



Università Ca' Foscari
Dipartimento di Economia

Anno Accademico 2018-2019

Corso di Laurea Magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

I servizi ancillari come estensione del
prodotto nel settore aereo

Relatore:

Chiar.mo Prof Andrea ELLERO

Laureanda:

Ludovica ANTONACI

Matricola 871440

I fattori che compongono un prodotto turistico dal punto di vista del produttore possono essere considerati interni o esterni e sono suddivisibili in diverse fasce di servizi a distanza graduale dal nucleo centrale del business dell'azienda.

Tali servizi possono classificarsi secondo il grado di controllabilità da parte del produttore, pertanto all'interno dell'offerta turistica è possibile individuare: servizi strettamente connessi all'attività, servizi connessi ma potenzialmente presenti in modo autonomo nel mercato, servizi consuetamente offerti da altre categorie di attività.

L'insieme di servizi che un'azienda intende produrre costituisce l'area di attrattiva ottenuta dall'estensione di controllo esercitato sui fattori che compongono il prodotto turistico.

Il presente lavoro prende come spunto di partenza il comparto del trasporto aereo civile e nasce dall'interrogazione su quali siano gli elementi costitutivi il nucleo centrale del prodotto e quali servizi vengano offerti dai vettori come accessori a completamento della vendita dei posti-volo, al fine di incrementare la complessità dell'offerta e di conseguenza la profittabilità del business. Sono state analizzate le diverse categorie di servizi accessori proposti dalle compagnie aeree con un focus particolare sui servizi al passeggero e si è tentato in seguito di delineare, fornendo alcuni esempi, la differenza tra le strategie adottate dalle compagnie tradizionali e le cosiddette compagnie low-cost in seguito all'avvento delle quali, le prime, hanno dovuto ripensare i propri modelli di business per far fronte alla competitività di un settore in continua evoluzione.

Infine, mediante un'analisi di tipo comparativo dei report finanziari annuali che i vettori rendono pubblici, si è tentato di comprendere quali dei due modelli di business, low-cost e full service, l'applicazione della strategia di estensione del prodotto conduce agli effetti auspicati di aumento del revenue e quali sono le nuove sfide che si pongono d'avanti agli attori dell'offerta della mobilità aerea globale per soddisfare i nuovi segmenti che compongono il customer mix dell'industria dei trasporti.

Indice

Capitolo 1: I servizi ancillari nel comparto industriale aereo	1
1.1 Premessa: i diversi modelli di business dell'industria aerea civile	1
1.2 Ancillary Revenue	2
1.2.1 Servizi à la carte	3
Il bagaglio come servizio add-on	4
Menù alla carta e i sistemi IFE 2.0	8
1.2.2 I prodotti su commissione	10
1.2.3 I programmi Frequent Flyer	13
1.2.4 Pubblicità e Branded Fares	15
1.3 Le tecniche di pricing per la collocazione dei servizi accessori	17
1.3.1 La logica dell'estensione del prodotto	19
1.3.2 I limiti imposti dalla vendita dei servizi ancillari sulle previsioni di massimizzazione dei ricavi	20
Capitolo 2: Low Cost Carriers e Full Service Network Carriers del comparto aereo europeo a confronto	23
2.1 I servizi à la carte nei due modelli di business: l'offerta e i prezzi	23
2.1.1 Il check-in e il trasporto bagagli	23
2.1.2 Pasti, IFE ed addebiti punitivi	29
2.1.3 Esperimenti di prenotazione: compagnie e modelli di business a confronto	34
Comparazione easyJet-Volotea	35
Comparazione Ryanair- easyJet	37
Comparazione Ryanair Volotea	39
Comparazione FSNC: British Airway- Lufthansa- KLM	41
2.2 I prodotti su commissione	45
2.2.1 Hotel e rental car: <i>RyanairRooms VS BA Holydays</i>	46
2.3 L'impatto dei servizi accessori sui bilanci delle aziende dei trasporti aerei europei	48

Capitolo 3: Il quadro del comparto aereo oltreoceano e i risultati prodotti dalla vendita di servizi ancillari	54
3.1 La difficoltà nella stima degli impatti	55
3.2 Ancillary Revenue nell'industria del settore aereo d'oltreoceano	56
3.2.1 La politica predatoria dei vettori hub-and- spoke in risposta al modello di business low-cost	59
Comparazione American Airlines- jetBlue	63
3.2.2 L'impatto dei servizi accessori sui bilanci delle aziende dei trasporti aerei statunitensi	65
3.3 La disaggregazione del prodotto nell'industria aerea in Asia e nel resto del mondo	72
Capitolo 4: L'estensione del prodotto e nuove sfide all'orizzonte per le aziende di trasporto aereo	74
4.1 I risultati ottenuti dalla disaggregazione del prodotto nel settore, un comparto in evoluzione	74
4.2 La struttura dei costi dell'industria aerea ed i fattori esogeni che influenzano il mercato	76
4.3 L'importanza dell'eCommerce	78
4.4 I passeggeri del 2021	80
Riferimenti	83

Il prodotto turistico dal punto di vista del produttore si compone di quelli elementi che l'attività economica è preposta ad offrire al consumatore. Tali elementi possono essere direttamente prodotti e forniti dall'azienda, questi costituiscono il nucleo centrale del business, oppure offerti mediante accordi di collaborazione con terze parti e pertanto essere strettamente connessi al nucleo o presenti a prescindere nel mercato e nell'ambiente esterno.

L'estensione del prodotto dal core dell'attività verso elementi che si allontanano gradualmente da esso ma che aumentano l'utilità in termini di esperienza del cliente è una pratica diffusa all'interno dell'organizzazione aziendale dei fornitori di servizi, che ha lo scopo di incrementare la profittabilità dell'attività economica.

Nel settore del trasporto aereo civile oggetto della presente ricerca, il prodotto core dell'attività di una compagnia aerea è costituito dal servizio di trasporto da una destinazione di origine ad una di destinazione di passeggeri, la cui essenza si racchiude nel trinomio *sicurezza, rispetto del programma ed affidabilità*, elementi essenziali che un vettore deve essere in grado di garantire ai possessori di biglietto per una tratta aerea. Allontanandosi gradualmente dal nucleo dell'attività di trasporto, i clienti di una compagnia manifestano esigenze che possono spaziare dalla necessità di trasportare effetti personali, l'assistenza prima dell'imbarco e lo sbarco, in volo ed in aeroporto, sino all'approfittare di un'esperienza di viaggio dotata di comfort come il ristoro, lo spazio sufficiente, l'intrattenimento e la rapidità nelle operazioni. Inoltre, le compagnie aeree sono oggi in grado di mettere a disposizione dei propri passeggeri servizi altri rispetto al trasporto che possono concernere gli spostamenti via terra, l'alloggio nella località di destinazione, l'accesso presso attrazioni turistiche e la possibilità di acquisto di prodotti di consumo scontati dell'imposta sul valore aggiunto ed altri legati all'esperienza di viaggio, i quali sono comunque reperibili nel mercato e sono venduti tramite la collaborazione di aziende partner. Infine, allo scopo di fidelizzare il proprio target di riferimento, le compagnie aeree possono dotarsi di programmi fedeltà e cooperare con istituti di credito per l'emissione carte a marchio congiunto al fine di offrire benefici e trarre vantaggi in termini di ritorno economico e riconoscimento del brand.

Gli elementi appena descritti possono considerarsi come aggiuntivi al prodotto di base e nel linguaggio settoriale vengono definiti come servizi ancillari, i quali possono rappresentare il fattore discriminante nella scelta d'acquisto. La scomposizione e l'aggregazione del prodotto nucleo con quelli supplementari e il grado di libertà lasciata al consumatore nella creazione del proprio bundle personalizzato, contribuiscono a delineare le strategie di marketing messe in atto dal management delle aziende dei trasporti per attrarre i diversi segmenti di domanda ed aumentare la redditività del proprio volume d'affari; avranno pertanto un'incidenza

fondamentale nella composizione della struttura del prezzo dal punto di vista dei fruitori dei servizi ed un'influenza determinante in termini di bilancio dal punto di vista degli attori dell'offerta.

A seconda del modello di business di cui l'attività si dota, che nel caso delle compagnie per il trasporto passeggeri può distinguersi fra tradizionale ed a basso costo, l'offerta con i servizi accessori e le tecniche di pricing possono distinguersi e caratterizzarsi. La scomposizione dell'offerta in prodotto di base a tariffa ridotta ed extra opzionali a pagamento è stata introdotta nel mercato dal business model low-cost ed il loro crescente successo ha indotto le compagnie di bandiera a modello full service a seguirne l'esempio e riadattare la propria organizzazione al fine di restare competitive.

I fenomeni di tale entità assumono poi specificità differenti nel tempo e nello spazio e se in Europa la liberalizzazione dei servizi ha permesso ad entrambi i modelli di coesistere mantenendo le proprie peculiarità, in America Settentrionale, in seguito alla deregolamentazione del settore aereo e la venuta alla ribalta del modello economico, ha aumentato in modo esponenziale la competitività fra le aziende, provocando la reazione di strategie commerciali di guerriglia da parte dei vettori dominanti che avvertono la minaccia della concorrenza ed assottigliando il confine tra i due business models. Nel resto del mondo il fenomeno si manifesta con tempistiche e caratteristiche differenti, risultando poco diffuso in quelle aree dove l'ingerenza dei governi ha ancora una forte influenza sull'organizzazione dei modelli aziendali o estremizzato ma ancora in fase di implementazione e ad appannaggio dei vettori dominanti in altre regioni geografiche.

L'equilibrio ottimale per ottenere performance produttive positive dalla messa in pratica della differenziazione del prodotto non può però trascurare la struttura dei costi, il cui ammortizzamento sembra più facile da raggiungere per le grandi compagnie tradizionali quando questi sono fissi, mentre le nuove realtà a modello a basso costo sembrano sfruttare il vantaggio delle inferiori spese variabili.

Infine, come la quasi totalità dei settori industriali, anche l'industria dei viaggi aerei deve essere in grado di rispondere alle sfide poste dal progresso tecnologico e dall'evoluzione della società e dunque adattare le proprie risorse a disposizione, la comunicazione ed i canali distributivi adottati ad un contesto mutevole al fine di soddisfare le esigenze del proprio customer mix.

Capitolo 1: I servizi ancillari nel comparto industriale aereo

1.1 Premessa: i diversi modelli di business dell'industria aerea civile

Diversi business models basati sulle caratteristiche del mercato dell'aviazione possono definire diversi modelli di compagnie aeree: full service network o 'legacy'/ ossia vettori tradizionali (FSNC), compagnie low-cost (LCC), vettori regionali, vettori charter (compagnie che forniscono un servizio per una parte dell'anno sulla base dei movimenti stagionali dei flussi turistici), vettori cargo. A queste si possono aggiungere: compagnie ibride (che adottano caratteristiche dai diversi modelli) e operatori di compagnia specializzati

Il presente lavoro si ripropone di analizzare le tendenze e i comportamenti in termini di offerta al passeggero di servizi aggiuntivi rispetto al ticket, delle prime due categorie delle quali per il momento si ritiene pertanto opportuno elencarne alcune differenze; mentre nel capitolo secondo si vedranno concretamente degli esempi per le due tipologie di modello di business.

FSNC: originariamente di proprietà dello stato, rappresentavano le compagnie di bandiera e protette dalla competizione da diversi accordi bilaterali. Gli elementi essenziali che costituiscono tale modello includono una struttura mista della flotta, la proposta di *Frequent Flyer Program*, una complessa struttura tariffaria, accordi interlinea di cooperazione, il raggruppamento in alleanze, l'offerta di accesso presso le lounge aeroportuali, differenti classi di servizi e la proposta di un servizio completo, la distribuzione del prodotto tramite intermediari.

LCC: sviluppano la loro strategia di leadership nel mercato basata su un'ampia gamma di attività per la riduzione dei costi e l'implemento di introiti aggiuntivi. Le caratteristiche di base di tale modello sono pertanto l'individualità, la connessione di rotte brevi e locali, solo uno o due tipi di aeromobili, scali in aeroporti secondari, struttura tariffaria e dei servizi semplificata che non include l'offerta di programmi fedeltà, business class o lounge e predilige internet come mezzo di distribuzione piuttosto che un intermediario.

La letteratura al riguardo divide a sua volta in quattro sottocategorie il modello LCC: LC pure (Ryanair, Wizz Air, Blu Express, Blue Air); vettori ibridi con caratteristiche predominanti dei LCC (easyJet, Jet2, Corendon, Transavia, Vueling, Aer Lingus, Wind Jet); vettori ibridi con caratteristiche predominanti dei FSNC (Norwegian, Flybe, Germanwings) ed i vettori full service (Air Berlin, Air Baltic, Niki, Meridiana fly, Air Italy) (Tatalović et al., 2017).

Nonostante questa distinzione di partenza tuttavia, recentemente, il confine tra LCC e FSNC sembra essersi ridotto, anche i vettori tradizionali di fatti hanno tentato di ridurre la propria struttura dei costi ritirando gli aerei più vecchi, ricevendo concessioni di lavoro e riconfigurando

il layout di posti a sedere. In generale però, la risposta delle compagnie di bandiera alle compagnie low-cost è stata in gran parte inefficace e molti vettori hanno tentato di evitare la concorrenza diretta con queste concentrandosi sull'implementazione del servizio volo sulle tratte internazionali.

In passato, la disaggregazione dei servizi e la proposta di prodotti addizionali non erano contemplate nel design originale dell'ambiente di mercato delle odierne compagnie; disponibilità e prezzo venivano stabiliti attorno alla programmazione dei voli e tutte le variabili di servizio erano raggruppate all'interno delle tariffe. Oggigiorno, invece, i prodotti supplementari sono ritenuti un'importante fonte di incoming specialmente per i primi due modelli di business e, allo stesso tempo, esse sono fondamentali per la creazione del valore e pertanto determinanti nelle scelte del consumatore.

I redditi accessori prodotti dalle compagnie sono inoltre oggi in grado di coprire quasi la metà dei costi del carburante dell'intero comparto aereo, tuttavia le fluttuazioni economiche e il progresso possono alterare velocemente la salute dell'industria del trasporto mondiale e condurre pertanto alla necessità dell'incremento dei prezzi (IdeaWorksCompany.com).

1.2 Ancillary Revenue

Il prodotto nucleo dell'offerta dalla compagine civile dell'industria dell'aviazione è dato dal trinomio "Safety, Schedule, Reliability" (sicurezza, rispetto del programma, affidabilità) che chiarisce ciò che ciascun passeggero si aspetta di ottenere nell'acquistare e fruire di un posto su una tratta aerea. L'estensione di tale prodotto si compone di una serie di prodotti e servizi cosiddetti ancillari che possono essere strettamente legati al core dell'attività oppure reperibili a prescindere nel mercato.

Lo studio della pratica dinamica di definizione del prodotto per mezzo della vendita dei servizi accessori, necessari alla differenziazione dell'offerta ed a soddisfare la domanda generata dal customer mix dell'industria del trasporto aereo, deve necessariamente passare dalla definizione di tale componente addizionale.

Le entrate accessorie sono state definite come redditi prodotti dalla vendita di spazi pubblicitari e di servizi 'altri' rispetto alla vendita di biglietti che non hanno ragione di essere acquistati se non in relazione all'acquisto del *core product*, in questo caso il posto-volo; si possono distinguere quattro categorie di servizi opzionali mirati alla produzione di introiti ancillari (Klophaus,2013):

- a) Servizi à la carte
- b) Prodotti su commissione

c) Programmi frequent flyer

d) Pubblicità.

IdeaWorksCompany (2019), un portale on line leader nella consulenza alle aziende per lo sviluppo del brand specializzato in materia, aggiunge poi alla sopracitata categorizzazione una quinta componente data dalle cosiddette ‘branded fares’ che verranno argomentate nel paragrafo 1.1.4.

1.2.1 Servizi à la carte

Tale dicitura, come facilmente intuibile, si rifà dall’industria dell’ospitalità; di fatti, se presso un esercizio di ristorazione si sceglie di usufruire del menù à la carte, si effettua la scelta di ciascun piatto, con il proprio relativo prezzo, da un elenco di pietanze separate fra loro invece di consumare una combinazione prestabilita di piatti a prezzo fisso; il prezzo alla carta chiarisce il valore dei servizi opzionali.

