché i consumatori possono non essere in grado o non voler esprimere le loro effettive motivazioni di viaggio, piuttosto che analizzare i benefici da essi ricercati è meglio osservare quelli che effettivamente ottengono. Le scelte che tale tipo di consumatore compie riflettono un insieme di obiettivi diversi sui quali incidono sia fattori cognitivi endogeni all'individuo sia le modalità in cui gli operatori del settore riescono ad inserire i loro beni. Questi elementi sono facilmente riscontrabili nell'ambito del turismo culturale, fenomeno in costante crescita in tutto il mondo sia a livello domestico che a livello transnazionale, grazie all'aumento del reddito medio dei Paesi avanzati e in quelli in via di industrializzazione, ma soprattutto grazie alla crescita dei livelli di alfabetizzazione delle popolazioni. I policy makers hanno rivolto la loro attenzione verso coloro che sempre più spesso viaggiano per motivi culturali, essendo questo un segmento poco influenzato dalla stagionalità poiché gli utenti hanno pochi vincoli temporali, come i pensionati benestanti e in buona salute.

Il modo migliore per indurre il consumatore ad acquistare servizi culturali è quello di farne la componente di un bene complesso sul prezzo del quale verranno strategicamente applicati degli sconti.

Le scelte di ogni consumatore sono dettate da un insieme di:

[1] Cartwright Robert, *Travellers'diahorrea*, Health and the International Tourist, Routledge, 2006.
[2] Shoemaker Stove, *Segmenting the US Travel Market according to benefits Realized*, 1994.

- Push factor, fattori di spinta, cioè di bisogni percepiti che inducono alla richiesta di determinati beni.
- Pull factor, fattori di attrazione, costituiti dall'offerta che viene presentata.

Se il bisogno di fare una vacanza comoda e rilassante è un push factor, l'offerta di un soggiorno in un villaggio vacanze può essere un pull factor. Se il push factor è il bisogno di affermazione sociale, una vacanza alle Mauritius può andare bene, ma questa meta può costituire un pull factor anche per chi ama veramente il mare.

Il problema delle imprese è quello di innestare gli opportuni elementi di attrazione sui corrispondenti fattori di spinta. Così come sarebbe inutile cercare di convincere uno sportivo, amante del mare ma non dei musei, a compiere un tour di approfondimento archeologico, sarebbe un errore vendere un soggiorno in un villaggio turistico ad una persona che ama il raccoglimento, la scoperta dell'autenticità dei luoghi che visita e delle culture tradizionali.

Per vendere il prodotto giusto alla persona giusta è fondamentale sondare le reali motivazioni che inducono all'acquisto. E' necessario però indagare non solo le richieste esplicite, ma, soprattutto, i bisogni, anche quelli inespressi, che in certi casi possono non coincidere con le prime. Prendiamo ad esempio il caso di un giovane che entra in un'agenzia viaggi per acquistare una vacanza sul Mar Rosso. Parlando con il cliente, il banconista scopre che la sua reale motivazione non è trascorrere una vacanza al mare, ma poter raccontare di aver trascorso un soggiorno in una destinazione prestigiosa. Con professionalità, l'addetto fa presente che, ormai, il Mar Rosso è ritenuto un prodotto di massa e consiglia un'alternativa veramente prestigiosa: Mauritius. Riesce anche a trovare un'offerta last minute che costa poco più del Mar Rosso.

La soddisfazione della richiesta esplicita avrebbe scontentato il consumatore, che si sarebbe accorto troppo tardi del limitato valore della destinazione egiziana ai fini della sua immagine sociale. Solo la capacità del venditore nel far emergere il vero bisogno ha consentito di vendere il prodotto giusto. Per esprimersi in termini usati dagli esperti di marketing non si devono seguire desideri espressi, ma è necessario andare a scovare il bisogno che fa scaturire il desiderio per

indirizzarlo verso il prodotto più consono, nei fatti, alle necessità profonde. Solo cosi il cliente viene soddisfatto realmente.

1.3 Il turista secondo il World Tourism Organization

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (World Tourism Organization) definisce turista "chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte, ma non superiore ad un anno e il cui scopo principale sia diverso dall'esercizio di ogni tipo di attività remunerata all'interno del paese visitato"[3]. Vi sono tre elementi che permettono di identificare la figura del turista e le sue azioni economiche:

- Turista è colui che si sposta dal luogo abituale di residenza – SPAZIO. Si sostiene che ogniqualvolta un soggetto esca dal proprio "ambiente quotidiano" diventi un potenziale turista. Per ambiente quotidiano si intende il luogo dove ciascun individuo trascorre abitualmente la propria giornata, quindi dove dorme, mangia, studia o lavora; tale spazio è molto difficile da definire. Oggi molti autori preferiscono utilizzare il concetto di "area metropolitana" che si ottiene analizzando i flussi dei pendolari: in base ai propri spostamenti sistematici (quindi in base al proprio pendolarismo) si definisce la propria area metropolitana. "Chi esce dalla propria area metropolitana è potenzialmente un turista o un escursionista, chi invece rimane nella propria area metropolitana non può essere considerato un turista, poiché non produce nuovo reddito, in quanto questo viene spostato solamente all'interno dell'area"[4].

- Il periodo deve essere di almeno una notte, ma inferiore ad un anno – TEMPO. Esiste una soglia minima, data appunto dalle 24 ore. Se il soggetto non pernotta in un luogo diverso dal suo "ambiente quotidiano" non può

[3] Maeran Roberta, *Psicologia e Turismo*, Roma-Bari, Laterza 2004.
[4] Van Der Borg Jan, *Dispense di Economia del Turismo*, 2009

definirsi turista, ma è considerato un'escursionista (daytripper). Esiste anche una soglia massima di tempo: chi risiede per più di sei mesi in una località, anche se solo per divertimento, non è considerato turista[5].

- I motivi dello spostamento sono molteplici, svago, vacanza, professionali e di affari. La MOTIVAZIONE è il primo elemento che ci consente di distinguere tra il turista e il non turista: il turista viaggia principalmente per divertimento, ma questa distinzione non è cosi netta come sembra. E' necessario spiegare più in dettaglio il concetto. Nella definizione di turismo includiamo anche una parte del turismo d'affari, e più precisamente il "turismo congressuale": in questo caso, infatti, la motivazione del divertimento o svago è molto forte rispetto alla motivazione del lavoro. Escludiamo invece dalla definizione di turismo quello d'affari individuale, innanzitutto perché la motivazione principale è di carattere lavorativo. Ma la differenza sostanziale tra il turismo congressuale e il turismo d'affari individuale risiede soprattutto nella possibilità o meno di scegliere la propria destinazione . Sono escluse nella definizione di turismo anche le visite effettuate a parenti o amici, nonché alcuni viaggi fatti esclusivamente per motivi di salute (es. i viaggi fatti per curare malattie gravi in centri specializzati). Tuttavia possiamo includere tutti i viaggi effettuati presso le località termali o presso le beauty farms[6].

I tre elementi sono coessenziali, devono sussistere simultaneamente. Se uno di essi viene a mancare siamo in presenza di un fenomeno diverso da quello turistico. Ad esempio un giovane italiano che lavora sei mesi in Francia come cameriere non è un turista, poiché i primi due requisiti sono rispettati, ma il terzo no. In aggiunta a quanto fin qui detto, si deve tener conto del fatto che il consumatore di turismo assume caratteri particolari, che lo differenziano dalle altre forme di consumo:

[5] Van Der Borg Jan, *Dispense di Economia del Turismo*, 2009.
[6] Van Der Borg Jan, *Dispense di Economia del Turismo*, 2009.

- Il consumatore di turismo è disattento. All'atto dell'acquisto di un viaggio, il consumatore segue un percorso emotivo che spesso non è direttamente collegato con ciò che effettivamente compra. Il turista acquista un sogno, non guarda il contratto. Ne deriva talvolta una doppia impreparazione: una è di tipo psicologico, le aspettative sono tali per cui il viaggio che non va bene costituisce una delusione molto più grave di quella connessa con l'acquisto di un prodotto che si scopre non coincidere con i desideri che è chiamato a soddisfare; la seconda è più pratica, spesso il turista non sa esattamente quali sono i servizi che ha acquistato e quindi non è ben conscio dei suoi diritti, può essere portato a protestare per ciò che non gli spetta e trascurare ciò che invece gli è dovuto.

- Il consumo turistico è complesso. Ogni viaggio, anche il più semplice, è composto di una grande quantità di elementi. L'offerta non si compone solo del trasporto, dell'alloggio e della ristorazione, ma anche della destinazione, del tempo meteorologico, della disponibilità di negozi, delle persone che si incontrano e cosi via. E tutti questi elementi devono funzionare: basta che uno di essi provochi disagio, apparentemente anche di minore importanza, per rovinare tutto. Si dice che un viaggio sia come un cocktail, è sufficiente anche una goccia di un ingrediente sbagliato per cambiarne tutto il sapore. In più, trattandosi di un prodotto costoso, fa si che il consumatore si aspetti molto dal suo acquisto, spesso molto più di quel che è legittimo attendersi.

- Il consumo turistico avviene con modalità peculiari. Il prodotto viaggio ha la caratteristica di impegnare interamente le giornate e le notti del turista. Anche gli aspetti del vivere quotidiano, verso i quali il consumatore dimostra normalmente una certa tolleranza, acquistano un peso molto maggiore durante una vacanza. L'acquisto turistico coinvolge in modo totale il consumatore e lo rende ipersensibile a qualsiasi difetto comunque associato al prodotto.

1.4 Il percorso decisionale del consumatore turista

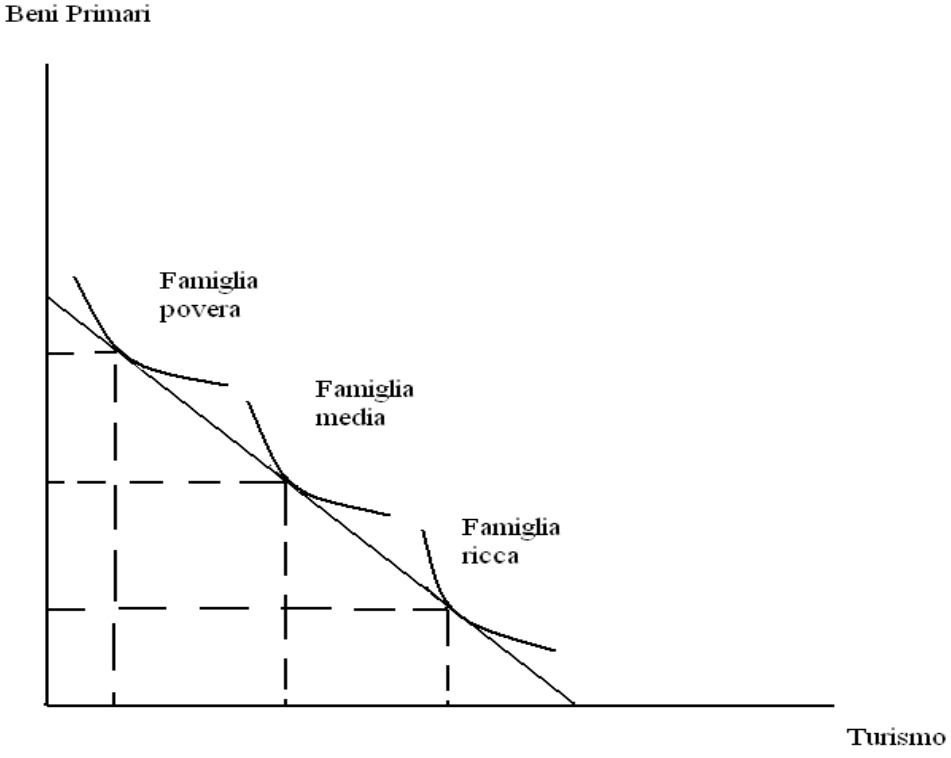
Per poter analizzare il percorso compiuto dal turista nella fase decisionale dobbiamo considerare il concetto di paniere turistico, il quale presenta una duplice caratteristica: è eterogeneo e plurale. Eterogeneo nel senso che include molteplici beni e servizi, privati, pubblici, comuni, posizionali, relazionali ed esperienziali. Gli stessi beni (vitto, alloggio e trasporti) potrebbero essere stati acquistati per visitare una città d'arte o per partecipare ad un congresso che si tiene nella stessa. Il percorso decisionale del turista consta di due fasi:

-La prima scelta è: fare o non fare turismo. Per esplicare tale aspetto si deve ricorrere ad una retta di bilancio e a delle curve di indifferenza. Il vincolo di bilancio mostra le combinazioni di due beni cui un individuo può accedere con un dato reddito reale e la pendenza della retta è il prezzo relativo.
Se il reddito subisce delle variazioni, ad esempio aumenta, la retta si sposterà verso l'alto e verso destra, modificando le quantità dei due beni. Le curve di indifferenza esprimono combinazioni di due beni che procurano all'individuo la stessa soddisfazione. Lungo una determinata curva di indifferenza il livello di benessere raggiunto dal consumatore è il medesimo. La pendenza della curva è il Saggio Marginale di Sostituzione, che misura le unità di un bene cui ciascuno di noi è disposto a rinunciare in cambio di un'unità aggiuntiva di un altro bene.
La scelta tra fare o non fare turismo può essere espressa con la consueta curva di indifferenza tra beni imperfetti sostituti e sarà tra beni di consumo primari e beni turistici. Una famiglia che dispone del minimo essenziale, indirizza le proprie priorità verso i beni di sussistenza cui potrà accedere piuttosto che utilizzare il reddito a disposizione per svolgere una vacanza. Una famiglia media, invece, che gode di un certo benessere economico, vorrà sostituire una parte dei sufficienti beni di consumo primari con una vacanza. Infine una famiglia benestante, rinuncerà volentieri ad una parte, anche consistente, degli abbondanti beni di consumo primari a sua disposizione per concedersi una vacanza o un viaggio anche in una località prestigiosa, non ancora nota al turismo di massa.

Nei Paesi ricchi tende a prevalere la terza situazione. Le famiglie, poiché dispongono di un reddito superiore e di uno standard di vita migliore rispetto ad altre del globo, considerano il turismo un bene di consumo essenziale; viaggiare rappresenta un desiderio di evasione e di allontanamento dagli schemi della vita quotidiana nonché un bisogno forte cui è difficile rinunciare.

Gli individui che appartengono a classi sociali tradizionalmente abbienti dispongono di elevate risorse economiche e possono vantare consistenti patrimoni, hanno consumi poco vistosi e sono marginalmente influenzati dalle mode e dalla pubblicità. Il gap tra "chi può" e "chi non può" porta alla creazione di uno spending divide, ossia una separazione sempre più marcata tra consumi di alto livello, conseguentemente connessi a prezzi elevati, e quelli più modesti, con un forte decremento di quelli di medie dimensioni. La nostra società è caratterizzata da una sorta di selettività ed è basata sulla volontà di distinguersi, strettamente correlate allo sviluppo del concetto di valore attribuito ai servizi, alla ricerca di immagine e al consumo per senso di appartenenza.

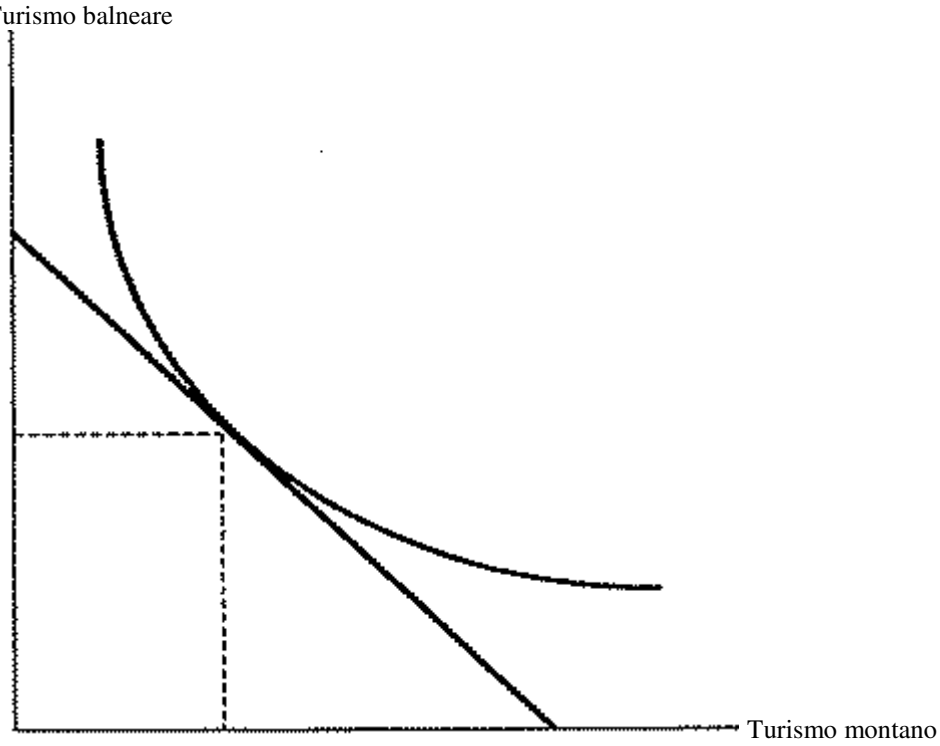
Grafico 1: La prima scelta: fare o non fare turismo. Preferenze di una famiglia povera, media e ricca.



Fonte: Magliulo Antonio, *Elementi di Economia del Turismo*, Firenze University Press 2007.

- La seconda scelta è: quale turismo e dove. Si può decidere tra una settimana al mare in un albergo a Rimini oppure in un campeggio a Lignano.
L'alternativa potrebbe anche porsi tra una settimana bianca e una settimana al mare o al lago. Il consumatore sceglie cioè una combinazione tipologia-destinazione. La scelta viene rappresentata con una curva di indifferenza tangente ad una curva di bilancio.

Grafico 2: La seconda scelta, quale turismo e dove



Fonte: Magliulo Antonio, *Elementi di Economia del Turismo*, Firenze University Press, 2007.

Con la prima scelta il consumatore distribuisce il reddito tra consumi primari e consumi turistici. Con la seconda indirizza la propria spesa, destinata alla vacanza, tra tipi e mete turistiche.

1.5 La domanda turistica

La domanda turistica è la domanda complessiva di beni e servizi richiesti da coloro che svolgono un'attività turistica, cioè da coloro che, per ragioni di affari o svago, soggiornano fuori dal loro ambiente abituale per un periodo di tempo compreso tra un giorno e un anno. La domanda può essere ricavata sulla base dell'elemento eterogeneità o dell'elemento pluralità. Nel primo caso avremo una domanda di servizi turistici (ristorazione, ricezione, trasporto, intermediazione), mentre nel secondo una domanda di turismi (balneare, lacuale, montano, crocieristico)[7].

Da cosa dipende la domanda dei diversi tipi di turismo? Innanzitutto dal prezzo medio dei servizi utilizzati. La quantità domandata è rappresentata dalle presenze, ovvero dal numero medio di notti trascorse in una destinazione. Il prezzo è la variabile indipendente del modello che conferisce normalmente una pendenza negativa alla curva di domanda: coeteris paribus, maggiore è il prezzo minore è la domanda. Ma di quanto si contrae la domanda all'aumentare del prezzo?

Dipende dall'elasticità della domanda rispetto al prezzo. I consumatori sono segmentati per fasce di reddito, età, cultura e per questa ragione sono particolarmente sensibili alle politiche di prezzo, alle campagne promozionali e alle offerte differenziate provenienti dalle imprese. La domanda turistica è quindi elastica.

L'effetto traino altera l'elasticità della domanda. Ad esempio Rimini è certamente una località soggetta all'effetto traino: essere una spiaggia alla moda richiama flussi di turisti attratti proprio da un immagine à la page. Supponiamo che il prezzo medio della vacanza nella località romagnola si riduca. La contrazione del prezzo accresce la domanda, però attrae turisti sensibili all'immagine "in" di Rimini. Questo effetto accentua l'elasticità della domanda turistica e limita il potere delle imprese di alzare il prezzo, infatti se un albergatore decidesse di aumentare il prezzo rischierebbe di perdere gran parte della clientela.

[7] Candela, Figini, *Economia del turismo*, McGraw-Hill Companies, 2003.

L'effetto snob evidenzia come una riduzione del prezzo della vacanza in tale località spinga una parte dei consumatori ad abbandonarla. Esso attenua l'elasticità della domanda turistica. Le imprese che operano in una destinazione soggetta all'effetto snob dispongono di un maggior potere di mercato, possono alzare i prezzi senza dover temere una fuga di clienti. Talvolta può verificarsi l'effetto Veblen, il cui nome deriva dall'economista americano Thorstein Veblen che che sviluppò la teoria secondo la quale maggiore è il prezzo maggiore è la domanda, conferendo quindi una pendenza positiva alla curva di domanda. Vi sono beni che rappresentano uno status symbol proprio perché, a causa del loro prezzo elevato, sono accessibili a pochi.

E'il caso di un Rolex, di una Ferrari o del turismo di diporto. In ogni caso maggiore è il prezzo, maggiore è il consumo. Il bene viene acquistato seguendo una logica legata alla notorietà del marchio o dell'immagine del prodotto. Nella società industriale chi acquistava un'automobile ne apprezzava l'affidabilità, la robustezza, il consumo e il prezzo, mentre nella cultura postindustriale conta l'immagine e l'utilità è valutata nella sua essenza immateriale.

I tre effetti appena descritti, legati in parte alle variazioni di reddito e in parte alle variazioni dei prezzi ovvero agli andamenti del reddito reale, sono un riflesso della natura esperienziale dei beni turistici: compensano la carenza di informazioni che rendono tali beni apprezzabili non tanto per qualità intrinseche note a priori quanto per l'esperienza che permettono di fare.

La domanda di turismo dipende, oltre che dal prezzo dei servizi utilizzati, da un insieme di variabili esogene che determinano la posizione e gli spostamenti della curva:

- Il reddito e la ricchezza. Il turismo è generalmente considerato un bene di confort. L'elasticità rispetto al reddito è elevata.
- Il prezzo degli altri beni. Viene misurato il grado di sostituibilità e complementarietà tra beni turistici.
- Il tasso di cambio reale. Un turista americano, quando deve calcolare il prezzo medio di una giornata di vacanza a Roma, prima determina il prezzo in euro poi lo converte in dollari. Il tasso di cambio è il rapporto tra le due valute

nazionali. Per questo soggetto un deprezzamento del dollaro equivale ad un aumento del prezzo dei servizi turistici, quindi un minor afflusso di turisti nella capitale. L'effetto negativo potrebbe essere rafforzato dalle scelte dei turisti italiani, poiché il deprezzamento del dollaro equivale ad un apprezzamento dell'euro. Così per un turista italiano in visita a New York si riduce il prezzo dei servizi turistici offerti dalla località: al calo delle presenze straniere a Roma potrebbe accompagnarsi una flessione di quelle nazionali. Il tasso di cambio reale è un indicatore della competitività di prezzo di un paese o di un sistema turistico: un apprezzamento segnala una perdita di competitività.

- Le preferenze e le aspettative. Sulle prime influiscono le campagne promozionali ed in particolare le azioni di destination management che mirano a valorizzare specifiche mete turistiche.
- La natura del prodotto turistico. Si fa turismo balneare nei mesi estivi e sciistico nei mesi invernali, negli altri periodi dell'anno questi tipi di turismo subiscono una flessione.
- La struttura e la cultura della popolazione. Nei paesi ricchi con elevati indici di invecchiamento e di istruzione il turismo culturale ad alto contenuto di beni artistici e museali è preferito ad altri tipi di vacanze. Nei paesi con più bassi indici di invecchiamento e di istruzione sono invece predilette le mete a carattere ludico e ricreativo.

Le variabili esogene determinano gli spostamenti e la posizione della domanda, mentre i tre effetti precedentemente descritti accentuano o attenuano l'elasticità della domanda rispetto al prezzo o incidono sulla pendenza della curva stessa.

1.6 Un miliardo di viaggiatori

Il turismo è l'industria più grande del mondo. Nel 2011 si sono spostati quasi un miliardo di viaggiatori internazionali, che hanno speso, fuori dal loro paese d'origine, un ammontare pari ad un miliardo di dollari. Se poi si aggiungono i

turisti domestici, che non escono dal loro paese, il totale diventa imprecisato, sebbene, secondo alcune stime, debba essere moltiplicato almeno per quattro o cinque. Si sostiene che il settore turistico nel suo complesso contribuisca almeno per il 10% al prodotto interno lordo dell'intero pianeta. L'occupazione è pari a oltre il 10% di quella totale. E si tratta di un mercato in continua crescita, nonostante gli anni difficili degli attentati, delle guerre, nonostante i terremoti e altri eventi catastrofici. Secondo l'OMT, Organizzazione Mondiale del Turismo, nel 2020 si prevede di andare oltre il miliardo e seicentomila viaggiatori. L'area del mondo più visitata rimane l'Europa, ma l'Asia Orientale, Cina in particolare, sta crescendo molto rapidamente, sia per viaggi incoming, sia per quelli outgoing. La posizione predominante dell'Europa va vista anche alla luce della particolare conformazione del continente, diviso in tanti piccoli Stati, a differenza, per esempio, del Nord America composto solo di Stati Uniti e Canada. Così un viaggiatore che dall'Italia si reca in Spagna passando per la Svizzera e la Francia viene contato per tre arrivi internazionali, mentre l'americano che parte dall'Ohio e attraversa la Virginia, la Carolina e la Georgia per arrivare in Florida compie solo turismo domestico. I dati che colpiscono in modo particolare sono quelli relativi agli arrivi in Asia meridionale, pari a soli 10 milioni, circa l'1% del totale. Se si tiene conto che quest'area comprende paesi molto grandi, come l'India e il Pakistan, balza agli occhi l'esiguità dei dati. In misura meno marcata, ma comunque evidente, colpisce anche il dato relativo all'Africa, i cui arrivi sono decisamente ridotti rispetto alle dimensioni del continente. E per di più sono concentrati in pochissime aree. La risposta sta nel fatto che si tratta di paesi che non presentano un prodotto turistico appetibile per la maggior parte dei viaggiatori. Si tratta di paesi "difficili" da comprendere, hanno culture diverse da quelle dei paesi di provenienza della maggior parte dei turisti, sono per di più troppo impegnativi. Il turista in vacanza cerca relax, riposo, semplicità; pertanto rifugge, salvo poche eccezioni, la complessità del diverso. Preferisce luoghi nei quali si sappia muovere agevolmente, con punti di riferimento comprensibili. Non è un caso che il prodotto turistico organizzato più venduto è rappresentato dal volo più soggiorno in villaggi turistici che riproducono cibo, abitudini, strutture, animazione e ospiti del paese di

provenienza. Vi è la necessità di fare delle destinazioni turistiche dei prodotti, potremmo affermare che le aree trascurate dai flussi turistici costituiscano grandi serbatoi di materia prima, ma siano poco trasformate in prodotti. E il discorso vale anche per l'Italia, in particolare per il Sud.

CAPITOLO 2
LA STORIA DEL TRASPORTO AEREO

2.1 I fratelli Wright

La mattina del 17 dicembre 1903 i fratelli Wright diedero vita all'aviazione moderna.

In una manciata di secondi fu spezzato un incantesimo antico, vecchio quanto l'uomo, un incantesimo alimentato e ingigantito nei secoli da miti, fantasie, leggende e speculazioni intellettuali[8]. Una magia che aveva affascinato pazzi e santoni, curiosi e artisti, pensatori e scienziati. Questa data passò inizialmente inosservata, sia perché i due fratelli scelsero un luogo del tutto isolato e completamente sconosciuto, sia perché essi decisero di non pubblicizzare le proprie ricerche. La cronaca che meglio di qualunque altra riferisce dei quattro voli compiuti dal Flyer I è quella che gli stessi Orville e Wilbur inviarono alla Associated Press il 5 gennaio 1904. Vennero effettuati quattro voli, con partenza nei pressi della duna di Kill Devil, nella contea di Dare, in North Carolina[9]. I decolli vennero effettuati contro vento e, ogni volta, la macchina partì dal livello del suolo per mezzo della propria potenza, con nessun altro aiuto da parte della gravità o di qualunque altra fonte. Dopo una corsa di circa 12 metri lungo una monorotaia, la macchina si sollevò e, sotto il controllo del pilota, salì inclinata fino a tre metri di quota. A quel punto il volo fu mantenuto livellato, per quello che le raffiche di vento e la scarsa abilità del pilota potevano permettere. La velocità rispetto al suolo del Flyer fu di 16 km/h , che percorse 900 metri in 59 secondi.