La categoria ‘alla carta’ ingloba al suo interno articoli e servizi accessori che i consumatori possono aggiungere alla propria esperienza di viaggio al momento della prenotazione o successivamente. Si tratta di cibi e bevande consumati a bordo, check-in bagagli a mano e da stiva, posto prelezionato o caratteristiche del sedile all’interno della medesima cabina (più spazio per le gambe, vicino alle uscite), supporto del call center, fila prioritaria ai controlli di sicurezza o al momento dell’imbarco, benefici da imbarco prioritario e accompagnamento sottobordo, sistemi di intrattenimento in volo (IFE) ed accesso alla rete Wi fi.

Alcuni autori includono nella prima categoria anche gli addebiti ‘punitivi’ che i consumatori sono costretti a pagare se intendono modificare la propria prenotazione o la tassa imposta da alcuni vettori per l’acquisto tramite carta di credito e che costituiscono un’altra voce impattante nei bilanci delle compagnie aeree (Warnock-Smith, O’Connell,2017).

Il successo di questa strategia di pricing dipende non solo dal controllo adeguato delle variabili di prezzo ma dalla giusta combinazione degli strumenti di marketing, ovvero l’intera offerta ai consumatori spesso indicato come "4 P" del marketing mix: Product, Price, Place (posto, luogo inteso come quello dove avviene la distribuzione) e Promotion (che ingloba al suo interno il concetto di comunicazione commerciale).

I prezzi à la carte nel settore aereo comportano innanzitutto decisioni che riguardano il prodotto, ad esempio, come separare i servizi di trasporto aereo in servizio di trasporto di base e gli altri servizi opzionali al fine di soddisfare le esigenze di mercato dei target specifici. Stabilire quali articoli accessori raggruppare in un unico ‘bundle’ e quali articoli offrire separatamente è una grande sfida per il management delle compagnie aeree di tutto il mondo perché comporre un

pacchetto di servizi o prodotti che calzi perfettamente con le aspettative del consumatore richiede un duro processo di segmentazione del mercato e di analisi delle caratteristiche desiderate da ciascun segmento. Per esempio, è ampiamente dibattuto se considerare il check in come un articolo compreso nei servizi alla carta in quanto ogni passeggero necessita di effettuare il check-in ed ottenere così la propria carta di imbarco, ciò nonostante, alcune compagnie prevedono il pagamento di una commissione se si usufruisce del ‘servizio di accettazione’ al di fuori di alcuni tempi prestabiliti on line, oppure tramite call center o presso l’aeroporto di partenza. Dunque la comprensione delle esigenze dei passeggeri in tutte le fasi del viaggio (prima, durante e dopo il volo) e l'utilizzo dei dati giusti per offrire prodotti e servizi pertinenti sono i fattori chiave per una strategia di applicazione di vendita di servizi accessori di successo.

I siti Internet rappresentano il canale di distribuzione dominante per la vendita dei biglietti; tuttavia gli operatori corporate travel, le agenzie di viaggio, le OTA ed altri rivenditori dell’industria dei viaggi che hanno accesso ai GDS sono ora in grado di offrire e prenotare gli stessi servizi ausiliari offerti un tempo solo attraverso il sito della compagnia aerea, le biglietterie o i call center. Prenotare servizi à la carte tramite un intermediario GDS rimane ancora una delle scelte predilette da un’ampia parte dei viaggiatori; di fatti l’indagine globale IATA condotta su un campione di 5000 passeggeri provenienti da 140 paesi nel 2014 ha rilevato che il 25% di essi preferisce fare affidamento su canali indiretti per l’acquisto di biglietti (IATA, 2014). Senza contare poi che la vendita dei servizi opzionali non si verificano necessariamente al momento della prenotazione ma anche durante il viaggio in luoghi come l’aeroporto di partenza o a bordo durante il volo. Questo aggiunge complessità all’intero processo.

Per quanto riguarda la promozione dei servizi disaggregati una domanda importante è come e quando le informazioni relative ai componenti aggiuntivi e alle rispettive commissioni vengono comunicate al pubblico target.

Il successo dei prezzi alla carta ha creato un trend di entrate generate dai servizi accessori all’interno del mondo delle compagnie aeree che non si è limitato solo ai vettori low-cost europei; tra i principali vettori statunitensi, United e Delta Airlines ad esempio, hanno implementato il prezzo à la carte relativo ai bagagli. Tuttavia, tale strategia di pricing risulta di più difficile realizzazione per i vettori full services per via del loro stretto legame del controllo bagagli mediante banco check-in, le interlinee e il codesharing¹ e la loro integrazione nelle

¹ Il Codesharing è un accordo fra due compagnie indipendenti fra loro per commercializzare un itinerario in connessione su rotte condivise. Per esempio un passeggero può prenotare un volo da Boston (BOS) a Francoforte (FRA) con scalo a Newark (EWR) con Lufthansa, la quale opera solo nella tratta EWR-

alleanze di compagnia mondiali, senza contare inoltre la difficoltà data dal processo distributivo ad alta densità di canali e l'alto grado di aspettativa dei propri passeggeri (Klophaus, 2013).

In ultimo, anche i vettori a basso costo corrono dei rischi talvolta, avventurandosi in aree di mercato non esattamente di propria competenza. Ad esempio, spesso le LCC tentano di attirare passeggeri business con l'offerta di servizi premium, sedili con spazio extra ed imbarco prioritario, tuttavia questo aumento degli standard qualitativi potrebbe sortire l'effetto di ripetizione dell'esperienza da parte del consumatore target, ma potrebbe anche spingerlo a ritornare al comfort di una compagnia tradizionale se il vettore non riesce a soddisfarne le attese.

Il bagaglio come servizio add-on

Il contributo che i passeggeri pagano per trasportate in volo i propri bagagli rappresenta una delle componenti significative delle entrate accessorie per la maggior parte dei vettori.

Questo servizio accessorio può comprendere il prezzo stabilito per il trasporto di bagagli nella stiva dell'aeromobile, bagagli oversize con peso superiore ai canonici 20 kg e, in alcuni casi, per il bagaglio a mano.

L'inflessibilità della politica di tariffazione sui bagagli è un tratto distintivo dei vettori low-cost che realizzano le migliori performance in termini di revenue, tuttavia sorprende lo sviluppo con cui negli ultimi anni anche alcune dei maggiori vettori full service network abbiano implementato le cosiddette *baggage fee*.

L'origine dell'incremento di tali prezzi in Europa e Nord America da parte delle compagnie full service sta proprio nella presenza di una forte penetrazione nel comparto industriale aereo del modello di business LCC (CarTrawler.com, 2019), nel resto del mondo di fatti, i vettori tradizionali solitamente includono nel prezzo del ticket il trasporto del bagaglio indipendentemente dalla classe tariffaria, escludendo per il momento di adottare le strategie basic economy (Fig 1.1).

In alcuni casi i consumatori possono ovviare al pagamento di tale servizio utilizzando una carta di credito di tipo co-branded²; negli USA ed in Canada ad esempio, l'uso di queste carte comporta in automatico lo scorporo del costo del primo bagaglio in stiva per passeggero ed i

FRA ma poiché Lufthansa è in codesharing con United Airline, il passeggero potrà volare nella tratta in connessione operata da United, ma acquistata dalla compagnia tedesca. Quest'ultima corrisponderà poi al vettore americano un parte dell'introito ottenuto dalla vendita.

² Carte di credito emesse in collaborazione tra aziende partner che hanno la caratteristica di presentare un doppio marchio, quello del circuito bancario di riferimento e quello dell'azienda con viene stipulato l'accordo che hanno la duplice funzione di poter essere utilizzate per il pagamento, il prelievo ed il finanziamento ma anche alla stregua di una carta fedeltà per l'accumulo di punti mediante le transazioni al fine di usufruire di benefit messi a disposizione dall'azienda di cui si è clienti.

viaggiatori abituali che detengono lo status *elite* con determinate compagnie ricevono benefit per il trasporto gratuito dei propri effetti personali.

Summary of Economy Class Baggage Fee Policies Top 20 Non-Low Cost Carriers					
Airlines Based in:	Top 20 Carriers	General Policy		Where Fees Apply	
		All Fares Include Baggage	Fee or Free Determined by Fare *	Domestic & Short/Medium Haul **	North Transatlantic
Asia / Pacific	Air China	🧳			
	Cathay Pacific	🧳			
	Korean Air	🧳			
	Qantas	🧳			
	Singapore	🧳			
Europe	Air France/KLM		🧳	🧳	🧳
	British Airways		🧳	Fees apply systemwide (limited exceptions)	
	Lufthansa/SWISS/Austrian		🧳	🧳	🧳
	Scandinavian		🧳	🧳	🧳
	Turkish	🧳			
Middle East	Emirates	🧳			
	Qatar Airways	🧳			
Latin America	Avianca	🧳			
	LATAM Airlines		🧳	🧳	🧳
North America	Air Canada		🧳	🧳	🧳
	Alaska Group		🧳	Fees apply systemwide	
	American		🧳	🧳	🧳
	Delta		🧳	🧳	🧳
	Southwest	🧳			
	United		🧳	🧳	🧳

Data source: Airline websites reviewed by IdeaWorksCompany April 2019
* Lower fares, such as basic economy, don't include a checked bag (not all markets have these fares).
** Typically includes flights within the US, Canada, Mexico, and Caribbean region, and flights within Europe and the Mediterranean region. Minor exceptions do exist for each carrier, such as LATAM includes a checked bag for flights to/from the USA.

Fig. 1.1 Politiche sui prezzi dei bagagli delle prime 20 compagnie non low cost (CarTrawler, 2019)

Un caso singolare di compagnia tradizionale che include nel proprio modello di pricing soluzioni tipiche delle LCC è British Airways che offre tariffe economiche di base in gran parte della sua rete di rotte globali. La compagnia aerea sembra essere strategica nel "dove e quando" proporre queste opzioni di prezzo. Secondo CarTrawler.com (2019), in un campione di rotte Londra-Asia e Londra-Sud America, le tariffe economiche di base di British Airways spesso offrivano prezzi di andata e ritorno inferiori a molti dei loro concorrenti che operano sulle medesime tratte dirette, anche dopo aver aggiunto la tariffa bagaglio che per BA per un volo a lungo raggio è di circa £ 60. Ciò significa che la tariffa economica di base può rappresentare un vero risparmio rispetto alle tariffe che includono il bagaglio registrato.

Southwest Airlines si distingue nel mercato statunitense con il suo mantra pubblicitario di "*bag fly free*" che promette il vantaggio di due bagagli registrati per ogni viaggiatore. Il management

della compagnia sostiene che questa differenziazione contribuisce all'ammirevole successo finanziario di Southwest (Southwest.com, 2019).

Tuttavia, è improbabile che il resto del settore aereo segua quest'ultimo esempio di aggregazione di prodotti. A poco a poco, le compagnie aeree tradizionali in Africa, Asia e America Latina dovrebbero testare il metodo della tariffazione economia di base mentre lavorano per superare le sfide di un rallentamento dell'economia globale e la sempre presente minaccia dei loro concorrenti a basso costo.

Per ciò che riguarda i vettori con modello di business low-cost, fra le più discusse per lo meno in Europa è la politica sui bagagli di Ryanair che prevede diverse tipologie di tariffe add-on che i passeggeri inevitabilmente acquistano per portare con sé i propri bagagli. Di fatti, la compagnia di origine irlandese prevede il pagamento obbligatorio di un contributo per il trasporto del bagaglio a mano e non solo quello registrato che varia in base alla scelta di portare il primo con sé in cabina oppure la più economica soluzione di registrarlo alla stregua di una valigia dalle dimensioni di 20kg e consegnarlo così al banco accettazione una volta giunti in aerostazione. Il messaggio che viene comunicato per indurre i viaggiatori ad acquistare questa seconda opzione sottolinea la comodità di *“raggiungere il gate a mani libere”* e l'opportunità di portare con sé liquidi oltre le restrizioni solitamente imposte dagli aeroporti nelle norme sui bagagli a mano (Ryanair.com, 2019).

Ryanair inoltre 'premia' il limitato numero di passeggeri che riescono ad acquistare, a partire da €10, l'opzione del bagaglio a mano in cabina offrendo loro l'accesso alla fila per imbarco prioritario. È possibile comprare il proprio diritto di trasporto del bagaglio a mano tramite app o sito al momento della prenotazione od in seguito con il rischio però che i posti disponibili nelle cappelliere si esauriscano. Se non si sceglie fra nessuna delle opzioni tariffarie previste per il bagaglio e si acquista solo il biglietto full economy (che consente incluso nel prezzo di viaggiare con una borsa piccola), si corre incontro al pagamento del costo del trasporto del bagaglio maggiorato presso il gate al momento dell'imbarco ed occorrerà affidare il proprio carry-on agli agenti di rampa sottobordo, così che venga riposto in stiva.

Per ciò che concerne gli addebiti punitivi, come precedentemente accennato, costituiscono un altro fattore chiave delle entrate addizionali dei vettori. Questi vengono contemplati nel momento in cui i passeggeri intendono modificare i dati della propria prenotazione come data, orario o nome.

Tuttavia, per 'punitivi' alcune compagnie intendono anche quei costi che i consumatori sostengono se utilizzano la carta di credito come metodo di pagamento. L'origine di tale commissione è da ricercare negli oneri sostenuti per le transazioni mediante carta previsti da

determinati circuiti il cui pagamento viene trasferito da alcuni vettori ai propri clienti. Ad esempio, un esperimento condotto tramite i siti di KLM ed AirFrance nel febbraio 2018 (Sewraz, 2018), ha condotto alla conclusione che queste addebitino un costo pari al 2% della prenotazione per le transazioni via carta di credito appartenente ai circuiti MasterCard o American Express effettuate per l'acquisto di posti-volo, allo stesso modo easyJet prevedeva sino ad ottobre 2019 un ricarico del 2% del prezzo del biglietto (Easyjet.com, 2019). Nel capitolo successivo si approfondirà l'aspetto appena argomentato analizzando i listini prezzo di alcuni vettori nei due modelli di business in esame.

Menù alla carta e i sistemi IFE 2.0

I recenti sviluppi dei modelli di business sono influenzati dai continui progressi tecnologici, in modo particolare dall'implementazione della telefonia mobile che in un certo modo conduce le strategie aziendali.

Per il passeggero medio di oggi, un passeggero sempre connesso e high-tech, non è più meramente importante la destinazione ed il viaggio non rappresenta più semplicemente andare dal punto di origine a quello di arrivo, ma è importante avvertire il comfort per tutta la durata del tragitto.

Al fine di migliorare l'esperienza della nuova generazione di viaggiatori, le compagnie sono continuamente alla ricerca di nuovi metodi per la creazione del valore.

Qantas Airlines ha introdotto, ad esempio, una nuova tecnologia chiamata *Q Tag Bag*, un'etichetta bagagli permanente, che può essere acquistata al costo di \$29,95 oppure in cambio di 6750 *Qantas Points* per i frequent flyer del vettore australiano, che grazie al wireless consente ai suoi user di effettuare il self-checkin in maniera più rapida e semplice per ogni bagaglio (Qantas.com, 2019).

Altri esempi sono dati dalle compagnie che sono state in grado di sfruttare lo sviluppo tecnologico per dotarsi di sistemi di In Flight Entertainment (IFE) del tutto nuovi, come l'offerta della connessione Wi-fi che rappresenta uno dei nuovi trend che consentono di garantire un'esperienza unica a bordo. Molte compagnie si sono organizzate per offrire l'accesso ad internet con diversi tipi di opzioni (ad ora, giornaliero, per volo...), alcune di esse sono in grado di consentire la connessione gratuita con opzioni successive di upgrading.

Lufthansa per esempio ha introdotto un sistema a pagamento in base alla velocità e alla durata del volo: i passeggeri possono connettersi alla rete con un dispositivo a propria scelta attraverso il portale *Lufthansa FlyNet*; sono disponibili 3 opzioni, a partire dalla più economica al costo 3 € o in cambio di 1000 punti-miglia per i membri del programma *Miles&More* che consente

di accedere ai servizi di messaggistica istantanea nelle tratte più brevi, con le altre, è possibile navigare nel browser o scaricare contenuti video. È disponibile anche una versione promo 10MB per 10 min “try before you buy” che consente ai passeggeri di testare il servizio prima di acquistarlo (Lufthansa.com, 2019).

Similarmente, Delta, Alaska Airlines, Cathay Pacific, Emirates e Turkish Airlines in partnership con LinkedIn consentono ai propri passeggeri in business class di accedere gratuitamente a contenuti multimediali attraverso LinkedIn Learning, una piattaforma che il social network ha acquisito nel 2015 da Lynda.com, che propone corsi di formazione professionale in streaming (Hutchinson, 2018).

Ancora, Air France e gli aeroporti di Parigi con l’ausilio di Moment, una startup con sede in Olanda che sviluppa piattaforme e soluzioni digitali per l’industria della mobilità, propongono un’esperienza simil Netflix ai passeggeri, permettendo loro di accedere a dei contenuti di intrattenimento a bordo e non solo. In seguito al lancio del dispositivo presso il CES³ 2018, il vettore di bandiera francese ha dotato i propri aeromobili di un apparecchio chiamato *Flymingo*, il quale dà la possibilità a più di 100 utenti in contemporanea di usufruire di contenuti video on demand (VOD), stampa internazionale, e-game per più di 15 ore consecutive, mentre la compagnia è così in grado di collezionare i dati dei propri passeggeri su base giornaliera (Valerie, 2018). Allo stesso tempo dei chioschi interattivi all’interno delle aerostazioni della capitale permettono l’intrattenimento dei viaggiatori durante l’attesa presso le lounge o nelle aree gate (Parisaeroport.fr, 2019) e dal 2020 se si viaggerà da Paris Charles de Gaulle, sarà possibile usufruire della funzione ‘Shop-to-me’ direttamente dagli iPad diffusi per lo scalo così da ordinare pasti, snack e bevande che saranno consegnati direttamente al proprio gate di partenza grazie alla collaborazione con la catena di fast food EXKI (King, 2019).

La differenziazione digitale dei prodotti è un fattore chiave per le compagnie aeree di tutto il mondo che intendono competere tra loro in quanto l’innovazione e la dinamicità dell’evoluzione tecnologica danno ai vettori gli input e la flessibilità per rivolgersi ai propri clienti, ed offrire loro un’esperienza di volo ad hoc.

³ Consumer Electronics Show, la fiera internazionale dell’elettronica di consumo che si svolge ogni anno presso il Las Vegas Convention Center negli USA.

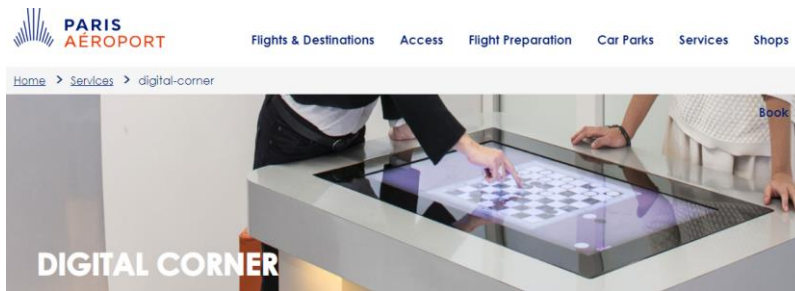


Fig. 1.2 Sezione dedicata ai servizi di intrattenimento del sito degli aeroporti di Parigi (Parisaeroport.fr, 2019)

1.2.2 I prodotti su commissione

Se si considerano i servizi accessori secondo una prospettiva overlapping in cui il numero di elementi che compongono un prodotto nel suo complesso e che vanno a costituire i fattori di attrattiva nella mente del consumatore, sono suddivisibili in fasce di servizi che si allontanano gradualmente dal core business a seconda che si tratti di servizi e prodotti strettamente connessi all'attività fino ai servizi consuetamente offerti da altre aziende o dall'ambiente e le infrastrutture che circondano l'attività (Casarin, 2007); questa categoria di servizi può collocarsi nella fascia esterna dell'area di attrattiva su cui le compagnie aeree hanno esteso il loro controllo (Fig. 1.4).

La fascia dei prodotti su commissione, di fatti, permette ai consumatori di acquistare diverse componenti del viaggio come alloggio in hotel e noleggio auto direttamente dal sito della compagnia, benché non vengano forniti direttamente da essa, e che sono prodotti che vanno 'naturalmente' a completamento del processo di acquisto di un biglietto aereo, oppure di acquistare prodotti duty-free direttamente a bordo dell'aeromobile.

Sviluppare forme di cooperazione tra le compagnie aeree e ed aziende definite terze parti che forniscono servizi associati ai trasporti, ha l'intento di estendere l'offerta sotto il dominio delle prime ed aumentare così la profittabilità del business.

Per ciò che concerne i servizi turistici, la tecnica di proposta al consumatore è detta *dynamic packaging* e coinvolge una procedura che si svolge senza interruzioni, in un'unica transazione e richiede pertanto un unico pagamento da parte dell'utente; viene definito dinamico in quanto pricing, condizioni e scelta finale vengono determinati on line sulla base di aggiustamenti che avvengono in tempo reale. Ryanair fu uno dei primi bettori ad introdurre l'opportunità per i propri passeggeri che comprano il volo tramite portale o app ufficiali, di prenotare una stanza d'albergo o un'auto a noleggio e l'iniziativa fu presto imitata dalla concorrenza. L'impatto di questa tecnica sui profitti di British Airways in seguito all'introduzione di *British Airways Holidays*, ad esempio, ha condotto ad una crescita esponenziale il vettore britannico in soli 4

anni, che ha conseguentemente ridotto notevolmente i contributi dovuti alle terze parti (Cooper 2019).

Il business globale del rental car vale da solo \$ 42 miliardi ogni anno e rappresenta una fonte sempre più importante di entrate accessorie per le compagnie aeree (Warnock-Smith, O'Connell, 2017).

Altri due casi di compagnie virtuose in termini di vendita di servizi per il turismo sono dati Jet2 e Allegiant, entrambe le quali si autodefiniscono 'compagnie di viaggio' piuttosto che compagnie aeree di per sé (Schaal, 2019). Il loro successo è dato dal fatto che esse non si limitano a rendere i prodotti turistici come gli alloggi in hotel, disponibili per la vendita ma piuttosto dedicano le proprie energie in termini economici e di forza lavoro alla cura di questo aspetto 'secondario' del proprio business: la prima ha collocato centinaia di collaboratori presso le destinazioni resort ad occuparsi dei propri passeggeri in aeroporto e in hotel; la seconda non solo opera i voli, ma funge da vero e proprio tour operator e sta investendo nella costruzione di un resort in Florida (Tampa Bay Times, 2019).

Secondo uno studio condotto da Warnock-Smith e O'Connell (2013) effettuato su un campione di 171 passeggeri da 29 differenti paesi, rispondenti ad un questionario in cui è stato chiesto di indicare la loro probabilità di acquistare i servizi di viaggio, il 63% dei soggetti in esame ha espresso una certa probabilità di comprare componenti aggiuntive non legate al volo dal sito della compagnia, benché solo il 18% di essi abbia manifestato un'alta probabilità di farlo nell'immediato futuro, dando però come suggerimento che le compagnie aeree non dovrebbero distogliere troppo l'attenzione dal proprio prodotto principale.

I servizi erogati da terze parti sono stati poi classificati in base alla valutazione media e, dal grafico ottenuto (Fig. 1.3), si evince che l'assicurazione di viaggio supera sia l'alloggio che il noleggio auto come tipo di prodotto per cui i passeggeri dimostrano la massima propensione all'acquisto. In particolare, gli intervistati si sono dichiarati meno inclini all'acquisto di biglietti di ingresso presso le attrazioni dalla compagnia con cui viaggiano per recarsi nella destinazione di interesse, probabilmente a causa della percezione che le informazioni fornite al riguardo siano incomplete o parziali.

Il 62% dei rispondenti, prenderebbe in considerazione l'acquisto di un'assicurazione di viaggio, mentre la percentuale dei disposti all'acquisto di una soluzione di alloggio è risultata del 59% e del 55% per l'affitto di una vettura con l'intermediazione del sito web del vettore.

Successivamente, il campione in esame è stato chiamato a rispondere sulla propria opinione riguardo alla posizione delle compagnie per offrire tali servizi supplementari e circa il 55% di esso si è dichiarato favorevole in merito, mentre il 29% si è astenuto dall'esprimere un giudizio

e solo il 16% ha ritenuto che il management delle aziende dei trasporti aerei dovrebbe incentrare la propria offerta meramente sul proprio nucleo del business.

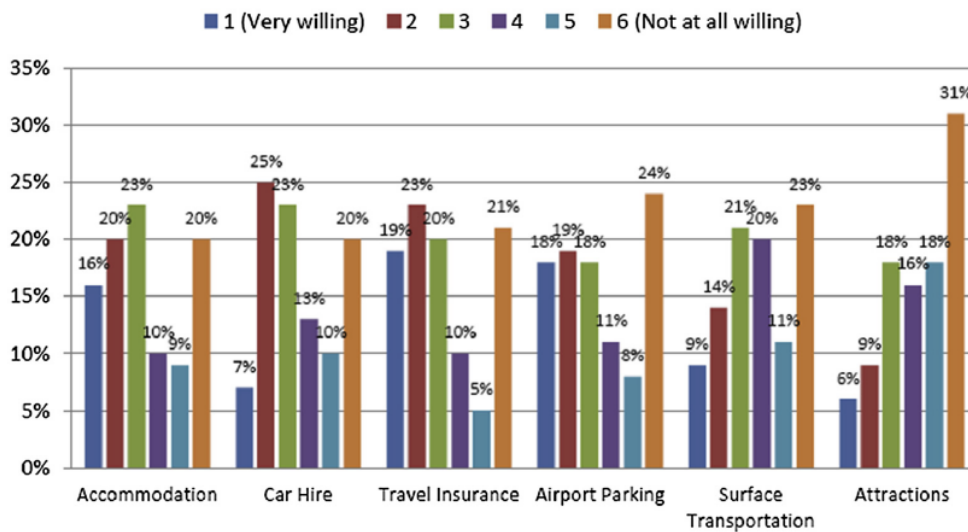


Fig 1.3 Indagine sulle preferenze dei passeggeri e i livelli di accettazione dei servizi aerei accessori (Warnock-Smith O'Connel, 2013)

Infine, gli intervistati sono stati interrogati su quanto la loro opinione su una compagnia aerea influenzi la decisione di acquistare prodotti di viaggio diversi dal posto-volo. I risultati hanno dimostrato che per la maggior parte di essi, la propria percezione del vettore abbia un impatto significativo su ulteriori acquisti non legati al trasporto.

In altre parole, eventuali esperienze passate negative con una compagnia aerea incidono sul passeggero e sulla sua decisione di acquisto delle componenti accessorie. Inoltre, un'esperienza insoddisfacente con un'azienda terza che offra componenti non legate al trasporto aereo ma acquistate tramite il vettore, potrebbe influenzare le decisioni di potenziali consumatori di volare con la medesima compagnia.

Pertanto, la scelta tanto da parte delle FSNC, quanto da parte delle LCC, di estendere la propria offerta a fattori non direttamente erogabili ma per i quali sia necessario affidarsi alla competenza di aziende terze, pone problemi di percezione della *qualità derivata*, ossia quegli standard che l'attività che vende il servizio avvalendosi della collaborazione con altri produttori, è tenuta ad accettare e sui quali avrà scarsa possibilità di intervento, ma per il quale si assume il rischio di attribuzione della performance nella mente del consumatore (Casarin, 2007).

1.2.3 I programmi Frequent Flyer

Il primo obiettivo dei programmi Frequent Flyer (FFP), nati a partire dagli anni '80 ad opera dei maggiori vettori statunitensi, e tutt'ora proposti solitamente nell'offerta delle compagnie tradizionali, è di fidelizzare i viaggiatori e stimolare la reiterazione all'acquisto, questa categoria consiste nella vendita di punti-miglia ai partner dell'iniziativa siano essi istituti di credito che promuovono carte di tipo co-branded, catene alberghiere, compagnie di car rental, rivenditori al dettaglio online ed all'assegnazione di questi punti ai passeggeri membri del programma che possono accumularne tanti quanti sono i km percorsi viaggiando su voli operati dalla compagnia o dalla compagnia facente parte dell'alleanza di cui sono clienti abituali. Questi ultimi possono ricevere punti bonus dal valore di una vera e propria moneta di scambio, o utili ad acquisire gli status di membri *silver*, *gold* e *platinum* che serviranno poi ad ottenere diritti a scontistiche dedicate ed altri benefit come l'accesso nelle lounge o l'upgrading di classe. Questa strategia fa in larga parte presa sui viaggiatori di tipo business, abituati a spostarsi frequentemente, che hanno la necessità di viaggiare nel minor tempo possibile, evitando se possibile le code e le lunghe attese ed intendono farlo nel modo più confortevole; non è raro infatti che non sia il passeggero che viaggia per affari a detenere lo status di cliente abituale di una determinata compagnia, ma piuttosto che la tessera sia a nome dell'azienda o società che egli rappresenta e per cui si sposta, la quale copre le spese di trasferta.

Il pioniere di questa tipologia di programma fedeltà è stato American Airline (Hanlon, 2007) che ha lanciato *AAdvantage credit card*, una prepagata che consente l'accumulo di miglia se si effettua un volo su uno dei vettori dell'alleanza *Oneworld*, da riutilizzare per l'acquisto di altri prodotti turistici di trasporto ed alloggio forniti dalle oltre 1000 aziende convenzionate. Tra i maggiori erogatori della card, primo fra tutti è l'istituto di credito newyorchese Citibank che nel 2010 ha acquistato la maggior parte dei 114 miliardi di miglia messe in circolazione dalla compagnia (Warnock-Smith, O'Connell, 2017).

Anche American Express ha investito nelle miglia consentendo ai propri clienti in possesso di un'*Amex Blu Business Plus, Platinum, Business Platinum, Express Gold* oppure *Express Business Gold card* di acquisire punti *Membership Rewards* da sfruttare nell'acquisto di voli da scegliere fra circa 20 compagnie diffuse fra USA, America Centrale, Asia ed Europa Occidentale (Creditdonkey.com, 2017).

Recentemente, si è fatto strada un nuovo paradigma introdotto da Delta, United e Qantas ed adottato poi dall'asse Alitalia-KLM, che sono passate da un sistema di assegnazione delle miglia ad un sistema di accumulo dei punti basato sul prezzo pagato dai passeggeri piuttosto che sulla distanza percorsa. United Airline per esempio, dispensa 7 miglia per ogni dollaro

speso dai membri silver, mentre i passeggeri con lo status platinum, ricevono 11 miglia per ogni dollaro speso per l'acquisto di una tratta con il medesimo vettore.

Tale iniziativa si è tradotta in un'enorme fonte di entrate per le aziende dei trasporti aerei che si sommano al reddito prodotto dal nucleo del proprio business; molte di queste miglia non vengono poi rivendicate il che rappresenta un ulteriore vantaggio per l'operativo delle compagnie, alcune di esse sono riuscite a guadagnare ingenti entrate pur rilasciando pochi incentivi per riscattare miglia di biglietti che sostanzialmente sostituiscono il revenue per passeggero. Secondo Tykol (2013), nel 2004 si contavano 14 bilioni di punti miglia inutilizzati in tutto il mondo.

In altre parole, le compagnie aeree tengono traccia dei milioni di miglia che 'devono' ai membri del programma, ovviamente, e poiché le miglia possono essere acquistate e vendute in blocco, queste detengono un determinato valore. La maggior parte dei report finanziari annuali e trimestrali dei vettori contiene informazioni sui ricavi (correnti e futuri) in pareggio rispetto alle loro passività e il costo potenziale per onorare tutti i premi dovuti viene generalmente considerato come una passività.

Tuttavia, dopo che i punti-miglia sono stati in circolazione per alcuni anni, la regola di molte compagnie è che questi scadano e vengano così cancellati dai conti dei membri del programma se non vengono utilizzati entro un limite di tempo prestabilito. Quando le miglia scadono e scompaiono, non rappresentano più una passività, al livello contabile, nel portafogli della compagnia aerea.