Il successo fu raggiunto dopo anni di ricerche, osservazioni e di tentativi. Il confronto tra lo studio del volo degli uccelli e gli esperimenti con gli alianti del pioniere tedesco Otto Lilienthal portò i due fratelli ad un primo, positivo risultato: l'equilibrio e il controllo laterale di una macchina volante non potevano

[8] Angelucci Enzo, *Atlante enciclopedico degli aerei civili*, Mondadori Electa, 2000.
[9] Società Italiana per lo studio della Storia Contemporanea, <http://www.sissco.it>, 2012.

essere ricercati e ottenuti mediante spostamenti del corpo del pilota, bensì con una tecnica diversa, lo svergolamento delle estremità alari. La teoria venne messa in pratica nel 1899, con la costruzione di un modello di veleggiatore, e i risultati confermarono la validità del sistema. Nel settembre del 1900 Orville e Wilbur Wright realizzarono un modello di maggiori dimensioni e, l'anno seguente, con un aliante ancora più grande, effettuarono voli pilotati a Kill Devil Hills. Fu comunque necessario costruire un nuovo veleggiatore per superare tutti i problemi di controllo e di equilibrio. La modifica fondamentale fu la sostituzione della doppia deriva fissa con un timone mobile. Tutto era pronto per affrontare il passo successivo, quello del volo a motore. Non esistendo però motori a scoppio sufficientemente leggeri e potenti e, soprattutto, eliche aerodinamicamente efficienti, i due fratelli si misero al lavoro e costruirono il motore e le eliche stesse. Il primo Flyer venne allestito nell'estate del 1903, si trattava di un biplano con carrello elevatore a pattino in posizione anteriore e doppio timone in coda. Il motore azionava due eliche controrotanti spingenti per mezzo di una doppia catena di trasmissione. Successivamente venne realizzato il Flyer II, il quale però presentava ancora numerosi problemi di stallo in fase di virata, i quali furono brillantemente superati con il Flyer III del 1905, che divenne il primo vero aeroplano della storia in grado di restare in aria per periodi abbastanza lunghi, superiori ai 30 minuti. I voli durarono dal 23 giugno al 26 ottobre 1905 e il record di durata fu ottenuto il 5 ottobre, con 38 minuti e 3 secondi. Nel corso di queste prove fu sperimentato un sistema di decollo dell'aereo a contrappeso, che lo rendeva indipendente dalle condizioni del vento. Il Flyer III venne offerto al Dipartimento di Guerra Americano, ma fu rifiutato. L'indifferenza ufficiale spinse i due fratelli ad una drastica decisone, ossia quella di migliorare ancora la propria macchina e attendere tempi di minore scetticismo. Quando, due anni e mezzo dopo, si ripresentarono sui campi di volo, lo fecero con un aereo nettamente più valido, in grado di trasportare anche un passeggero, potenziato nel motore e con controlli assai più efficienti. Il Wright A, che volò per la prima volta l'8 maggio 1908, ebbe un'importante successo commerciale e un'immediata diffusione presso il grande pubblico. Con esso non solo si riuscì a rimuovere il rigoroso scetticismo del governo, che nel 1909 ne acquistò un

esemplare per l'impiego militare, ma anche a conquistare l'Europa. Il successo commerciale si delineò con la vendita della licenza di costruzione a Inghilterra, Francia e Germania. Ormai soddisfatti, Orville e Wilbur, attesero il 1910 per apportare nuove modifiche radicali al loro progetto. Venne progettato il Wright B, la cui configurazione divenne più convenzionale: gli elevatori passarono in coda e il pattino di atterraggio fu integrato da quattro ruote affiancate. Il velivolo venne subito ordinato in due esemplari dall'Esercito degli Stati Uniti.

2.2 Due grandi pionieri: Santos Dumont e Henri Farman

Tre anni, tanto fu il ritardo dell'Europa nell'arrivare al traguardo del volo. E il merito non fu di un europeo, bensì di un brasiliano, Alberto Santos-Dumont, che sin dal 1898, si era trasferito a Parigi dove aveva acquistato grande notorietà con i dirigibili che andava progettando e realizzando. Dopo aver appreso del successo dei fratelli Wright, Santos-Dumont si dedicò alla progettazione e costruzione di un aereo a motore. Si trattò di un biplano di tipo canard, cioè con la fusoliera e i piani di coda avanzati rispetto all'ala principale. La macchina venne realizzata nei dintorni di Parigi e, una volta completata, fu a lungo collaudata. Il giorno del primo volo fu il 13 settembre 1906, durante il quale l'aereo, denominato 14 bis, più che un volo vero e proprio fece un balzo in avanti di sette metri. In seguito il pioniere brasiliano riuscì a volare per 21 secondi e subito arrivò un premio di 1500 franchi dall'Aero Club di Francia se fosse riuscito a coprire in volo una distanza superiore ai 100 metri. Il risultato non poteva essere paragonato a quello che i fratelli americani avevano ottenuto qualche anno prima, ma ebbe il merito di aprire la strada, di spingere la ricerca e di galvanizzare l'opinione pubblica.
Contemporaneamente, soprattutto in Francia, altri uomini con nuove e più valide macchine erano balzati alla ribalta del mondo aeronautico. Tra questi Henri Farman, e i due fratelli Voisin, primi costruttori su scala commerciale in Europa di aerei a motore. Essi realizzarono un velivolo per Farman stesso, il quale dopo averne rinnovato il rivestimento eseguì il primo volo "cross counrty" : 27 km da Bouzy a Reims.

I primi successi ebbero come immediata conseguenza un'incredibile fervore di attività. Accanto ai circoli e alle associazioni aeronautiche, che radunavano a centinaia gli appassionati, inventori e sperimentatori alimentavano questa febbre dell'aviazione con un getto continuo di idee, proposte e soluzioni. I campi di volo oltre a veri aeromobili, ospitavano spesso macchine volanti che non riuscivano a levarsi in aria e complicati meccanismi che sembravano usciti dalla fantasia di un inventore folle. Alcune intuizioni, tuttavia, restarono valide e aprirono la strada a successivi sviluppi. In Italia l'esordio del "più pesante dell'aria", era avvenuto nel 1908, con i voli del biplano Voisin del pioniere francese Léon Delagrange. Anche se fin dagli inizi del secolo si era costituita la Società Aeronautica Italiana, si dovette attendere il 1909, quando a rompere il ghiaccio fu il triplano costruito a Torino dall'ingegnere Aristide Faccioli che riuscì ad effettuare solo un balzo di qualche decina di metri prima di sfasciarsi. Sempre a Torino, intensa fu l'attività contemporaneamente svolta da un altro ingegnere, il messinese Franz Miller, il quale aveva fondato la prima officina aeronautica italiana, mettendola a disposizione di quanti volessero costruire macchine volanti. Uno dei primissimi prodotti fu l'Aerocurvo, che sebbene si sia rivelato un insuccesso, contribuì molto a vivacizzare l'interesse degli appassionati e pose le basi per altre più fruttuose esperienze.

L'aereo era stato progettato in collaborazione con Riccardo Ponzelli e, dopo una serie di prove compiute a Torino agli inizi del 1909, fu portato a Brescia per prendere parte al Circuito Aereo Internazionale. Pilotato da Leonino Da Zara, tuttavia, non riuscì a decollare. Solo l'anno seguente, dopo modifiche e alleviamenti, l'Aerocurvo si levò in aria. Accanto a queste realizzazioni, che rivelavano un approccio razionale e scientifico all'affascinante problema del volo, proliferarono comunque decine e decine di progetti tanto fantasiosi quanto inutili.

2.3 L'attraversamento della Manica e il progresso in Europa tra il 1910 e il 1912

Il 25 luglio 1909 Louis Blériot portò a termine un'impresa che fece fremere il mondo di ammirazione. Per la prima volta un aereo a motore attraversò il canale della Manica. Un quotidiano inglese all'indomani della storica trasvolata scrisse: "L'isolamento dell'Inghilterra è definitivamente terminato". Bleriot partì da Calais e atterrò nei pressi di Dover percorrendo una distanza di 38 kilometri a bordo di un monoplano che egli stesso realizzò. Fu il primo velivolo ad essere venduto all'esercito francese e il primo a compiere azioni di guerra. Il 23 ottobre 1911, durante la guerra italo-turca, il capitano italiano Carlo Piazza, effettuò a bordo dell'aereo una ricognizione sulle linee nemiche. L'attraversamento in volo della Manica mise in luce le qualità di un altro monoplano a elica traente, l'Antoinette IV, con il quale Hubert Latham tentò l'avventura sei giorni prima di Bleriot, ma fu costretto ad ammarare.

Tra il 1910 e il 1912, anche il resto dell'Europa si inserì concretamente nel contesto aeronautico. In Austria l'ingegnere Igo Etrich creò il Taube (colomba), che tecnicamente riproponeva la formula realizzata da Bleriot, ma esteticamente era molto simile ad un volatile, soprattutto nelle ali e negli impennaggi. Anche la pacifica Svizzera vide nel 1910 la prima impresa aviatoria di una macchina volante di produzione nazionale. Armand Dufaux costruì un biplano a elica con il quale attraversò il lago di Ginevra, diventando cosi il primo pilota di nazionalità svizzera della storia. Un altro importante esponente in campo europeo fu l'olandese Anthony Fokker, che nel 1910 a Wiesbaden, in Germania, diede vita assieme a Franz von Daum allo Spin I. Questa fu la base di partenza di una delle principali industrie aeronautiche, la Fokker per l'appunto, che dominerà il mercato dell'aviazione civile fino al 1996, anno in cui la società è stata dichiarata fallita.

Immagine 1: Anthony Fokker

Fonte: Van Wyngarden Greg, *Early German Aces of World War I*, Oxford, Osprey Publishing, 2006.

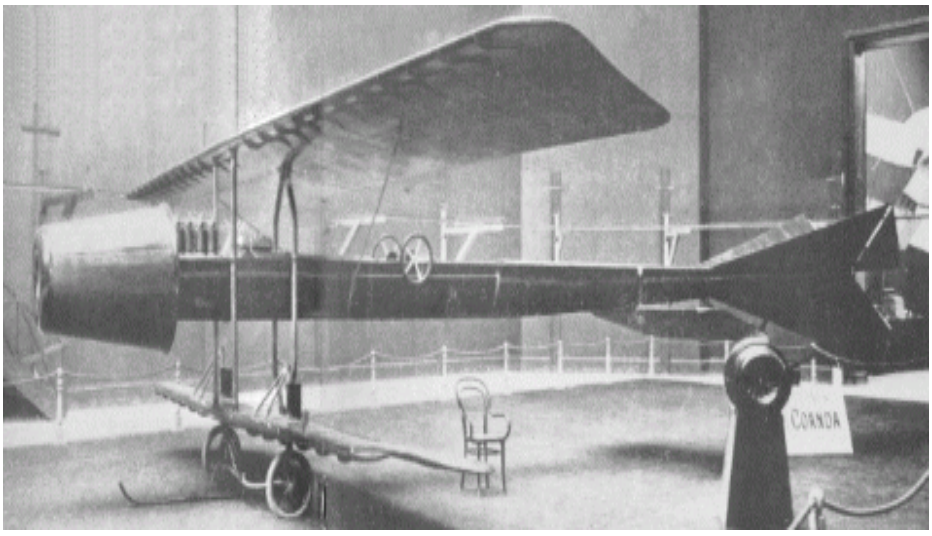
2.4 Intuizioni e genialità

Era sempre la Francia, in ogni modo, a conservare saldamente il ruolo di nazione-guida in campo aeronautico. Le ricerche si susseguivano incessantemente, molte delle quali destinate ad avere un peso di rilievo, come quelle del rumeno Henri Coandă. Figlio del generale Constantin Coandă, professore di matematica alla Scuola Nazionale d'Ingegneria, e di Aida Danet, primogenita del fisico francese Gustave Danet, sin dall'età puerile fu attratto dal mondo dell'aviazione. Proprio per questa sua particolare inclinazione il padre gli fece frequentare prima il Liceo Militare di Iaşi dove ottenne il grado di sergente maggiore, poi la Scuola di Artiglieria ed Ingegneria Navale a Bucarest. Successivamente si recò in Francia, a Parigi, dove si laureò all'École Nationale Superieure d'Ingenieurs en Construction Aéronautique, l'attuale SUPAERO. In terra francese conobbe l'ingegnere Gustave Eiffel ed il matematico Paul Painlevé, con i quali diede il via ad una serie di sperimentazioni sulle tecniche aerodinamiche. Nel corso di uno di questi esperimenti decisero di collocare un dispositivo su un treno che viaggiava alla velocità di 90 km/h al fine di

analizzarne il comportamento e pervennero alla scoperta dell'effetto aerodinamico passato poi alla storia come effetto Coandă.

La sua macchina, omonima, può essere considerata il primo aereo a reazione della storia. Non riuscì mai a volare, ma rimase una validissima prova del talento del suo giovane progettista. Il velivolo fu presentato al Salon de l'Aéronautique di Parigi nell'ottobre del 1910. Utilizzava un motore a pistoni che azionava un compressore centrifugo installato nella parte anteriore della fusoliera. Fu proprio la scarsa spinta del compressore la causa principale dell'insuccesso. Oltre che per la rivoluzionaria forma di propulsione, il biplano Coandă impressionò anche per la sua eleganza e per la sua struttura: tiranti e sostegni alari erano ridotti al minimo e, per la prima volta, un aereo era rivestito interamente in legno.

Immagine 2: Il biplano Coandă nel 1910



Fonte: http://it.wikipedia.org/wiki/Henri_Coandă.

2.5 La nascita dell'idrovolante e il primo servizio passeggeri al mondo

Il 28 marzo 1910, nel porto di Marsiglia, per la prima volta al mondo un aeroplano decollò dall'acqua, volò regolarmente e atterrò su galleggianti. L'idea fu dell'ingegnere francese Henri Fabre, che divenne un personaggio di primo piano nella storia dell'aviazione. Già nel 1908 però, negli Stati Uniti, Glen Curtiss aveva effettuato prove con il suo June Bug, ma il successo giunse solo nel 1911 a San Diego, con il primo decollo dall'acqua di un Golden Flyer. Il 17 febbraio l'aereo effettuò un volo dimostrativo: partito da una base lungo la costa, raggiunse la nave da battaglia Pennsylvania ancorata al largo della California. Con l'acquisto da parte della Marina di un esemplare, ebbe inizio una lunga e intensa attività per sviluppare la cooperazione tra nave e aereo. Il primo pilota navale fu il tenente Theodore G. Ellyson che stabilì numerosi primati, tra questi, 180 kilometri tra Annapolis (Maryland) e Milford Haven (Virginia), percorsi con un passeggero a bordo in due ore e due minuti di volo.

Dopo gli esordi la realtà dell'idrovolante si affiancò a quella ormai consolidata dell'aereo terrestre convenzionale e l'interesse maggiore si accentrò in Inghilterra, ma anche in Italia aveva destato interesse per le sue potenziali capacità militari. Un cantiere navale di La Spezia aveva realizzato un aereo di questo tipo progettato da Mario Calderara, l'ufficiale dell'Esercito che era stato il primo pilota italiano, addestrato dallo stesso Wilbur Wright nel 1909. L'anno successivo un biplano Henri Farman era stato modificato e trasformato in idrovolante su progetto del capitano Alessandro Guidoni.

Oltre che in campo militare l'idrovolante cominciò proprio in questi anni una brillante carriera in campo sportivo. La prima grande manifestazione agonistica si tenne nel principato di Monaco nel 1912 e attrasse decine di concorrenti francesi e stranieri. Durante il secondo raduno di Monaco, nel 1913, la macchina cominciò ad affermarsi nel campo della velocità pura. Ma il contributo più grande dato in questi anni dall'idrovolante alla storia dell'aviazione non fu di carattere sportivo. Il 1 gennaio 1914, in Florida, toccò a un piccolo biplano a scafo centrale aprire l'epoca del trasporto aereo. Il Benoist XIV inaugurò quel giorno il primo servizio regolare passeggeri al mondo, collegando due località,

St. Petersburg e Tampa, distanti fra loro 34,5 Km in linea d'aria. L'aereo, che poteva trasportare un passeggero oltre al pilota, era stato progettato e costruito da Thomas Benoist, un'industriale di St. Louis. Realizzato in legno di abete e successivamente ricoperto con fogli di compensato e tela, poteva ospitare sino a due posti affiancati, uno per il pilota e l'altro per il passeggero, posizionato sulla parte anteriore prima dell'ala. Posteriormente venne collocato un impennaggio cruciforme dotato di una grande ed unica deriva triangolare, a cui era collegato un timone di grandi dimensioni e da un unico piano orizzontale a pianta triangolare, controventato da entrambi i lati, a cui erano collegati i due equilibratori, il tutto integrato da tiranti in filo d'acciaio. I galleggianti equilibratori erano posizionati sotto le estremità alari dell'ala inferiore. La configurazione alare era biplana con l'ala superiore ed inferiore di ugual misura, realizzate anch'esse in legno e ricoperte di tela. L'inferiore, collocata alta sullo scafo, era collegata alla superiore, l'unica dotata di alettoni, tramite una serie di quattro coppie di montanti per lato integrati da tiranti obliqui in filo d'acciaio. Il motore Roberts a sei cilindri in linea era situato, separato da una paratia, alle spalle dell'abitacolo, e che trasmetteva il moto all'elica bipala in legno a passo fisso, posizionata sulla parte posteriore in configurazione spingente ed in corrispondenza del bordo d'uscita alare[10].

Da qui scaturì l'idea di istituire una linea aerea commerciale verso la fine del 1913 e Benoist riuscì a metterla in piedi il 13 dicembre di quell'anno, con la firma di un contratto con gli amministratori di St. Petersburg. Con l'accettazione ufficiale, egli ebbe assicurati anche i finanziamenti iniziali. Inaugurata dunque il 1 gennaio 1914, la St. Peterburg-Tampa Airboat Line andò avanti con due collegamenti al giorno per alcuni mesi. Il prezzo del viaggio era di 5 dollari, anche se il primo passeggero, un certo A.C Pheil, ne pagò ben 400, mentre per le merci c'erano tariffe progressive.

[10] Fonte: http://it.wikipedia.org/wiki/Benoist_XIV.

Tabella 1: L'idrovolante Benoist XIV.

Descrizione	
Tipo	idrovolante di linea
Equipaggio	1
Progettista	Tom Benoist
Costruttore	Benoist Aircraft Co.
Data primo volo	1913
Data entrata in servizio	1° gennaio 1914
Data ritiro dal servizio	1914
Utilizzatore principale	St Petersburg-Tampa Airboat Line
Esemplari	2
Costo unitario	$ 4 250
Dimensioni e pesi	
Lunghezza	7,93 m (26 ft 0 in)
Apertura alare	13,41 m (44 ft 0)
Superficie alare	38,65 m²
Peso a vuoto	567 kg (1 250 lb)
Passeggeri	1

Fonte: http://it.wikipedia.org/wiki/Benoist_XIV.

Immagine 3: La prima linea aerea St. Petersburg - Tampa

Fonte: America by Air, <http://airandspace.si.edu>, 2012.

CAPITOLO 3
LA NASCITA DELLE COMPAGNIE AEREE

3.1 Nati per la guerra e adattati per la pace

I primi collegamenti commerciali furono aperti e serviti con aerei nati per l'impiego militare e successivamente adattati alle nuove necessità. Sebbene i limiti iniziali furono evidenti, queste macchine dettero un contributo notevole allo sviluppo dell'aviazione civile. Il Breguet 14 ad esempio ripropose nel dopoguerra lo stesso successo che l'aveva accompagnato nella lunga e intensa carriera militare. Subito dopo la fine del conflitto l'industriale Pierre Latécoère fondò l'omonima compagnia di servizi aerei (Lignes Aériennes Latécoère) e utilizzò proprio i Breguet 14 per i propri collegamenti, il primo fu tra Tolosa e Barcellona, aperto il 25 dicembre 1918. Ad un idrovolante francese, il Lévy-Lepen R, costruito nel 1917 per la Marina, toccò invece la sorte di aprire la prima linea aerea dell'Africa equatoriale. Il tratto iniziale tra Léopoldville (Kinshasa) e Ngombé fu inaugurato il 1 luglio 1920 dalla SNETA, la compagnia aerea ufficiale del Belgio. L'intera linea del Congo, che fu denominata LARA (Lignes Aériennes Roi Albert), venne inaugurata il 1 luglio, con scalo terminale a Stanleyville. Restò aperta fino al 1922, in meno di un anno furono percorsi 125 mila km e trasportati 95 passeggeri. Anche in Gran Bretagna per i primi voli di carattere commerciale furono impiegati velivoli precedentemente utilizzati in guerra. Le compagnie Aircraft Transport and Travel e la Handley Page Air Transport effettuarono un collegamento con Amsterdam nell'agosto del 1919 con un D.H.4A della de Havilland. Successivamente vennero aperte nuove linee con l'Olanda e la Francia e tale aeromobile conquistò un primato sulla rotta Londra-Parigi: il 4 dicembre 1920 raggiunse la capitale francese in 1 ora e 48 minuti, con due passeggeri a bordo e fu uno dei primi record registrati nell'ambitissima e prestigiosa rotta. L'anno successivo un D.H 10 di stanza in Egitto ripropose il trasporto postale su una rotta non ancora conosciuta, tra il Cairo e Baghdad,

attraverso il deserto. Il percorso veniva affrontato tenendo d'occhio punti di riferimento e tracce sulla sabbia.

3.2 La prima sfida all'immensità dell'Atlantico

Mossi dallo spirito d'avventura e dalla passione per le macchine volanti molti piloti si prefissero di attraversare oceani e continenti, raggiungendo luoghi sempre più lontani. Il primo a raccogliere questa sfida fu Louis Beriot, il quale nel 1909 effettuò la prima trasvolata della storia dell'aviazione dalla Francia all'Inghilterra attraverso il canale della Manica.

L'epoca d'oro delle trasvolate ebbe inizio nel 1919, al termine della Prima Guerra Mondiale, quando le conoscenze aeronautiche ormai erano state approfondite a dovere, soprattutto durante le operazioni belliche. L'obiettivo era quella di esplorare i cieli del Nord Atlantico, l'oceano che separa i due continenti nei quali " il più pesante dell'aria" era nato e cresciuto.

La fine del Primo Conflitto Mondiale contribuì non solo alla nascita dei servizi commerciali, ma anche all'avvio di grandi trasvolate e di spettacolari imprese sportive. La prima sfida fu quella dell'Atlantico per l'appunto, che per molti anni ancora avrebbe continuato ad accendere la fantasia e a stimolare l'impegno di costruttori e piloti, tra i quali i pionieri furono due inglesi, John Alcock e Arthur Whitten Brown. La storica impresa avvenne tra il 14 e 15 giugno del 1919, a bordo di un ex bombardiere bimotore Vickers Vimy, appositamente modificato. Essi partirono da St. John's, nell'isola di Terranova, e in 15 ore e 57 minuti affrontarono i 3032 chilometri di mare che separano l'isola canadese da Clifden, un piccolo centro situato nella costa occidentale dell'Irlanda. Fu in assoluto la prima trasvolata dell'Oceano Atlantico senza scalo, la quale riservò ai due piloti inglesi numerose difficoltà, rappresentate dalla formazione di ghiaccio nei carburatori e sulle superfici di controllo dell'aereo. Durante una tempesta di neve a 2500 metri di quota, Brown fu costretto a inerpicarsi sulle ali e ad eliminare con un coltello le incrostazioni che minacciavano di far spegnere i motori e rendere ingovernabile l'aeroplano.

Nel maggio dello stesso anno altri due piloti inglesi, Kenneth Mackenzie-Grieve e Harry Parker, tentarono la sorte dell'Atlantico, allettati dal cospicuo premio in denaro (10 mila sterline), messo in palio da un magnate dell'epoca, Lord Northcliffe, per i primi che fossero riusciti ad attraversare l'Oceano senza scalo. Cinque ore dopo essere decollati dall'isola di Terranova iniziarono ad avere problemi al sistema di raffreddamento del motore, che li costrinse all'ammaraggio, ma furono tratti in salvo da un mercantile danese, il Mary.

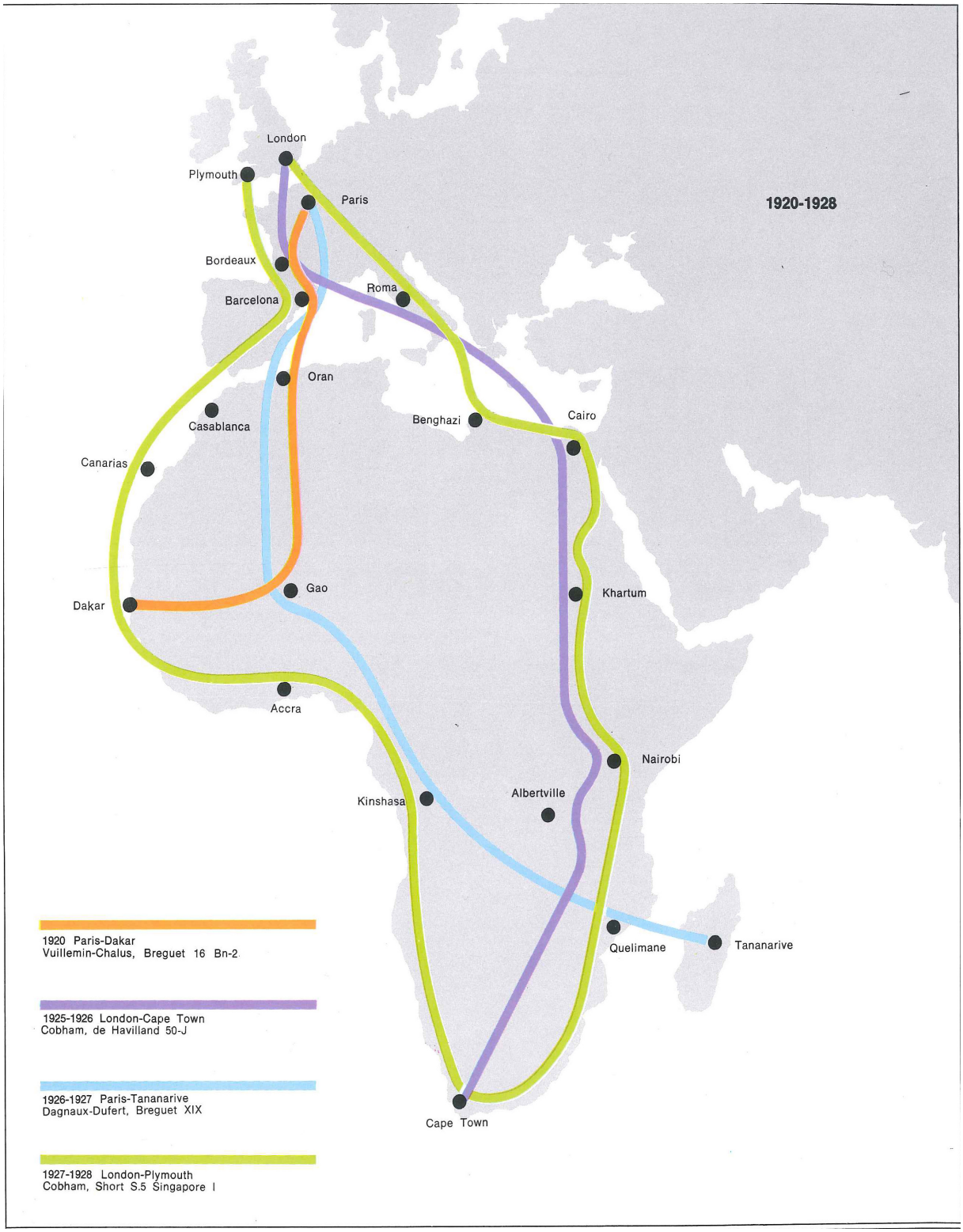
Un'impresa spettacolare venne compiuta qualche mese prima dagli americani a bordo di tre grandi idrovolanti plurimotori Curtiss. Si trattò di una trasvolata a tappe e, anche se uno solo degli aerei riuscì a completarla, bastò ad assicurare al Navy Curtiss NC-4 la fama di essere il primo aeroplano al mondo a volare dall'America all'Europa, attraverso i 2250 chilometri che separano la costa di Terranova dalle Isole Azzorre. L'idrovolante era il quarto esemplare di una serie costruita nell'ultimo anno di guerra, per fronteggiare la minaccia dei sottomarini tedeschi contro i convogli alleati in Atlantico.

Nel 1922 fu un'altra rotta a catturare l'attenzione dei pionieri dell'aria, quella dell'Atlantico Meridionale. Il 30 marzo due portoghesi, Scadura Cabral e Gago Coutinho, lasciarono Lisbona a bordo di un idrovolante e dopo un viaggio a tappe raggiunsero il 17 giugno Rio de Janeiro. Oltre all'Oceano altri voli di distanza intercontinentale si rivelarono affascinanti, come quello compiuto dai fratelli Ross e Ricky Smith da Londra a Port Darwin, in Australia. Nel 1920 fu la volta dell'Italia, i piloti Ferrarin e Masiero realizzarono un raid spettacolare da Roma a Tokyo.

Nel 1925 un altro pioniere italiano, Francesco De Pinedo, raggiunse il paese del Sol Levante per poi spingersi sino a Melbourne e tornare in Europa attraverso il Pacifico e gli Stati Uniti.

L'Africa, che finora era rimasta ai margini delle attività di esplorazione, stimolò imprese soprattutto per i legami commerciali che presentava con l'Europa. I più intraprendenti stavolta furono i francesi, che prima attraversarono con l'aereo il Sahara Occidentale spingendosi sino a Dakar, poi giunsero sino a Tananarive, l'odierna Antananarivo, nel Madagascar. Il primo periplo dell'Africa però fu portato a termine dopo 35 mila kilometri dall'inglese Cobham .

Immagine 4: Le trasvolate del continente africano, 1920-1928



Fonte: Angelucci Enzo, *Atlante Enciclopedico degli aerei civili*, Mondadori Electa, 2000.