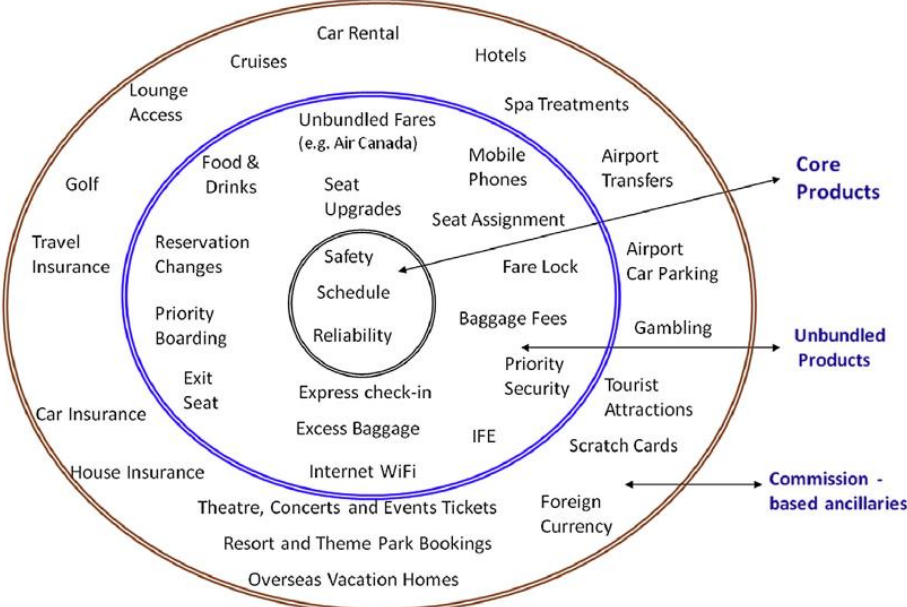


Fig. 1.4 L'estensione dell'offerta delle compagnie aeree dal core product fino ai servizi ancillari (Warnock-Smith, O'Connel, 2013)

1.2.4 Pubblicità e branded fares

Benché non rientri esattamente fra le tipologie di servizi offerti ai passeggeri, la pubblicità viene considerata come un importante fonte di reddito per le compagnie; essa di fatti include la vendita di spazi pubblicitari inseriti all'interno delle riviste offerte ai passeggeri per la lettura a bordo per le quali si stima un tempo medio di consultazione di circa 20 minuti (Warnock-Smith et al., 2017), all'esterno degli aeromobili e al loro interno nelle cappelliere e negli schienali dei sedili, nel retro delle carte di imbarco cartacee nonché nelle lounge aeroportuali, nelle aree gate, ed ancora, la distribuzione di campioncini di prodotti di consumo, tutti associati ad una commissione.

Più di 150 compagnie aeree in tutto il mondo in particolare fanno uso delle riviste di bordo come potenziali generatori di introiti aggiuntivi.

Nel 2008 Lufthansa ha riscosso €19.500,00 per uno spot della durata di 30 secondi passato negli schermi a bordo, mentre lo stesso spot sui voli British Airways è costato all'azienda investitrice €43.443,00 (IMMInternational.com, 2019).

La comunicazione commerciale per la vendita degli spazi pubblicitari da parte dei vettori punta soprattutto sui numeri dei passeggeri che visualizzeranno il messaggio e il numero di aeroporti serviti.

È possibile anche accedere a dei report sui segmenti di domanda generalmente soddisfatti in modo da indirizzare gli investitori nella giusta scelta di forma comunicativa. Tramite queste informazioni le compagnie possono creare dei profili-tipo dei propri viaggiatori suddivisi per sesso, età, grado di istruzione, provenienza e delinearne così le preferenze di consumo e il grado di profittabilità degli investimenti pubblicitari.

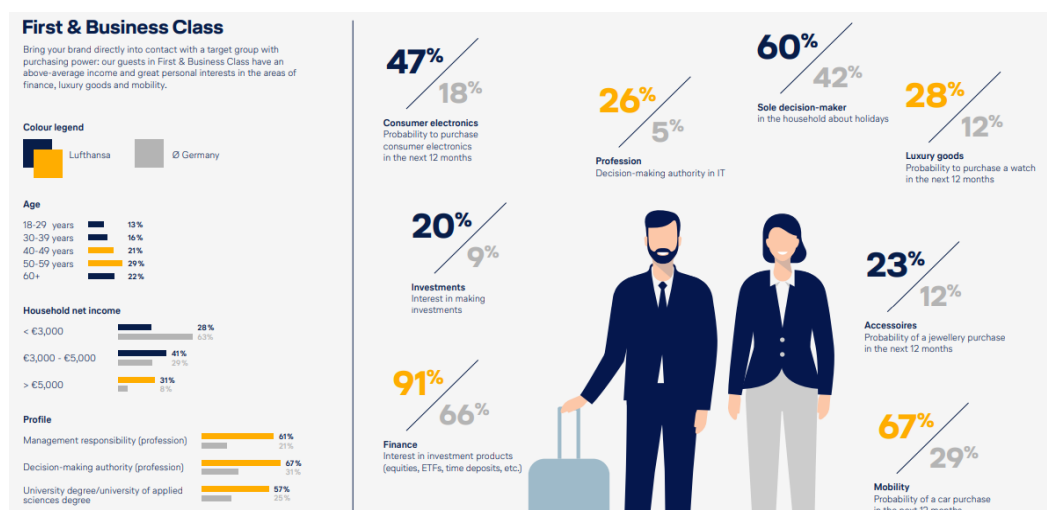


Fig.1.5 Profilo-tipo del segmento di passeggeri First e Business Class serviti da Lufthansa. (Lufthansa.com, 2019)

Ciascuno spazio pubblicitario ha un proprio determinato costo e la collocazione viene studiata in modo da comunicare il messaggio giusto ed in base a determinati tempi di somministrazione. Ad esempio la grafica sulle superfici del lavabo dei servizi igienici delle cabine è il luogo adatto per la promozione di prodotti cosmetici e per la cura della persona, la grafica alle pareti delle paratie è ben visibile ai passeggeri nelle cabine business e di prima classe, offrendo così un'ottima opportunità di targeting per marchi più lussuosi, oppure, gli inserti pubblicitari inseriti sulla parte sottostante dei vassoi o nel retro degli schienali sono preziosi perché rimangono impressi nella memoria al lungo termine del passeggero in quanto visibili per tutta la durata del volo.

Infine, per ciò che concerne la categoria delle *branded fare*, questa è costituita dai servizi venduti come bundle associati ad un posto in economy, a cui le compagnie aeree attribuiscono una porzione di valore; in altre parole al valore attribuibile per esempio dalla vendita di un posto nella classe tariffaria di fascia inferiore comprensivo ad esempio di bagaglio o *early boarding* (IdeaWorksCompany.com, 2019).

Travelport.com (2019) a sua volta ne dà la seguente definizione: *“Le compagnie aeree organizzano le tariffe in prodotti commercialmente riconosciuti chiamati brand, che sono offerti ai consumatori sottoforma di prodotti. A ciascun brand sono associate diverse offerte di servizi; alcuni di essi possono includere servizi gratuiti e servizi a pagamento. Ogni brand è concepito come un livello in relazione ad altri all'interno di un programma di un vettore. L'upgrading da un brand ad un altro di livello superiore è parte integrante di tale pratica. I brand sono associati a una 'famiglia tariffaria'; quest'ultima viene stabilita in base alla tratta geografica o alla data del viaggio, pertanto le famiglie tariffarie definiscono i diversi mercati in cui opera il vettore. (...) I brand sono dati dai livelli di servizio offerti all'interno di una famiglia tariffaria.”*

Per fornire un esempio concreto, si pensi all'opzione *Premium Economy* all'interno della famiglia tariffaria o classe Economy offerti da Lufthansa. Questa opzione prevede benefit supplementari rispetto all'acquisto di un biglietto in classe economica di base che riguardano il posto a sedere, il bagaglio compreso, i pasti e l'intrattenimento a bordo (Lufthansa.com, 2019). Analogamente, British Airways offre una *branded fare Plus* con diritti simili a quelli del vettore appena citato, ai passeggeri in economy sulle rotte internazionali (Britishairways.com, 2019).

Il vantaggio delle *branded fares* che potrebbero considerarsi come dei pacchetti volo+ alcuni servizi ausiliari sta nello sconto destinato a soddisfare diversi segmenti-target che aumenteranno le possibilità di acquisto dovute al risparmio sul pacchetto anziché sui prezzi à

la carte: un pacchetto per un prezzo totale di x euro dovrebbe avere uno sconto dell'y% in meno sulla somma degli articoli acquistati alla carte ad un costo di z euro (Avram, 2017).

Così, mentre i consumatori sono in grado di risparmiare di circa il 10%/12% per l'acquisizione dei servizi accessori con l'acquisto di tali opzioni (Macnairtravel.com, 2019), i vettori possono recuperare lo sconto per volume⁴ che potrebbe provenire da bagagli extra, pasti, posti a sedere ecc. includendo servizi di valore all'offerta di base.

Queste opzioni hanno anche lo scopo di costruire la propria *brand recognition* e stimolare la fedeltà alla marca, senza contare che consentono una maggiore trasparenza dei prezzi; basti pensare che consultando i siti web di compagnie diverse è facile incontrare i listini associati a ciascuna opzione e le differenze di servizi per ciascuna di esse in base all'itinerario.

1.3 Le tecniche di pricing per la collocazione dei servizi accessori

Le strategie di tariffazione dei vettori risultano spesso complicate ed incomprensibili a causa di una varietà di fattori interni ed esterni che influenzano la struttura dei costi. Tuttavia, possono essere classificate in alcune strategie generali, che sono essenziali per comprendere l'andamento dei prezzi.

In generale, si può distinguere tra strategie di pricing lineari e non lineari. Nel settore aereo, i prezzi lineari vengono applicati in relazione alla *flat rate*, una struttura di prezzo secondo cui viene stabilita una singola tariffa per la vendita di un servizio, indipendentemente dalle condizioni di acquisto e consumo; mentre i prezzi non lineari riflettono altre strategie. Quest'ultime sono comunemente utilizzate in ambienti di mercato altamente competitivi, incompleti del quale si ha accesso ad informazioni inaccurate.

Contrariamente ai prezzi lineari, le tariffe non lineari fanno sì che i consumatori paghino prezzi diversi per ottenere biglietti per voli identici o simili apparentemente senza giustificazioni.

Con l'aumento dei prezzi del petrolio nel 2002, le compagnie aeree hanno dato il via all'imposizione di costi aggiuntivi per gli upgrade della tariffa del biglietto. In breve tempo, tale cambiamento si è tradotto nell'introduzione di ricarichi aggiuntivi sul prezzo finale proposto al consumatore per l'erogazione di altri servizi come l'offerta dei pasti, il trasporto dei bagagli o

⁴ L'effetto di un punto percentuale di sconto varia notevolmente in base alla struttura dei costi. Supponendo che un prodotto riesca a realizzare un ritorno sulle vendite comprensivo delle riduzioni del 5% e che venga venduto nel numero di 100 unità, se viene accordato un punto percentuale in più di sconto, il margine di profitto scende al 4% ed occorrerà aumentare il volume di vendita del 25% per mantenere invariata la redditività. Se si effettua lo stesso calcolo su un prodotto con il 20% di margine di profitto, venduto anch'esso nel numero di 100 unità, si noterà che un punto percentuale di sconto supplementare non sortisce lo stesso effetto. Di fatti basterà aumentare le vendite del 5% per ottenere la redditività ottenuta in precedenza.

l'assegnazione dei posti che hanno avuto il risultato di aumentare considerevolmente i ricavi previsti.

È possibile così suddividere le tecniche di assegnazione delle tariffe delle linee aeree in pricing tradizionale, pricing LCC o pricing dinamico ed infine strategie di pricing recentemente emergenti (Wittmer, Oberlin 2014).

- Pricing tradizionale

Tale strategia prevede che vengano applicati i principi del revenue management mediante l'uso di differenti leve di prezzo e gli storici delle prenotazioni. Le tariffe vengono stabilite e adattate alla capacità degli aeromobili, al periodo di anticipo della prenotazione rispetto alla data del volo, alle condizioni di mercato e alle previsioni sulla domanda.

- Pricing dinamico

Sebbene le tecniche dinamiche venissero in principio considerate ad appannaggio dei vettori low-cost, oggi giorno tali strategie vengono utilizzate anche all'interno del modello di business dei vettori legacy e si praticano attraverso varie forme.

Lo stesso *yield management* può essere inteso come una forma di *pricing dinamico*, entrambe le definizioni di fatti si riferiscono ai metodi di massimizzazione dei ricavi ottenuta mediante l'applicazione di prezzi differenti in base ai fattori di carico del posto-volo e ai tempi di prenotazione o di consumo. Inoltre, la discriminazione del prezzo può applicarsi con l'intento di attrarre specifici segmenti di mercato.

I cosiddetti *ancillary revenue* oggetto del presente studio sono da collocarsi all'interno della tecnica dinamica e ricoprono un ruolo fondamentale nell'implementazione delle strategie di definizione delle tariffe. Questi, ampliamenti dibattuti nella letteratura al riguardo, vengono spesso suddivisi in tre distinte tipologie quali l'*unbundling*, il *bundling* e le tariffe tradizionali con extra opzionali a pagamento (Klophaus 2013).

La pratica dell'*unbundling* coincide con la scomposizione del prodotto/servizio in prodotti/servizi di base e prodotti/servizi *à la carte*, rappresenta esattamente l'opposto della tecnica di *bundling* puro e a sua volta prevede, come osservato nei paragrafi precedenti, diversi metodi di applicazione.

Il *goal* della strategia di disaggregazione dei prodotti, è quello di dare ai passeggeri la flessibilità nella scelta dei servizi al fine di massimizzare l'utilità della propria soddisfazione sulla base delle proprie preferenze.

Una tipologia altra di applicazione del pricing dinamico è data dalle opzioni di prezzo o *branded fares* che consente ai viaggiatori di scegliere fra differenti pacchetti di servizi sulla base delle proprie esigenze. Air Canada ed Air New Zealand furono fra le prime compagnie ad introdurre

le opzioni tariffarie, da un lato così mantennero il prodotto tradizionale che include posto/volo, bagaglio a mano e pasti a bordo, dall'altro iniziarono a proporre un set di opzioni base associate ad uno o due servizi opzionali (Wittmer, Oberlin 2014).

- Nuovi approcci di pricing

In tempi recenti, alcune compagnie hanno tentato di adattare le proprie strategie di pricing dando il via a degli approcci nuovi. Uno di questi è dato dal cosiddetto sistema *pay-by-weight* o *pay-by-the-pound* che venne introdotta per la prima volta da Samoa Air e consiste nel fatto che durante la prenotazione, viene chiesto al consumatore di indicare il proprio peso approssimativo e quello stimato del proprio bagaglio in chilogrammi (Hunter, 2013), così il sistema calcolerà la tariffa complessiva che risulterà perfettamente personalizzata.

Un ulteriore approccio è dato dal sistema del prezzo variabile introdotto per la prima volta nel 2011 da Allegiant Air (Witmer, Oberlin, 2014) che si basa sul meccanismo secondo il quale il passeggero al momento della prenotazione accetta di pagare un prezzo finale che dipenderà del costo del carburante al momento della partenza. In questo modo il passeggero pagherà una certa somma al momento dell'acquisto che potrebbe subire un ricarico aggiuntivo il giorno del decollo.

1.3.1 La logica dell'estensione del prodotto

Dati due prodotti tariffari identici, ogni consumatore razionale acquisterà quello che costa meno, per tali motivi esistono due strategie per combattere il processo di 'buy-down' che si instilla naturalmente nei passeggeri: la differenziazione del prodotto e l'applicazione dei principi di revenue management.

La discriminazione del prezzo praticata dalle compagnie deriva dal fondamento della Willingness To Pay (WTP) dei propri clienti per lo stesso prodotto, ossia per uno specifico volo ed uno specifico servizio legato a quel volo ci saranno viaggiatori disposti a pagare cifre differenti.

Dando un esempio concreto, supponiamo un prodotto specifico composto da un'opzione tariffaria senza restrizioni come un requisito di andata e ritorno, o una clausola di non rimborsabilità.

Un tipico passeggero di tipo business sarà probabilmente disposto a pagare una cifra più elevata (P_a) per ottenere tale bundle, mentre un passeggero di tipo leisure acquisterebbe probabilmente ad un prezzo nettamente inferiore (P_b) lo stesso identico prodotto. La domanda d'affari tende, come risaputo, ad essere meno elastica agli incrementi di tariffa in quanto dotata di fondi provenienti dalla propria azienda che vengono spesi per motivi di lavoro; la domanda di piacere,

al contrario è legata a dei budget discrezionali e quindi tende ad essere più sensibile alle oscillazioni di pricing.

Si evince che solo il passeggero business sarà in grado e disponibile a pagare P_a , ma entrambi i segmenti, d'affari e leisure manifesteranno la propria volontà ad acquistare al prezzo P_b , se disponibile.

L'equilibrio ottimale può essere ottenuto solo attraverso una strategia incentrata sulle entrate, che bilancia il numero di passeggeri ad alta WTP con passeggeri con una capacità di spesa inferiore.

La differenziazione del prodotto, invece, mira a far percepire l'offerta dell'azienda come distinta e più favorevole rispetto a quella dei concorrenti in modo da assicurarsi una certa discrezionalità nella determinazione del prezzo; in sostanza consiste nell'alterazione della percezione del prodotto e non con l'introduzione di nuovi attributi (Casarin, 2007), quelli già costituenti l'offerta di base vengono pertanto adattati per attirare diversi segmenti di domanda; la struttura tariffaria di una compagnia aerea si compone di tutti questi prodotti resi differenti da una o più caratteristiche.

Una buona struttura tariffaria è quella che segmenta efficacemente la domanda tra le diverse classi, scoraggiando i clienti delle classi più alte dall'acquistare a tariffe inferiori, perché dal punto di vista dell'utilità sarebbe meno desiderabile che lo facessero. Dunque, che vengano imposte restrizioni o servizi aggiuntivi al prodotto è irrilevante, solo le differenze relative alla disutilità o all'utilità tra le diverse classi sono importanti agli occhi dei consumatori.

Ai fini del presente elaborato di seguito sarà approfondita nei dettagli la tecnica di differenziazione del prodotto, sino alla sua estremizzazione, ovvero l'estensione di esso praticata dall'industria dei trasporti aerei, prendendo come riferimento il comparto europeo.

1.3.2 I limiti imposti dalla vendita dei servizi ancillari sulle previsioni di massimizzazione dei ricavi

Se un tempo per un intermediario era possibile raggruppare e standardizzare le quote tariffarie tra le diverse compagnie e presentarle al consumatore, oggi il risultato di praticare la disaggregazione delle componenti del prodotto rende l'intero processo più difficoltoso, questo in quanto ciascun vettore può rendere disponibili sul mercato servizi differenti. Supponendo ad esempio una tariffa di base proposta da Ryanair, questa non può essere comparata con la basic dal prezzo maggiore di Lufthansa poiché la prima impone, come osservato, un prezzo sul bagaglio a mano, pertanto le due tariffe sono incomparabili poiché si riferiscono a prodotti differenti.

La difficoltà nella massimizzazione dei ricavi sta nell'ottimizzazione delle entrate provenienti tanto dalla vendita dei posti-volo, tanto da quella dei prodotti accessori al customer mix potenziale di una compagnia. Lo sforzo maggiore giace appunto nel tenere conto degli ancillary revenue in aggiunta alla gestione proficua della mera vendita delle tratte.

Considerando un'ulteriore ipotesi, supponiamo che la prenotazione di un biglietto di classe superiore (S) includa servizi gratuiti (in altre parole, la tariffa include non solo il trasporto dall'origine alla destinazione, ma anche un bagaglio registrato, l'imbarco prioritario, lo spazio extra per le gambe e il cibo a bordo); in questo caso il costo ammonterebbe a circa €500 che il Passeggero A è disposto a pagare per ottenere non solo il servizio di trasporto di base, ma anche i servizi extra associati a un prodotto in bundle in classe S. D'altra parte, il Passeggero B paga €300 per un biglietto di classe inferiore (I), che corrisponde alla sua WTP per l'acquisto del solo servizio di trasporto di base.

Il passeggero B può scegliere in fase successiva di acquistare tutti gli altri servizi singolarmente; ciò aumenterebbe le entrate totali pervenute alla compagnia aerea per il passeggero B a €385. Quando il sistema RM della compagnia aerea tenta di ottimizzare gli introiti ponendo €500 e €300 come input, il confronto è ineguale perché le variabili rappresentano la volontà di pagare per prodotti diversi.

Dunque al fine di prendere decisioni accurate in termini di performance produttiva complessiva, gli introiti totali potenziali per passeggero devono tenere in considerazione tanto la vendita dei ticket quanto quella dei servizi supplementari.

A rendere ulteriormente difficoltoso l'intero processo di ottimizzazione dei ricavi vi è poi la tempistica di acquisto dei servizi ancillari da parte dei passeggeri che può avvenire, come ampiamente specificato, in momenti che coincidono o succedono la prenotazione e successivi alla fruizione del servizio persino.

Una delle maggiori implicazioni per i vettori che decidono di riporre una parte sostanziale dei propri profitti nella vendita dei prodotti aggiuntivi sta nel fatto che il management deve essere in grado di prevedere il revenue potenziale per passeggero prima che egli completi il processo d'acquisto e, sebbene le aziende di trasporti aerei siano in grado di raccogliere dati provenienti dalle commissioni facoltative come gli addebiti sui bagagli e l'imbarco prioritario, questi dati di solito non sono connessi alle informazioni sugli itinerari o sulle classi predilette dai viaggiatori. I limiti imposti dai sistemi di prenotazione prevedono il calcolo della tariffa solo sulla base dei dati del biglietto e non contemplano eventuali acquisti accessori successivi.

Una possibile soluzione a quest'ultimo punto è data dalla capacità potenziale delle compagnie di stimare il revenue potenziale additivo per passeggero seguendo la strada della

segmentazione, non a caso durante il processo d'acquisto la maggior parte dei siti ufficiali chiede al momento dell'inserimento dei propri dati identificativi, anche il motivo del viaggio spuntando una casella per 'svago' o 'affari'. Dati due passeggeri che percorrono lo stesso itinerario, nella stessa data e nello stesso orario, ciascuno potrebbe avere un potenziale di spesa supplementare legato alle proprie caratteristiche di segmentazione che può variare significativamente dall'altro.

Se consideriamo il passeggero A che viaggia per motivi di lavoro, poiché costretto a spostarsi spesso, egli probabilmente risparmierà risorse economiche e tempo muovendosi con un unico bagaglio a mano, evitando le code e le commissioni imposte dal bagaglio in stiva. Sarà probabile inoltre che egli usufruirà del servizio di ristoro a bordo ogni volta che viaggia. Se la compagnia traccia i suoi acquisti mediante carta di credito e scopre che egli è solito mediamente prediligere gli stessi prodotti, sarà possibile dunque delineare un potenziale di spesa accessoria da prevedere per il singolo cliente o mediamente per il segmento in cui può essere raggruppato. Per le compagnie aeree indipendentemente dal modello di business risulta dunque strettamente necessario incorporare gli introiti ancillari nei calcoli effettuati per la definizione delle risorse da destinare a ciascuna famiglia tariffaria o opzione tariffaria ed operare delle stime circa il comportamento di spesa dei propri passeggeri.

Capitolo 2: Low Cost Carriers e Full Service Network Carriers del comparto aereo europeo a confronto

2.1 I servizi à la carte nei due modelli di business: l'offerta e i prezzi

Il presente capitolo affronta concretamente l'argomento dei servizi accessori come estensione del prodotto del comparto aereo civile nei due modelli di business full service network e low-cost al fine di coglierne differenze e similitudine nella creazione dell'offerta e discriminazione delle tariffe. Oltre allo studio dell'offerta in termini di elementi di cui è composta, è stato osservato come tale offerta viene comunicata e trasmessa ai clienti potenziali attraverso il canale di distribuzione principale dei vettori, il portale on line ufficiale. In particolare, sono state analizzate le strategie di bundling e unbundling e la messa in pratica delle branded fares di alcune compagnie a basso costo e di bandiera con base in Europa.

Al fine di circoscrivere l'area di attrattiva su cui i vettori in esame hanno esteso il proprio controllo, è stata studiata la proposta di alcuni servizi à la carte collocabili nell'area dei servizi strettamente connessi al nucleo del business, ovvero check-in e imbarco prioritario, preselezione del posto e politica sui bagagli, il catering a bordo, gli IFE e gli addebiti 'punitivi'. In seguito, lo studio si sofferma sull'offerta di alcuni prodotti su commissione come hotel e noleggio auto prendendo come case study le due compagnie emblema del successo di tale proposta ancillare al core della propria attività, provenienti dai due diversi modelli di business e di origine d'oltremarica, British Airways e Ryanair.

Il tentativo finale è consistito nel delineare l'impatto in termini positivi sui bilanci delle compagnie di tali introiti supplementari, analizzando i report annuali messi a disposizione da ciascuna azienda dei trasporti aerei e nell'auspicio di dare una risposta al quesito su quale dei due modelli risulti best practice nell'implementazione di tali strategie di differenziazione del prodotto.

2.1.1 Il check-in e il trasporto bagagli

Non casualmente, lo studio parte dal modello di business di più recente origine nel quale è stato dato il via alla pratica di disaggregazione del prodotto, ossia il modello LCC. Le tre compagnie low-cost scelte come casi studio sono rispettivamente Ryanair, di origine irlandese, easyJet, di origine britannica e Volotea, con sede in Spagna.

Punto chiave del modello di business a basso costo e prima differenza sostanziale dal modello full service, è la mancanza delle classi tariffarie, è la proposta di un'unica 'famiglia di prezzo'

economica la quale però può contenere al suo interno opzioni differenti che si distinguono dalla tariffa di base la quale include, in linea di massima, solo il nucleo dell'offerta.

Ryanair.com (2019), ad esempio, propone delle branded fares rispettivamente denominate *Value*, *Regular* e *Flexi Plus*, la prima più economica non comprende nessun servizio incluso oltre al trasporto; la seconda “*ideale per viaggi di piacere*” secondo il colosso irlandese, consente di effettuare il check-in a partire dai sessanta giorni precedenti alla data di partenza, consente di portare con sé a bordo il proprio trolley, l'imbarco prioritario ed include la selezione gratuita di alcuni dei posti a sedere; la terza “*ideale per viaggi flessibili*” si differenzia perché aggiunge il fast track, il posto nelle prime file ed il check-in gratuito in aeroporto.

Come accennato nei paragrafi precedenti, Ryanair sembra puntare soprattutto sulla differenziazione del prodotto e discriminazione del prezzo per mezzo della ‘leva’ del bagaglio. Di fatti, alcuni passeggeri potrebbero apprezzare di pagare un biglietto irrisorio per ottenere un posto su un volo, accettando di viaggiare solo con una piccola borsa o un piccolo zaino, mentre un passeggero che ha necessità di portare con sé un colle in più, potrebbe gradire l'imbarco prioritario incluso.

EasyJet.com (2019) aggiunge in alternativa alla tariffa economica di base, un'opzione *Flexi* che a differenza della prima, include nel prezzo un bagaglio da stiva, due bagagli a mano, un numero illimitato di modifiche della data entro un periodo di quattro settimane precedenti il decollo, un voucher convertibile con un pasto a bordo e lo *Speedy Boarding*. Tuttavia, quest'ultima opzione tariffaria è prevista solo per voli in partenza entro centoventi giorni dalla data di prenotazione. Tale vettore, sembra dunque ‘premiare’ l'anticipo sulla prenotazione con una serie di benefit supplementari se si acquista un biglietto scegliendo l'alternativa flessibile.

Volotea.com (2019), invece piuttosto che proporre le proprie opzioni tariffarie che aggiungano servizi alla classe economica di base al momento della ricerca delle informazioni, lo fa nello step successivo quando l'utente del portale sceglie la data, l'orario e la tariffa migliore ed inserisce i propri dati personali all'interno del sistema. Solo a quel punto il sito propone le branded fares *Combo* e *Combo Plus* che aggiungono flessibilità e selezione del posto nel primo caso ed anche uno spuntino a bordo, un bagaglio da stiva, l'imbarco prioritario e la scelta fra uno dei sedili più spaziosi nel secondo caso. Queste consentono di risparmiare rispettivamente il 23% e il 49% rispetto all'aggiunta autonoma dei servizi appena elencati alla tariffa più bassa. Volotea (2019) propone anche un'assicurazione che si può aggiungere come add-on al biglietto basic che copre eventuali imprevisti, cambi di programma e necessità di cancellazione. È disponibile inoltre una sorta di abbonamento annuale *Megavolotea*, grazie al quale gli iscritti potranno sfruttare una serie di benefici viaggiando con il vettore spagnolo come scontistiche

dedicate su ticket e bagagli e la selezione del posto e un buono in credito volo che i soci ricevono una volta l'anno. Dopo il primo anno, se si intende rinnovare l'iscrizione si passa automaticamente allo status *Megavolotea Plus* grazie al quale i vantaggi aumenteranno ulteriormente; è inoltre possibile pagare la quota di iscrizione e se si intende recedere entro i primi trenta giorni senza aver usufruito di nessuno dei servizi previsti, si riceverà un credito volo pari all'importo pagato per diventare membri del club, il quale risulta particolarmente vantaggioso se si viaggia in famiglia o in gruppo mediante un'unica prenotazione. Dunque la compagnia ha lanciato una sorta di programma per i propri *frequent flyers*, alla stregua delle FSNC.

Benché le LCC caso del presente studio, come pure in generale, non prevedano la differenza di classi, queste propongono comunque una differenziazione dei posti a sedere dalla più elementare contemplata da easyJet e Ryanair, alla più complessa di Volotea (Tabella 2.1).

Tabella 2.1 Politiche dei servizi à la carte nelle LCC Ryanair, easyJet e Volotea al 29/12/2019

Vettore	Check-In	Imbarco Prioritario	Selezione del posto	Bagagli ammessi gratuiti	Tariffe Bagagli
Ryanair	Gratuito da 48h a 2h prima della partenza (on line) €55 in apt e call center Infant €25	Incluso nella tariffa del bagaglio a mano in cabina	-Extra leg seat da €7 -Front seat da €7 -Standard seat da €3	Una borsa piccola	-10Kg Cabina Da €6 a €14 -10 kg da registrare Da €10 a €17,50 (€25 in apt) -20 kg da registrare da €25 a €35 (€40 in apt) Eccedenze €11perKilo
easyJet	€10 in apt acquistabile online Gratuito da 30 gg fino a 2 h prima della partenza (on line) Infant €25	Incluso nelle tariffe dei posti nelle prime file	-Prima Fila €16,99(on line) €39,99 (in apt) -Prime file/presso le uscite €10,49(on line) €31,99(in apt) -Standard €2,99 (on line) €11,99(in apt)	Bagaglio a mano no limite di peso ma dimensioni entro 56 x 45 x 25 cm	-Bagaglio 56 x 45 x 25 cm da registrare €8 -Fino a 15 kg da registrare da €9,09 a €45,49 -Fino a 23 kg da registrare €12,34 a €48,74 (on line) €52 (al banco check in, €60 al gate)

Volotea	Gratuito on line €30 in apt Infant €25 (online) €30 (apt e call center)	A partire da €5	-Prima Fila XL da €10 a € 23 (on line) da €14 a €25 (call center) da €19 (in apt) -Posto XL da €6 a €15 (on line) da €9 a €18(call center) da € 19 (in apt) -Anteriore da €6 a €15 (on line) da €9 a €18 (call center) da €19 (in apt) -Standard Anteriore XL da €5 a € 13 (on line) da €5 a €5 (call center) da €15 (in apt) - Standard Posteriore da €2 a €8 (on line) da €5 a €125 (call center) da €14 (in apt)	Bagaglio a mano da 10 kg	-20 Kg da registrare da €9 (on line) da €14 (call center) da €50 (in apt) €60 (al gate) Eccedenze €12perKilo
---------	---	--------------------	---	-----------------------------	--

Per ciò che concerne l'articolazione dell'offerta delle compagnie di bandiera, questa si fa ben più complessa per via di fattori che riguardano in primo luogo la maggiore lunghezza delle tratte e il maggior numero di rotte servite, in secondo luogo, per via della suddivisione in classi di cui la dicotomia classica è Economy e Business a cui si aggiunge la First su particolari tragitti, senza contare la presenza dei FFP, i quali prevedono benefici di vario genere per i propri titolari. Queste famiglie tariffarie, come nel caso dei vettori LC, si scompongono a loro volta in opzioni che cambiano per flessibilità e prezzo e livelli di servizio. Dato lo scopo comparativo della presente ricerca, è stato osservato in particolare la composizione della fascia di prezzo economica da parte del vettore britannico British Airways, del tedesco Lufthansa e dell'Olandese Royal Dutch Airline (KLM).

Britishairways.com (2019), propone tre fasce tariffarie nella classe economy nominata *Euro Traveller* per le rotte all'interno dell'area geografica europea, che sono dette *Basic*, *Plus* e *Flexi*: in ordine crescente di prezzo. La prima, la più economica, consente di portare a bordo incluso nella tariffa un bagaglio a mano, la fascia intermedia consente di viaggiare con un bagaglio a mano, la selezione del posto fino a 48 ore prima della partenza ed il cambio gratuito della prenotazione il giorno della partenza fino a un'ora prima del decollo o in qualsiasi momento precedente, pagando il contributo di una penale più la differenza di costo del ticket; la terza più onerosa e flessibile, consente di portare con sé il proprio bagaglio a mano e di preselezionare

il posto, consente inoltre di cambiare gratuitamente l'ora e la data della propria prenotazione sino a un'ora prima della partenza. I soci che detengono gli status *Gold*, *Silver* e *Bronze* del programma *Executive Club* avranno diritto a preselezionare gratuitamente il posto anche acquistando un biglietto a tariffa basic economy.