3.3 Delag e le prime compagnie aeree

Fondata il 16 novembre 1909 ad opera, tra gli altri, dell'iniziativa del Conte Ferdinand von Zeppelin e del Dottor Hugo Eckener, la Delag[11] (Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft - Società Tedesca Dirigibili da Trasporto) fu la prima compagnia aerea del mondo. Il capitale iniziale della società ammontava a tre milioni di Marchi, in maggioranza investiti da grandi città tedesche sotto la guida dei sindaci di Francoforte sul Meno e Düsseldorf, rispettivamente Franz Adickes e Wilhelm Marx. Il capitale restante di 400.000 Marchi era rappresentato dalle stesse aeronavi. Il primo dirigibile ad entrare in servizio fu l'LZ6, che rimase distrutto in un incidente nel suo hangar a Baden-Oos. Fu con l'LZ 7 "Deutschland" che iniziò il servizio passeggeri da Francoforte sul Meno a Baden-Baden, successivamente la tratta si estese fino a Düsseldorf. L'anno successivo, 1910, con lo LZ 10 "Schwaben" venne introdotta per la prima volta la figura dello steward, per occuparsi della comodità dei passeggeri. Questa aeronave trasportò 4354 passeggeri in oltre 200 voli senza un singolo incidente nella sua breve carriera. Altri tre dirigibili entrarono in servizio per la Delag prima dello scoppio della prima guerra mondiale: LZ 11 "Viktoria Luise", LZ 13 "Hansa" e lo LZ 17 "Sachsen". Nel luglio del 1914, un mese prima dello scoppio della guerra, i dirigibili commerciali della Delag avevano trasportato complessivamente 34.208 passeggeri su 1.588 viaggi, per un tempo di volo complessivo di 3.176 ore su 172.535 km. All'epoca le rotte della Delag toccavano Düsseldorf, Baden-Oos, Berlino, Gotha, Francoforte sul Meno, Amburgo, Dresda e Lipsia. Il progetto di connettere le capitali europee fu interrotto dallo scoppio del primo conflitto mondiale, infatti con l'inizio delle ostilità i tre zeppelin furono presi in consegna dall'esercito tedesco. La pace diede un brusco colpo di freno all'enorme espansione che l'industria aeronautica internazionale aveva conosciuto nei quattro anni e mezzo di guerra e quasi arrestò l'enorme motore della produzione. L'Europa devastata aveva bisogno di ricostituirsi e di riorganizzarsi e i suoi paesi, vincitori e vinti, non ebbero esitazioni nello scegliere, come nuovo mezzo di progresso, quella stessa macchina che tanto

[11] Fonte : La prima compagnia aerea al mondo, <http://it.wikipedia.org/wiki/DELAG>, 2012.

aveva contribuito a dare alla guerra forme e aspetti sconosciuti fino ad allora. Lo sviluppo dell'aeroplano, di conseguenza, non conobbe soste e, nel decennio che seguì la fine del conflitto, fu la stessa Europa a porre le basi e le premesse della grande industria dell'aviazione commerciale. Non si trattò, certo, di un processo rapido, ma la sua evoluzione fu costante. Paradossalmente, furono proprio gli sconfitti, i tedeschi, ad aprire la prima linea civile europea (primo servizio passeggeri al mondo effettuato regolarmente e con frequenza giornaliera), battendo di un mese la nazione aeronauticamente più avanzata, la Francia. Lo storico avvenimento ebbe luogo il 9 febbraio 1919, quando la Deutsche Luft Reederei inaugurò il collegamento Berlino-Weimar servendosi di biplani A.E.G, residuati bellici trasformati per trasportare due passeggeri. Sempre nel 1919, vennero realizzate due nuove aeronavi per consentire alla Delag di riprendere i collegamenti: LZ 120 "Bodensee" e LZ 121 "Nordstern". L'LZ 120 che, grazie al progettista austriaco Paul Jaray, rappresentava lo stato dell'arte dal punto di vista dell'aerodinamica dei dirigibili, diventando il dirigibile più veloce del suo tempo. La Delag operò con esso circa 100 voli passeggeri tra Friedrichshafen e Berlino, per poi cederlo all'Italia, in base al Trattato di Versailles, come riparazione di guerra nel 1921. La risposta francese all'iniziativa tedesca non si fece attendere molto. Il 22 marzo 1919 un Farman F.60 Goliath, pilotato da Lucien Bossoutrot, inaugurò una serie regolare di collegamenti tra Parigi e Bruxelles, che passò alla storia come il primo servizio internazionale effettuato in Europa. Il volo, con cadenza settimanale, durava due ore e cinquanta minuti e costava 365 franchi dell'epoca. Un paio di mesi dopo la Farman fondò ufficialmente la sua compagnia di trasporto aereo, la prima in Francia e la seconda in Europa, denominata Lignes Aériennes Farman. L'attività divenne subito intensa: la linea con il Belgio fu affiancata da un nuovo collegamento con la prestigiosa rotta Parigi-Londra. Più o meno contemporaneamente fu fondata la seconda compagnia aerea francese, la CMA (Compagnie des Messageries Aériennes), che iniziò l'attività il 1 maggio con un servizio postale giornaliero tra Parigi e Lilla, esteso ben presto a Bruxelles; il 26 agosto si inaugurò un collegamento con Londra e il 19 settembre fu offerto il primo volo passeggeri per la capitale inglese. Terza compagnia a entrare in attività regolare fu la Compagnie de

Transports Aéronatiques du Sud-Ouest, che dal mese di luglio avviò collegamenti con la Spagna. Nello stesso periodo in Gran Bretagna fu creata la Hadley Page Transport, mentre in Olanda il 7 ottobre fu fondata la compagnia KLM, che sarebbe diventata rapidamente una delle più attive in Europa. La prima aerolinea passeggeri ad effettuare servizi internazionali in USA fu la Aeromarine West Indies Airways, tra Key West e L'Avana. Tuttavia gli anni Venti videro in Francia il consolidamento e l'espansione di questi tentativi. L'importanza dell'aviazione commerciale venne pienamente riconosciuta dal governo francese, che non lesinò contributi ed agevolazioni alle compagnie aeree. Un passo fondamentale al riguardo fu compiuto nel gennaio 1920, con la creazione del Sottosegretariato di Stato per l'aeronautica e il trasporto aereo, organizzato in dipartimenti. Le aerolinee sfruttarono in pieno questo incoraggiamento e il riconoscimento ufficiale per potenziarsi ed estendere i servizi. Nel corso dell'anno, mentre si pianificavano nuove rotte con il resto dell'Europa, vennero compiuti 2400 voli commerciali. Tra le società più dinamiche, la Compagnie Franco-Roumaine de Navigation Aérienne e la Lignes Aériennes Latecoère: la prima si estese verso l'Europa orientale, fino a raggiungere Costantinopoli; la seconda curò l'espansione verso l'Africa. In particolare questa compagnia aveva compiuto i primi voli esplorativi da Tolosa a Barcellona, ad Alicante e Rabat tra la fine del 1918 e l'inizio del 1919, usando biplani Breguet 14. La fine del 1922 vide anche le prime fusioni tra società, allo scopo di unificare energie e potenziare i servizi: un'importante coalizione fu quella tra la Compagnie des Grands Express Aériens e la Compagnie des Messageries Aériennes, che il 1 gennaio 1923 dettero vita ad una nuova società, la Air Union. Gli sforzi furono inizialmente concentrati sulla rotta Parigi-Londra, con collegamenti ed estensioni con Lione, Marsiglia e Ginevra. Il livello del successo che l'aviazione commerciale francese stava conseguendo è testimoniato dai 940 passeggeri trasportati nel 1920, mentre cinque anni dopo furono raggiunte le 20.000 unità. I rivali più agguerriti, comunque, restarono i tedeschi. Lo storico collegamento della Deutsche Luft Reederei non era rimasto, infatti, un'iniziativa isolata. In pochi anni i servizi commerciali coprivano l'intero territorio germanico e altre compagnie si erano aggiunte alla DLR. Tra queste, la

Lloyd Luftverkeher Sablating, la Saechsische Luft Reederei, la Bayerrischer Luft Lloyd e la Albatros. Si trattava di un vero e proprio primato mondiale che, se da una parte metteva la Germania sin da allora in quella che sarebbe rimasta una posizione guida per molti anni, dall'altra mostrava chiaramente l'enorme interesse suscitato dall'aereo come mezzo di trasporto. Un interesse tale che riuscì perfino a far eludere le rigorose limitazioni del Trattato di Pace, che vietavano la progettazione e la costruzione di macchine di grandi dimensioni. Il 1924 vide un'efficiente razionalizzazione delle aerolinee tedesche. Due grandi compagnie erano emerse dalle numerose piccole società che si erano sviluppate in precedenza: la Junkers Luftverkeher e la Deustche Aero Lloyd. La rete di collegamenti rappresentata dai due gruppi copriva l'intero territorio nazionale e anche buona parte di quello del resto d'Europa, grazie ad accordi operativi con le principali compagnie degli altri paesi. Significativa era stata l'iniziativa assunta dalla Aero Union, in collaborazione con il governo sovietico, che prevedeva la partecipazione alla fondazione della società Deruluft che, oltre ad essere stata la prima compagnia aerea in Russia, aveva rappresentato anche uno dei primi tentativi di espansione a livello internazionale. L'anno più importante, comunque, fu il 1926: il 6 gennaio la Junkers e la Aero Lloyd furono unificate in un'unica compagnia ufficialmente riconosciuta, creata con la massiccia partecipazione del governo tedesco. La nuova società fu chiamata Deutsche Lufthansa, un nome che sarebbe passato alla storia come sinonimo di eccellenza ed intraprendenza. Il primo volo commerciale fu compiuto il 6 aprile e, nel volgere di pochi mesi, i collegamenti della compagnia di stato tedesca si ampliarono ben oltre i confini geografici del paese e delle restanti nazioni europee, primeggiando in Europa per efficienza e regolarità.

In Gran Bretagna, invece, l'avvio dell'aviazione commerciale fu particolarmente lento. L'anno decisivo fu il 1923, quando il governo, allo scopo di unificare tutte le energie, si decise a varare una pianificazione a lungo termine del trasporto aereo. Il 3 dicembre fu siglato un accordo in cui si stabiliva la fusione delle compagnie esistenti in un'unica società. Questa avrebbe rilevato l'intera rete e l'intera flotta (che sarebbe stata composta da macchine e motori nazionali) e, se avesse superato ogni anno una percorrenza stabilita, avrebbe attivato un piano di

sussidi per 1.000.000 di sterline in 10 anni. Il 31 marzo 1924 la fusione divenne operativa e la nuova società- la Imperial Airways si limitò a consolidare le principali rotte europee, migliorando soprattutto la qualità del servizio, e successivamente cominciò ad espandersi in Asia, Africa ed Estremo Oriente. Tra le grandi nazioni all'avanguardia in campo aeronautico, l'Italia fu l'ultima ad arrivare nel contesto dell'aviazione civile europea. Anche se le prime compagnie aeree furono fondate nel 1923 (Aero Espresso Italiana, AEI, e Società Italiana Servizi Aerei, SISA) e nel 1925 (S.A Navigazione Aerea, SANA, e Transadriatica), i voli commerciali regolari ebbero inizio solo nel 1926, una volta superata la grave crisi economica e politica seguita alla prima guerra mondiale. Nonostante questo ritardo, spetta all'Italia il merito di aver riconosciuto per prima, ufficialmente, il trasporto aereo postale. Esperimenti iniziali e isolati erano stati compiuti sin dalla primavera del 1918, utilizzando aerei militari tra Civitavecchia e la Sardegna. Il 25 novembre fu inaugurato un servizio postale che copriva l'Adriatico del Nord, da Venezia a Trieste, Pola e Fiume. Il 2 marzo 1919 ebbe inizio un'analoga attività tra Padova e Vienna, compiuta ogni tre giorni con aerei Caproni. Il successo di queste iniziative, comunque, non servì da stimolo. Anche se, dal maggio 1919, collegamenti postali regolari venivano compiuti tra Roma, Napoli e Pisa e tra Milano e Venezia (con dirigibili), nel 1920 la situazione non era cambiata di molto. Tre rotte postali erano aperte, servite questa volta da aerei: la Roma-Pisa-Milano; la Torino-Milano-Venezia e la Genova-Pisa. L'anno di nascita dell'aviazione civile in Italia fu il 1926. Il 1 febbraio la Transadriatica aprì il collegamento Roma-Venezia; il 1 aprile la SISA inaugurò la Torino-Venezia-Trieste; il 7 aprile la SANA iniziò ad operare tra Genova, Roma e Napoli; il 1 agosto la Aero Espresso collegò per la prima volta Brindisi a Costantinopoli. I due anni successivi videro la comparsa di altre due compagnie, la Società Aerea Mediterranea (SAM) e la Avio Linee Italiane (ALI), che iniziarono l'attività rispettivamente nel febbraio 1927 e nell'ottobre 1928. Alla fine del decennio, queste sei società operavano su una notevole rete di collegamenti, che si estendeva fino a Rodi, Tripoli, e Berlino. Accanto ai "quattro grandi" europei, anche i paesi tradizionalmente di secondo piano in campo aeronautico accettarono con grande disponibilità ed entusiasmo il

nuovo ruolo dell'aeroplano. Un caso assai particolare fu quello dell'Olanda, la cui tradizione aeronautica era legata strettamente ed esclusivamente al nome di Anthony Fokker. Rientrato fortunosamente in patria dalla Germania subito dopo la fine del conflitto, Fokker ricominciò a costruire aeroplani, commerciali questa volta, e li fornì prevalentemente ad una piccola compagnia dal nome che sarebbe diventato prestigioso, la Klm (Koninklijke Luchtvaart Maatschapij, Reali Aerolinee Olandesi). La società era stata fondata il 7 ottobre 1919 e aveva inaugurato il collegamento Amsterdam-Londra il 17 maggio dell'anno seguente, servendosi di un D.H.16 noleggiato dalla compagnia britannica ATT. Il 1 settembre, in cooperazione con la società tedesca DLR, era stato avviato un servizio con Copenaghen, via Amburgo. Il 30 settembre era stato effettuato il primo volo con un aereo di proprietà; da Amsterdam a Croydon, in Inghilterra con un Fokker F.II. Ebbe inizio, così, una lunga collaborazione tra il costruttore e la compagnia aerea, che andò avanti fino al 1934. Cosa stava accadendo negli Stati Uniti? Oltre oceano l'aviazione commerciale ebbe un'evoluzione assai particolare. Con gli interessi ufficiali accentrati sul recupero di competitività in campo militare, il settore civile fu trascurato per diversi anni. I primi passi furono compiuti esclusivamente nel trasporto postale, con l'attiva partecipazione della stessa amministrazione. Il primo collegamento, tra New York e Washington, fu inaugurato il 15 maggio 1918, con vecchi addestratori militari Curtiss JN-4H Jenny. Il 12 agosto giunsero nuovi aerei appositamente realizzati e, agli inizi del 1919, la flotta fu ampliata a 120 macchine, con l'acquisto di un centinaio di D.H.4 residuati bellici. I collegamenti si estesero gradualmente: il 15 maggio fu raggiunta Chicago; l'8 settembre San Francisco. Il volo da New York durava 34 ore e 20 minuti in direzione Ovest e 29 ore e 15 minuti in direzione Est. Gli aerei venivano cambiati ben sei volte durante il percorso: a Cleveland, a Omaha, a Chicago, a Cheyenne, a Salt Lake City, a Reno.

Il successo del servizio fu grande e nel 1927, l'amministrazione delle poste ne cedette la gestione a compagnie private: la Boeing Air Transport, che prese in carico i collegamenti tra Chicago e San Francisco, e la National Air Transport, che curò la rotta Chicago-New York. L'intensa attività servì ad attenuare il clima di disinteresse verso il trasporto aereo in generale. Erano sorte importanti

compagnie, stimolate dalla gestione delle rotte accessorie a quelle postali, tra cui la Colonial Air Transport, la Robertson Aircraft, la National Air Transport, la Varney Speed Lines, la Ford Motor e la Western Air Express, che fu la prima ad effettuare il primo servizio regolare passeggeri degli Stati Uniti. La vera affermazione dell'aeroplano si ebbe sull'onda dell'entusiasmo suscitato dalla storica trasvolata solitaria di Charles Linderbergh attraverso l'Atlantico. L'impresa colpì l'opinione pubblica americana e, soprattutto, convinse gli industriali del fatto che l'aeroplano era ormai un mezzo sicuro ed affidabile da utilizzare per scopi commerciali. Nacque così la prima grossa compagnia aerea degli Stati Uniti, la Transcontinental Air Transport (TAT), creata il 16 marzo 1928, con la partecipazione di azionisti come la Wright, la Curtiss e la Pennsylvania Railroad. Fu nominato direttore tecnico Charles Linderbergh, il trasvolatore solitario, e la sua impresa rappresentò solo il culmine di una fase eroica dell'aeroplano che, al termine del primo conflitto mondiale, aveva alimentato numerose affascinanti avventure in grado di dare spinte decisive alla causa dell'aviazione civile, che negli anni Trenta divenne sempre più un fenomeno spontaneo. Gli storici sono concordi nell'affermare che il decennio che precedette il secondo conflitto mondiale rappresentò una fase di definitivo consolidamento del trasporto aereo, un vero e proprio periodo d'oro, che pose le premesse organizzative e strutturali della moderna aviazione civile. L'ampliamento delle reti commerciali creò una struttura internazionale integrata, che alla vigilia del conflitto raggiunse la sua massima espansione, grazie ai servizi regolari tra Europa e Nord Atlantico. Questi due continenti furono i principali antagonisti in campo aeronautico, con il Vecchio Continente che poteva far leva sulla maggiore esperienza acquisita, mentre gli Stati Uniti riuscirono a compensare il ritardo grazie alla loro complessiva superiorità tecnologico e industriale.

In Europa tra gli anni Venti e Trenta si affermò ancora una volta la supremazia francese, con l'attività dell'Air Union che aveva esteso le sue rotte verso sud, della Societè Generale de Transport Aerien che gestiva le rotte verso il Nord Europa e della Compagnie Franco-Roumaine de Navigation Aerienne, che si occupava dei collegamenti con l'Europa dell'Est e il Medio Oriente. Grazie

all'operato di queste società la politica del trasporto aereo francese subì una svolta nel 1933. Il governo con l'intento di ostacolare l'agguerrita concorrenza straniera, favorì un processo di unificazione dando vita ad una compagnia ufficiale, l'Air France, una delle più prestigiose aerolinee che, ancora ai nostri giorni, ha mantenuto un livello di efficienza molto elevato ed è tra le migliori compagnie di bandiera a livello mondiale. La compagnia fu fondata il 31 agosto 1933, con la fusione tra le quattro principali compagnie aeree francesi: Air Orient, Air Union, Compagnie International de navigation aerienne e Societe generale des transport aeriens. Nacque come società anonima con un capitale di 120 milioni di franchi e nelle livree era rappresentato un ippocampo alato, che era in precedenza il simbolo dell'Air Orient. Vi era però un compito non certo facile da affrontare: amministrare e gestire una rete di collegamenti di quasi 38 mila chilometri con una flotta eterogenea di 259 aeroplani, molto dei quali ormai obsoleti. L'obiettivo divenne quello di realizzare un programma di standardizzazione della flotta e di razionalizzazione dell'impiego delle macchine, che finì col dare un impulso consistente all'industria aeronautica francese. Nel 1934 furono intrapresi nuovi collegamenti commerciali con il Sud America, con il Senegal, Cina e Hong Kong. L'affermazione nello scenario dell'aviazione commerciale avvenne in seguito ad un processo di nazionalizzazione che portò la proprietà nelle mani dello Stato. Fu istituita la "compagnie nationale Air France" nella quale confluivano l'insieme dei beni, diritti e obbligazioni delle società Air France (Ancienne Societé Air France), Air Bleu e Air France Transatlantique. Un anologo processo di unificazione ebbe luogo nel corso degli anni Trenta in Gran Bretagna. Accanto alla Imperial Airways, l'inizio del decennio vide il sorgere e l'affermarsi di numerose compagnie aeree private: la Hilman's Airways fondata nel 1932, la Spartan Airlines dell 1933, la United Airways e la British Continental Airways del 1935. Queste società si divisero in sostanza il mercato lasciato libero dalla Imperial e, allo scopo di razionalizzare le proprie attività, si unirono nel 1935 dando vita al gruppo British Airways. La nuova aerolinea, si rivelò ben presto assai dinamica e agguerrita, divenendo una temibile concorrente delle altre principali compagnie europee. Il terzo principale operatore britannico fu la Scottish Airways, una società fondata nel 1937 con la fusione della

Highland Airways e della Northern e Scottish Airways. Sul piano internazionale, comunque, erano la British e la Imperial le aerolinee cui spettava il non certo facile compito di sostenere il prestigio nazionale in un mercato altamente competitivo, nel quale spadroneggiavano l'Olandese Klm e la tedesca Lufthansa. Il settore intercontinentale fu senza dubbio quello più privilegiato dalla politica del trasporto aereo britannico. Gli anni immediatamente anteriori al secondo conflitto mondiale, infatti, videro coronato in pieno l'ambizioso programma di espansione avviato dalla Imperial Airways sin dall'epoca della sua creazione: le rotte della compagnia ufficiale finirono con il coprire l'intero territorio dell'Impero, toccando tre con continenti, l'Africa, l'Asia e l'Oceania. Sebbene l'attività si dimostrò prestigiosa e intensa non fu tuttavia sufficiente a reggere il ritmo della concorrenza, soprattutto in campo europeo. Anche se nel 1939 la Imperial e la British Airways erano riuscite a trasportare complessivamente 220.000 passeggeri, conservando alla Gran Bretagna il terzo posto in Europa, l'esigenza di una nuova ristrutturazione si era già fatta sentire. Sin dal 1938, infatti, era stato costituito un apposito comitato governativo, incaricato di mettere a punto un programma di razionalizzazione del trasporto aereo. Dopo due anni fu deciso di unificare le compagnie aeree in un'unica aerolinea ufficiale, la BOAC – BRITISH OVERSEAS AIRWAYS CORPORATION. In testa al mercato europeo rimase per molti anni però un'altra compagnia di bandiera, la Deustche Lufthansa, grazie non solo alla rigorosa organizzazione commerciale e operativa, ma soprattutto per la continua disponibilità di macchine moderne e competitive, la cui realizzazione veniva stimolata dalla politica ufficiale, finalizzata alla creazione della potenza aeronautica tedesca. Fu un processo che non conobbe soste e che raggiunse il suo culmine negli anni antecedenti al secondo conflitto mondiale, quando la Lufthansa toccò il massimo della sua espansione. Nel 1938 la compagnia tedesca trasportò più di 254.000 passeggeri e quasi 7000 tonnellate di merci, facendo volare i suoi aerei per 15.000.000 milioni di chilometri. Si trattò senza dubbio di un progresso rilevante, considerando che solo nel 1930 la compagnia, pur già in testa al mercato europeo, aveva trasportato poco meno di 110.000 persone. Tra i quattro grandi europei, l'Italia era riuscita a conquistare una posizione di prestigio all'inizio degli anni Trenta, dimostrando di aver

recuperato pienamente il tempo perduto. Il processo di espansione, che aveva portato l'aviazione civile italiana al terzo posto nel 1930 in termini di passeggeri trasportati dopo Germania e Francia con circa 40.000 viaggiatori, si consolidò ulteriormente nella seconda metà del decennio. Nel 1934, seguendo l'esempio delle altre nazioni europee, l'Italia decise di costituire una compagnia aerea nazionale, allo scopo di concentrare tutte le risorse e di coordinare e razionalizzare la rete dei servizi aerei. Il 28 agosto venne creata la società Ala Littoria, che si affiancò alla Avio Linee Italiane, la quale iniziò ben presto un'intensa attività, agevolata dalla politica favorevole del governo. Oltre a sviluppare una fitta rete di collegamenti con le colonie, la società estese le sue rotte europee, ma lo sforzo più consistente fu destinato alle rotte intercontinentali. Al di là dei collegamenti di tipo strategico aperti dall'Ala Littoria con Eritrea, Somalia e Abissinia, gli anni anteriori al conflitto videro gli interessi spostarsi verso un servizio assai prestigioso con il Sud America. A questo scopo fu fondata un'apposita compagnia aerea, la LATI (Linee Aeree Transcontinentali Italiane), che diede vita a servizi regolari con Rio de Janeiro con aerei SIAI Marchetti S.M 83. La rotta che doveva evitare territori francesi e britannici, venne mantenuta fino a tutto il 1941 con cadenza settimanale e di li a poco ne fu avviata un'altra per Buenos Aires.

Nello sviluppo dell'aviazione commerciale in Europa, un posto di rilievo venne occupato dalla grande aerolinea olandese Klm. Gestita con dinamismo e intraprendenza questa compagnia seguì sempre una politica molto aggressiva e lungimirante, soprattutto per ciò che riguardava l'aggiornamento e il potenziamento della flotta. Un passo decisivo fu compiuto quando la Klm abbandonò la lunga collaborazione con Anthony Fokker, per rivolgersi oltre atlantico, alla statunitense Douglas. La compagnia olandese, infatti, fu la prima in Europa ad aggiudicarsi il rivoluzionario DC-2 e ad inserirlo non solo sulle affollate rotte del Vecchio Continente, ma anche su quelle intercontinentali, dove l'abbassamento dei tempi di percorrenza fu ancora più evidente. Ai DC-2 si aggiunsero in poco tempo i DC-3 e in pochi anni l'insieme delle macchine Douglas ammontava a 32 unità. Fu con questa flotta d'avanguardia che l'aerolinea visse il suo periodo d'oro prima dello scoppio della Seconda Guerra

Mondiale, durante la quale tutti i servizi vennero sospesi. La vera sorpresa fu comunque l'U.R.S.S, che dopo un timido tentativo effettuato nel lontano 1921 con la creazione della Deruflut, compagnia costituita in collaborazione con la Germania, era comparsa all'alba del secondo conflitto mondiale con una società interamente sovietica, la Dobrolet. Grazie a questa compagnia vennero poste le basi di una compatta rete di collegamenti attraverso l'immenso territorio delle Repubbliche Socialiste Sovietiche, tuttavia la svolta decisiva si ebbe con la creazione della compagnia di stato Grazdsansij Wozdusnij Flot, che divenne conosciuta come Aeroflot. La rinnovata organizzazione si rivelò sorprendentemente dinamica. Anche se la quantità di passeggeri e merci trasportati non fu particolarmente elevata, venne avviato un processo di espansione nei collegamenti, la cui rete si estendeva attraverso l'intero territorio sovietico, da Leningrado e Odessa alla lontana Siberia. Questo contribuì a collocare l'Aeroflot al secondo posto assoluto tra le principali aerolinee europee, subito dopo la Lufthansa, che a quell'epoca viveva il suo massimo fulgore. Alla vigilia della guerra il panorama dell'aviazione commerciale europea era completato dalla presenza di numerose altre compagnie minori, sparse un po' dappertutto nel Vecchio Continente che tutte assieme trasportavano tanti passeggeri quanti quelli della sola compagnia tedesca. Tra queste le principali erano la Csa creata nell'allora Cecoslovacchia nel 1923, la svedese ABA fondata nel 1924, la belga Sabena e la polacca Lot. In Spagna operò per molti anni la Lape Ceta, che aveva avuto il compito di inaugurare l'era del trasporto aereo commerciale con vecchi biplani D.H.9. Dall'altra parte dell'Oceano gli Stati Uniti furono il grande "nemico", leader indiscusso dal punto di vista tecnologico e tecnico, che inizialmente rivolse la proprio attenzione verso il mercato domestico per poi affacciarsi su quello europeo con la Pan American Airways, dotata di macchine d'avanguardia. Accanto ad essa nacquero Twa, United Air Lines ed American Air Lines, che diedero un forte impulso alle attività commerciali, tanto da portare gli Stati Uniti in testa alla graduatoria mondiale. Il contributo dell'industria alla crescita dell'aviazione americana fu immenso, al punto che questa spinta superò i limiti nazionali per imporsi in campo mondiale, nella forma di concorrenza indiretta con nomi come Boeing,

Douglas, Lockheed e Sykorsky. Nessun nuovo aereo ebbe tanta importanza come il Boeing 247, che passò alla storia come il primo velivolo commerciale moderno, il precursore di un'epoca intera. L'introduzione di questo modello ebbe conseguenze del tutto particolari e ripercussioni dirette sulla stessa sopravvivenza di alcune compagnie, a dimostrazione di quanto importante fosse la validità della macchina in un mercato caratterizzato da una concorrenza esasperata. La United, che era riuscita ad assicurarsi il monopolio del 247, mise in crisi infatti la sua diretta concorrente, la Twa, offrendo un servizio più efficiente, comodo e veloce. A sua volta la Transcontinental & Western Air fu costretta a correre ai ripari ordinando all'industria un aeroplano più competitivo. Nacque così, in una rigorosa logica di mercato, il capostipite del più celebre aereo da trasporto della storia dell'aviazione: il DC-1, realizzato dalla Douglas. Nel volgere di pochi anni i velivoli da essa realizzati finirono con l'equipaggiare l'80% delle aerolinee americane. L'espansione delle linee domestiche fu eguagliata dallo slancio con cui operò il vettore transcontinentale per eccellenza, la Pan American. Sin dall'inizio delle sue attività, nel 1929, la compagnia aveva creato una fitta rete di collegamenti con i Caraibi, l'America del Sud, e il Pacifico fino alla Nuova Zelanda, completando un'immensa rete commerciale, la più vasta del mondo intero, servita per di più con aeromobili di altissimo livello. Si trattò di una posizione di prestigio, indiscussa, che rafforzò il ruolo degli Stati Uniti, ormai definitivamente all'avanguardia in campo aeronautico.

3.4 Il boom del trasporto aereo civile

Al termine della Seconda Guerra Mondiale vennero apportate alcune modifiche ai velivoli impiegati per finalità belliche, trasformandoli in aerei per il servizio passeggeri. Inoltre gli scali militari collocati nelle aree strategiche, come Gander (Canada) e Keflavick (Islanda), furono aperti al traffico civile, permettendo collegamenti più comodi ed efficienti tra l'Europa e il Nord America. In pochi anni inoltre, grazie all'introduzione dei motori a reazione al posto di quelli a

pistoni, fu possibile effettuare transvolate tra i continenti senza la necessità di scali tecnici intermedi per il rifornimento.