La classe economica nelle lunghe rotte internazionali è detta *World Traveller* e prevede la scelta fra un'opzione tariffaria *Basic* ed un'opzione *Standard*. La prima include il trasporto di due bagagli a mano ed i pasti a bordo, la seconda aggiunge ai diritti precedenti l'imbarco prioritario, un bagaglio da registrare e la preselezione del posto a partire da 24 ore prima della partenza.

Per gli adulti che viaggiano con un minore di 12 anni, viene garantito il posto gratuito a quest'ultimo accanto al proprio accompagnatore o nel caso della presenza di *infant*⁵, la selezione del posto per l'adulto è gratuita; è anche possibile prenotare gratuitamente un trasportino per il proprio bambino entro i 2 anni, l'offerta del quale è soggetta a disponibilità. Tutti i prezzi riportati nella tabella sottostante (Tabella 2.2) sono da intendersi nella tariffa basic economy e per passeggero o, nel caso di bagaglio, per colle. Ai passeggeri è consentito viaggiare con bagagli fino ad un totale di 10 pezzi (compreso il bagaglio a mano in cabina), i bagagli in stiva che superano il primo potrebbero avere un costo maggiore rispetto a quelli sotto riportati che potrebbe variare a seconda della tratta da 36 GBP a 120 GBP se acquistati on line e da 40 GBP a 140 GBP se acquistati in aeroporto.

Klm.com (2019) allo stesso modo di BA, propone per i voli all'interno del perimetro europeo, tre opzioni tariffarie in classe economica rispettivamente *Light*, *Standard* e *Flexi*, tutte consentono di portare con sé una borsa piccola ed un bagaglio a mano in cabina ed i pasti a bordo. Solo la tariffa *Standard* e quella *Flexi* includono un bagaglio da stiva. Le prime due fasce più economiche sono non rimborsabili ma, tra le due, solo la fascia intermedia consente il cambio di prenotazione a pagamento. L'opzione più dispendiosa è l'unica rimborsabile che consente il cambio di prenotazione con possibili supplementi.

Per ciò che concerne i voli intercontinentali, le tre categorie di prezzo in economy vengono riproposte con i medesimi diritti al passeggero e l'aggiunta della scelta anticipata gratuita del posto per le opzioni standard e flessibile.

Anche Lufthansa.com (2019) nelle tratte europee prevede in economy un'opzione *Light*, una *Classic*, ed una *Flex*. Tutte includono il bagaglio a mano ed il ristoro a bordo con snack e

⁵ Nel linguaggio aeroportuale, sono considerati *infant* i minori entro i 2 anni di età che a bordo dell'aeromobile non hanno un proprio posto a sedere, superata la soglia dei 24 mesi di vita fino agli 11 anni sono detti *child*

bevande (non un pasto come per i passeggeri business), oltre che il diritto a consultare l'e-journal; solo le ultime due prevedono incluso nel prezzo un secondo bagaglio da stiva e la selezione anticipata del posto e consentono il cambio di prenotazione che prevede un supplemento solo se si acquista un biglietto *Economy Classic*. Con la tariffa *Flex* sarà possibile modificare la prenotazione gratuitamente e anticipare la partenza, l'accesso alla *priority lane* ai controlli di sicurezza e l'early boarding, con quest'ultima opzione è possibile anche scegliere il sedile fra quelli compresi nella zona preferenziale⁶ presente all'interno dei voli operati da Swissair. Solo ai soci del programma *Miles&More* che hanno raggiunto lo status *Honor* o *Senator* possono scegliere il posto indipendentemente dalla classe con cui viaggiano ed in alcuni casi, è consentito loro estendere i propri diritti di benefit anche ai propri accompagnatori fin ad un massimo di tre persone.

Infine tutte e tre le opzioni consentono l'accumulo di miglia ai membri del programma *frequent flyer*.

Tabella 2.2 Politiche dei servizi à la carte nelle FSNC British Airways, KLM, Lufthansa al 29/12/2019

Vettore	Check-in	Imbarco Prioritario	Selezione del posto	Bagagli ammessi gratuiti	Tariffe bagagli
British Airways	Gratuito on line/ tramite app e in apt al banco di accettazione o tramite self-check-in a partire da 24 h prima della partenza	Associato alla classe tariffaria business o agli status Gold e Sapphire dei FFP	-Standard economy a partire da 7GBP (tratte brevi) 20GBP (lunghe tratte)	1 borsa piccola + 1 bagaglio a mano per un totale di 51 lb (23kg)	Basic economy: -Tra 23kg e 32kg da registrare da 20GBP (on line) a 65GBP (in apt) -32kg da registrare fino a 65GBP (on line e in apt) - Overweight 65GBP per colle
KLM	Gratuito on line o tramite app a partire da 30h prima della partenza. In apt a partire da 2h40' prima della partenza		Voli EU -Standard Seat €10 -Economy Comfort €12 -Extra Legroom €16 Voli intercontinentali: Standard: free File 1-2: €50 Front Seat: €50 Extra Legroom: €70	Voli EU: Light: 1 bagaglio a mano Standard:1 bagaglio a mano+1 bagaglio da stiva max 23kg	-fino a 23Kg da registrare da €15 a €50 (on line) da €35 a €70 (in apt) varia in base all'origine e alla destinazione -da 23Kg a 32 Kg da registrare da € 20 a €100 (in

⁶ A bordo degli aeromobili Lufthansa la *zona preferenziale* si trova nella parte anteriore dell'Economy Class, subito dopo la Business o la Premium Economy Class. Questi posti le consentono di sbarcare rapidamente dall'aeromobile dopo l'atterraggio (Lufthansa.com, 2019)

			Economy Comfort: €95	Flex: 1 bagaglio da stiva max 23kg Peso massimo in cabina 26 lb(12Kg) da stiva 50 LB (23Kg)	apt) a seconda dell'origine e la destinazione
Lufthansa	<p>Gratuito on line e tramite app da 23h prima della partenza o in apt tramite postazioni self-checkin o il banco di accettazione</p> <p>Tratte EU</p> <p>Infant: volano gratuitamente sulle rotte nazionali o al 10% della normale tariffa su tutte le altre tratte</p> <p>Child: pagano il 75% della normale tariffa</p>	Incluso nelle tariffe Economy Classic ed Economy Flex	<p>Prenotazione on line entro 52h prima della partenza</p> <p>ZONA 1 (EU):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Standard €12 -Preferenziale €17 -Extra legspace €25 <p>ZONA 2 (Intercontinentale corto):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Standard €15 -Preferenziale €20 -Extra legspace €40 <p>ZONA 3(Intercontinentale corto):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Standard €25 -Preferenziale €35 -Extra legspace €50 <p>ZONA 4(Intercontinentale medio):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Standard €30 -Preferenziale €45 -Extra legspace €75 <p>ZONA 5(Intercontinentale lungo):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Standard €35 -Preferenziale €55 -Extra legspace €100/110 	-1 pezzo (trolley, custodia per abiti, passeggino pieghevole) max 8 kg	-23kg da registrare 50€ in apt per tratte fra EU, USA e Canada €60 on line €90 in apt tutte le altre a lungo raggio -tra 24Kg e 32Kg da registrare a partire da €40 per voli nazionali e €50 in UE fino a €150 su tratte intercontinental i lunghe

2.1.2 Pasti, IFE ed addebiti punitivi

I servizi di catering a bordo degli aeromobili dei vettori low-cost sono, in linea generale, molto più semplificati ed economici di quelli offerti dalle compagnie di bandiera, anche in questo caso per via della brevità delle rotte operate. I tre vettori del modello a basso costo in esame consentono l'acquisto preventivo dei cibi e delle bevande così da permettere un piccolo risparmio rispetto all'acquisto del ristoro durante il viaggio.

Allo stesso modo, i sistemi di intrattenimento sono meno articolati o pressoché inesistenti nel caso delle due compagnie provenienti dalle isole, solo la spagnola Volotea (2019) per il momento sembra aver introdotto l'accesso a contenuti video e musica e la consultazione di giornali e riviste per i propri passeggeri su tratte specifiche.

Come invece potrebbe risultare ovvio, il pagamento di un costo irrisorio di un biglietto potrebbe comportare l'incorrere in addebiti aggiuntivi molto poco convenienti se si intende apportare modifiche al proprio itinerario di viaggio, l'ora e la data di partenza o il nome. Senza contare che la maggior parte dei vettori LC, per via della loro intensa attività on line prevedono il pagamento del check-in, anche solo per la stampa o l'emissione della carta di imbarco, se questo viene eseguito in aeroporto al banco di accettazione o tramite servizio call center.

Per quanto concerne il pagamento dei costi di commissione della transazione mediante carta di credito, questo, come già accennato, varia in particolare a seconda dei circuiti bancari. Ryanair.com (2020) informa i propri passeggeri che potrebbe essere applicata una commissione sino all'1,2% del valore totale della transazione che dipende dalla forma di pagamento e dal luogo geografico in cui i fornitori dei servizi di pagamento coinvolti nella transazione sono collocati, al fine e di coprire il costo cui si incorre durante l'operazione di determinate forme di pagamento come carte di credito corporate o non emesse in UE.

Easyjet.com (2020), invece, dichiara che dal primo ottobre 2019 non percepisce più dai propri passeggeri commissioni dovute a costi di amministrazione e di transazione per pagamento mediante carta di debito o credito benché al momento della ricerca di un volo tramite sito venga specificato ancora che trattandosi di un portale che opera nel Regno Unito, i titolari di carte che eseguono transazioni tramite di esso possono essere soggetti al pagamento di un surplus su operazioni estere a meno che non si acquisti un biglietto con opzione tariffaria *Flexi*; mentre Volotea.com (2020) applica un ricarico che spazia dal 4,5% per pagamenti effettuati con carte di credito corporate al 2,8% per altri tipi di carte se la prenotazione avviene tramite intermediario.

Tabella 2.3 Il ristoro, gli IFE e gli addebiti punitivi delle LCC Ryanair, easyJet, Volotea al 29/12/2019

Vettore	Catering	IFE	Addebiti punitivi
Ryanair	Prenotazione on line al momento del check-in oppure acquistabili direttamente a bordo:	Riviste e duty-free shop	-Rimissione boarding pass: €20 (apt e call center) -Cambio volo: da €35 a €65 (on line), da €50 a €95 (apt e call center) Cambio nome: €115 (on line) €160 (apt e call center) - Mancata partenza €100 (in apt e call center*)

			-Prenotazione €20 (apt e call center) -Hold-fare fee** €2,50 (solo online) -Pagamento con CC fino all'1,2% del valore totale della transazione
easyJet	Prenotazione on line pasto (1 portata+ 1 snack+ 1 bevanda) €7,50 con supplemento €2,50 per bevanda alcolica oppure acquistabili direttamente a bordo.	Riviste e duty-free shop	-Cancellazione entro 24h dalla prenotazione €39 (online) €46 (call center) -Partenza anticipata €40 (solo online) -Cambio nome: oltre 60 gg prima €31 (online) €37 (call center) entro i 60 gg €68(online) €73 (call center) oltre 60 gg prima €31+ differenza tariffa (online) €37 (call center) + differenza tariffa entro i 60 gg bassa stagione* €43(online) + differenza tariffa €48 (call center) + differenza tariffa entro i 60 gg alta stagione €65(online) + differenza tariffa €70 (call center) + differenza tariffa - Mancata partenza €110 (in apt) -Pagamento con CC: NO
Volotea	Prenotazione on line da €1,50 a €6,00 Tramite call center da €4,50 a €11 oppure acquistabili direttamente a bordo	Serie TV e contenuti video per bambini Musica Riviste e quotidiani Guide di viaggio a partire da €1,99	-Cambio nome: €40 (on line e call center) € 50 (apt) -Cambio volo: €50 (on line e call center) €60 (apt) -Hold-fare fee** €1,50 (solo online) per 48h

*La situazione di mancata partenza si verifica quando un passeggero arriva in ritardo per la partenza da 40' prima fino a un massimo di 2h dopo il decollo schedato, in tal caso alcune compagnie prevedono di riproteggerlo sul primo volo successivo disponibile

**Hold-fare è la tariffa che si paga se si intende bloccare il prezzo di un volo che si intende acquistare in seguito, per un lasso di tempo che va dalle 24h alle 48h

Per ciò che concerne i servizi di catering ciascuno dei FSNC in esame prevede l'offerta dei pasti, snack e bevande gratuita per le lunghe rotte, le tariffe per tratte brevi sono invece soggette alla non inclusione dei pasti e comprendono talvolta solo gli snack o le bevande. In ogni caso, tali compagnie consentono l'acquisto di menù speciali se si segue una dieta particolare per motivi di salute o religiosi, opzioni per vegani/vegetariani e bambini o semplicemente se si intende degustare delle portate gourmet.

I sistemi di intrattenimento in volo sono vari e spaziano dalla connessione internet ai programmi e serie TV, dai giochi e contenuti video per bambini sino ai quotidiani e le riviste elettroniche e dalla live TV per seguire in diretta avvenimenti sportivi, alla Skype call perfino.

BA offre l'accesso a più di 7000 testate grazie alla piattaforma *PressReader* che consente di scaricare i contenuti da leggere sul dispositivo a propria scelta a partire da 24 ore prima del decollo schedato così da approfittarne durante il tragitto (Britishairways.com, 2019).

I costi e gli oneri sono elencati in maniera meno chiara rispetto ai siti delle LCC, probabilmente per via del fatto che questi dipendano soprattutto dalla tratta, dalla classe in cui si viaggia e dalla branded fare scelta al momento della prenotazione. Anche in questo caso, i costi aumentano in particolare se si usufruisce dei servizi mediante call center e biglietterie in aeroporto.

Lufthansa.com (2019) sembra prevedere un supplemento per alcuni tipi di pagamento mediante carta di credito ma non specifica la percentuale esatta che verrà trattenuta sul conto dei, assieme al prezzo del ticket e neppure quali siano le tipologie di carte di credito interessate dal ricarico (Fig. 1.5).

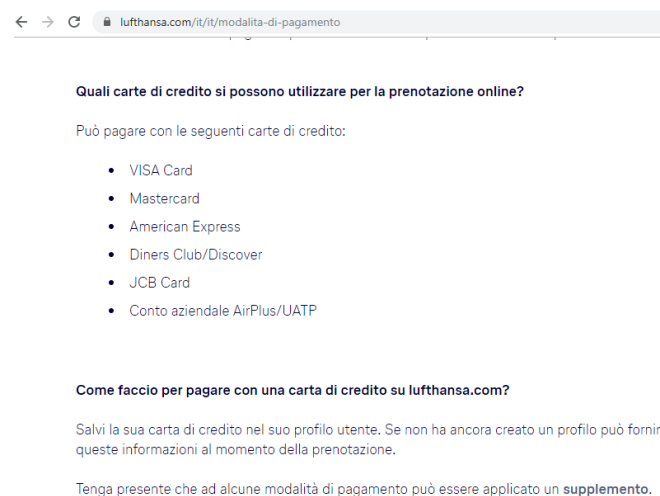


Fig.2.1 Sezione Metodi di Pagamento Lufthansa.com (2019)

La sezione Metodi di Pagamento del portale ufficiale di KLM (2019) consente di scaricare un pdf dove sono elencati i vari stati e metodi di pagamento per i quali la compagnia olandese possa prevedere di addebitare i costi del servizio ai propri consumatori.

Tabella 2.4 Il ristoro, gli IFE e gli addebiti punitivi delle FSNC British Airways, KLM, Lufthansa al 29/12/2019

Vettore	Catering	IFE	Addebiti Punitivi
British Airways	<p>Pasti, snack e bevande a pagamento sulle tratte brevi acquistabili singolarmente o nella forma menù a partire da 7GBP.</p> <p>Pasti, snack e bevande gratuiti per tutte le classi per tratta lunghe, scelta menù speciali a partire da 14GBP</p>	<p>Wi fi</p> <p>Serie e programmi TV contenuti video e giochi per bambini</p> <p>Musica</p> <p>Riviste e quotidiani digitali</p>	<p>-Prenotazione: € 20/10GBP (call center) €30/20 GBP (apt)</p> <p>-Cambio prenotazione: €/GBP30 (call center) €/GBP40 (apt),</p> <p>-cancellazione €/GBP15 (on line), €/GBP30 (call center) e €/GBP40 (apt.)</p> <p>-Hold fare fee: 5GBP per 72h</p>
KLM	<p>Incluso nelle 3 opzioni tariffarie Economy</p>		<p>-Prenotazione (voli intercontinentali): €10</p> <p>-Cambio volo economy Light/Standard*:voli EU €70(+ eventuale differenza di prezzo) intercontinentali (solo economy standard) €150</p> <p>-Servizio di vendita €10</p>
Lufthansa	<p>Bevande gratuite per tutte le classi anche su tratte medio-brevi. Offerta e prezzi in base alla classe e alla tratta.</p> <p>È possibile prenotare dei pasti speciali se si segue un'alimentazione in base ad allergie/intolleranze, restrizioni per motivi religiosi o scelta personale e pasti dedicati ai bambini.</p>	<p>Wi fi e Journal</p> <p>Chiamata Sky</p> <p>Film, serie TV</p> <p>Audiolibri e musica</p> <p>Live TV</p> <p>Game</p>	<p>-Prenotazione: 20USD (call center) 20USD (apt) 15USD (on line per voli da/verso USA)</p> <p>-Secure Your Fare**: 39USD</p> <p>- Cancellazioni e cambi dipendono dalla tratta e dalla tariffa scelta al momento della prenotazione</p> <p>- Il pagamento con alcuni tipi di CC potrebbe subire un ricarico aggiuntivo</p>

2.1.3 Esperimenti di prenotazione: compagnie e modelli di business a confronto

Di seguito si riportano degli esperimenti di prenotazione con diversi periodi di anticipo di voli operati dalle compagnie low-cost e legacy oggetto del presente studio, comparabili fra loro per le date, per similarità delle tratte e prezzo di base proposto, cui sono stati aggiunti i servizi à la carte del bagaglio e della preselezione del posto.

Per via del fatto che sarebbe controproducente per una compagnia di operare nella stessa tratta nelle stesse date di un'altra con cui condivide lo stesso modello di business, l'esperimento contempla degli itinerari che hanno in comune l'aeroporto di partenza o di destinazione verso destinazioni o in partenza da città di origine nella stessa area geografica, nella medesima data. Questi per il modello a basso costo sono rispettivamente: Venezia Marco Polo con destinazione Palermo operata da Volotea (V7) in partenza il 14/02/2020 contro la tratta Venezia Marco Polo con destinazione Catania con partenza in data 14/02/2020 operata da easyJet (EJ). Il secondo esperimento confronta la tratta operata da Ryanair (FR) con partenza il 14/02/2020 da Londra Stansted ed arrivo a Venezia Marco Polo con il volo operato da EJ in partenza da Londra Gatwick nella stessa data e con la medesima destinazione. Infine, il volo V7 da Marco Polo verso Bilbao in data 03/03/2020 a confronto con FR da Marco Polo a Barcellona El Prat nella stessa data.

In ultimo, è stato comparato un biglietto in classe economica di base per un volo operato da ciascuna delle tre compagnie di bandiera oggetto del presente studio rispettivamente British Airways (BA), Lufthansa (LH) e KLM (KL), in partenza da uno degli aeroporti situati nelle città in cui hanno sede principale e con destinazione Venezia Marco Polo, in data 1 marzo 2020. La ricerca per le compagnie di bandiera è stata effettuata con 45 giorni di anticipo rispetto alla data del decollo.

Ciascuna ricerca è accompagnata successivamente dalla rappresentazione grafica della scomposizione dei servizi che costituiscono il biglietto, al fine di visualizzare le percentuali dei prezzi delle singole componenti, lo scopo finale è quello di osservare quanto incide sul prezzo complessivo del ticket, l'acquisto dei prodotti in unbundle sopracitati.

Comparazione easyJet - Volotea

Da Venezia Marco Polo (VCE) a Palermo (PMO) in data 14/02/2020 con 30 giorni di anticipo il volo V71218 ha una tariffa base €29,99 a cui sommare €0,84 in servizi di vendita per un totale di €30,83. Con l'aggiunta di un posto preselezionato nelle ultime file ad un costo di €5,00 e bagaglio in stiva da 20kg ad un prezzo di €38,50 la tariffa complessiva ammonta ad €75,55 (il costo dei servizi di vendita aumenta di quasi il 41% da €0,84 a €2,06 in modo proporzionale alla spesa totale).

In alternativa la tariffa *Combo* include un posto Standard e la flessibilità di cambiare i dettagli dell'itinerario e la cancellazione gratuita per un costo aggiuntivo alla tariffa di base di €8,00 con un risparmio reale di €2,00 sull'aggiunta delle singole componenti in un momento successivo; altrimenti la tariffa *Combo Plus* con un ricarico di €32,00 sul prezzo base, aggiunge un bagaglio da registrare, la preselezione del posto in una delle *Prime File XL*, l'imbarco prioritario, la flessibilità ed uno snack a bordo consentendo un risparmio di €33 rispetto all'acquisto degli stessi servizi in unbundle.

Nella stessa data e in partenza dal medesimo aeroporto con lo stesso periodo di anticipo un volo easyJet EJU3387 con destinazione Catania (CTA) è venduto dal sito ufficiale ad €30,99. L'acquisto di un bagaglio in stiva da 23kg ha un costo aggiuntivo di €29,24 mentre un posto standard nelle ultime file ha un prezzo di €6,99 per un totale di €67,22 complessivi.

Solo acquistando un posto *Upfront* nelle file che vanno dalla 2 alla 5 ad un prezzo di €20,99 oppure un seat con più spazio per le gambe ad un costo di €22,99 nella prima fila e di €20,99 nelle file 10-11, si avrà diritto a portare con sé a bordo un secondo bagaglio a mano, lo *Speedy Boarding* e dei banchi di accettazione dedicati in aeroporto che consentono di evitare le code. La tariffa *Flex*, invece, è in ogni caso disponibile per la prenotazione di voli a partire da 120 giorni di anticipo.

Entrambe le compagnie considerano incluso nella tariffa di base un trolley da portare con sé in cabina, solo Volotea permette un secondo pezzo oltre al bagaglio a mano.

Il costo del servizio del trasporto di V7 ammonta al 39,69% del prezzo complessivo, il seat rappresenta invece il 6,61% del prezzo totale, il bagaglio in stiva occupa la percentuale maggiore del costo con 50,96% circa del valore a cui si aggiunge il 2,72% di servizio di vendita. La tratta VCE-CTA con EJ prevede il 46,1% del prezzo del bundle destinato al costo del biglietto, il posto standard rappresenta il 10,4% del valore totale mentre il bagaglio costituisce il 43,5%.

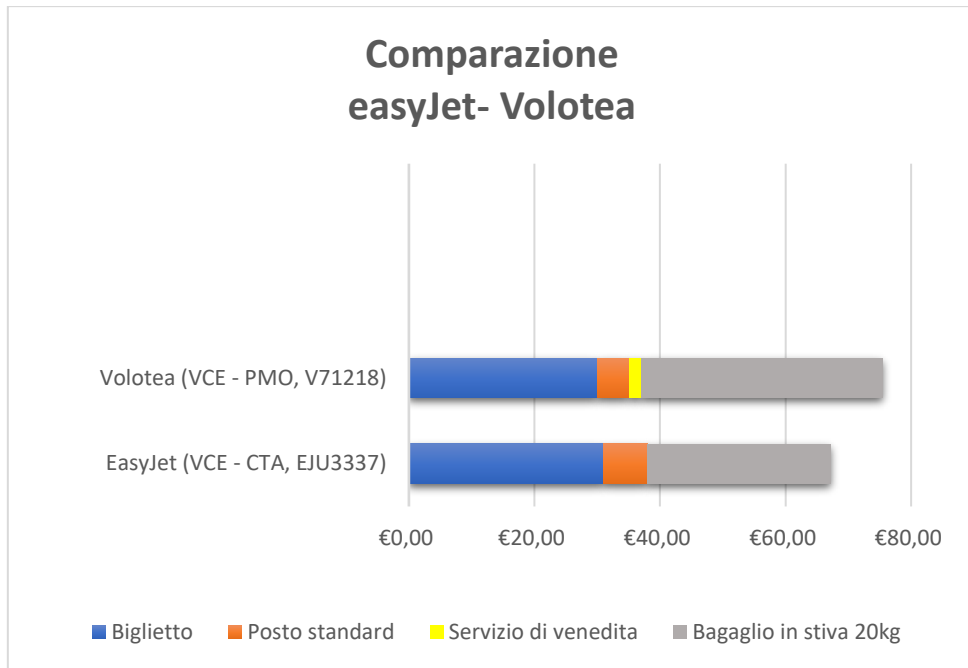
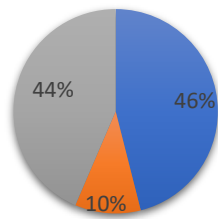


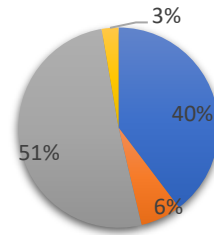
Grafico 2.1: Comparazione volo V71218 da VCE a PMO con il volo EJU3337 da VCE a CTA con partenza in data 14.02.2020, prenotazione con 30 gg di anticipo

easyJet: Venezia- Catania



■ Biglietto ■ Posto standard ■ Bagaglio in stiva

Volotea: Venezia- Palermo



■ Biglietto ■ Posto standard ■ Bagaglio in stiva ■ Servizio vendita

Grafico 2.1.1: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo V71218 con i servizi accessori bagaglio+seat

Grafico 2.1.2: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo EJU3337 con i servizi accessori bagaglio+seat

Comparazione Ryanair- easyJet

Un volo Ryanair in partenza da Londra Stansted (STN) ed arrivo a VCE dal numero FR798 con 30 giorni di anticipo ha un costo base di 111,99 GBP. La tariffa non include il bagaglio a mano ma solo una piccola borsa o zaino da riporre nella parte inferiore del sedile d'avanti a quello assegnato. Aggiungere un bagaglio a mano dal peso di 10kg, acquisendo al contempo il diritto all'early boarding, ha un costo di 14GBP; mentre un bagaglio in stiva da 20kg ha un prezzo di 30GBP; preselezionare un posto standard nelle file 31-33 che consentono una salita e una discesa più rapide contempla un ulteriore ricarico di 7GBP (i sedili standard più economici si trovano nelle file 24-28). Il prezzo totale della tariffa più i prodotti disaggregati è di 162,99GBP. Le opzioni tariffarie alternativa alla branded fare detta *Value*, sono rispettivamente *Regular*, acquistabile per 20,85GBP in più rispetto alla basica, e *Plus*, dal prezzo di 38,50GBP in più.

L'opzione *Regular*, consiste in un bundle che comprende il prezzo del biglietto, la preselezione di un posto nelle file standard ed il bagaglio a mano con la priorità d'imbarco ad essa associata, il cui prezzo totale non sembra essere più conveniente dell'acquisto delle singole componenti in maniera disaggregata, di fatti, la somma del costo del bagaglio a mano di 14GBP e del posto standard di 7STD è inferiore al supplemento per l'acquisto dell'opzione tariffaria intermedia. Il vantaggio della tariffa *Regular* rispetto all'acquisto degli stessi servizi in maniera disgiunta sta nel fatto che, selezionandola, si sbloccano delle tariffe più convenienti per l'acquisto di altri servizi non inclusi nel bundle come i sedili più spaziosi e nelle file anteriori, che hanno rispettivamente un prezzo di 12 e 5GBP contro i 20 e 13GBP proposti dall'opzione *Value*.

Un volo EJU8063 prenotato con lo stesso periodo di anticipo, in partenza dalla stessa città ma da un diverso aeroporto, Londra Gatwick (LGW), con la medesima destinazione del precedente con la compagnia easyJet ha un costo di 127,99GBP.

Uno dei posti standard più economici nelle ultime file 14-25 se acquistato al momento della prenotazione, che consente di effettuare il check-in online senza vincoli di tempo di anticipo, ha un prezzo di 5,49GBP; mentre aggiungere un bagaglio da stiva da 23kg aumenta il prezzo di 24,99GBP per un importo complessivo di 158,47GBP.

Come nell'esempio precedente, la tariffa di base include un singolo trolley in cabina, i posti più costosi e confortevoli nelle prime file comprendono ulteriori diritti e l'opzione tariffaria non è più disponibile poiché superato il periodo dei 120 giorni di anticipo della prenotazione.

In questo esperimento, il ticket Ryanair con i servizi aggregati si compone del 68,7% del servizio di trasporto, del 4,29% del posto standard di prezzo intermedio, dell'8,59% della commissione per il bagaglio a mano e del 18,4% del costo del bagaglio registrato.

Invece, il biglietto easyJet può essere scomposto nell'80,76%, 3,46% e 15,76% rispettivamente per costo del trasporto, acquisto del posto e bagaglio in stiva.

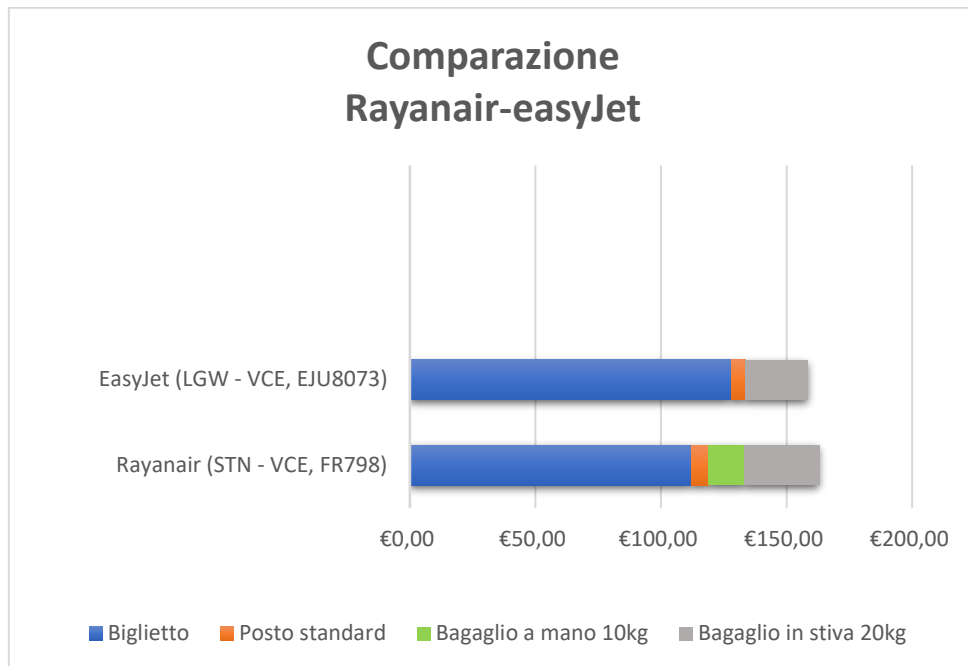


Grafico 2.2: Comparazione volo EJU807 da LGW a VCE con il volo FR798 da STN a VCE con partenza in data 14.02.2020, prenotazione con 30 gg di anticipo

Ryanair: Londra STN - Venezia

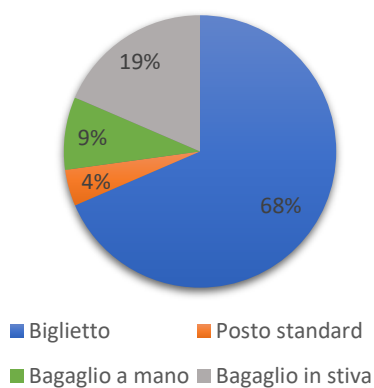


Grafico 2.2.1: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo FR798 con i servizi accessori bagaglio+seat

easyJet: Londra LGW - Venezia

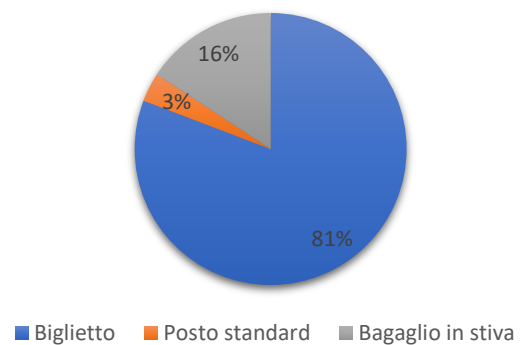


Grafico 2.2.3: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo EJU8073 con i servizi accessori bagaglio+seat

Comparazione Ryanair-Volotea

Un volo con Volotea V71344 prenotato con 49 giorni di anticipo in partenza da VCE con destinazione Bilbao (BIO) ha un prezzo base di €20,43 con un costo di vendita ulteriore di €0,57. Aggiungere un bagaglio in stiva dal peso di 20kg (poiché il bagaglio a mano è già incluso nel prezzo base) avrebbe un prezzo supplementare di €29,50, mentre la scelta di un posto Standard nelle ultime file comporta un ricarico €6,50, il tutto aumenterebbe i servizi di vendita di €1,58 per un totale complessivo di €58,10.