Le ostilità del conflitto avevano avuto effetti traumatici sul sistema del trasporto aereo europeo, ma non su quello statunitense. Anzi, la relativa normalità interna di una nazione vasta quanto un continente, dovuta alla lontananza dai teatri delle operazioni, aveva finito per stimolare un processo di crescita avviato sin dagli anni Trenta e che si era consolidato a causa dell'immenso sforzo industriale richiesto dal conflitto. Nel 1941 le aerolinee domestiche riuscirono a raggiungere il traguardo dei 4.000.000 di passeggeri trasportati, e due anni dopo venne toccata quota 6.000.000, con un incremento del 50%. L'incremento del traffico interno fu quindi esponenziale, l'American Airlines in un solo anno trasportò 4.800.000 persone, questo a testimonianza della crescente volontà di ciascun individuo ad utilizzare l'aereo per gli spostamenti piuttosto che gli altri mezzi precedentemente impiegati. Il traffico internazionale registrò un'analoga evoluzione. Sin dal 1942 al gigante intercontinentale Pan American si aggiunse un'altra compagnia, l'American Export Airlines, e il 5 luglio 1945 anche la Twa fu autorizzata ad aprire un servizio transatlantico, con collegamenti fino all'India attraverso il Mediterraneo e il Medio Oriente. Seguirono la Northwest Airlines, verso il Giappone attraverso il Pacifico, la Braniff International verso il Sud America e la National Airlines verso l'area Caraibica. La rotta più prestigiosa, quella del Nord Atlantico, restava tuttavia suddivisa tra Pan Am, Twa e American Export (American Overseas), che fino al 1946 operarono in condizioni di monopolio assoluto. Successivamente, nonostante la crescente concorrenza dei vettori europei, le tre società statunitensi riuscirono a conservare una posizione dominante. Nel 1948, su 240.000 passeggeri trasportati attraverso il Nord Atlantico, 55.000 volarono con la Pan Am, 48.000 con la Twa e 45.000 con l'American Overseas. Nel 1960 su un totale complessivo di 100.000.000 di passeggeri trasportati dalle 92 compagnie all'epoca aderenti alla IATA (associazione internazionale del trasporto aereo che raggruppa i vettori), le circa 60 compagnie americane se ne assicurarono più de 50 %.
Dieci anni dopo, su un totale di 382.000.000 di passeggeri, il 45,8% andò alle compagnie USA, contro il 19,6% dell'Aeroflot, il 16,3% di quelle europee, il

3,8% di quelle giapponesi, il 2,8% delle sudamericane e la parte rimanente distribuita tra il resto del mondo. Al di là delle cifre, il prestigio del mondo aeronautico statunitense è legato soprattutto alle tappe principali che l'industria d'oltreoceano è riuscita a conquistare nel corso dei decenni e che hanno finito con il condizionare l'intera struttura del trasporto aereo mondiale. La prima rivoluzione fu quella del motore a reazione. Anche se gli USA, negli anni Cinquanta, non riuscirono i termini di tempo a imporsi sulla Gran Bretagna e sull'Unione Sovietica nell'introduzione in servizio di un aereo di linea con turboreattori, riguadagnarono rapidamente lo svantaggio sul piano qualitativo e quantitativo. Il merito principale andò alla Boeing con la creazione del 707, il quale non solo fu il primo jet ad essere realizzato negli Stati Uniti, ma fu anche il capostipite di una famiglia di macchine che ancora oggi continua a caratterizzare il trasporto aereo del mondo occidentale. Le altre due grandi dell'industria, la Douglas e la Lockheed, seguirono ben presto l'antica rivale cosicché questi tre colossi cominciarono a spartirsi il mercato mondiale, con l'esclusione unica della fetta accaparrata dal monopolio sovietico. Fu di nuovo la Boeing, comunque ad inaugurare negli anni Settanta l'era del "wide body", con il suo "Jumbo" 747 e, nei primi anni Ottanta, ad immettere sul mercato le prime macchine di una nuova generazione, destinata a combattere l'ultima rivoluzione, quella dei risparmi energetici. Nacquero il 767 e il 757, ma l'industria americana mancò la grande occasione dei jet supersonici, conquistata dalla Francia con il Concorde. Non si trattò certamente di inferiorità tecnologica, bensì di opportunismo economico. Nel mondo occidentale, gli altri paesi che sono riusciti a mantenere un ruolo trainante dalla fine della guerra a oggi sono la Gran Bretagna e la Francia. La fine del secondo conflitto mondiale vide il trasporto aereo britannico alle prese con problemi molto gravi, di tipo tecnico e organizzativo. Mancavano macchine moderne, aerei cioè paragonabili a quelli realizzati dall'industria nordamericana, gli unici al momento in grado di assicurare competitività. L'obiettivo si rivelò duplice, da una parte bisognava avviare da zero la progettazione di nuovi velivoli commerciali e recuperare lo svantaggio accumulato, dall'altra avviare ugualmente una fase di transizione, con tutti i rischi che comportava, proprio nel momento dell'intensa ripresa. Sul piano organizzativo-strutturale, si cominciò

col separare la gestione dei collegamenti europei da quella della rete intercontinentale. Accanto alla BOAC nacque nel 1946 la British European Airways. La nuova compagnia si dimostrò subito assai dinamica e flessibile, facendo ben presto registrare risultati positivi. La BOAC, dopo aver rilevato nel 1945 la flotta della Blair e trasformato la denominazione della compagnia in BSSA (British South American Airlines), aveva potenziato i collegamenti con l'America del Sud. La piena ripresa, tuttavia, arrivò sia con l'acquisto di velivoli americani, sia perché l'industria aeronautica britannica, lavorando a pieno ritmo, cominciò a sfornare i primi prodotti della nuova generazione di aeroplani commerciali. I tecnici seppero sfruttare appieno la posizione di assoluta avanguardia raggiunta dalla Gran Bretagna in campo motoristico negli anni del conflitto, con la realizzazione dei primi validi propulsori a turbina.
Le tappe fondamentali, in questo contesto furono rappresentate dalla comparsa del Viscount e del Comet, rispettivamente il primo turboelica passeggeri e il primo jet commerciale al mondo. Il primo non ebbe un inizio roseo, si verificarono infatti due incidenti, uno presso l'Isola d'Elba e l'altro presso Stromboli, compromettendo la supremazia conquistata. Il Viscount invece si rivelò fin da subito una carta vincente. La BEA, dopo l'entusiastico esordio del turboelica nel 1950, si prestò ad affrontare un periodo di ascesa, che la colloco al primo posto in Europa, con un 1.000.000 di passeggeri sui collegamenti internazionali e quasi 850.000 su quelli domestici. Nel 1970 la Gran Bretagna era al terzo posto assoluto al mondo, dopo Stati Uniti e Unione Sovietica e in termini assoluti la British Airways (nuova denominazione di BEA e BOAC unificate) aveva trasportato quell'anno 16.906.000 passeggeri.

La metà degli anni Settanta fece segnare anche una tappa particolarmente rilevante, forse la più prestigiosa dell'intera storia dell'aviazione commerciale: l'entrata in servizio del primo supersonico civile, il Concorde. La compagnia anglosassone lo mise in servizio nel 1976 sulla rotta Londra-Bahrein, contemporaneamente all'Air France, che inaugurò con il Concorde la rotta "Mach 2" tra Parigi e Rio de Janeiro, via Dakar. Nello stesso anno vennero avviati i collegamenti con l'America del Nord, su Washington, e successivamente, i servizi vennero estesi a New York. Si trattò di un primato

storico, sostenuto però dall'esclusiva spinta dell'orgoglio nazionale e non da motivazioni commerciali o economiche. Il prestigio nazionale fu anche la molla che spinse la Francia ad affrontare la grande avventura del supersonico civile e a consolidare contemporaneamente il ruolo d'avanguardia in campo aeronautico conservato in Europa dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. L'Air France impiegò sin dagli albori velivoli di prim'ordine, estremamente concorrenziali, e si impose rapidamente in campo europeo grazie alla realizzazione del Caravelle, un bireattore che portò l'industria aeronautica francese allo stesso livello di quella nordamericana. Al di là di questo modello e del Concorde, un'altra tappa importante nell'evoluzione del trasporto aereo fu raggiunta dall'Europa nel corso degli anni Settanta con l'Airbus A.300. Si trattava di anche qui di un bireattore a grande capacità, dapprima osteggiato dai colossi industriali americani, nonostante la sua indubbia validità, poi riuscì a imporsi, finendo col divenire l'aereo più richiesto della categoria. All'inizio degli anni Ottanta, l'Airbus nelle sue diverse versioni monopolizzava circa il 50% del mercato occidentale dei "wide body" a medio raggio. L'Air France fu la prima ad approfittare della nuova macchina, nella primavera del 1974, rafforzando in tal modo la sua posizione in campo mondiale.

La grande e vera antagonista dell'aviazione commerciale occidentale dal dopoguerra in poi è rimasta sempre la sovietica Aeroflot, in assoluto la più grande compagnia del mondo intero. Completamente autonoma per ciò che riguarda materiali e organizzazione, essa era saldamente piazzata al secondo posto nella graduatoria del trasporto aereo internazionale, seconda solo alla miriade di società nordamericane. Lo sviluppo fu accompagnato e sostenuto da una produzione industriale ad altissimo livello, basti pensare che l'Aeroflot fu l'unica compagnia ad avere in regolare servizio di linea un jet commerciale, il Tupolev Tu-104. Vennero introdotti in seguito altri aeromobili d'avanguardia, come il turboelica Antonov An-10 e lo Ilyushin II-18. La compagnia sovietica mise in linea anche un supersonico analogo al Concorde anglo-francese, il Tupolev Tu-144, un aereo realizzato più per prestigio che per effettivo impiego, vista la sua mai completata messa a punto. Accanto ai "grandi", cioè alle nazioni guida che anche oggi continuano a competere in termini di produzione

aeronautica, vi sono le centinaia di aerolinee sparse in tutto il mondo che, tutto insieme, compongono una mappa assai difficile da definire. Una mappa non più ricollegabile con quella che rappresentava la geografia dell'aviazione degli anni d'oro precedenti al secondo conflitto mondiale. La guerra, con la sua redistribuzione di poteri e ricchezza, ha finito col separare anche nel trasporto aereo i più forti dai più deboli, relegando questi ultimi in ruoli subalterni e dando origine ad una serie imprevedibile di trasformazioni. Il caso più simbolico di questo processo è rappresentato dal Giappone, la nazione radicalmente più distrutta dalla violenza del conflitto, che oggi è al quarto posto in termini di traffico.

L'Italia vide la nascita di due compagnie, la LAI e l'Alitalia, che furono unificate nel giro di pochi anni, ma il processo di crescita ed espansione registrò un consistente ritardo rispetto alle altri nazioni guida.

CAPITOLO 4
LE NUOVE FRONTIERE DELL'AVIAZIONE

4.1 L'evoluzione economica globale

L'economia mondiale negli ultimi anni ha visto nuove nazioni affacciarsi sui mercati accanto alle superpotenze, con tassi di crescita del Pil mai visti in precedenza e con un volume di traffici destinato a crescere rapidamente. L'Asia in particolare ha conosciuto un rapido sviluppo in molti settori, da quello finanziario a quello delle infrastrutture, da quello logistico al settore turistico, calamitando l'attenzione e le mire espansionistiche dei paesi occidentali. Gli investimenti diretti esteri, noti come IDE, sono uno dei primi strumenti con il quale aziende ed istituti finanziari si sono indirizzati verso nuove nazioni, dando vita ad un interscambio di beni e idee destinato a rivoluzionare lo scenario economico internazionale. I paesi del Sud est asiatico e del medio oriente in poco tempo si sono inseriti nel panorama internazionale sull'onda di un boom economico che molti anni prima aveva caratterizzato i Paesi occidentali, con forme e caratteristiche differenti. Un fenomeno assai rilevante è stata la Globalizzazione, che se da una parte sembrava aver livellato le differenze tra i Paesi ricchi e i Paesi in via di sviluppo, dall'altra ha creato all'interno di una stessa nazione gap sempre più evidenti tra le varie fasce sociali, come è accaduto nei cosiddetti paesi BRIC, Brasile, Russia, India e Cina. Questo termine è stato coniato da Jim O'Neill durante una conferenza sulle economie emergenti per la banca Goldman Sachs. Egli sosteneva che nuove nazioni domineranno l'economia mondiale entro il 2050 raggiungendo un Pil simile a quello dei G6. Potremmo aggiungere anche il Messico, il cui indice di sviluppo economico sta raggiungendo livelli sempre più elevati, così da poter creare l'acronimo BRICM e poter parlare di BRICM travellers, i nuovi turisti. Stiamo parlando di milioni di persone, di una nouvelle vague del turismo di massa, del ritorno al temutissimo torpedone capace di sfornare decine e decine di turisti di vecchio stampo ogni giorno. Il tour solitamente prevede numerose tappe, durante le quali si scende

dall'autobus per scattare una foto davanti ai monumenti classici, poi si risale diretti verso la prossima cartolina. Da quando le economie di questi paesi hanno cominciato ad affermarsi sempre più cinesi, brasiliani, russi ed indiani hanno iniziato a viaggiare verso mete esotiche e città d'arte. Sono loro a stabilire l'indice di gradimento delle destinazioni, definendo un nuovo concetto di lusso avanzando richieste personalizzate a costi inimmaginabili. Ad esempio analizzando più da vicino il turismo outbound indiano è opportuno evidenziare le seguenti potenzialità[12]:

- In India vi sono 5 milioni di super ricchi di cui il 70% nelle città di Mumbai e Delhi.
- Nella lista pubblicata da Forbes dei 20 Paperoni più ricchi al mondo ben 3 sono indiani.
- Classe medio alta: 70 milioni con una crescita annua del 15% ;
- Classe media 250 milioni.
- I turisti indiani sono i più disponibili a spendere, impiegheranno più di un miliardo di euro entro la fine del 2012 nei consumi turistici.
- La spesa dedicata allo shopping per una famiglia media di 4 persone durante un viaggio all'estero è di 2500 dollari a settimana.

Questi cambiamenti ed evoluzioni hanno inciso anche sul settore turistico, infatti la domanda turistica è inevitabilmente connessa con la cultura dominante, a sua volta legata all'assetto sociale, e quindi al modo prevalente di produrre e in ultima istanza agli andamenti economici. Lo sviluppo del turismo nella forma attuale è frutto delle rivoluzioni socioeconomiche verificatesi a partire dagli anni Ottanta. Ciò non significa però che, al di là delle tendenze di medio-lungo periodo, si possano identificare connessioni automatiche tra eventi economici e domanda turistica. Le variazioni del reddito connesse con i cicli economici non sembrano incidere in modo particolare sulla richiesta di viaggi. Negli anni Novanta, nonostante la crisi economica internazionale iniziata con la guerra del Golfo del 1991, la domanda turistica ha continuato a crescere stabilmente. Cosi

[12] Fonte: The Indo Italian Chamber of Commerce and Industry, 2012.

come non sembra aver risentito del ciclo negativo della prima metà del decennio, non ha subito particolari accelerazioni dopo il 1995, anni in cui l'economia appariva in grande sviluppo. Negli anni Duemila, iniziati con la grande crisi delle borse mondiali, che hanno eroso in modo significativo i risparmi dei consumatori, la domanda di turismo ha continuato a crescere stabilmente, con un periodo di stallo particolarmente evidente nei 3-4 mesi che hanno seguito l'11 settembre. Nel 2004, nonostante i primi mesi di recessione, la domanda turistica mondiale è cresciuta di oltre il 10%, e sembra essere riuscita a resistere anche alle dure prove del 2008, durante il quale prima si è assistito in poche settimane al raddoppio del prezzo del petrolio e poi all'esplodere di una crisi finanziaria senza precedenti. Se volessimo analizzare un indice economico come il tasso di cambio ci accorgeremo che l'andamento dello stesso non influenza considerevolmente il volume dei flussi turistici. Ad esempio i viaggi degli statunitensi in Europa, particolarmente convenienti fino al 2002, in realtà si sono ridotti dopo gli attentati del 2001 e sono debolmente ripresi solo nel 2003, quando la moneta americana si è indebolita sull'euro: il contrario di ciò che la logica suggerirebbe. Solo la forte impennata del cambio a favore dell'euro del 2007 e 2008 ha decisamente influito sui viaggi degli europei verso gli Stati Uniti. Tuttavia la debolezza del dollaro non ha influito significativamente sui flussi verso l'Europa dagli Usa.

Come affermato in precedenza negli ultimi tempi nuovi paesi si stanno economicamente affermando in maniera consolidata, divulgando culture e strategie aziendali finora sconosciute. Essi hanno sviluppato nuovi modelli di business, che si sono rivelati particolarmente efficaci ed efficienti in numerosi settori, ma io mi occuperò in dettaglio di quello turistico e del trasporto aereo. La grandezza economica che sembra influenzare in modo sistematico i flussi turistici è quella connessa con i flussi commerciali. Dove vanno le merci vanno anche i turisti. Quali potrebbero essere le pietre angolari a sostegno di questa tesi? Indubbiamente esiste un flusso di business travels strettamente legato ai rapporti con le zone di produzione dei beni. Il fatto che i voli dagli aeroporti veneti alla Romania siano sempre pieni è collegato con la scelta di molte aziende del Nordest italiano ad aprire stabilimenti in quel paese. Questo trattandosi

comunque di un caso illuminante e alquanto esplicativo non serve ad avvalorare tale teoria. Il punto fondamentale è rappresentato dal fatto che è il modo di produrre che crea la cultura dominante e quindi anche gli stimoli ai movimenti. Se crescono enormemente i viaggi verso la costa orientale dell'Asia è perche in tale area vengono sempre più realizzati beni che si interscambiano con i paesi occidentali avanzati e, conseguentemente, va sempre più assumendo un modo di essere simile a quello europeo e statunitense. Da qui sorge l'interesse dei turisti verso queste realtà. La necessità di raggiungere le destinazioni asiatiche per motivi dei lavoro o per fini turisti ha contribuito alla nascita di nuovi vettori, che hanno sviluppato una rete di collegamenti senza precedenti, rivoluzionando drasticamente il campo dell'aviazione civile. Già partire dagli anni 80 hanno iniziato ad operare nuove società ed alleanze nel settore del trasporto aereo, affiancandosi ai cosiddetti giganti dell'aria europei e statunitensi che già da molti anni solcavano i cieli del mondo trasportando milioni di persone. Essi già al tramonto del secondo conflitto mondiale, forti dell'esperienze belliche, convertirono gli aerei militari in mezzi di trasporto ad uso civile, definendo in modo strategico i propri ambiti operativi. L'obiettivo era quello di coprire il maggior numero di rotte possibili, garantendo servizi regolari ed efficienti. Grazie al bagaglio di esperienze accumulate nel tempo compagnie come Lufthansa, British Airways, Air France e American Airlines si sono affermate per molto tempo nel settore dell'aviazione commerciale come leaders incontrastati, ma oggi devono far fronte alla concorrenza forte, di nuove compagnie. La IATA, l'Associazione Internazionale del Trasporto Aereo è in grado di stabilire i volumi di crescita del traffico passeggeri e merci sulla base dell'evoluzione del GDP (Gross Domestic Product) a livello globale. Poiché i tassi di crescita nel Vecchio Continente e negli USA saranno inferiori rispetto alla media mondiale, il futuro delle areolinee di bandiera europee e statunitensi si rivelerà tutt'altro che roseo, rispetto al trend crescente che caratterizza le compagnie asiatiche e mediorientali.

4.2 Analisi cross country e l'accordo Open Skies

Una analisi approfondita nel campo dell'aviazione commerciale a livello comunitario deve essere condotta considerando tre principali segmenti: domestico, europeo ed intercontinentale. La normativa vigente fa riferimento ai regolamenti del 1992 e alle direttive del 1997, atte a stabilire un medesimo grado di liberalizzazione all'interno di ciascuno stato membro. In realtà il livello di liberalizzazioni appare elevato nel caso di voli inraeuropei, ciò si evince dalla crescita consistente di passeggeri trasportati. In tutti i paesi vi è stato un trend positivo con volumi di crescita pari al 50%, nonostante l'incombere di alcuni shock esterni negativi come l'attacco al World Trade Center nel settembre del 2001 e il propagarsi dell'epidemia del virus Sars. L'effetto desiderato è stato raggiunto grazie all'ingresso di nuovi operatori conosciuti come LCC, ovvero le compagnie low cost. Il grado di liberalizzazioni risulta minore per i voli domestici, sui quali gravano gli oneri di servizio pubblico, nati con l'intento di eliminare alcuni svantaggi territoriali, ma poi rivelatisi efficaci misure protezionistiche per le principali compagnie di bandiera. A livello intercontinentale sono stati stipulati importanti accordi tra Europa e Stati Uniti, primo tra tutti l'Open Skies, che offrirà nuove opportunità alle compagnie e ai passeggeri. Esso stabilisce i seguenti punti cardine[13]:

- **Il riconoscimento di tutte le compagnie aeree europee come «Community air carriers»**: tutte le compagnie europee sono classificate allo stesso modo senza discriminazioni sulla base del loro paese d'origine (se appartenenti all'Unione europea).
- **Sono possibili i voli tra tutte le destinazioni europee e quelle americane**: le compagnie potranno volare da qualunque aeroporto europeo verso qualunque destinazione americana.
- **Sono possibili i voli oltre gli Stati Uniti verso paesi terzi**: le compagnie europee potranno viaggiare anche oltre gli Stati Uniti e proporre delle destinazioni che facciano scalo in terra americana. Riguardo i voli merci

[13] Fonte: <http://www.eurobull.it/L-accordo-Open-Skies-tra-USA-e-UE-un-primo-passo-decisivo>, (9-04-2012).

tra gli Stati Uniti e i paesi terzi, essi seguiranno le stesse regole sopraesposte per il traffico dei passeggeri.

Tali disposizioni permettono a tutti i paesi europei, compresi coloro che finora non avevano stipulato accordi bilaterali con gli Stati Uniti, di essere collocati sullo stesso piano in ambito giuridico e di ampliare la gamma di destinazioni possibili. Sono state delineate inoltre alcune importanti norme in materia ambientale e per quanto concerne la difesa e la sicurezza dei viaggiatori[14]:

- **Sicurezza nei cieli**: l'UE e gli USA lavoreranno insieme per rendere compatibili gli standard e le prassi per facilitare una comune normativa aerea;
- **Sicurezza a bordo**: da un lato, saranno stabilite delle procedure consultive sui problemi di sicurezza e dall'altro riconosciuto lo sviluppo di responsabilità sulla sicurezza a livello di Unione europea;
- **Ambiente**: le linee aeree americane potranno essere sottoposte alla tassazione sul carburante per aerei sulle rotte tra gli Stati Membri.

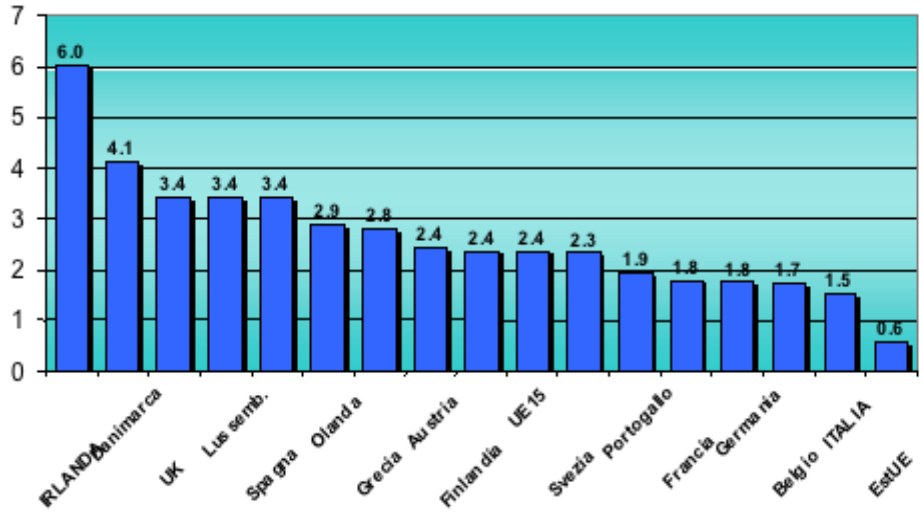
L'obiettivo è quello di favorire un processo di integrazione tra Europa e Stati Uniti per facilitare gli investimenti all'estero, realizzare una serie di iniziative atte alla liberalizzazione dei cieli e stabilire alcune norme strutturali e ambientali da rispettare. L'Unione Europea otterrà degli importanti benefici economici grazie all'accordo Open Skies. Vi sarà un incremento di 25 milioni di passeggeri nella rotta Transatlantica, supportato da un forte risparmio per i clienti, e saranno creati 80.000 nuovi posti di lavoro. Un contributo importante vi sarà anche in campo giuridico rivolto alla risoluzione delle discrasie esistenti tra il diritto comunitario e le intese raggiunte tra ciascun paese europeo e gli Usa. Di pari passo si procede verso un modello "Single European Sky"su più vasta scala, il quale ha garantito ai viaggiatori una gamma più vasta di collegamenti ad un prezzo più basso e ha generato notevoli ripercussioni nel campo del trasporto

[14] Fonte: <http://www.eurobull.it/L-accordo-Open-Skies-tra-USA-e-UE-un-primo-passo-decisivo>, (9-04-2012).

aereo. La deregulation ha consentito alle compagnie dominanti di riadattare la loro struttura e ha di fatto eliminato le barriere all'entrata, permettendo a nuovi concorrenti di entrare più facilmente sul mercato. Il modello d'impresa adottato dagli incomers, prettamente compagnie low cost, è utile solo in caso di collegamenti di breve o media durata, in quanto nei voli intercontinentali la durata del viaggio ha un'incidenza molto elevata sulla produttività complessiva. Gli incumbent, ossia le compagnie dominanti, sono state messe alla prova, è emersa la necessità di ridefinire delle strategie in grado di reggere la concorrenza di compagnie come Ryanair e Easyjet. Skyteam, Oneworld e Star Alliance sono alcune delle principali alleanze per mezzo delle quali le aerolinee hanno dato vita ad un processo sinergico, ove esse sono associate per la loro complementarità più che per la loro affinità. Al fine di evincere l'importanza del trasporto aereo all'interno di ciascun singolo paese è necessario definire un numero indice dato dal rapporto tra il numero di passeggeri trasportati e la popolazione complessiva all'interno di ciascuna nazione. Si possono così ricavare quattro cluster ben distinti:

- Mercati fortemente sviluppati come la Gran Bretagna e l'Irlanda, nei quali è avvenuto un sviluppo precoce del settore, ma anche paesi come la Spagna in grado di attrarre notevoli flussi turistici dal Nord Europa. In tal caso l'indice assume valori superiori a tre.
- Mercati mediamente sviluppati come Grecia e Olanda, dove l'indice è compreso tra i 2 e i 3 voli annui per individuo.
- Mercati con uno sviluppo moderato come Italia e Francia, con valori inferiori a 2.
- Mercati in via di sviluppo, un caso tipico sono i paesi dell'est Europa, all'interno dei quali si sta progressivamente affermando l'abitudine del viaggiare in aereo.

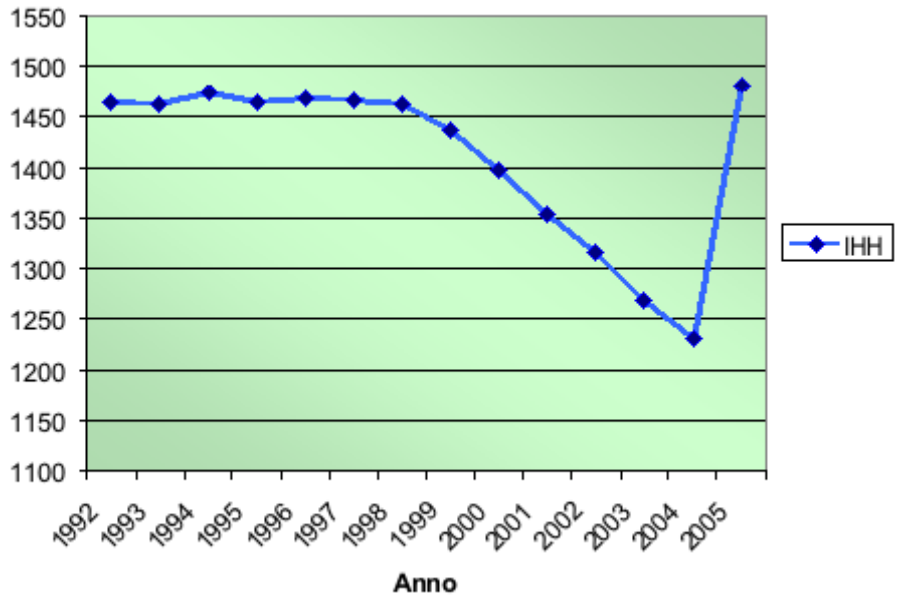
Grafico 3: Voli annui per persona nei principali Stati europei



Fonte: Giuricin Andrea, *Indice delle liberalizzazioni*, Trasporto Aereo, Istituto Bruno Leoni, 2007.

Dal grafico è possibile notare come sia l'Irlanda a farla da padrone, con sei voli annui per persona. Questo sostanzialmente per due motivi, uno geografico e uno politico-economico. Essendo un'isola il mezzo di trasporto più utilizzato per gli spostamenti all'estero è l'aereo, ma allo stesso tempo il governo ha liberalizzato efficacemente il mercato. Negli ultimi anni infatti il Paese ha sperimentato una crescita economica assai rapida con un processi di polarizzazione attorno all'industria dei servizi. Dopo aver analizzato il numero di voli che ciascun individuo del Vecchio Continente effettua nel corso del medesimo anno solare, entra in gioco un altro indicatore. Si tratta dell'indice di Herfindahl, che ha l'obiettivo di stabilire il livello di competitività e la concentrazione degli attori operanti nel settore del trasporto aereo. Solitamente viene usato in economia per misurare la presenza di beni o imprese in un mercato o territorio. Ogniqualvolta l'indice tenderà a diminuire, la concentrazione sarà minore.

Grafico 4: L'indice di Herfindahl



Fonte: Giuricin Andrea, *Indice delle liberalizzazioni*, Trasporto Aereo, Istituto Bruno Leoni, 2007.

Le compagnie *low cost* si sono sviluppate in quei mercati dove la liberalizzazione è avvenuta in periodi antecedenti i regolamenti europei: Irlanda e Gran Bretagna. L'Italia, ma anche la Francia non sono state in grado di creare imprese competitive su questo nuovo mercato. La Spagna ha una compagnia *low cost* di piccole dimensioni, Vueling, ma ha lasciato entrare sul mercato dei voli intraeuropei le compagnie straniere le quali hanno apportato indubbi benefici per il sistema turistico spagnolo. Esse hanno definito un modello aziendale di successo, in un continente in cui la penetrazione del mezzo aereo nelle abitudini di viaggio dei passeggeri risulta ancora limitata, data la competizione del mezzo ferroviario e di un consolidato ventaglio di offerte rappresentato dai voli charter.

4.3 Le compagnie low cost e le luxury Airlines: the sky is the limit

Una spinta fortemente innovativa deriva dal sorgere di un segmento low cost, dominato da Ryanair ed Easyjet. Esse sono aziende simbolo, al pari di Google e

Wal-Mart, che incarnano il capitalismo di inizio XXI secolo e la sua propensione alla continua discesa dei prezzi fino a raggiungere la gratuità per tutti. Ryanair è oggi il principale operatore low-cost d'Europa[15]. Ha assunto dimensioni superiori a quelle di molti vettori nazionali, raggiungendo livelli di produttività assolutamente da primato e scalato posizioni nel settore in termini di redditività per l'investitore, ponendosi al vertice non solo nel segmento dei trasporti a basso costo, ma anche doppiando su questo parametro la stessa British Airways leader dei vettori tradizionali europei. È possibile affermare non solo che Ryanair sia divenuta l'icona del volare low cost in Europa, ma abbia contribuito, insieme ad altre insegne commerciali quali Aldi, Lidl, H&M, Zara e Logan, all'affermazione di un nuovo stile di consumo nel contesto europeo, che ha progressivamente contagiato fasce sempre più estese della popolazione continentale. Tuttavia è bene sottolineare anche alcuni presunti coni d'ombra dell'approccio Ryanair sulla filiera del trasporto aereo e nelle relazioni con gli stakeholders. Assai ben nota è la modalità è la modalità estremamente aggressiva assunta dalla compagnia irlandese nella negoziazione con le gestioni aeroportuali, a cui vengono richiesti importanti "contributi di marketing" e forti sconti sulle tariffe di handling, tesi ad abbattere l'onere delle operazioni sul singolo scalo: una condotta che ha portato il vettore di fronte agli organismi comunitari nell'ormai famosa sentenze Charleroi. Da menzionare inoltre è la negoziazione serrata con i costruttori aeronautici per ottenere sconti sui prezzi di listino, magari sfruttando periodi quali l'ottobre 2001, come nel caso della relazione tra Boeing e Ryanair, spingendo a eguali comportamenti imitativi anche Airbus nella relazione con Easyjet e inducendo, in senso aggregato, un calo della marginalità netta sui prodotti dell'industria aeronautica. Non è da trascurare la forte componente royalties che il vettore consegue con l'intermediazione sul suo sito web di servizi di noleggio autoveicoli e alberghieri, anche in questo caso negoziati a condizioni estremamente favorevoli per l'aerolinea, ma di eccessivo saldo per i primi. Se tutto questo, dunque, fa parte del format Ryanair e, in ultima istanza, lo caratterizza sul mercato intermedio e finale, è opportuno chiedersi se il futuro di Ryanair potrà essere altrettanto positivi rispetto alle brillanti gestioni degli ultimi

[15] Creaton Siobhàn, *Ryanair il prezzo del low-cost*, Egea 2008.

anni. Uno sguardo al più evoluto mercato statunitense del trasporto aereo può forse aiutarci a interpretare gli eventi futuri e lo scenario che andrà delineandosi. In USA la penetrazione dei voli low cost si è sostanzialmente bloccata su valori di circa il 30 per cento di quota di mercato, grazie alla risposta proattiva che i vettori tradizionali hanno realizzato, ristrutturando le loro operazioni e abbassando i costi operativi anche grazie allo strumento CHAPTER 11 (una sorta di amministrazione controllata vigente negli USA). Sempre l'America segnala come il mercato si stia polarizzando anche verso i segmenti passeggeri più premianti, che potranno nell'immediato futuro essere serviti da nuove categorie di aerei executive a 4-6 posti, i cosiddetti Very Light Jets (VLJs), con costi significativamente più bassi rispetto al passato e con un prezzo per il passeggero similare a quello di un biglietto di business class. In Europa, accanto a queste tendenze ancora poco visibili, anche a causa delle maggiori vischiosità di cambiamento strutturale da parte dei vettori tradizionali, si associa la crescente concorrenza di vettori low cost ibridi, come EasyJet. Mentre Ryanair serve tipicamente una coppia di aeroporti secondari e identifica come suoi target la clientela turistica, etnica e i piccoli imprenditori, Easyjet opera spesso su aeroporti primari vicini ai centri cittadini e, per questo, può aggredire più agevolmente la domanda d'affari. In tal senso il concorrente di riferimento di Easyjet può essere identificato in British Airways, il cui prodotto può diventare un perfetto sostituto del vettore ibrido, soprattutto in ipotesi di concentrazione dei budget di viaggio. Più nel dettaglio, si può affermare come il segmento turistico sia sostanzialmente stazionario nei suoi volumi di crescita, a causa della crisi economica attuale e prospettata, mentre quello business continui a segnalare una migrazione verso modelli di trasporto nuovi, dove vengono combinati mix di prodotti che vanno da tariffe più convenienti rispetto al passato a servizi più efficienti. Tutto ciò accade all'interno di un panorama competitivo che sta mutando non solo dal lato dell'offerta, ma anche della domanda, alla ricerca di formule differenti rispetto a quelle adottate dai ben noti paladini dell'aria. Accanto ad una politica estrema senza fronzoli che le stesse compagnie low cost sembrano via via abbandonare nascono pacchetti di servizi al passeggero più completi. Sono tipici delle strategie diagonali che le compagnie di oggi fanno

proprie, prime fra tutte le 4 e 5 Stars Airlines, come Emirates, Qatar Airways e Singapore Airlines. Viaggiare con eleganza ed esclusività ha un sapore notevolmente diverso, iniziare la vacanza a bordo di aeromobili super lusso, dove si viene cullati e ogni piccolo dettaglio viene curato con l'attenzione necessaria, diviene un'esperienza indimenticabile. La mission delle Luxury Airlines è proprio quella di trasformare il viaggio in aereo in una parte integrante della vacanza, riescono a ricreare l'atmosfera idilliaca che il viaggiatore troverà una volta giunto a destinazione. Ma cosa rende lussuoso il viaggio? Per prima cosa è fondamentale l'arredamento del velivolo, a partire dai sedili che devono essere particolarmente comodi e rivestiti dei migliori materiali. Nel caso di spostamenti a lungo raggio si trasformano in veri e propri letti dove riposare con la massima tranquillità e riservatezza. Alcuni velivoli, come l'Airbus 380, sono in grado di offrire dei veri e propri bar e cucine di alto livello, nelle quali gustare le prelibatezze più esclusive. I servizi a bordo sono offerti da personale altamente qualificato pronto a curare tutte le esigenze.

4.4 Star Ranking

Skytrax è una società di ricerca britannica affermata a livello mondiale che analizza il settore dell'aviazione civile, stilando speciali classifiche dedicate alle compagnie aeree e agli aeroporti. Individua le migliori aerolinee, in termini di efficienza, intrattenimento e servizi a bordo, nonché i servizi a terra offerti negli aeroporti più prestigiosi. Stabilisce una serie di linee guida contribuendo a facilitare le operazioni di scelta dei viaggiatori, che individueranno la compagnia in grado di soddisfare al meglio le proprie esigenze. Una delle principali classifiche, nota come Seat Pitch, riguarda la comodità e lo spazio tra i sedili, il quale non dipendente strettamente dal tipo di aeromobile considerato, bensì dalla compagnia aerea che lo impiega per i propri collegamenti. Le compagnie aeree ove si sta più comodi sono quelle americane, mentre a bordo delle LCC lo spazio a disposizione è veramente molto esiguo. L'analisi più importante viene condotta per definire lo Star Ranking, mediante il quale le aerolinee vengono prima

classificate in base a diversi parametri e successivamente viene fissato un punteggio globale, da un minimo di 0 (scadente) ad un massimo di 5 stelle (eccellente). Da oltre vent'anni Skytrax conduce delle indagini nell'industria del trasporto aereo in tutto il mondo, i programmi sulla qualità da essa realizzati vengono impiegati in chiave competitiva come benchmarking e sono utilizzati dalle principali compagnie nello studio delle performance. Skytrax ha introdotto il World Airline Star Rating Programme nel 2000. Si tratta di un sistema di analisi della qualità che classifica i prodotti e i servizi offerti dai vettori aerei, provata da un panel di esperti che segue da vicino le operazioni e le strategie adottate dalle varie società. Prima dello Star Rating ufficiale viene valutata l'efficienza attraverso 800 diverse aree di prodotto. Il programma è sempre aggiornato in tempo reale, in modo tale che il livello del Ranking sia mantenuto costante o venga aggiustato non appena si registrino dei cambiamenti all'interno delle compagnie. In media ogni Star Ranking viene rivisto approfonditamente ogni 2-3 mesi e aggiustato in accordo con le classificazioni annuali. Viene adottato un approccio assolutamente indipendente ed equo basato sulle verifiche condotte da specialisti del settore piuttosto che su considerazioni espresse dai viaggiatori. A loro è riservato un portale apposito, dove si scambiano opinioni sulle esperienze fatte. I ratings riguardano sia i servizi a terra, qualità degli aeroporti e della lounges, sia tutti i prodotti offerti on board e sono applicati ad ogni tipo di cabina. Vi sono dei requisiti che concorrono a determinare il livello finale nella classificazione e regolano aree prodotto come i servizi di intrattenimento durante il volo e la comodità dei sedili. Il comfort dei posti a sedere rimane uno dei principali fattori per la maggior parte dei passeggeri, sia in Economy che in First Class, ed è un aspetto fondamentale nella soddisfazione globale del viaggio. Da notare è il fatto che Skytrax non include fattori commerciali come tariffe e premi frequent flyers nella redazione delle speciali classifiche. Sono parametri che mutano molto frequentemente e non permettono di realizzare ratings equi ed accurati, inoltre l'obiettivo primario è quello di mettere in evidenza la qualità del prodotto che i passeggeri si aspettano da ciascuna compagnia.

LE CATEGORIE SKYTRAX STAR RATING

- The World's 5-star Airlines: Asiana Airlines, Cathay Pacific Airways, Haian Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, Kingfisher Airlines e Malaysia Airlines.
- The World's 4-star Airlines: Air France, British Airways, Air China, Emirates, Etihad Airways, Lufthansa, Oman Air, Thai Airways.
- The World's 3-star Airlines: Aeroflot, Air Dolomiti, Alitalia, Klm, Iberia, Meridiana e Sas.
- The World's 2-star Airlines: Ryanair, Cubana Airlines, Yemenia e Air Alegerie.
- The World's 1-star Airlines: Air Koryo.
- Unclassified Star Ranking Airlines: Virgin America, Iran Air, WindJet e Gol. Questa categoria racchiude compagnie che non sono iscritte o sono state sospese dallo Star Rating Programme. Solitamente una compagnia aerea viene esclusa dalle speciali classifiche stilate da Skytrax quando non rispetta i requisiti di sicurezza validi universalmente, quando non effettua manutenzioni periodiche ai propri velivoli oppure quando il servizio offerto a bordo è scarso o di pessima qualità.

Secondo quali canoni una compagnia aerea viene definita a 5 stelle?

La domanda sorge spontanea quando si va ad analizzare lo Star Ranking e ci si accorge come nessuna di esse raggiunga i massimi livelli in ogni singola categoria di prodotto e negli standard di servizio. Ci sono alcuni vettori che garantiscono una qualità eccellente e altri che vengono premiati per la migliore Economy class, altri ancora sono molto attenti all'intrattenimento a bordo e presentano uno staff altamente qualificato, ma nel complesso non raggiungono lo status di compagnia a 5 stelle. Viene condotta un'indagine cross-section e vengono pubblicati solo alcuni punti chiave della Rating Agenda, i principali godono di un certo riserbo e sono accessibili individualmente solo alle società che operano nel settore del trasporto aereo. Tutti i passeggeri percepiscono gli standard qualitativi allo stesso modo? Sembrano sussistere delle differenze in base alla nazionalità di essi. I cittadini americani non si spiegano i bassi punteggi ottenuti dalle aerolinee americane, affermando che la qualità dei vettori europei ed asiatici sia fortemente sopravvalutata. Skytrax ha applicato un modello valido universalmente, noto come "International Style", in grado di evincere ad esempio le aspettative e le esigenze di un viaggiatore mediorientale e confrontarle con quelle di un passeggero texano. Può risultare vantaggioso mantenere saldamente l'identità nazionale on board, ad esempio volare con Air France è sinonimo di autenticità culinarie e delle prelibatezze più esclusive, mentre viaggiare con Singapore Airlines e Qatar Airways significa essere coccolati e ricoperti di tutte le attenzioni necessarie, ma Skytrax nella redazione delle speciali classifiche predilige un approccio "truly International".

Il fattore chiave che si cela dietro il 5-star status consiste nell'abilità di una compagnia di proporre un paniere di beni e servizi in grado di massimizzare la soddisfazione del cliente, il viaggio in aereo diverrà un'esperienza unica ed indimenticabile. Negli ultimi mesi si è iniziato a discutere circa la possibilità di individuare nuove categorie da affiancare a quelle già esistenti, è stato registrato il marchio 6-star Airlines apparentemente con lo scopo di prevenire qualsiasi uso improprio dello Star Ranking da parte di soggetti terzi. Edward Plaisted, Skytrax CEO, afferma infatti che la categoria 5 stelle rappresenti il limite massimo e non vi è alcuna intenzione di crearne nuove.

Che tipo di servizi deve offrire una compagnia per rientrare nella categoria a 4 stelle?

Il sigillo di qualità viene conferito ai vettori che garantiscono buone performance nelle diverse aree prodotto considerate. La qualità del servizio non raggiunge livelli eccellenti, ma risulta efficiente per tutte le classi di viaggiatori, siano essi in Economy o in Business. Il cliente già prima dell'imbarco viene accolto in lounge moderne con qualsiasi tipo di confort, dalla navigazione Wi-fi agli angoli relax dove è possibile trovare innumerevoli forme di svago.
Le più importanti compagnie aeree, sia a 4 che a 5 stelle, hanno adottato negli ultimi anni strategia di crescita di tipo diagonale, aggregandosi ad imprese che non presentano cicli produttivi simili, ma attività connesse trasversalmente con la propria. I nuovi prodotti dell'impresa integrata presentano delle sinergie con i processi sviluppati in precedenza, sia dal punto di vista tecnologico che di

mercato. Sono state le agenzie di viaggio le prime ad integrare diagonalmente i servizi offerti al cliente, prevedendo oltre ai servizi tipici, come trasporto e ricettività, anche servizi collaterali, come l'ingresso ai musei, forniti da soggetti economici che non appartengono al medesimo ciclo produttivo.

4.5 Le strategie diagonali

Le strategie diagonali sono un processo mediante il quale le aziende utilizzano le tecnologie informatiche con l'intento di combinare razionalmente i servizi ottenendo al tempo stesso migliore produttività e massima redditività. Servizi finanziari, assicurativi e turistici vengono inglobati all'interno di un unico pacchetto al fine di ottenere importanti sinergie. Da quando l'industria turistica è guidata dalle informazioni, dal passaparola e dal comportamento degli individui, le aziende hanno sviluppato percorsi di integrazione diagonale controllando le aree più vantaggiose nel processo di creazione del valore, producendo una vasta gamma di servizi che possono essere consumati simultaneamente a intervalli regolari. Un esempio molto comune è l'acquisto di un viaggio, nel quale sono compresi il soggiorno nella destinazione prescelta, le assicurazioni e i servizi di personal banking. L'aspetto più importante dell'integrazione diagonale non risiede nel fatto che le imprese che operano nella medesima fase della produzione si uniscono per influenzare il grado di concentrazione del settore, come accade nel caso dell'integrazione orizzontale, oppure cerchino di controllare l'intero processo produttivo come avviene invece nell'integrazione verticale. Non è riscontrabile nemmeno nella minimizzazione del rischio diversificando, ma si verifica quando le imprese che svolgono attività similari uniscono le forze tagliando i costi e instaurano una relazione diretta con i consumatori. Nel settore turistico le aziende danno vita a forme di integrazione diagonale instaurando alleanze con soggetti economici appartenenti ad altri ambiti operativi, alcuni autori definiscono tale strategia diversificazione conglomerale. Esse sviluppano nuove forme di prodotto o servizio che non hanno alcun tipo di sinergia tecnologica o commerciale con i prodotti correnti, ma sono rivolte invece verso

nuove categorie di clienti. La diversificazione conglomerale presenta una connessione molto debole con il current business dell'azienda e lo scopo principale di questa strategia è di aumentare la redditività e la flessibilità. Inoltre la crescita di dimensione concorre a determinare migliori proventi nel mercato azionario e dei capitali.

Tabella 2: Matrice prodotto mercato di Ansoff

	Prodotto attuale	**Prodotto nuovo**
Mercato attuale	Penetrazione del mercato	Sviluppo del prodotto
Mercato nuovo	Sviluppo del mercato	Diversificazione

Fonte: Kaye Sung Chon e Onofre Martorel Cunill, *The Growth Strategy of Hotel Chains: Best Business Practises by Leading Companies*, 2006.

I fattori chiave e di successo consistono nello stabilire un rapporto diretto con il consumatore, così da ridurre i costi attraverso economie di scopo e sinergie. Al contrario l'integrazione verticale mira ad inglobare il maggior numero di "passaggi intermedi" necessari all'ottenimento del prodotto finito, mentre quella orizzontale prevede forme di acquisto o di alleanza tra aziende dello stesso settore.

Le società si integrano diagonalmente mediante l'impiego di tecnologie informatiche, che consentono sia di identificare accuratamente il target dei propri consumatori sia di combinare un mix di servizi da poter offrire. Questo approccio comporta alcune implicazioni peculiari:

- I dipendenti dell'azienda non riescono ad individuare chiaramente i limiti degli incarichi di loro competenza e delle loro responsabilità;
- Lo scenario nel quale compete l'azienda si amplia notevolmente, essa dovrà fronteggiare la concorrenza in diversi settori contemporaneamente.

I vantaggi derivano dalle economie di scopo, che garantiscono costi più bassi grazie alla produzione congiunta di prodotti diversi e inoltre permettono di

perseguire obiettivi differenti utilizzando gli stessi fattori produttivi. Esse, a differenza delle economie di scala, dipendono dalla varietà e non dal volume di beni prodotti.
Le prime non si sostituiscono alle seconde, anzi la loro combinazione risulta si rivela particolarmente vantaggiosa ed efficace.
Le economie di scopo esistono nella produzione del bene 1 e del bene 2 se[16]:

$$C(Q1, Q2) < C(Q1, 0) + C(0, Q2) \qquad \text{con } Q1, Q2 > 0$$

Dove la prima espressione indico il minor costo sostenuto dall'azienda nella produzione di Q unità del bene 1 e di Q unità del bene 2, con lo stesso prezzo degli input. Il secondo membro contiene il minor costo sostenuto nella produzione di Q unità del bene 1 e zero del bene 2, sommato al minor costo di produzione di Q unità del bene 2 e zero del bene 1. Il costo della produzione congiunta di due prodotti si rivela inferiore alla somma dei costi della produzione disgiunta di ognuno di essi, consente infatti un ottimo impiego delle risorse che rimarrebbero inutilizzate.
Le conoscenze sviluppate e consolidate nel tempo da un'impresa sono fonte di vantaggio competitivo in quanto possono essere applicate nella creazione di nuovi prodotti.
L'integrazione diagonale comporta una serie di benefici derivanti dalla sinergia tra le varie attività di gestione, in modo tale ciascuna di esse generi profitti atti a rinforzare altre operazioni. Vengono a delinearsi quindi i cosiddetti system gains, ossia i vantaggi o risparmi dovuti alle interconnessioni tra attività differenti, che permettono la condivisione di conoscenze e informazioni. Le banche ad esempio tracciano le caratteristiche di ciascun cliente a fine di offrirgli diverse tipologie di servizio, come viaggi organizzati o pacchetti assicurativi.
American Express ha adottato da tempo una strategia di tipo conglomerale, con l'obiettivo di creare un sistema di servizi per i propri utenti, che ne potranno beneficiare ad intervalli regolari. Anche nel settore turistico le imprese hanno

[16]Martorel Cunill Onofre, Sung Chon Kaye, *The Growth Strategy of Hotel Chains: Best Business Practises by Leading* Companies, 2006.

acquisito approcci simili, United Airlines ha stabilito un programma fedeltà per i frequent flyers, ad ogni dollaro speso corrisponde un miglio gratuito.
La catena di alberghi Barcelò ha realizzato nel 1998 una joint venture con due società, FCC (Fomento de Construcciones y Contratas) e Argentaria, volta a rivoluzionare l'hotellerie spagnola. L'idea iniziale era quella di dar vita ad una nuova catena alberghiera, la Grubarges, che avrebbe inglobato tutti i processi produttivi. Ciò fu possibile poiché le attività delle tre società partecipanti al progetto coprivano in toto il settore alberghiero. Furono fondate due divisioni interne a Grubarges, Grubarges Inversion responsabile degli investimenti e della proprietà degli hotel, e Grubarges Gestion con compiti di management. La prima acquistò undici alberghi in precedenza controllati da Argentaria e Barcelò. Nel giro di un anno e mezzo venne formata una catena con più di 40 edifici sparsi in tutto il mondo. Il capitale investito ammontava a 600 milioni di euro e il progetto non escludeva l'ingresso di nuovi partner, inoltre venne contemplata la possibilità di inserimento in borsa al fine di poter finanziare l'espansione internazionale del gruppo. Tutti gli stakeholders dell'accordo trassero notevoli benefici: FCC realizzo l aspirazione di entrare nel comparto turistico; Barcelò Group stabilì una partnership con due importanti fornitori di servizi finanziari, così da poter sostenere il proprio processo di crescita; Argentaria riuscì a trasferire parte dei beni immobili acquisiti durante la crisi degli anni Novanta.
Quando si vanno ad analizzare in dettaglio le strategie diagonali il primo passo consiste nel definire accuratamente i concetti di fusione, acquisizione e incorporazione.

-**Fusione :** si verifica quando due o più società generalmente della stessa dimensione trovano un accordo per unire le forze. Viene creata una nuova società che riunisce tutte le loro risorse.

-**Acquisizione:** è un'operazione attraverso la quale un'impresa diventa controllante o proprietaria di un'altra. Tipicamente avviene mediante l'acquisto di azioni della società acquisita. Dal punto di vista legale consiste nell'acquisto

del controllo di un'entità giuridica che è slegata da quella precedentemente posseduta dall'acquirente.

-**Incorporazione:** una società procede all'acquisto di un'altra e solitamente quest'ultima scompare.

Dal punto di vista dell'analisi strategica nulla differenzia queste tre opzioni, spesso infatti vengono utilizzate in concomitanza senza alcuna distinzione. Per comprendere al meglio i diversi approcci si fa ricorso a sette diverse teorie esplicative, ognuna delle quali è basata sul perseguimento di obiettivi che possono essere raggiunti mediante l'applicazione di una determinata strategia.

-Teoria dell'efficienza: le acquisizioni e le fusione sono effettuate al fine di realizzare sinergie di tipo finanziario, gestionale ed operativo. Nel primo caso si ha un riduzione del rischio d'investimento poiché vengono messe assieme tipologie indipendenti di diversificazione. La crescita delle dimensioni aziendali è un'altra fonte di sinergie finanziarie, dato che facilita l'accesso al capitale tramite costi più bassi e al contempo la capacità di finanziamento. Le sinergie di tipo operativo si sviluppano quando le abilità e le conoscenze di tipo produttivo e di marketing possono essere impiegate congiuntamente. I vantaggi in campo gestionale sono prodotti dal bagaglio di esperienze che i manager provenienti da vari ambiti mettono assieme in seguito alle operazioni di fusione. Tuttavia le performance delle società che hanno unito le forze di comune accordo, appaiono peggiori rispetto a quelle che precedentemente ognuna di esse evidenziava singolarmente.

-Teoria del monopolio: secondo questa teoria le fusioni e le acquisizioni sono perseguite con lo scopo di aumentare la competitività delle società. Le fusioni di tipo orizzontale riducono la concorrenza del mercato, per questo le pubbliche autorità intervengono con leggi antitrust. Comunque anche le integrazione verticali riducono la competizione, ad esempio un cliente può riscontrare

problemi con i propri fornitori poiché questi ultimi sono stati rilevati da un competitor.

-The raider theory: secondo questa teoria, fare un'offerta di pubblico acquisto per il controllo delle azioni è una forma di acquisizione. Facendo un'offerta pubblica ad un prezzo fisso, una società può assumere il controllo di un'altra. Il prezzo in realtà spesso risulta molto più elevato di quello che andrebbe a delinearsi attraverso negoziazioni amichevoli. Nella maggior parte dei casi inoltre tali strategie evidenziano alcune complessità strettamente connesse sia agli elevati costi dell'operazione, sia alla situazione finanziaria della società rilevata.

-The valuation theory: le fusioni e le acquisizioni sono pianificate dallo staff dirigenziale, il quale ha accesso diretto alle informazioni più accurate sulle società che si uniranno in accordo. Un ruolo chiave è rappresentato dai comportamenti opportunistici.

-The empire building theory: è basata sull'idea che i manager nella formulazione e nell'applicazione delle strategie hanno un solo obiettivo: la massimizzazione dell'utile. Il potere del management aumenterà in relazione al poter di mercato dell'azienda.

-The process theory: risulta la meno sviluppata. Secondo Trautwein, la teoria cerca di giustificare le fusioni e le acquisizioni collegandole al limitato fondamento logico posto in essere dal management d'azienda, responsabile dell'adozione di tali strategie, senza preoccuparsi di effettuare un'approfondita analisi delle alternative.

-The economic disturbance theory: i disturbi economici influenzano i modelli comportamentali e le aspettative degli individui. Le teorie dell'economia industriale e dei costi di transazione sono strettamente connesse alla teoria del disturbo.

Le compagnie aeree adottano strategie di crescita di tipo diagonale, in ossequio alle esigenze manifestate dai viaggiatori moderni. I business travelers, che si spostano frequentemente da una parte all'altra del globo, vogliono "sentirsi a casa nel mondo", e proprio per accaparrarsi queste segmento di mercato le aziende del comparto turistico sviluppano sofisticate strategie. Oltre a curare i servizi on board sono molto attenti agli investimenti a terra, realizzano Vip Lounge di lusso improntate alla massima ospitalità. In un settore che ormai si rivela altamente competitivo non ci si può permettere un ritorno, seppur minimo, di immagine negativo, quindi si delineano nuove tendenze approntate a strategie di tipo globale, basate su calcoli complessivi e non più legati a voci specifiche.

I vettori tradizionali puntano a comfort e design, le due leve fondamentali per poter attrarre la clientela media d'affari, rappresentata da coloro che preferiscono volare comodamente senza far fronte a costi insostenibili. Lufthansa ha rivisto la configurazione dei propri aeromobili eliminando alcune file e destinandole alla sola utenza Business, servizio operativo nella rotte Monaco-New York e Dusseldorf Chicago. Anche il gruppo Air France-Klm ha ridotto la capacità di alcuni aerei ad 80 posti, di cui 30 di prima classe e i rimanenti di un'Economy extra, più spaziosa di quelle tradizionali. Viene realizzata una rete point to point, come quella delle compagnie low cost, per i manager che così non debbono più spendere cifre folli per il noleggio di jet privati. I titolari azionari delle compagnie aeree mostrano trend positivi, evidenziando come il settore del trasporto aereo oggi non risenta più negativamente degli shock esterni di tipo terroristico o dovuti a catastrofi naturali.

Il segmento lusso si rivela indenne alle crisi, ma è una nicchia circoscritta, l'andamento del mercato si evince dai viaggiatori business e dai turisti, ovvero i primi a rinunciare a spostarsi ai primi segnali negativi. Sono due fasce da aggredire mediante l'utilizzo di due diverse strategie: i turisti con l'intrattenimento, i businessmen con il comfort a prezzi contenuti.

Qual è lo strumento migliore mediante il quale perseguire questi obiettivi? La diversificazione dei business, ma anche delle aree geografiche, per contrastare la ciclicità e volatilità dell'economia odierna. La cabina diventa un ufficio, dove si lavora al computer e si degustano menù ricercati con vini di grandi etichette.

In seguito ai periodi di recessioni i vettori di tutto il mondo sono corsi ai ripari, se un tempo prediligevano mantenere prezzi elevati sui biglietti aggiungendo servizi, ora operano fissando tariffe low cost per i tickets, applicando un supplemento ogni qualvolta si scelga un determinato servizio extra. I grandi colossi dell'aria curano nei minimi dettagli i desideri di coloro che non badano a spese: massaggi ayurvedici e docce rigeneranti, poltrone ergonomiche, lussuose suite, escursioni e scambio informazioni sul proprio smartphone tanto per citarne alcuni.

Emirates e Qatar Airways non badano alle spese di chi decide volare a bordo dei loro aeromobili, offrendo a bordo di moderni Airbus 380 e 340 docce e suite private con LCD da 32 pollici.

Singapore Airlines che proprio quest'anno celebra i suoi 40 anni in Italia, mira alle ultime tecnologie e all'intrattenimento, sviluppando il sistema KrisWorld. In tutte e tre le classi vi è un servizio on demand tra film, giochi e informazioni sulla destinazione che verrà raggiunta.

Di recente sono state inserite nuove mete nella mappa del turismo internazionale, luoghi che fino a qualche anno fa erano conosciuti da una nicchia molta ristretta di viaggiatori. La regina indiscussa è stata per anni Dubai, città in continua evoluzione tra il mare e le dune del deserto, dove sono stati promossi dallo sceicco Mohammed Bin Rashid Al Maktoum e da numerosi investitori stranieri ingenti piani urbanistici. La maggior parte dei voli dall'Europa verso le Maldive, l'Estremo Oriente e l'Australia fanno scalo negli hub internazionali della Penisola Arabica e circa due milioni di viaggiatori all'anno effettuano stopover di una o due notti negli Emirati Arabi o in Qatar. Il Burj Dubai, il Burj Al Arab e il Doha Pearl resort sono solo alcune delle avveniristiche opere infrastrutturali realizzate dagli emiri, delineando la progressiva evoluzione del mondo islamico sempre più attento a soddisfare i gusti del turista occidentale.

CAPITOLO 5
LE STRATEGIE DI EMIRATES, QATAR AIRWAYS E SINGAPORE AIRLINES

5.1 Dubai ed Emirates

Dubai è la capitale del turismo e degli affari del Medio Oriente, con una popolazione di 700.000 abitanti è il secondo per dimensioni dei sette emirati che compongono la federazione degli Emirati Arabi Uniti. La città offre ai visitatori un'affascinante caleidoscopio di contrasti, un cocktail di modernità e deserto senza tempo, oriente e occidente, antico e nuovo. Si tratta di una destinazione esotica con stile di vita cosmopolita, che armonizza comfort e comodità del mondo occidentale con l'esclusivo calore dell'ospitalità, tipica del mondo arabo. E'una terra dai mille contrasti, mare, colline, montagne, deserto e parchi lussureggianti, campi da golf esclusivi, alberghi extralusso Shopping Mall grandi come quartieri e uno Ski Resort al coperto. Oltre ad essere una città futuristica è anche una realtà ricca di tradizioni, il souk con il mercato delle spezie e il Creek con l'antico mercato dei pescatori racchiudono con cura i segreti della cultura araba e beduina. Bisogna partire da qui per capire come un antico mercato di pescatori e commercianti sulla costa del Golfo si sia trasformato in una selva di grattacieli che emergono come miraggi dal deserto. E ripercorre una storia di avventure lungo le vie del mare, che svela il volto aperto e curioso dell'Islam. La favola dei mercanti di Dubai, cominciata secoli e secoli fa, ha per protagonista uno sceicco illuminato che alla fine del XIX secolo crea una sorta di zona franca attirando, grazie all'esenzione fiscale, commercianti iraniani che in patria trovavano troppe restrizioni. Tutt'ora la comunità di immigrati provenienti dall'Iran è una delle più importanti, d'altronde, come tutte le Svizzere e Singapore del mondo, la città ha sempre prosperato sfruttando i vincoli imposti dai paesi confinanti. Fin dagli anni Ottanta iniziarono a registrarsi flussi di capitale in entrata e cominciarono a sorgere le prime banche e i primi centri finanziari nella zona del porto. Attualmente mira ad attrarre aziende europee,

americane ed asiatiche operanti nell'information technology, con la realizzazione del DIFC, Dubai International Financial Center e dando vita a zone di libero scambio dove confluiscono investitori stranieri, come Ajman Free Zone Authority, con leggi e regolamentazioni speciali e diverse da quelle in vigore nel resto del territorio emiratino. In queste aree vi sono ottime infrastrutture e un supporto tecnologico di altissimo livello, nonché la garanzia di poter riportare a casa il cento per cento dei profitti raggiunti. Gli sceicchi locali a differenza dei sauditi, hanno privilegiato un mondo aperto alla concorrenza, dove certamente le famiglie tradizionali sono ben piazzate, ma non esiste un rigido sistema di clan, vince il più bravo. Il governo negli ultimi anni ha deciso di diversificare l'economia puntando sul turismo e sul settore immobiliare, realizzando strutture uniche al mondo e facendo di Dubai una delle città con il maggiore sviluppo urbanistico al mondo. Nella città c è il 23 % di tutte le gru da costruzione del pianeta e i confini geografici di essa sono ormai difficili da individuare, in quanto le aree edificabili sono in rapida espansione verso il deserto e verso il mare. E'stata definita una Las Vegas del ventunesimo secolo, una Second Life City, dopo la costruzione di The World, un arcipelago di 300 isole che riproduce in scala ridotta la forma del mondo. E'stato inaugurato il 10 gennaio 2008 dopo 5 anni di lavori e ogni isola è venduta singolarmente ad un prezzo che varia tra 1 e 15 milioni di dollari, per poterlo realizzare sono state impiegate cento persone come manodopera, per lo più cingalesi e pakistani, 34 milioni di tonnellate di pietre posate su 320 milioni di metri quadri di sabbia. Entro la fine del 2015 sarà completato l'arcipelago artificiale The Palms, ottenuto con sabbia e sassi dragati dal mare. Si tratta di tre isole a forma di palma che galleggiano placidamente nel Golfo Persico. Palm Deira è l'ultima nata del terzetto ed è anche la più grande di tutte, vista dall'alto sembra un enorme albero con 41 rami su cui verranno realizzati complessivamente 8.000 edifici tra appartamenti di lusso e ville esclusive, centri commerciali e hotel stellati. L'isola, che occupa un'area marina di circa 80 chilometri quadrati si estenderà su 14 chilometri di lunghezza e 8,5 di larghezza. Oggi le ricchezze derivanti dal petrolio sono appena il 3,8 % del Pil, che vanta un tasso di crescita annuo tra i più alti del pianeta. Grazie alla posizione strategica tra Asia, Europa e Africa e alla gestione poco statale e molto

aziendale dell'Emirato, Mohammed Bin Rashid e il suo braccio destro, il ministro dell'economia Lubna Khalid Al Qasimi, tra le cento donne più influenti del pianeta secondo Fortune, hanno reso Dubai una calamita per chiunque detenga denaro da investire. Tutte le grandi società mondiali si sono conquistate il loro spazio nelle varie Internet City, Media City, Healthcare City e Dubiotech. E'in atto una manovra, pacificamente aggressiva di espansione dei propri confini, con progetti immobiliari negli Usa, nel Regno Unito e in Cina, con acquisizioni di pacchetti azionari della MGM, la società proprietaria dei più lussuosi hotel-casinò di Las Vegas e ha acquistato la Madame Tussauds Inc. All'alba del Terzo Millennio la Dubai Ports World, una delle consociate di Dubai Holding, ha tentato una manovra di mercato attraverso la quale l'Emirato sarebbe diventato il più importante attore dell'industria marittima mondiale. L'acquisto della compagnia britannica P&O per un importo pari 6,8 miliardi di dollari è sfumato a causa del veto del Congresso degli Stati Uniti, ma non riuscì a fermare la vendita della Doncasters, una società britannica che opera nel settore della difesa. Ora fa parte di Aerospace Enterprise, che nei prossimi dieci anni si propone di diventare il principale centro di progettazione e costruzione di aerei. Certo prima o poi il ritmo di crescita doveva rallentare, nel 2009 circa 4.000 persone sono rimaste senza lavoro, quasi tutti operai dei cantieri edili che hanno pagato sulla loro pelle la flessione del mercato immobiliare e delle costruzioni. Più che una crisi strutturale sembrò un riflesso della recessione che colpì i mercati occidentali, con le amare conseguenze che tutti noi conosciamo. Ma Dubai è troppo strategica per essere tagliata fuori dalle rotte dell'economia mondiale. E'stata applicata un'intelligente "politica del successo" e con i mezzi che possiede è in grado di realizzare velocemente le sue grandissime ambizioni, con la lungimiranza di investire oggi i ricavi del petrolio nel turismo di domani. Si tratta di una vicenda di sviluppo turistico proiettata nel futuro, sembra un cantiere dei sogni in un mondo in cui i sogni diventano realtà. La città sembra nascere quasi nello stesso tempo in cui viene immaginata e l'immaginazione è fervida.
La sfida degli Emirati Arabi è di battere i record dell'ingegneria civile mondiale. Ogni luogo è in gara con l'albergo, il grattacielo, l'attrazione o l'evento da Guiness dei primati. Dubai è l'emirato che per primo ha investito sulla

spettacolarità del paesaggio urbano, tutto pensato per stupire. Dispone di uno degli hub più confortevoli ed efficienti, che fa da crocevia alle rotte di tre continenti e il turista in transito è tentato di fermarsi, uno o più giorni. Non è un caso che la formula "Dubai stopover" sia tra le più ambite e va richiesta al momento della prenotazione. L'estate è considerata bassa stagione e in questi mesi si trovano resort esclusivi a tariffe ridotte del 60 %. Se ne può approfittare, dal 14 giugno al 14 luglio di ogni anno, per una full immersion nello " shopping con intrattenimento" : è il mese del Dubai Summer Surprise (Dss), una manifestazione che propone a 2 milioni di visitatori ben quattromila outlet con saldi sino all'80 % e premi da sceicchi sugli acquisti. Il Mall si trasforma per l'occasione in teatro per ospitare spettacoli, concerti e mostre d'arte, ma tutto il periodo è scandito da eventi culturali, esibizione sulle piste da sci artificiali, cene sotto le stelle lungo la spiaggia e massaggi nelle spa. Ulteriore attrattiva è Modesh World, il più grande parco coperto "edutainment" con avveniristici laboratori ludico-didattici, ma anche il Mission Impossible 4 tour, sulle orme delle azioni spericolate girate al Bur Khalifa, Torre dell'Emiro Khalifa o Torre del Califfo. Con i suoi 828 metri, antenna compresa, ha superato il record detenuto in precedenza dal Taipei 101 di Taiwan. L'inaugurazione è avvenuta il 4 gennaio 2010 con l'apertura al pubblico. Dall'8 giugno al 31 agosto si svolge il più grande evento indoor sportivo del Medio Oriente, il Dubai Sports World: competizioni e allenamenti in un'unica immensa arena perfettamente condizionata, con show dei campioni internazionali delle principali discipline sportive. Per chi vuole provare il mare al tramonto, la spiaggia più bella è quella di Jumeirah, dove è stato costruito il Burj al Arab, l'hotel dalla categoria indefinita in quanto rompe gli schemi e non può rientrare in alcuna classificazione o etichetta. Si erge fino ad un altezza di 321 metri, ed è uno straordinario esempio di magnificenza e sontuosità progettato per assomigliare ad una vela gonfiata dal vento. I materiali, la selezioni dei colori e dei tessuti completano quest'opera, ormai divenuta un'icona per Dubai.
La compagnia Emirates Airlines iniziò ad operare il 2 ottobre 1985 dal piccolo emirato di Dubai, con una flotta che all'epoca comprendeva solo due aeromobili, un Boeing 737 e un Airbus 300. Allora come oggi l'obiettivo era la qualità del

servizio offerto e non la quantità di passeggeri trasportati. Sin dai primi collegamenti a livello regionale e tra le principali destinazioni della penisola arabica, Emirates si è distinta per il suo impegno nel raggiungimento degli standard più elevati in tutti gli ambiti operativi, trasformandosi in uno dei principali gruppi nel settore dei viaggi e del turismo con un'influenza a livello mondiale. Nonostante sia direttamente controllata dal principe sceicco Ahmed Bin Saeed Al Maktoum, Emirates ha sempre adottato politiche e strategie aziendali incentrate non sul protezionismo, ma bensì sulla concorrenza con i principali vettori internazionali che hanno approfittato dell'apertura dei cieli di Dubai. Il Governo, dopo aver finanziato interamente l'investimento iniziale per l'avviamento delle attività, ha deciso di assegnare piena autonomia alla compagnia, divenendo un'entità economica totalmente indipendente e proprio questo approccio si è rivelato la chiave del successo. La mission aziendale consta nel perseguire efficacemente un processi di crescita rapidi e al tempo stesso garantire la massima affidabilità con un occhio di riguardo alla customer satisfaction. Negli ultimi anni ha rivolto particolare attenzione al rinnovamento della propria flotta, nel 2001 ha effettuato il più ingente ordine della storia dell'aviazione, 58 aerei Boeing e Airbus, per una ammontare complessivo pari a 58 miliardi di dollari. Qualche anno dopo, nel 2005, ha richiesto alla Boeing 42 velivoli, modello 777. Tra il 2006 e il 2007, all'Air Show di Farborough pirma e degli UAE poi, ha firmato numerosi protocolli d'intesa per ricevere jet di ultima generazione come l'Airbus 380, già utilizzato nelle rotte intercontinentali, e l'Airbus 350, che le verrà consegnato a partire dal 2015. Oggi Emirates prevede una flotta di 170 aerei, che volano verso 115 destinazioni in 60 paesi del mondo, rappresentando più del 40% dei voli in entrata ed uscita dal Dubai International Airport. La compagnia fa parte dell'Emirates Group assieme a Dnata, una delle principali organizzazioni nel settore di viaggi del Medio Oriente, con oltre 8 mila dipendenti che curano il servizio passeggeri e offrono servizi tecnici ai vettori internazionali operanti nell'hub. Fanno parte del gruppo le seguenti sezioni operative[17].

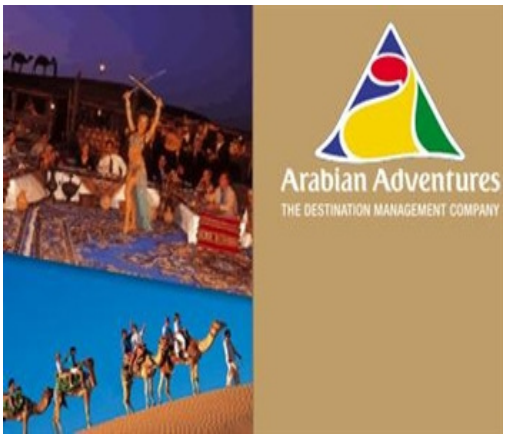
[17] Fonte: The Emirates Group, <http://www.theemiratesgroup.com>, 2012.

- EMIRATES AIRLINE, si occupa della gestione delle destinazioni e delle offerte per il tempo libero e racchiude al suo interno:

- **Emirates Holidays:** realizza vacanze su misura garantendo allo stesso tempo massima flessibilità. Una volta scelta la meta Emirates Holidays offre un servizio assistenza e impartisce consigli utili al fine di trascorrere un'esperienza unica ed indimenticabile. Ovviamente gli spostamenti avvengono a bordo della aerolinea pluripremiata, abile nel creare un'atmosfera di assoluto relax ancor prima che la vacanza abbia inizio. Il soggiorno viene curato in ogni singolo dettaglio dai rappresentati locali, i quali vengono prescelti al termine di un rigorosissimo programma di selezione predisposto dai vertici del gruppo emiratino.

- **Arabian Adventures:** è la principale società del Golfo Persico per quanto concerne il management delle destinazioni, offrendo un range completo di servizi professionali ed affidabili. Il core business ruota attorno all'organizzazione di escursioni personalizzate che garantiscono il giusto equilibrio tra efficienza ed innovazione, nonché un ottimo rapporto qualità-prezzo. Di pari passo all'incredibile sviluppo economico e turistico che ha conosciuto Dubai negli ultimi anni, Arabian Adventure ha ampliato il proprio portfolio di attività, gestendo oltre ai safari nel deserto, un ventaglio di operazioni che vanno dai trasferimenti da e per l'aeroporto internazionale di Dubai ai sightseeing tours, fino ai pacchetti cosiddetti tailor made, ossia sviluppati secondo le specifiche richieste del cliente. Particolare attenzione è

rivolta alla salvaguardia e alla tutela dell'ambiente, infatti l'obiettivo primario è quello di diffondere forme di turismo ecosostenibile. E'previsto un forte programma di collaborazione con il DDCR, Dubai Desert Conservation Reserve, al fine di effettuare i safari all'interno di rotte prestabilite, riducendo così le ripercussioni sull'ecosistema. Grazie a questa green vision, Arabian Adventures è l'unica società di destination management ad aver ricevuto la certificazione CEMARS, Carbon Emission and Reduction Scheme. Viene fatto un utilizzo responsabile dei carburanti e nei campi tendati l'energia deriva da fonti fotovoltaiche.



- **Congress Solutions International:** è una società specializzata nell'organizzazione e gestione di conventions e meetings in tutto il Medio Oriente. Offre un pacchetto completo di servizi, dal marketing alla comunicazione fino a programmi di ricerca e sviluppo. Si occupa sia di eventi di tipo istituzionale e governativo, sia di fiere ed esibizioni, focalizzando l'attenzione negli ultimi anni nella promozione di campagne pubblicitarie e manifestazioni di settore con l'obiettivo di rafforzare la posizione geografica di Dubai e Abu Dhabi, facendone due importanti hub tra l'Europa e l'Asia. Lo slogan è: "A winning strategy begins with the first move. Leave it to the experts".
- **Emirates Tours:** è l'agenzia viaggi di lusso per eccellenza, facendo alloggiare i turisti nei più esclusivi hotels e resorts del pianeta. Si vola con stile a bordo di Emirates, per poi essere seguiti, una volta giunti a destinazione, da un team esperto nella progettazione e gestione di vacanze su

misura a 5 stelle. Ogni minimo dettaglio è seguito con cura, l'unica cosa che resta da fare è godersi le esperienze indimenticabili che questo gruppo è in grado di offrire e porre in essere. La fitta rete di collegamenti tra Dubai e il resto del mondo consente al turista di pianificare varie tappe all'interno del proprio viaggio. Dopo il soggiorno negli Emirati Arabi, è possibile combinare il tour dell'Oman, del Sud Africa o dell'Estremo Oriente. Si inizia dunque con una vacanza all'insegna dello sfarzo nella città araba, con le classiche escursioni nel deserto, nei caratteristici souk e nei quartieri dello shopping, i cosiddetti Mall. Dopodiché si prosegue verso mete di puro relax come Maldive, Mauritius e Seychelles, oppure si predilige l'esplorazione di nuove terre e culture, come il triangolo d'oro Thailandia, Myanmar e Vietnam. Inoltre i recenti collegamenti verso numerose città dell'Africa meridionale, ultime Luanda e Maputo, consentono di addentrarsi nel continente nero attraverso safari indimenticabili con il pernottamento in campi tendati extra lusso, dotati di qualsiasi tipo di comodità. Emirates Tours offre quindi un panorama assai vasto di alternative, la cui primaria missione è quella di far vivere al turista emozioni idilliache e vacanze da sogno.

-EMIRATES HOTELS & RESORTS: Il gruppo Emirates controlla e gestisce direttamente due esclusivi resorts immersi nella natura. Quello più famoso è l Al-Maha, un'oasi verde situata nel deserto Rub al Khali, dove sono ancora conservate le antiche tradizioni beduine ed è possibile entrare in contatto con la cultura locale. E'un tributo alle antiche popolazioni che abitavano quest'area del globo, gli ospiti trovano sistemazione all'interno di campi tendati convertiti in suite di lusso, con piscina privata e arredo proveniente dall'artigianato locale. Questa struttura è l'unica della riserva, il governo di Dubai infatti ha deciso di regolamentare l'afflusso di turisti in modo da tutelare e preservare l'ecosistema e tale impegno in chiave di sostenibilità ambientale è stato riconosciuto anche da National Geographic. Solo i clienti dell'Al-Maha hanno cosi il privilegio di visitare il deserto di notte, a loro è riservata questa esperienza unica ed indimenticabile. Da quando è stato costruito e aperto al pubblico sono iniziati dei programmi volti a ricreare l'habitat un tempo caratteristico di queste zone, con

l'introduzione di numerose specie animali che si erano progressivamente addentrate nel deserto in seguito al forte sviluppo economico che gli Emirati Arabi hanno conosciuto negli ultimi anni. La core vision è un giusto connubio tra esclusività-ricercatezza e una tutela molto attenta dell'ambiente circostante. L'altro resorts controllato dalla compagnia è il Wolang Walley & Spa situato nel cuore delle Blue Mountains, nell'Australia sudorientale. E' il primo carboNZero hotel certificato al mondo, con l'obiettivo di garantire ai propri clienti ogni sorta di comfort, senza produrre impatti negativi sulla natura. Seppur si trovi a sole tre ore da Sydney sembra calato in un'atmosfera ovattata, in una vallata lunga 26 kilometri e solcata dall'omonimo fiume. All'interno della riserva è possibile svolgere una miriade di attività, dalle passeggiate a cavallo ai tour presso i siti di interesse storico fino ai safari cosiddetti Wildlife. Sono presenti in loco delle guide specializzate che effettuano escursioni a bordo di 4X4 per poter ammirare paesaggi e tramonti mozzafiato. Una volta conclusa la giornata si ritorna al Wolang resorts, dove ad attendere gli ospiti vi è una modernissima Spa, ribattezzata Timeless location.

-EMIRATES SKYWARD: con Skyward non solo si acquisiscono e utilizzano miglia, ma si entra a far parte di un programma di gestione delle vacanze e del tempo libero tra le più affermate a livello mondiale per efficienza e per innovatività. Uno degli aspetti più interessanti dell'essere membri di Skyward sta nel fatto di poter accumulare punti non solo con Emirates, ma anche con i suoi principali partners commerciali e con le compagnie con cui opera in codeshare:

- **Alaska Airlines**
- **Japan Airlines**
- **Jet Airways**
- **Kingfisher Airlines**
- **Korean Air**
- **South African Airways**

E' possibile ottenere miglia quando si effettuano soggiorni presso le catene:

- ***One&Only*** **Resorts and Mazagan**
- **Atlantis, The Palm, Dubai**

- **Concorde Hotels and Resorts**
- **Coral International**
- **Fairmont Hotels & Resorts**
- **Hilton Family of Hotels**
- **Hyatt Hotels & Resorts™**
- **Jumeirah Hotels & Resorts**
- **Le Meridien Hotels and Resorts**
- **Marriott International**
- **Rotana**
- **Shangri-La Hotels and Resorts**

Il noleggio di vetture presso Hertz, Sixt, Avis, e le operazioni tramite i gruppi Emirates NBC, Abu Dhabi Commercial Bank e CityBank rientrano negli accordi di collaborazione previsti da Skyward. I membri possono usufruire dei premi perfezionati da Emirates una volta raggiunta la soglia delle 7.500 miglia e posso scegliere di spenderli per voli, soggiorni, escursioni e attrazioni. Nel caso il cliente viaggi molto e per motivi di lavoro sono stare promosse le iniziative Saver Rewards o Flex Rewards. La prima offre vantaggi speciali in termini di prezzo se sì prediligono date flessibili durante la programmazione del proprio viaggio nei periodi di alta stagione. La seconda riserva maggiore attenzione nella prenotazione dei posti a sedere e dopo aver raggiunto il limite prestabilito è possibile convertire il proprio biglietto Economy class in Business class.

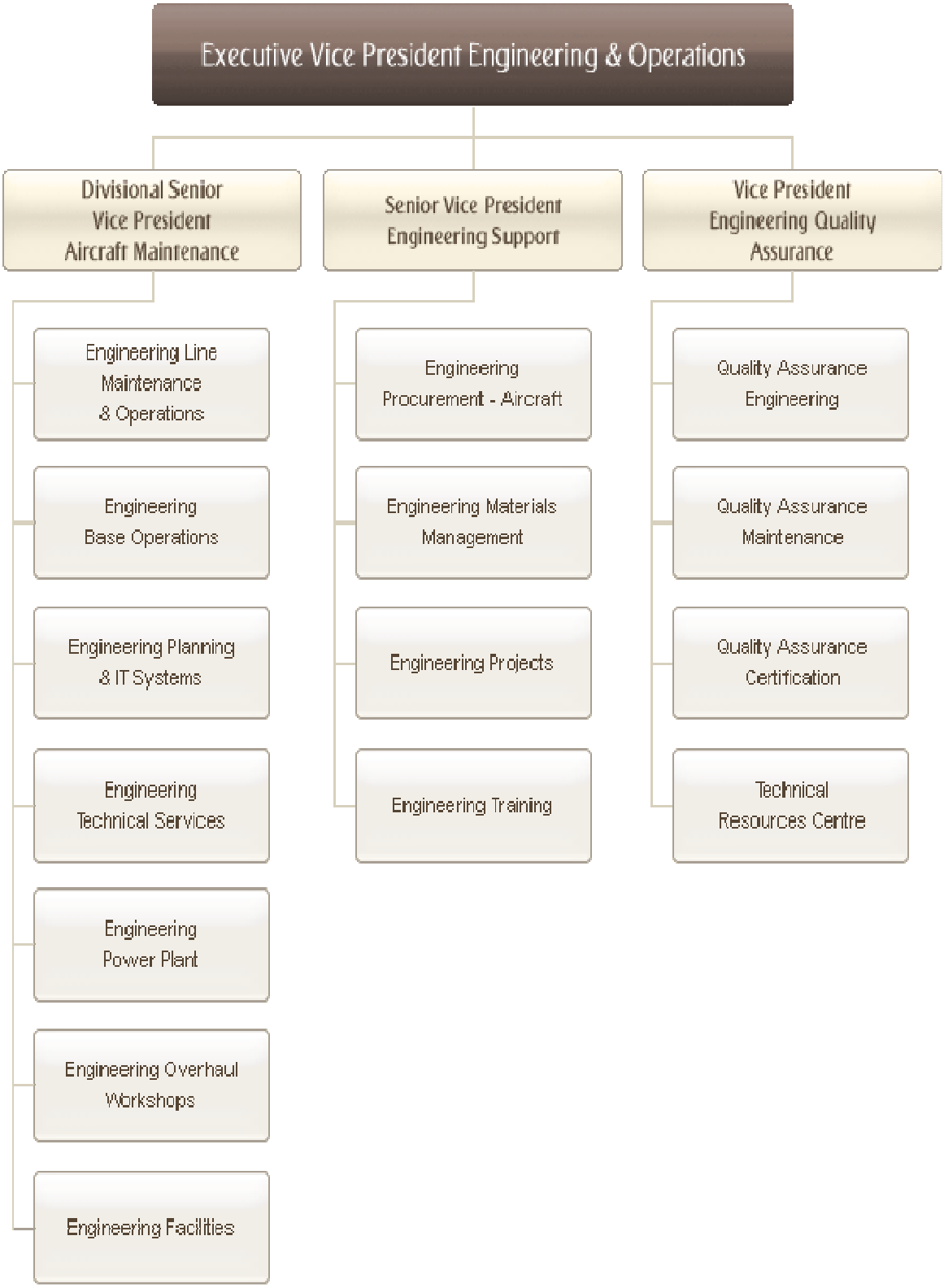
-EMQUEST: è una società di distribuzione di viaggi che sviluppa, vende e gestisce tecnologie e servizi innovativi. Amministra un importante network di brands, contenuti ed informazioni progettati per far fronte alle specifiche esigenze dei players che operano nel comparto dell'industria turistica, specialmente di coloro che hanno sede in Medio Oriente. Assumendo un ruolo assolutamente nuovo all'interno del settore e seguendo una mission dedita alla definizione di approcci evolutivi, offre un panorama vastissimo di opportunità per le compagnie aeree, gli albergatori, le agenzie di noleggio, i tour operators e per tutte le altre figure economiche che abbiano a che fare con il turismo. Tali figure vengono inserite in una rete consolidata di rapporti con milioni di viaggiatori, analizzando efficacemente il lato della domanda e perfezionando le

proprie strutture di offerta. Emquest ha creato una connessione diretta tra il turista e le aziende che erogano servizi, consentendo di evincere le specifiche richieste del cliente e soddisfare bisogni sempre più nuovi.

-EMIRATES AVIATION COLLEGE: fondata nel 1991 offre percorsi accademici volti a formare figure specializzate che desiderino lavorare all'interno del settore aeronautico, dai tecnici ai manager d'azienda. E' tutelata dal Ministero dell'Educazione degli Emirati Arabi e da numerosi Enti scientifici di ricerca. Nel corso degli anni è diventata un punto di riferimento per quanto concerne gli studi dell'aviazione a livello internazionale, essendo una sezione operativa di una delle più esclusive compagnie aeree del Terzo Millennio, l'Emirates per l'appunto. Vengono definiti numerosi programmi educativi con l'obiettivo di valorizzare la creatività degli studenti, attraverso uno scambio continuo di esperienze e di percorsi comunicativi che si riveleranno essenziali nel corso della loro carriera professionale. Conseguire il titolo accademico all'EAC significa acquisire un bagaglio di conoscenze unico e a 360 gradi, che dovranno essere messe in campo non appena si inizierà ad operare all'interno di un settore in continua evoluzione e che richiede personale altamente qualificato.

-EMIRATES ENGINEERING: è uno dei servizi di manutenzione degli aeromobili tecnologicamente più avanzati al mondo. Vigila molto accuratamente l'intera flotta Airbus e Boeing a disposizione dell'Emirates Group, inoltre ha stipulato contratti di collaborazione con altre trenta compagnie e altre parti terze. Il personale stabilisce i benchmarks del comparto ed è in grado di intervenire in qualsiasi ramo di attività, dalla qualità alla programmazione fino alla logistica.

Grafico 5: Emirates Engineering Organisational chart



Fonte: The Emirates Group, <http://www.theemiratesgroup.com>, 2012.

-DNATA, "EVERYTHING BUT FLY THE PLANE": nel 1959 dnata si occupava di assistenza a terra con un team formato da soli cinque membri. Oggi è una delle maggiori società di air services al mondo, con più di 20.000 impiegati sparsi in tutti e cinque i continenti. La propria vision è quella di essere in futuro l'azienda più ammirata del settore, per il proprio servizio clienti, la dedizione alle norme di sicurezza e per la creatività nello sviluppare prodotti innovativi. Gestisce le operazioni a terra, come lo smistamento dei bagagli, e cura la logistica delle merci da imbarcare nei voli cargo. Dnata segue il turista da vicino, concorre a pianificare la fitta rete di relazioni tra i vari players che concorrono a definire il pacchetto da egli richiesto, ma poi estende la propria sfera d'influenza fino alle operazioni a bordo degli aeromobili Emirates, predisponendo qualsiasi forma di intrattenimento e garantendo il massimo comfort ai passeggeri. Il viaggio in aereo ormai è una parte fondamentale della vacanza, risulta inglobato all'interno di essa, ecco perché le compagnie aeree acquisiscono o creano ex-novo società che si occupano della gestione e pianificazione dei servizi on board. E'stata costituita altresì una divisione interna di destination management, composta da professionisti del mercato turistico, in grado di pianificare escursioni, attività e tour sulla base delle preferenze di ogni singolo turista, grazie ai rapporti consolidati con Gulf Ventures, società che organizza viaggi leisure, ma allo stesso tempo anche corporate. La clientela è rappresentata da imprese di piccole-medie dimensioni, da multinazionali a partecipazione pubblico-privata e da enti no-profit che intendono recarsi nella Penisola Araba per missioni imprenditoriali e per stringere rapporti di collaborazione con gli interlocutori locali. Per questo segmento, che ai nostri giorni gioca un ruolo assai rilevante nella bilancia dei pagamenti turistica, Dnata ha predisposto dei lussuosi jet privati ove i businessman possono proseguire la propria attività lavorativa durante gli spostamenti intercontinentali. All'aeroporto vi è un servizio limousine pronto ad attenderli e un account manager che sarà a loro disposizione 24 ore su 24 e li accompagnerà nelle residenze e negli hotel più esclusivi, selezionati appositamente da un team di esperti dell'hotellerie.

Inoltre fanno parte di Dnata le seguenti sezioni operative:

- **Marhaba Corporate:** è il servizio accoglienza di Emirates Airlines, istituito già a partire dal 1991 presso l'aeroporto internazionale di Dubai. Marhaba, che significa "Benvenuto" in arabo, ha l'obiettivo di far sentire il turista a casa propria, attraverso la cordialità e la disponibilità tipici della cultura beduina. Prima dell'imbarco è possibile rilassarsi all'interno di moderne Lounge, dotate di bar. ristoranti, internet point e di aree dedicate allo svago. Skytrax ha stilato una speciale classifica sui migliori aeroporti al mondo, attraverso un'accurata analisi delle caratteristiche qualitative dei prodotti offerti e lo scalo emiratino è stato inserito nella categorie 3 stelle. Uno dei fattori chiave concerne il raggio d'azione delle indagini, condotte non solo presso i maggiori hub a livello mondiale, ma anche in quelli di rilevanza regionale. Ovviamente nei primi vi è un esclusivo ventaglio di servizi offerti, ma tale aspetto non impedisce ad un aeroporto di piccole dimensioni di salire in vetta alla classifica. Il World Airport Audit agisce come stimolo nel miglioramento e nell'acquisizione dei principali standard qualitativi e definisce un accurato benchmark circa i servizi aeroportuali valido universalmente. Vi è un panel di esperti che studia le performance di più di 800 indicatori, garantendo per ogni scalo visitato uniformità di analisi, seguendo sempre i medesimi criteri di rating e lo stesso grado d'investigazione. Il punteggio finale viene stilato tenendo conto sia dei differenti tipi di turista sia delle diverse modalità con essi cui hanno organizzato il proprio viaggio. Avviene una suddivisione tra passeggeri in arrivo, in transito e in partenza e un ulteriore classificazione tra first time customers, experienced travellers, leisure e business tourists. Ciascuno di questi profili è sottoposto ad un'attenta valutazione sui diversi prodotti e servizi che l'aeroporto predispone attraverso processi di cooperazione consolidati con le compagnie aeree. E'possibile accedere ai risultati ottenuti dallo scalo considerato per ogni singola voce trattata. Qui di seguito riporto gli ultimi dati sull'aeroporto di Dubai.

Tabella 3: Dubai International Airport Star Ranking

DUBAI INTERNATIONAL AIRPORT : Web Site & Ground Transportation			
AIRPORT WEBSITE			
Ease of Use	★★★★	Parking + Transportation information	★★★½
Language Options	★★★	Transit Passenger Information	★★★½
Flight Information	★★★★	Terminal Guides	★★★★
Shopping information	★★★½	Flight Schedules	★★★★
GROUND TRANSPORT			
Public Transport - Available options	★★★½	Public Transport - national connections	★★★★
Public Transport - Ease of Location	★★★★	Parking - short term	★★★★
Public Transport - downtown Express	☆☆☆☆☆	Parking - long term	☆☆☆☆☆
Public Transport - Taxi availability	★★★★	Location of Car Rental	★★★½
Hotel shuttle bus - Location	★★★½	Hotel shuttle bus - Service frequency	★★★½
DUBAI INTERNATIONAL AIRPORT : Security and Immigration Service			
Security screening - Waiting Times	★★★½	Immigration - Arrival Queue times	★★★½
Security screening - Staff Efficiency	★★★★	Immigration - Departure Queue times	★★★½
Security screening - Staff Attitude	★★★	Immigration - Fast Track channel	★★★½
Security screening - Staff Languages	★★★	Immigration - Staff Attitude	★★★
Security screening - Fast Track	★★★½	Immigration - Staff languages	★★★
DUBAI INTERNATIONAL AIRPORT : Terminal Comfort and Terminal Facilities			
TERMINAL 1			
Terminal - Seat availability	★★★	Terminal - Flight Screens	★★★★
Terminal - Passenger crowding	★★★	Terminal - Airport PA clarity	★★★★
Terminal - Natural daylight	★★★★	Terminal - Service counters	★★★½
Terminal - Ambience & Decor	★★★½	Terminal - ATM / Cash machines	★★★½
Terminal - External views	★★★	Terminal - Bureau de Change	★★★½
Terminal - General Cleanliness	★★★½	Terminal - WiFi access	★★★

Fonte: Skytrax, *The World Largest Airline Rewiev site*, < http://www.airlinequality.com>, 2012.

- **Dnata Travel Service:** è una della più importanti organizzazioni di travel management del Medio Oriente, con più di 50 anni di esperienza nel settore. Grazie a varie forme di partnership con i migliori fornitori di servizi, è in grado di offrire al cliente prodotti turistici di nicchia. L'attività svolta spazia dall'E-commerce alla vendita al dettaglio fino agli investimenti in ricerca e sviluppo. Dnata travel service opera in Qatar, Emirati Arabi, Oman ed Arabia Saudita, ottenendo nel corso degli anni importanti riconoscimenti come migliore azienda del settore turistico al mondo e come migliore agenzia viaggi del Medio Oriente.
- **Mercator:** lo scopo di questa azienda è di far crescere rapidamente i profitti delle compagnie aeree, mediante il ricorso a tecnologie informatiche sempre più efficienti e incentrate sulle specifiche esigenze attuali del comparto dell'aviazione commerciale. Da quando lo scenario si è rivelato sempre più competitivo e si è delineata un'incessante tendenza alla riduzione dei costi, le aerolinee si sono appellate a Mercator al fine di ottenere suggerimenti circa le strategie da adottare. Concorre a sviluppare soluzioni all'avanguardia e grazie alle idee innovative da essa diffuse è possibile contenere le voci di spesa ed incrementare i ricavi. Il portfolio prodotti comprende servizi finanziari, di logistica e la gestione delle attività a terra presso gli hub internazionali. Tra i clienti di questa impresa speciale dell'Emirates Group possiamo citare Malaysia Airlines, Qantas, Sri Lankan e Singapore Airlines. Un case study di notevole successo è quello del Gruppo Aeromexico, che include oltre alla ben nota compagnia di bandiera messicana, anche Aeromexico Connect, sussidiaria che effettua collegamenti di carattere regionale, e Aeromexico Travel, che controlla il segmento charter. Grazie al prodotto CRIS, Customer Relationship Information System, realizzato da Mercator, essa ha rinnovato i propri programmi fedeltà attraverso piattaforme tecnologiche di ultima generazione e altamente flessibili. Il sistema è stato studiato appositamente sulla base del modello di business diffuso da Aeromexico, garantendo un cospicuo abbattimento dei costi interni, il raggiungimento di importanti livelli di profitto e una maggiore esperienza nel customer service. Emirates Airlines ricopre oggi un'importante quota nel mercato dell'aviazione commerciale su

scala mondiale, grazie all'adozione di strategie diagonali, combinando una miriade di servizi e prodotti, ognuno dei quali è realizzato da specifiche sezioni interne alla compagnia. Questo approccio le ha permesso di ottenere migliore produttività, maggiore redditività e di controllare più da vicino i vari processi che concorrono alla creazione del valore. Punta a rinnovare periodicamente la propria flotta, composta da aeromobili di ultima generazione, come Boeing 777 e l'Airbus 380. Si tratta di un quadrireattore a doppio ponte , in grado di trasportare fino ad un massimo di 517 passeggeri, tra First, Business ed Economy class. Inizialmente sono state diffuse delle campagne di marketing dove si evidenziava la capacità del gigante dell'aria di riservare maggiori comodità ai viaggiatori, con la creazione di aree relax, negozi e bar. In realtà l'A 380 si è rivelato un aerogetto assolutamente innovativo e rivoluzionario non solo per la profusione dei servizi a bordo, ma per aver offerto più posti a bordo e costi minori in rapporto alla distanza. Skytrax ha conferito ad Emirates un sigillo di qualità, premiando il modello di crescita di tipo diagonale che essa ha saputo delineare, aggregandosi alle più efficienti ed affidabili imprese del settore turistico del Medio Oriente. E' riconosciuta universalmente come 4-Star Airline, aggregandosi ad aziende che non presentano cicli produttivi simili, ma attività connesse trasversalmente e formando importanti sinergie con i principali operatori locali, creando un paniere di beni turistici assai ampio e di primissima qualità. Ogni singolo prodotto che Emirates sviluppa con il contributo delle sue numerose suddivisioni interne è stato sottoposto a severi programmi di selezione e proprio grazie a questo ogni anno milioni e milioni di persone la scelgono come vettore di fiducia, sia nel caso di spostamenti per motivi di vacanza o svago, sia per motivi di lavoro. Qualsiasi esigenza il cliente presenti, Emirates è in grado di soddisfarla attraverso un personale altamente qualificato, all'interno del gruppo trovano infatti spazio solo i "migliori", coloro che sono in grado di riprodurre in toto la mission e la vision inculcate presso l'Emirates College.

Tabella 4: Emirates official 4-Star Ranking of Product and Service Quality

EMIRATES : First Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (DXB)			
Check-In Services	★★★★	Arrival Assistance	★★★½
Transfer Services	★★★	Arrival Lounge	
Priority Boarding	★★★★	Baggage Delivery	★★★★
FIRST CLASS LOUNGE : (DXB)			
Lounge comfort, space	★★★½	Staff : Service Efficiency	★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★½
Dining options / Food Quality	★★★★	Staff : Problem Solving	★★★
Internet / WiFi options	★★★★½	Staff : Language Skills	★★★½
EMIRATES : Business Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (DXB)			
Check-In Services	★★★★	Arrival Assistance	★★★½
Transfer Services	★★★	Arrival Lounges	
Priority Boarding	★★★½	Baggage Delivery	★★★½
BUSINESS CLASS LOUNGE : (DXB)			
Lounge comfort, space	★★½	Staff : Service Efficiency	★★★½
Washroom, shower facilities	★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★
Dining options / Food Quality	★★★½	Staff : Problem Solving	★★★
Internet / WiFi options	★★★★½	Staff : Language Skills	★★★½
EMIRATES : Economy Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (DXB)			
Check-In Services	★★★½	Arrival Assistance	★★½
Transfer Services	★★★	Baggage Delivery	★★★

Fonte: Skytrax, *The World Largest Airline Rewiev site*, < http://www.airlinequality.com>, 2012.

5.2 Doha e Qatar Aiways

Qatar Airways è la compagnia di bandiera dello stato del Qatar, una piccola penisola che si affaccia sul Golfo Persico e che confina a sud con l'Arabia Saudita. L'economia del paese ha fatto registrare nel 2011 un tasso di crescita del 14 % grazie ai giacimenti petroliferi e di gas naturale, ma negli ultimi anni l'industria turistica ha registrato notevoli progressi grazie agli investimenti promossi dall'Emiro Hamad Bin Khalifa Al Thani e da un consistente afflusso di capitali dall'estero. Un dato appare fin da subito impressionate, tra il 2005 e il 2006 il Pil è cresciuto del 24,2 %, merito principalmente della crescita dei prezzi petroliferi, ma anche di settori non oil, come quello finanziario e delle costruzioni. Il governo ha sviluppato la Qatar's National Vision obiettivo 2030, con lo scopo di portare il paese alla ribalta dell'economia mondiale e garantendo un elevato standard di vita alle generazioni future. La visione nazionale tratta le cinque maggiori sfide con cui dovrà confrontarsi il Qatar[18]:

-Modernizzazione e salvaguardia delle tradizioni.

-Esigenze dell'attuale generazione e necessità delle generazioni future.

-Crescita gestita e espansione incontrollata.

-Dimensioni e qualità della forza lavoro all'estero e percorso di sviluppo Selezionato.

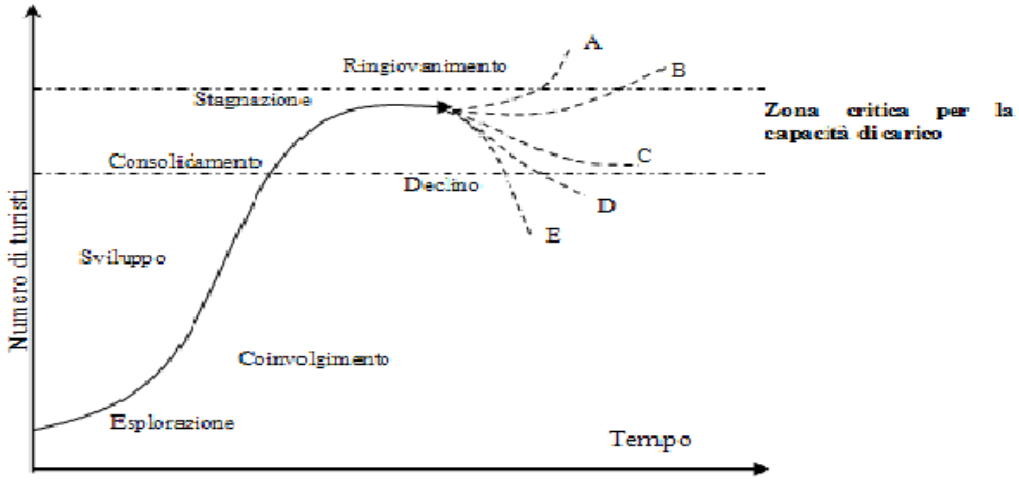
-Crescita economica e sociale e sostenibilità ambientale.

L'offerta turistica è prettamente rivolta ad un segmento di nicchia, rappresentato da viaggiatori alla ricerca di lusso sfrenato e da businessmen che raggiungono Doha per meeting di rilevanza internazionale o per missioni imprenditoriali. Lungo la baia della città, nota come Corniche, si trovano solo hotel a 4-5 stelle appartenenti alle principali catene alberghiere, ognuno dei quali dotati di spiaggia privata e accesso diretto al mare. Le principali attrazioni sono il souk, dove è

[18] Fonte: Made In Italy Qatar, <http://www.madeinitalyqatar.com>, 2012.

ancora possibile entrare in contatto con gli usi e costumi di un tempo e gli Shopping Mall, enormi centri commerciali con boutiques delle principali griff dell'alta moda. Un'altra forma di turismo deriva da coloro che volando verso l'Africa e l'Oriente con Qatar Airways, trascorrono 2-3 giorni presso la capitale araba all'insegna del relax e beneficiando di un mare cristallino. La compagnia qatariota, proprio come Emirates, ha prima sondato il mercato operando sulle rotte internazionali per poi adottare strategie di integrazione diagonale con i principali agenti economici del settore turistico offrendo un prodotto completo. Si tratta di un amalgama di beni e servizi che assumono la forma di prodotto unitario attraverso l'esperienza di fruizione del turista. E'il comportamento del turista ad avere un ruolo predominante, qui appare la centralità della domanda che richiede un paniere composito e intangibile, che si manifesta solo nell'atto del consumo. L'abilità del vettore arabo sta nel riuscire a stimolare la creazione di un'esperienza di viaggio ancor prima della partenza, ciascun viaggio e soggiorno portano inevitabilmente a sintesi di una varietà di beni, possiamo usare il termine "bundle", ottenuto grazie all'interazione con numerosi operatori turistici di Doha. Emerge quindi l'esigenza di fare sistema, ovvero di disporre delle risorse e competenze manageriali necessarie ad affrontare la situazione di interdipendenza economica.

Grafico 6: Il ciclo di vita della destinazione turistica



Fonte: Castoldi Giorgio, *Marketing per il Turismo*, Hoepli, (2009).

Il geografo canadese R.W. Butler propone, in riferimento al prodotto turistico e in particolare alla destinazione di viaggi, una distinzione del ciclo di vita in cinque fasi: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, maturità e ristagno. Il Qatar può essere collocato tra la seconda e la terza fase, la posizione del settore turistico locale nella prestazione di servizi ai turisti è già affermata e questo determina l'incremento della domanda. Gli arrivi sono in aumento, i costi per il cliente in diminuzione e si registra una crescita dei benefici. Il prodotto assume diverse sfaccettature in relazione ai diversi gusti dei richiedenti. In questo step si da il via alla costruzione di nuove infrastrutture destinate ad accogliere il nuovo bacino di utenza, la crescita della domanda stimola infatti l'operato degli agenti dell'offerta con l'obiettivo di far fronte all'incremento delle richieste. Nella fase dello sviluppo emerge invece la diminuzione del potere d'acquisto del turista e una diversificazione dell'accoglienza alberghiera grazie all'intervento di agenti esterni, come le catene di hotel di fama internazionale. E'il momento più delicato, nel quale Qatar Airways mediante l'adozione di strategie di tipo diagonale promuove un approccio di change management, ovvero una gestione del cambiamento in tempi molto ristretti. La destinazione inizia ad inserirsi nei mercati internazionali e si delinea un efficiente sistema di offerta seguito da un boom dello sviluppo immobiliare. La capitale qatariota deve il suo recente flusso turistico alle campagne di marketing condotte dalla compagnia di bandiera e la promozione del brand "Discover Qatar". Sono stati identificati gli stakeholders e diffusi concetti di strategia precedentemente sviluppati per le imprese e ora applicati alle destinazioni, seppur sia evidente la difficoltà di rappresentare e interpretare il problema strategico con riferimento a realtà in cui la dimensione individuale e collettiva si intrecciano in modo complesso. Vengono così impiegati strumenti di strategic management con una specifica declinazione, poiché il prodotto considerato è quello turistico. I contenuti di tale approccio riguardano:

- la scelta delle aree di business.
- specifici prodotti offerti e qualità intrinseca.
- target di domanda cui proporli.

- politiche di comunicazione.
- acquisizione e organizzazione delle risorse.

La capacità competitiva è un mix di scelte individuali e collettive, è stato creato nel paese un tessuto imprenditoriale dominato da interdipendenza e intersoggettività. L'obiettivo è quello di plasmare e di agire sul contesto, come dimensione rilevante della gestione strategica. Per ogni singolo operatore il significato e le performance dei propri prodotti dipendono tanto dal livello delle proprie capacità progettuali quanto dalla qualità della risposta complessiva del sistema in cui è collocato. Ciascuna impresa con cui Qatar Airways ha stretto rapporti di collaborazione consolidati, deve adottare un comportamento strategico mirato a selezionare le reti di offerta che creino valore e a guadagnarsi un posizionamento favorevole. La compagnia aerea a 5 stelle ha adottato piani di destination marketing molto efficaci, gestendo tutte le attività e gli strumenti necessari a stabilire forme di dialogo sia all'interno del sistema turistico del Qatar, ma anche verso operatori esterni. Il programma di promozione implica l'impiego di uno strumento che comunica ed incentiva, finalizzato a far assumere al consumatore il comportamento d'acquisto desiderato nel breve periodo, tramite la temporanea offerta di un vantaggio supplementare rispetto alla normale proposta di scambio. Le principali funzioni di destination marketing sono:

-definire una politica di prodotto.

-definire una politica della qualità.

-stabilire un a politica di aggregazione tra soggetti.

-attività di relazione con i mercati per quanto riguarda:

- ricerche e analisi di mercato.
- supporto alle politiche di prodotto.
- politiche di promozione turistica.
- ufficio stampa e pubbliche relazioni.
- progettazione e gestione eventi.

- supporto all'azione degli operatori locali, sostegno all'azione commerciale.
- accoglienza e informazioni ai turisti: è un problema riferito alla gestione dei turisti una volta arrivati nella destinazione, è necessario creare un legame tra essi e i servizi/risorse disponibili in loco.
- fidelizzare i clienti.

Questa strategia mira a ad aumentare le presenze e gli arrivi in un paese che attrae consistenti flussi di capitale dall'estero, ha poi l'obiettivo di ampliare il portfolio destagionalizzando, ma allo stesso tempo garantendo la sostenibilità del territorio. L'azione di marketing deve considerare:

-prodotti.

-mercati obiettivo: USA, Europa e Bric.

-strumenti attivabili: fiere, meeting internazionali e workshop.

Qatar Airways deve fronteggiare una domanda elastica e instabile, ricorrendo ad approcci noti come Yield Management, centrati sulla gestione del rendimento. Sono strategie applicabile dalle imprese che operano nel settore del trasporto aereo e del turismo. Una camera d'albergo lasciata vuota, un posto in aereo invenduto e la cabina di una nave non occupata rappresentano costi inevitabili per chi gestisce il servizio. Con questo sistema è possibile misurare il grado di sfruttamento del potenziale di un'impresa suggerendo strategie migliorative, massimizzando i riempimenti e giocando sui prezzi. E'una sorta di tariffazione in tempo reale. Il recente sviluppo turistico del paese calamitato l'attenzione delle economie occidentali e di numerosi gruppi finanziari, attratti da una realtà in cui vi è un forte sviluppo del settore manifatturiero, grazie alle politiche di diversificazione adottate dal governo. Anche il comparto delle costruzioni ha evidenziato importanti tassi di crescita negli ultimi anni, dalla costruzione di una rete ferroviaria ultra moderna fino al realizzazione di "Pearl of Qatar", un'isola artificiale simile a Palm Dubai o World Dubai, in grado di ospitare 30.000 persone dislocate in 8.000 abitazioni. In essa sono vi sono tre alberghi di lusso,

ristoranti, porti turistici e l'acquisto delle proprietà da parte di cittadini stranieri è inscindibile dall'ottenimento del permesso di residenza. Tra i tanti mega progetti vi è la costruzione di un nuovo aeroporto internazionale a Doha per un valore di 5.5 miliardi di dollari, che dovrà accogliere circa 50 milioni di passeggeri l'anno e 2 milioni di tonnellate di merci. E'in programma la costruzione di 30 nuovi hotel col fine di poter ampliare l'accoglienza alberghiera, per un totale di 29.000 camere entro la fine del 2012. Sull'onda di questa consistente apertura del mercato interno e nell'ottica di uno sviluppo duraturo del settore turistico, Qatar Airways è riuscita ad affermarsi come una delle società più innovative del panorama del trasporto aereo. Volare è ormai diventata una consuetudine per milioni di persone in ogni parte del pianeta, per questo i vettori oggi cercano di consolidare e rafforzare le proprie posizioni garantendo efficienza e servizi di qualità. Nello scenario competitivo attuale la compagnia qatariota ha registrato un espansione senza precedenti, con tassi di crescita annui intorno al 30 % ed ha ottenuto da Skytrax il riconoscimento di compagnia aerea a 5 stelle. Dietro questo status si cela l'abilità di proporre un mix di beni e servizi in grado di massimizzare la customer satisfaction, sia bordo degli aeromobili che a terra. Ha costruito un network che copre più di 100 destinazioni leisure ed affari in Europa, Medio Oriente, America, Asia e Australia, offrendo qualsiasi tipo di soluzione e ovviando ad ogni tipo di esigenza. La flotta è tra le più giovani al mondo, la media è di 4 anni di servizio per ogni jet e ogni mese ne viene consegnato uno nuovo. Gli ordini effettuati, per un valore complessivo che supera i cinquanta miliardi di dollari, prevedono oltre all'Airbus 380, l'esclusivo Airbus 350 caratterizzato da una fusoliera assai più larga rispetto ai modelli precedenti realizzati dalla casa di Tolosa e costituito da materiali compositi, e il Boeing 787, primo al mondo tra gli aerei a fare un uso massiccio di fibre di carbonio e che può essere alimentato mediante l'utilizzo di bio combustibili. Sarà possibile viaggiare accompagnati dalle migliori tecnologie, per poter comunicare e lavorare anche quando si è in volo. Le poltrone della Business class sono state progettate appositamente per Qatar Airways, larghe 76 cm e mediante un apposito pulsante si trasformano in un vero e proprio letto, con braccioli regolabili a seconda delle comodità richieste dal passeggero. Ma anche in

Economy il comfort è assicurato, con un pitch, ossia la distanza tra sedili, di circa 81 centimetri e rete WI-FI/GSM con la quale è consentito restare in contatto con la terra. L'obiettivo è quello di rivoluzionare il modo di viaggiare nei cieli avvicinando la pressione della cabina a quella terrestre, così facendo ci si sentirà più rilassati e meno stanchi dopo l'atterraggio. E'stata migliorata la circolazione dell'aria a bordo, attraverso un sofisticato sistema di depurazione, gli oblò sono più ampi ed è possibile sceglierne l'oscurazione mediante un dispositivo touchpad. Tutti gli aeromobili di Qatar Airways sono dotati di apparecchiature di ultima generazione atte a fornire un servizio efficiente, grazie alle quali è stata la prima compagnia aerea ad ottenere i certificati IATA per quanto concerne le norme di sicurezza. E'divenuta un benchmark per tutte le società che ricoprono le rotte internazionali e affollano i cieli, un modello da seguire e da imitare. La qualità, il comfort, lo spazio a bordo oltre misura, l'equipaggio pluripremiato e la vasta scelta delle forme di svago ne fanno uno dei vettori più richiesti quando è il momento della prenotazione, sia quando si viaggiatori leisure che per quelli business. Particolare attenzione è rivolta ai Corporate Travel, un'esperienza a 5 stelle per coloro che viaggiano per lavoro. E'stato promosso il programma Qbiz, per gestire la fidelizzazione aziendale e poter così premiare le medie e piccole imprese, riscattando le miglia sia tramite l'acquisto di voli per motivi di vacanza o svago sia per fini lavorativi. Una volta atterrati all'aeroporto internazionale di Doha è possibile accedere ai servizi di "Al-Maha", che fornisce massima assistenza ai propri clienti in transito e in arrivo, attraverso il disbrigo delle formalità doganali e delle procedure di immigrazione velocizzando i controlli. In caso di sosta per 8/24 ore i viaggiatori corporate possono concedersi un "Doha stopover" e alloggiare presso le strutture alberghiere affiliate in attesa del volo successivo, effettuando safari nel deserto, escursioni all'insegna dello shopping, visite ai musei o tornei di golf. Tutti i servizi saranno accuratamente gestiti da "Discover Qatar", divisione interna di Qatar Airways Si tratta di una formula in auge alla quale ricorrono molte compagnie aeree asiatiche, offrendo ai propri clienti la possibilità di rilassarli durante lo scalo nel proprio hub di riferimento. Per i clienti più fedeli è stato creato il privilege club, che consente di accumulare Qmiles in relazione alla distanza percorsa e al tipo di classe prescelta per il

proprio spostamento. I clienti soddisfatti sono destinati a ripetere gli acquisti e danno luogo ad un processo di passaparola che può creare nuovi utenti gratuitamente, senza attività di promozione. Secondo uno studio Xerox, i consigli di parenti e amici incidono notevolmente sulla scelta della destinazione turistica e del vettore con il quale raggiungerla. Per questo motivo la linea aerea ha predisposto un servizio follow up di verifica del livello di soddisfazione del cliente, in modo da capire che cosa non ha funzionato e cercare di recuperare l'utente perduto, in considerazione dei costi di acquisizione sostenuti e del danno derivante dalla diffusione dell'informazione relativa al cattivo servizio ricevuto. La pubblicità migliore è rappresentata dal cliente soddisfatto, i cui racconti nei blog e nelle altre community sono molto efficaci. Il cliente abituale, che sceglie Qatar Airways come vettore di fiducia, rende di più di quello occasionale, studi condotti dall'Harvard di Boston dimostrano che le aziende con i clienti più fedeli sono quelle che hanno gli utili più alti. Dal punto di vista dei costi, l'impegno economico che si sostiene per servire un cliente abituale diminuisce con il passare del tempo e quando quest'ultimo si sente riconosciuto e accudito assume un atteggiamento immediatamente diverso, meno diffidente nei confronti del venditore. E'l'atteggiamento del customer care, la cura e la conoscenza di tutti coloro che usufruiscono di beni e servizi perseguono lo scopo di fidelizzarlo, in quanto questi si rende conto di avere di fronte un fornitore che pensa alle sue esigenze e quindi può soddisfarle al meglio. Un altro obiettivo è quello di conoscere il mercato in cui si opera, attraverso l'esame dei comportamenti di acquisto nel loro insieme. La straordinaria quantità di informazioni che possono contenere le Membership card consentono di registrare la frequenza degli acquisti, la tipologia di prodotti, le modalità di pagamento e la sua sensibilità alle offerte speciali. Esistono tecniche precise per l'analisi e il controllo della clientela che utilizzano appositi software, questa attività prende il nome di CRM, Customer Relationship Management. Quando il viaggiatore si iscrive al Privilege Clib, è meno sensibile a modesti aumenti di prezzo. E'evidente che chi ritiene di ricevere dalla compagnia un servizio soddisfacente e un trattamento di favore, sa di potersi fidare dei consigli che gli vengono forniti e attribuisce a questi elementi un valore tale da non prendere neppure in considerazione l'idea di

avventurarsi con un nuovo fornitore per una differenza di prezzo non significativa. Come Emirates anche Qatar Airways ha un network consolidato con una serie di Airlines Partner (ANA, Asiana Ailines, United e US Airways) Financial Partners e Credit Card Partners. Inoltre pernottando presso le più importanti catene alberghiere, come Marriot, Hilton, Conrad e Hyatt si possono acquisire miglia per ciascun dollaro speso. In un settore sempre più concorrenziale, come è oggi quello del trasporto aereo, è necessario distinguersi offrendo prodotti sempre più complessi e diversificati rispetto a quelli diffusi dai principali competitors. Ciò è realizzabile nel campo dell'aviazione civile attraverso l'adozione di forme di integrazione diagonale, con aziende che conoscono da vicino il segmento turistico, ma anche con società che operano in altri campi e con le quali è possibile stringere rapporti di collaborazione duraturi. Qatar Airways, come le altre compagnie aeree più esclusive, ha diffuso questo approccio e ha fondato la propria mission sulla soddisfazione del cliente, non solo durante il volo, ma anche una volta raggiunta la meta prescelta, grazie a manager specializzati in ogni settore. Questa strategia ha contribuito a farne la migliore linea aerea al mondo nel 2011 ed una delle più apprezzate dall'esigente turista moderno.

Tabella 5: Qatar Airways official 5-Star Ranking of Product and Service Quality

QATAR AIRWAYS : First Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (DOH)			
Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★★
Transfer Services	★★★★	Arrival Lounge	★★★★½
Priority Boarding	★★★★★	Baggage Delivery	★★★★½
FIRST CLASS LOUNGE : (DOH)			
Lounge comfort, space	★★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★½	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Dining options / Food Quality	★★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★½
Internet / WiFi options	★★★★½	Staff : Language Skills	★★★★★
QATAR AIRWAYS : Business Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (DOH)			
Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★
Transfer Services	★★★★	Arrival Lounges	★★★★½
Priority Boarding	★★★★	Baggage Delivery	★★★★
BUSINESS CLASS LOUNGE : (DOH)			
Lounge comfort, space	★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Dining options / Food Quality	★★★★½	Staff : Problem Solving	★★★★
Internet / WiFi options	★★★★½	Staff : Language Skills	★★★★
QATAR AIRWAYS : Economy Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (DOH)			
Check-In Services	★★★★	Arrival Assistance	★★★
Transfer Services	★★★	Baggage Delivery	★★★★

Fonte: Skytrax, *The World Largest Airline Rewiev site*, < http://www.airlinequality.com>, 2012.

Tabella 6: Doha International Airport Star Ranking

DOHA INTERNATIONAL AIRPORT : Web Site & Ground Transportation			
AIRPORT WEBSITE			
Ease of Use	★★★★	Parking + Transportation information	★★★½
Language Options	★★★	Transit Passenger Information	★★★½
Flight Information	★★★★	Terminal Guides	★★★★
Shopping information	★★★½	Flight Schedules	★★★★
GROUND TRANSPORT			
Public Transport - Available options	★★★	Public Transport - national connections	★★★
Public Transport - Ease of Location	★★★½	Parking - short term	★★★★
Public Transport - downtown Express		Parking - long term	★★★½
Public Transport - Taxi availability	★★★★	Location of Car Rental	★★★½
Hotel shuttle bus - Location		Hotel shuttle bus - Service frequency	
DOHA INTERNATIONAL AIRPORT : Terminal Comfort and Terminal Facilities			
PREMIUM TERMINAL			
Terminal - Seat availability	★★★★½	Terminal - Flight Screens	★★★★½
Terminal - Passenger crowding	★★★★★	Terminal - Airport PA clarity	★★★★
Terminal - Natural daylight	★★★★★	Terminal - Service counters	★★★★
Terminal - Ambience & Decor	★★★★★	Terminal - ATM / Cash machines	★★★½
Terminal - External views	★★★★	Terminal - Bureau de Change	★★★
Terminal - General Cleanliness	★★★★★	Terminal - WiFi access	★★★★
Terminal - Air Temperature	★★★★★	Terminal - Public Internet facilities	★★★★
Comfort - Washroom Location	★★★★★	Terminal - Public Telephones	★★★★
Comfort - Washroom cleanliness	★★★★	Terminal – Business Centre	★★★★
Comfort - Shower Availability	★★★★	Comfort – Disabled facilities	★★★★
Comfort - Hotel / Dayroom facilities		Comfort - Quiet / rest areas	★★★★
Comfort - Baby changing	★★★★	Comfort – Smoking area	★★★½
Comfort - Child Play facilities	★★★★	Comfort - Boarding Gate facilities	★★★½
Comfort - Leisure facilities	★★★½	Comfort – Boarding Gate seating	★★★

Fonte: Skytrax, *The World Largest Airline Rewiev site*, < http://www.airlinequality.com>, 2012.

5.3 Singapore e Singapore Airlines

Pur essendo una delle poche compagnie aeree al mondo a non offrire voli interni, Singapore Airlines è tra le principali potenze asiatiche dell'aeronautica civile, con una rete commerciale estesa fino all'Africa, al Nord America e ai Caraibi. Sebbene occupi un'area dalla superficie piuttosto ridotta, appena 648 chilometri quadrati, Singapore ha una popolazione di ben 3,4 milioni di abitanti, per la maggior parte di origine cinese. In questa piccola repubblica insulare, il tenore di vita è mediamente molto elevato rispetto agli standard asiatici. Si pensi, a tal proposito, che la percentuale dei cittadini della piccola città-stato che sono proprietari dell'abitazione in cui risiedono è la più alta del mondo, e che la disoccupazione è praticamente sconosciuta. L'economia ha fatto registrare elevati tassi di crescita verso la fine degli anni Novanta, quando il paese venne considerato una delle quattro tigri asiatiche assieme ad Hong Kong, Taiwan e Corea del Sud. I principali settori sono l'elettronica, la chimica, l'ingegneria meccanica, biotecnologie e la farmaceutica, più di 300 multinazionali americane ed europee ha la sede proprio a Singapore. Nella città vi è il più importante hub al mondo per la logistica, si trova infatti al primo posto per traffico di container e qui è stato costruito una dei principali porti commerciali. E'stata sviluppata una politica di tipo interventista, con investimenti nel campo della tecnologia, incentivi alle piccole-medie imprese e aiuti alle famiglie che presentano le fasce di reddito più basse. Il turismo registra un'importante espansione in seguito alla creazione di due Integrated Resort, che offrono Hotel, Parchi divertimento e Casinò, nella zona di Sentosa e presso il quartiere finanziario. Si tratta del World Resort Sentosa e del Marina Bay Sands, un complesso sormontato da un'avveniristica piattaforma sospesa a 340 metri di altezza nota come SkyPark, dotata di giardini pensili, piscine idromassaggio, centri benessere, bar e ristoranti. Da questa struttura a forma di nave è possibile ammirare la città ed è stata realizzata per offrire ai propri clienti una vista mozzafiato. Il casino in essa presente è il terzo al mondo per estensione, con più di 500 tavoli da gioco e 1.600 slot machines.

La compagnia di bandiera, considerata uno tra i migliori vettori esistenti, è l'erede diretta della Malayan Airlines Limited, fondata nel secondo dopoguerra per collegare Singapore a Pinang, situata sull'isola indonesiana di Bintan. Inizialmente, tale servizio veniva espletato soltanto con tre bimotori Airspeed Consul, ma in seguito questa piccola flotta si arricchì con l'arrivo di alcuni Douglas DC-3, che misero la compagnia nelle condizioni di istituire voli fino a Jakarta, Bangkok, Rangoon e altre città asiatiche. Il parco aerei della Malayan Airlines si ingrandì ulteriormente tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio del decennio successivo, grazie all'acquisto di Visckers Viscount e De Havilland Comet, con il quale l'aerolinea fece il suo esordio nell'era degli aeroplani a reazione. Nel 1963, inseguito all'indipendenza della Malesia, nacque la Malaysia-Singapore Airlines. L'attuale compagnia venne fondata alla fine di gennaio del 1972, quando l'isola divenne una repubblica autonoma. Le operazioni cominciarono però soltanto il successivo 1 ottobre, quando si svolse il volo inaugurale. La flotta originaria era formata da 14 Boeing, ma già nel settembre del 1973 vennero acquistati i primi Jumbo 747. Negli anni successivi la SIA, Singapore Airlines Limited, è cresciuta con grande rapidità, stringendo un importante accordo con British Airways, grazie al quale ha potuto offrire ai suoi clienti la possibilità di volare sul Concorde.

LA STRATEGIA AGGRESSIVA

Nata come azienda di proprietà statale, Singapore Airlines è stata parzialmente privatizzata per iniziativa del governo, che ha conservato per sé soltanto il 50 % delle quote azionarie. Negli ultimi anni del XX secolo, i suoi dirigenti hanno adottato una strategia piuttosto aggressiva, finalizzata ad ottenere partecipazioni in altre compagnie aeree di rilevanza internazionale come Delta Ailrines (di cui detiene il 5%), Swissair (2,7 %), e soprattutto Virgin Atlantic (49 %). Quest'ultima è stata "scalata" verso la fine del 1999, in seguito le due compagnie hanno congiuntamente studiato una nuova rete di rotte che permette loro di offrire servizi complementari, evitando qualsiasi tipo di concorrenza diretta. Precedentemente, SIA aveva già stretto altre alleanze, arrivando a condividere

codici di volo con Ansett nei collegamenti con l'Australia, con Lufthansa nei voli verso Francoforte e New York, e con Air New Zealand in quelli verso Auckland. Inoltre dal 1 aprile 2000 è entrata in Star Alliance, nota per essere la principale rete di compagnie aeree del mondo, un piano di alleanze che permette di offrire collegamenti in tutti i continenti. E'stata la prima compagnia a sperimentare una disposizione alternativa dei posti a sedere, evitando la tradizionale suddivisione in tre classi delle proprie cabine, effettuando collegamenti non stop tra l'aeroporto Changi e il Newark con solo passeggeri di Business class. Singapore Airlines ha brillantemente superato la grave recessione economica che negli ultimi anni del XX secolo ha colpito i paesi del Sud-est asiatico, grazie anche al supporto di una solida struttura di aziende satellite che affiancano la compagnia. Tra queste vi sono:

- **SILKAIR:** piccola linea aerea regionale fondata nel 1989 con il nome di Tradewinds e una flotta formata da due Boeing 737. Attiva esclusivamente nell'area del Sud-est asiatico, è stata ribattezzata SilkAir nel 1992. Fra le destinazioni su cui fa rotta attualmente vi sono Langkawi, Lombok, Padang e Ujang, servite con Airbus A319 e A320.
- **SINGAPORE FLYING COLLEGE:** un centro-scuola per la formazione e la preparazione dei piloti. Gli allievi cominciano il loro tirocinio presso l'aeroporto di Seletar, dove dispongono di alcuni piccoli Cessna 150, ma in seguito, poiché lo spazio aereo di Singapore è piuttosto ridotto, proseguono e concludono la loro preparazione presso diverse strutture aeroportuali australiane.
- **SIA ENGINEERING COMPANY (SIAEC) :** il vettore singaporiano ha a sua disposizione un servizio di manutenzione e di ingegneria aeronautica particolarmente avanzato. Presso l'aeroporto Changi sono stati attrezzati con i più moderni equipaggiamenti due hangar per la revisione dei velivoli, uno dei quali è il più grande al mondo. Lungo ben 218 metri può alloggiare fino a tre Boeing 737-400 contemporaneamente. Inoltre, SIAEC è coinvolta insieme a Rolls-Royce e Pratt & Whitney in un progetto di ricerca volto a migliorare il rendimento dei motori degli aeroplani.

Il vettore si propone sul mercato internazionale e nel comparto turistico come una società globale di servizi di trasporto aereo, con l'obiettivo di offrire una qualità eccellente e di massimizzare il ritorno economico dei propri shareholders e del proprio personale. Viaggiare con Singapore Airlines significa volare tra lusso e comfort, dove l'esclusività è ottenuta fornendo i prodotti migliori sia a bordo che a terra. La flotta è di ultima generazione, con l'acquisto dei nuovi Airbus A330 e di un nuovo modello dell'Airbus A380, che ospiterà nel ponte superiore 12 suite e sarà impiegato nella rotta Singapore-Los Angeles. Il costo del biglietto per questi pochi eletti si aggira intorno ai 13.600 dollari. Lusso è l'unica parola per definire questa strategia di mercato, grazie alla quale la compagnia ha ottenuto i più prestigiosi riconoscimenti di Skytrax. E'stato sviluppato un inflight entertainement altamente tecnologico, noto come KrisWorld e un servizio food e beverage di altissimo livello. Il segmento business, come per Qatar Airways, occupa un ruolo di primo piano, per il quale sono stati sviluppati menu à la carte preparati dall'International Culinary Panel, sezione operativa di Singapore Airlines formata dai migliori chef al mondo. Vengono interpretate le nuove esigenze di mercato analizzando da vicino paesi emergenti come India e Cina, verso i quali sono incrementati i collegamenti, sia per portarvi passeggeri sia per attrarre i turisti e gli investitori nella piccola città-stato. Il gruppo SIA oltre che a curare le operazioni in volo e a gestire il traffico a terra, si occupa anche dell'organizzazione e programmazione di vacanze attraverso la società Tradewinds Tours and Travel. Coloro che volano con Singapore Ailrines o con SilkAir hanno la possibilità di visitare numerose località del Sud-Est asiatico usufruendo degli speciali pacchetti che tale azienda predispone, sia per il segmento leisure che per quello business. L'offerta comprende una combinazione di pernottamenti in hotel di lusso, trasferimenti da/per l'aeroporto ed escursioni, apportando uno straordinario valore aggiunto all'acquisto effettuato dal cliente. Un team specializzato e altamente qualificato si occupa dei servizi MICE, Meetings, Incentive Travel, Conventions and Exhibitions, una forma di turismo in rapida diffusione in cui i protagonisti sono i membri d'azienda che effettuano missioni imprenditoriali all'estero o partecipano a fiere e conferenze di settore. Molto spesso le mete prescelte sono

assolutamente paradisiache e lo scopo del viaggio spazia dal lancio di nuovi prodotti sul mercato ai corsi d'aggiornamento. Al termine delle riunioni e dei corsi gran parte dei businessmen tornano a casa sempre molto soddisfatti dalla vacanza di lavoro. Sono soprattutto le aziende che organizzano questi eventi, con lo scopo di promuovere nuovi prodotti, a riscuotere maggior successo, poiché solitamente gli invitati alla trasferta non rinunceranno facilmente al viaggio. I manager, i buyer, gli amministratori delegati e gli agenti di commercio rappresentano una categoria in forte crescita e sono la maggior parte dei frequent flyer. Essi guadagnano tanti punti quante sono le miglia percorse volando non solo con Singapore Airlines, ma anche con i principali partners e i benefici sono estesi anche alle catene alberghiere coinvolte nei programmi di fidelizzazione:

-PPS Club: pianifica un gamma di riconoscimenti per coloro che viaggiano spesso a bordo delle premium class. Si acquisisce lo status di membro quando si accumulano punti PPS per un valore complessivo pari a 25.000 dollari singaporiani in un periodo di tempo di 12 mesi, volando nelle first e business class di Singapore Airlines e SilkAir. Una volta raggiunta questa soglia si accede ad una serie di "Air Privileges", come il Priority Bording, il Priority Chek-in e si evitano i limiti stringenti per quanto concerne il peso dei bagagli. Inoltre è previsto un trattamento speciale all'interno della Lounge Star Alliance nei principali scali internazionali.

-KrisFlyer: è un pacchetto di servizi hi-tech e speciali cuciti su misura dei business traveller. E' previsto un programma Elite Silver che premia i propri clienti in base alle miglia volate, alle quali viene aggiunto poi un bonus a seconda della classe in cui si viaggia. Si ottiene questo status dopo aver raggiunto la soglia di 25.000 miglia. Tra i benefici offerti vi è una posizione preferenziale nelle liste di attesa dei voli e ai membri del programma saranno riservati i posti a sedere più comodi a bordo dei velivoli, inoltre vengono eliminate le tariffe addizionali normalmente previste in caso di cambio di nominativo. Il club Elite Gold è stato invece pensato per tutti i viaggiatori che hanno acquisito 50.000 miglia, i quali avranno diretto accesso alle più lussuose Lounge del gruppo SIA e

dei suoi principali partners. La compagnia singaporiana ha realizzato due tipi di prodotti per poter far fronte alle esigenze dei business travellers:

-Conventions plus: servizio che aiuta il cliente ad organizzare i propri incontri e i propri trasferimenti all'estero.

-Meeting plus: oltre ad organizzare corporate travels affianca le aziende per la razionalizzazione e la riduzione delle spese di viaggio.

Singapore Airlines è stata definita la compagnia trend setter nel settore dell'aviazione commerciale. Sin dall'inizio ha adottato strategie innovative che l'hanno condotta molto rapidamente al successo. Per potersi affermare sul mercato ha sviluppato ed impiegato maggiore efficienza, qualità, innovazione tecnologica e una comprovata sensibilità al livello di soddisfazione del cliente. Il gruppo SIA ha esercitato una forma di differenziazione qualitativa grazie alla quale ha assunto il ruolo di leader nel comparto del trasporto passeggeri. Dopo essere entrata in Star Alliance è riuscita a raggiungere e mantenere le economie di scala attraverso il code sharing, commercializzando un servizio e ponendo il proprio codice sui voli operati da un altro vettore. Con questo sistema si stabilisce un network di destinazioni molto più ampio mediante l'introduzione di due codici aerei in un solo volo. Ha costituito una struttura finanziaria molto solida che le permette di investire costantemente e di aggiornare sempre più spesso la propria flotta. Lo staff di bordo è sottoposto ad un severo programma di preparazione affinché possa offrire di eccellente qualità. Sono questi i key factors strategici della pluripremiata compagnia aerea a 5 stelle.

Tabella 7: Singapore Airlines official 5-Star Ranking of Product and Service Quality

SINGAPORE AIRLINES : First Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (SIN)			
Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★
Transfer Services	★★★★	Arrival Lounge	
Priority Boarding	★★★★	Baggage Delivery	★★★★
FIRST CLASS LOUNGE : (SIN)			
Lounge comfort, space	★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★½
Dining options / Food Quality	★★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★★
Internet / WiFi options	★★★★★	Staff : Language Skills	★★★★
SINGAPORE AIRLINES : Business Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (SIN)			
Check-In Services	★★★★	Arrival Assistance	★★★½
Transfer Services	★★★★	Arrival Lounges	
Priority Boarding	★★★★	Baggage Delivery	★★★★½
BUSINESS CLASS LOUNGE : (SIN)			
Lounge comfort, space	★★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★½
Dining options / Food Quality	★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★
Internet / WiFi options	★★★★★	Staff : Language Skills	★★★★
SINGAPORE AIRLINES : Economy Class Product & Service Ranking			
AIRPORT SERVICES : (SIN)			
Check-In Services	★★★★	Arrival Assistance	★★★½
Transfer Services	★★★★	Baggage Delivery	★★★★

Fonte: Skytrax, *The World Largest Airline Rewiev site*, < http://www.airlinequality.com>, 2012.

Tabella 8: Singapore Changi Airport Star Ranking

CHANGI AIRPORT SINGAPORE : Web Site & Ground Transportation			
AIRPORT WEBSITE			
Ease of Use	★★★★½	Parking + Transportation information	★★★★
Language Options	★★★½	Transit Passenger Information	★★★★½
Flight Information	★★★★½	Terminal Guides	★★★★½
Shopping information	★★★★½	Flight Schedules	★★★★
GROUND TRANSPORT			
Public Transport - Available options	★★★★½	Public Transport - national connections	★★★★½
Public Transport - Ease of Location	★★★★½	Parking - short term	★★★★
Public Transport - downtown Express	★★★½	Parking - long term	★★★½
Public Transport - Taxi availability	★★★★	Location of Car Rental	★★★★
Hotel shuttle bus - Location	★★★½	Hotel shuttle bus - Service frequency	★★★
CHANGI AIRPORT SINGAPORE : Terminal Comfort and Terminal Facilities			
TERMINAL			
Terminal - Seat availability	★★★★★	Terminal - Flight Screens	★★★★★
Terminal - Passenger crowding	★★★★	Terminal - Airport PA clarity	★★★★★
Terminal - Natural daylight	★★★★½	Terminal - Service counters	★★★★★
Terminal - Ambience & Decor	★★★★½	Terminal - ATM / Cash machines	★★★★½
Terminal - External views	★★★★½	Terminal - Bureau de Change	★★★★
Terminal - General Cleanliness	★★★★★	Terminal - WiFi access	★★★★★
Terminal - Air Temperature	★★★★★	Terminal - Public Internet facilities	★★★★★
Comfort - Washroom Location	★★★★½	Terminal - Public Telephones	★★★★
Comfort - Washroom cleanliness	★★★★½	Terminal – Business Centre	★★★★
Comfort - Shower Availability	★★★★	Comfort - Disabled facilities	★★★★
Comfort - Hotel / Dayroom facilities	★★★★★	Comfort - Quiet / rest areas	★★★★½
Comfort - Baby changing	★★★★	Comfort - Smoking area	★★★★
Comfort - Child Play facilities	★★★★½	Comfort - Boarding Gate facilities	★★★★
Comfort - Leisure facilities	★★★★★	Comfort - Boarding Gate seating	★★★★½

Fonte: Skytrax, *The World Largest Airline Rewiev site*, < http://www.airlinequality.com>, 2012.

CONCLUSIONI

Il settore turistico negli ultimi trent'anni ha subito cambiamenti radicali e trasformazioni strutturali di notevole entità. L'evoluzione del turismo in termini di dimensioni dei flussi, processi di internazionalizzazione ed un marcato incremento degli investimenti all'estero, ha legato l'industria dei viaggi e delle vacanze ai destini dell'economia globalizzata. E' il mercato a dettare legge attraverso le mode, le correnti e le abitudini, spingendo gli operatori tradizionali ad adottare piani d'azione efficaci e strategie innovative. Si delinea una sorta di inseguimento tra i bisogni del viaggiatore moderno e un'industria turistica che è intenta a sviluppare forme di leadership in grado di attrarre segmenti di domanda sempre più ampi. Il comparto concorre ad aggregare ogni altro settore economico, viene creato una sorta di sistema caratterizzato da gruppi di attori legati da relazioni reciproche, con specifiche regole, dove l'azione di ogni soggetto influenza gli altri e risulta quindi necessaria la definizione di obiettivi comuni da perseguire in maniera coordinata. In questo scenario assai mutevole emergono le strategie di successo e i modelli di business posti in essere da numerosi holiday makers e della più esclusive compagnie aeree, che offrono al consumatore un paniere di beni di valore e un ampia gamma di servizi. Essi sono configurabili in maniera flessibile, con una riduzione dei costi ottenuta mediante economie di varietà e sinergie tra aziende appartenenti ad arene competitive differenti. Emirates, Qatar Airways e Singapore Airlines stanno dominando l'attuale panorama dell'aviazione commerciale grazie ad un encomiabile capacità di creare offerte complesse, che mirano a massimizzare la soddisfazione del cliente e a sviluppare marchi di lusso come sistemi di eccellenze. Hanno trasformato il viaggio in aereo in un esperienza a dir poco unica ed indimenticabile, le vacanze e gli spostamenti per motivi di lavoro assumono tutt'altro sapore attraverso l'eleganza e l'esclusività che questi vettori hanno saputo diffondere. Oltre che a perfezionare i servizi on board hanno ottimizzato le proprie competenze in materia di destination management, stringendo rapporti

di collaborazione con organizzazioni già esistenti ed esperte del settore oppure inglobandole al loro interno. Questo approccio comporta una serie di benefici derivanti dalla sinergia tra le diverse attività di gestione, in grado di generare nuovi profitti impiegati in altre operazioni. Le strategie diagonali adottate dalle 4 and 5 Star Airlines si sono rivelate altamente valide ed efficienti nell'attuale congiuntura economica, ove da un lato la domanda non viene soddisfatta dall'offerta e dall'altro molte imprese della filiera turistica provano a stare al passo, ma sono ben lontane dal soddisfare le esigenze del mercato.

BIBLIOGRAFIA

ANGELUCCI ENZO, *Atlante Enciclopedico degli aerei civili*, Mondadori Electa, 2000.

CANDELA, FIGINI, *Economia del turismo*, McGraw-Hill Companies, 2003.

CARTWRIGHT ROBERT, *Travellers'diahorrea*, Health and the International Tourist, Routledge, 2006.

CASTOLDI GIORGIO, *Marketing per il turismo, Dai bisogni dei turisti al prodotto turistico,* Hoepli, 2009.

CREATON SIOBHAN, *Ryanair il prezzo del low-cost*, Egea, 2008.

GIURICIN ANDREA, *Indice delle liberalizzazioni*, Trasporto Aereo, Istituto Bruno Leoni, 2007.

MAERAN ROBERTA, *Psicologia e Turismo*, Roma- Bari, Laterza, 2004.

MAGLIULO ANTONIO, *Elementi di Economia del Turismo*, Firenze University Press, 2007.

MARTOREL CUNILL ONOFRE, SUNG CHON KAYE, *The Growth Strategy of Hotel Chains: Best Business Practises by Leading Companies*, 2006.

SHOEMAKER STOWE, *Segmenting the US Travel Market according to benefits Realized*, 1994.

VAN DER BORG JAN, *Dispense di Economia del Turismo*, 2009.

VAN WYNGARDEN GREG, *Early German Aces of World War I*, Oxford, Osprey Publishing, 2006.

SITOGRAFIA

AMERICA BY AIR, <http://airandspace.si.edu>, 2012.

BENOIST XIV, <http://it.wikipedia.org/wiki/Benoist_XIV>, 2012.

DELAG, *La prima compagnia aerea al mondo*, <http://it.wikipedia.org/wiki/DELAG>, 2012.

HENRY COANDA, <http://it.wikipedia.org/wiki/Henri_Coandă>, 2012.

MADE IN ITALY QATAR, <http://www.madeinitalyqatar.com>, 2012.

SOCIETA' ITALIANA PER LO STUDIO DELLA STORIA CONTEMPORANEA, <http://www.sissco.it>, 2012.

SKYTRAX, *The World Largest Airline Rewiew site,* <http://www.airlinequality.com>, 2012.

THE EMIRATES GROUP, <http://www.theemiratesgroup.com>, 2012.

THE INDO ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, *Annual Report,* <http://www.indiaitaly.com>, 2012.

Università Ca' Foscari - Venezia

ESTRATTO PER RIASSUNTO DELLA TESI DI LAUREA E DICHIARAZIONE DI CONSULTABILITA'(*)

Il sottoscritto/a **MARCO GALLO**

Matricola n. **831202** Facoltà **ECONOMIA**

iscritto al corso di ○ laurea ◉ laurea magistrale/specialistica in:

Economia - Economics

Titolo della tesi (**): **THE WORLD'S 4-STAR AND 5-STAR AIRLINES**

DICHIARA CHE LA SUA TESI E':

○ Consultabile da subito ◉ Consultabile dopo **3** mesi ○ Non consultabile

○ Riproducibile totalmente ◉ Non riproducibile ○ Riproducibile parzialmente

Venezia, **27/05/2012** Firma dello studente Marco Gallo

(spazio per la battitura dell'estratto)

Le strategie adottate dalle compagnie aeree più esclusive e prestigiose al mondo come Emirates, Qatar Airways e Singapore Airlines hanno l'intento di combinare razionalmente le competenze acquisite e i servizi offerti, ottenendo allo stesso tempo migliore produttività e maggiore redditività. Queste aziende hanno intrapreso percorsi di integrazione diagonale intervenendo efficacemente nelle aree più vantaggiose del processo di creazione del valore e realizzando un paniere complesso di beni che mira a massimizzare la soddisfazione del cliente. Vengono instaurate alleanze strategiche con soggetti economici appartenenti ad altri ambiti operativi che non presentano quindi cicli produttivi simili, ma attività connesse trasversalmente che permettono di sviluppare importanti sinergie e serivizi turistici di primissima qualità. I vettori a 4 e 5 stelle hanno trasformato il viaggio in aereo in un esperienza unica ed indimenticabile, oltre a perfezionare l'intrattenimento on board hanno dato vita a suddivisioni interne che si occupano di destination management. Il modello di business da esse definito comporta una serie di benefici derivanti dalla cooperazione tra le varie attività di gestione, in modo tale che ciascuna di esse generi profitti da reinvestire. Ogni singolo prodotto offerto al cliente viene sottoposto a rigorosissimi programmi di selezione ed è proprio per questo motivo che ogni anno milioni e milioni di viaggiatori volano con Emirates, Qatar Airways e Singapore Airlines.

(*) Da inserire come ultima pagina della tesi. L'estratto non deve superare le mille battute

(**) il titolo deve essere quello definitivo uguale a quello che risulta stampato sulla copertina dell'elaborato consegnato al Presidente della Commissione di Laurea

Informativa sul trattamento dei dati personali

Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 196/03 si informa che il titolare del trattamento dei dati forniti è l'Università Ca' Foscari - Venezia.
I dati sono acquisiti e trattati esclusivamente per l'espletamento delle finalità istituzionali d'Ateneo; l'eventuale rifiuto di fornire i propri dati personali potrebbe comportare il mancato espletamento degli adempimenti necessari e delle procedure amministrative di gestione delle carriere studenti.
Sono comunque riconosciuti i diritti di cui all'art. 7 D. Lgs. n. 196/03.