Acquistare il biglietto all'opzione tariffaria *Combo* comporterebbe un prezzo maggiorato di €13,00 rispetto alla tariffa economy con un risparmio reale di €3,50 rispetto al prezzo della singola preselezione del posto e dell'aggiunta della flessibilità acquistate singolarmente. Mentre la *Combo Plus* per €31,00 aggiuntivi consentirebbe un risparmio di €31,50 rispetto all'aggiunta successiva dei medesimi servizi accessori alla prenotazione.

Con gli stessi giorni di anticipo, comprare un biglietto per un volo Ryanair FR3044 in partenza da VCE ed arrivo a Barcellona (BCN) ha un costo base di €21,30, con uno sconto promozionale sulla tariffa primordiale (€27,99) di €6,99, ovvero il 25% circa dell'importo. L'opzione tariffaria *Regular* avrebbe un costo supplementare alla *Value* scontata di €42,15, mentre la *Plus* comporta un ricarico di €49,30 sulla medesima basic.

Tuttavia, supponendo di aggiungere alla *Value* un trolley in cabina da 10kg per €10,00 e un bagaglio in stiva per €20,00 più un sedile standard nelle ultime file con precedenza di salita e discesa per €7,00, il valore complessivo della prenotazione ammonterebbe a €58,30.

Comparando i due biglietti, Volotea vende dunque un bundle di cui il 35,16% compone il prezzo del servizio base, il bagaglio da stiva da sé rappresenta ben il 50,77% del valore complessivo, mentre il seat e il costo del servizio ammontano rispettivamente all' 11,18% e al 2,71% del costo.

Ryanair invece propone un servizio di trasporto che ammonta al 36,53% (che era stato precedentemente scontato del 25% del suo valore) del totale complessivo del prezzo del biglietto, a cui si aggiungono il 12% per la selezione del posto, il 17,15% per il bagaglio in cabina e il 34,30% per il bagaglio in stiva.

In entrambi i casi il bagaglio come servizio add-on rappresenta dunque il fattore determinante in maniera maggiormente significativa il valore totale dell'intera prenotazione, con Volotea in particolare il cui bagaglio da stiva rappresenta da solo più del 50% del prezzo. Ryanair, dal canto suo, si differenzia nell'imporre una commissione per il trasporto del bagaglio a mano che da sola vale in questo caso poco più del 17% del costo totale del ticket.

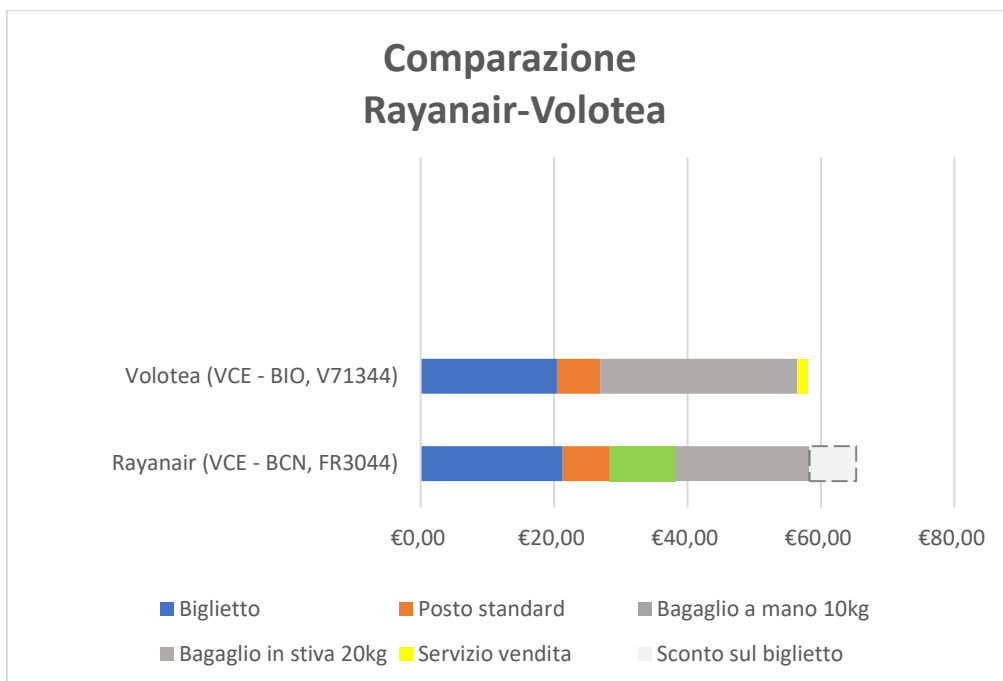
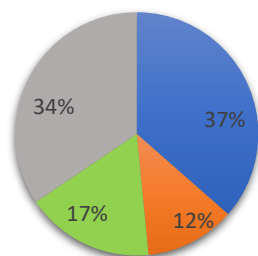


Grafico 2.3: Comparazione volo V71344 da VCE a BIO con il volo FR3044 da VCE a BCN con partenza in data 01.03.2020, prenotazione con 49 gg di anticipo

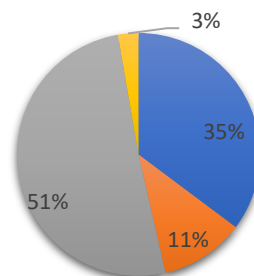
Ryanair: Venezia - Barcellona



■ Biglietto ■ Posto standard
■ Bagaglio a mano ■ Bagaglio in stiva

Grafico 2.3.1: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo FR3044 con i servizi accessori bagaglio+seat

Volotea: Venezia- Bilbao



■ Biglietto ■ Posto standard
■ Bagaglio in stiva ■ Servizio vendita

Grafico 2.3.2: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo V71344 con i servizi accessori bagaglio+seat

Comparazione FSNC: British Airways – Lufthansa - KLM

Il primo esempio di prenotazione per il modello di business FSN ha come punto di origine Londra Heathrow (LHR) e di destinazione VCE operato da British Airways, la compagnia inglese propone una tariffa basic di €105,41, cui è stato aggiunto un posto preselezionato di tipo standard dal costo di € 14,00 ed un bagaglio in stiva da 23Kg dal prezzo di €20,00; si è inoltre scelto di acquistare uno snack con bevanda per €7,95 al fine di equiparare il servizio nel suo complesso a quello degli altri due successivi esperimenti. Il prezzo totale è di €147,36 di cui il costo del trasporto ricopre il 71,53%, seguito dal 13,57% per il bagaglio, dal 9,5% per il seat e dal 5,39% per il ristoro.

L'opzione tariffaria *Economy Plus* ha un costo maggiorato di €19,00 rispetto alla base ed aggiunge il bagaglio registrato, la preselezione del sedile e la flessibilità valevole fino a un'ora prima del decollo. British Airways, in ogni caso, consente di portare in cabine due colli, un trolley ed uno zaino o borsa.

Lufthansa in partenza da Francoforte (FRA) propone una tariffa light al prezzo di €98,91, un sedile per €12,00 ed il bagaglio in stiva da 23kg per €25,00, lo snack e le bevande sono inclusi nel prezzo come pure un solo pezzo dal peso di 8kg da portare in cabina; questa tariffa non consente in nessun caso modifiche alla propria prenotazione. Pertanto, in percentuale, i servizi appena elencati rappresentano rispettivamente il 72,77%, l'8,82% e il 18,39% del valore totale di €135,91.

In alternativa, la branded fare *Economy Classic* ad un costo del 25% superiore rispetto alla prima tariffa, comprende oltre ai servizi di base, il bagaglio registrato e la possibilità di modifica per un supplemento di €70 oltre alle eventuali differenze di prezzo; la *Flex* aggiunge a questi servizi la preselezione del posto, l'accesso alla fila prioritaria ai controlli di sicurezza e l'early boarding, la possibilità della partenza anticipata e la modifica della prenotazione a pagamento, il tutto con un ricarico del 75% sulla prima opzione di prezzo più economica.

Infine, l'ultimo esperimento di prenotazione ha riguardato la tratta Amsterdam (AMS)- Venezia Marco Polo (VCE) con partenza il primo marzo che KLM vendeva in data 15/01/2020 dal proprio portale ufficiale ad un prezzo di base di €107,61, cui solo successivamente proseguendo con la procedura la compagnia olandese aggiunge un servizio di vendita fisso di €10,00, stesso prezzo per cui si può aggiungere un posto standard a bordo, il bagaglio in stiva da 23kg ha invece un costo di €25,00, la tariffa base consente di portare a bordo un trolley da 12kg. Il prezzo complessivo del bundle ammonta così a €152,61 del quale il trasporto rappresenta il 70,51%, il servizio di vendita ed il sedile ciascuno il 6,55% ed il bagaglio il 16,38%.

KLM, come Lufthansa, offre ai propri passeggeri snack e bevande a bordo anche nelle tratte intra-europee, BA sembra invece avvicinarsi alla politica delle low-cost quanto ad essenzialità dei servizi inclusi nella sua opzione tariffaria più economica escludendo offerta del ristoro gratuito per i passeggeri *Euro Traveller* ma differenziandosi per la possibilità di un colle aggiuntivo in cabina rispetto alle compagnie concorrenti analizzate. La compagnia tedesca sembra applicare la politica più restrittiva in termini di peso massimo consentito a bordo, mentre quella olandese è l'unica che, alla stregua di Volotea, applica una commissione per il servizio di vendita ma, a differenza di quest'ultima, impone un prezzo fisso per tale voce e non proporzionale alla spesa.

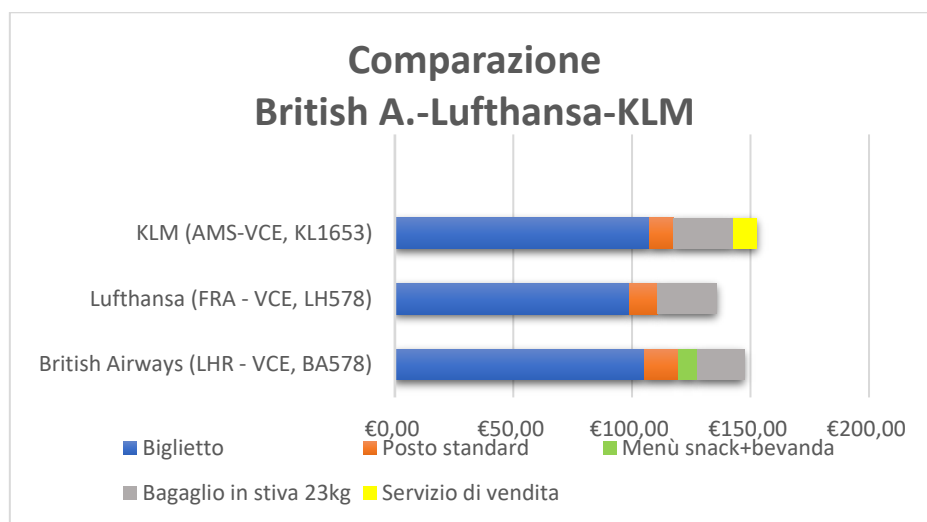


Grafico 2.4: Comparazione voli KL1653 da AMS a VCE, LH578 da FRA a VCE e BA578 da LHR a VCE con partenza in data 01.03.2020, prenotazione con 49 gg di anticipo

British A.: Londra LHR - Venezia

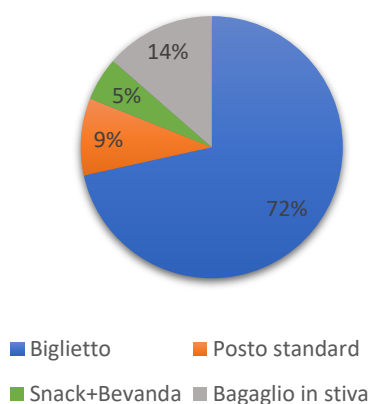


Grafico 2.4.1: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo BA578 con i servizi accessori bagaglio+seat+menù

Lufthansa: Francoforte - Venezia

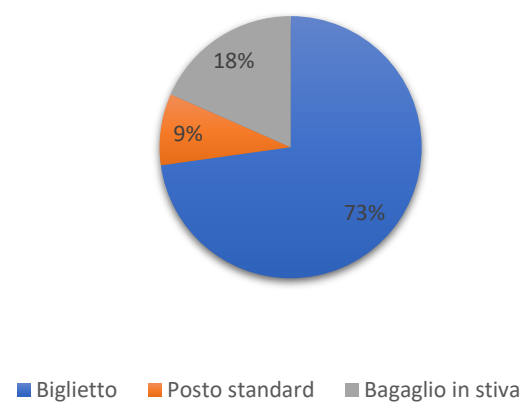


Grafico 2.4.2: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo LH578 con i servizi accessori bagaglio+seat

KLM: Amsterdam - Venezia

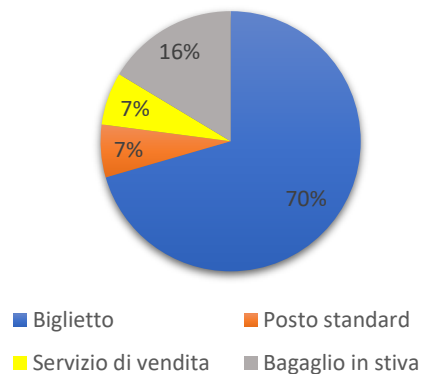


Grafico 2.4.3: Rappresentazione grafica costo biglietto del volo KL1653 con i servizi accessori bagaglio+seat+menù

In linea di massima, è possibile osservare come la pratica della differenziazione del prodotto abbia un impatto maggiormente tangibile nella composizione dell'offerta proposta al consumatore del modello a basso costo dove il prezzo dei servizi accessori costituisce una voce importante del prezzo complessivo dei servizi aggregati.

Inoltre, le compagnie si differenziano soprattutto nella logica con cui mettono in atto le strategie di scomposizione nonostante le risorse disponibili siano quasi immutate fra i diversi vettori, si pensi a Ryanair che applica un prezzo maggiorato ai posti standard nelle ultime file perché consentono un imbarco e uno sbarco più immediati dall'aeromobile quasi a voler segmentare in modo creativo il proprio customer mix in base al tempo a propria disposizione. Dal punto di vista del consumatore, l'applicazione di tali strategie risulta un vantaggio nella misura in cui viene lasciata al passeggero la completa autonomia di scegliere fra le varie alternative, quale risulta necessaria al soddisfacimento delle proprie esigenze di viaggio e di saltare i servizi inutili al compimento della propria soddisfazione. In tal senso il modello vincente sembra dunque essere quello low-cost, che propone il proprio servizio nucleo dell'attività di trasporto ad un prezzo nettamente inferiore di quello applicato dal modello legacy.

Tuttavia attuare la discriminazione del prezzo riducendo il servizio base ad il minimo indispensabile, potrebbe essere, per certi versi, controproducente ed indurre il viaggiatore a scegliere il modello full service che non implica lo sforzo decisionale in più di dover valutare quale dei servizi risulta strettamente necessario. Senza contare che il consumatore potrebbe considerare un prezzo di riserva di gran lunga più basso rispetto al 50% del costo del viaggio

per ottenere un prodotto che per la sua natura è di per sé da considerarsi imprescindibilmente legato all'acquisto del posto-volo, come nel caso di Volotea con il bagaglio in stiva o di Ryanair, unica compagnia oggetto del presente studio ad imporre una commissione supplementare al bagaglio a mano.

Discriminazione del prezzo e differenziazione del prodotto diventano utili nel caso di clienti abituali, che compiono spesso la stessa tratta o sono soliti viaggiare nell'area interessata dalle rotte di una determinata compagnia e potrebbero dunque fidelizzarsi ad una politica di offerta flessibile. La messa in atto di tali concetti risulta meno efficace nell'intento di attrarre nuovi segmenti della domanda che potrebbero essere più sensibili alla trasparenza dei prezzi e mettere in atto attenti processi di comparazione dell'offerta prima di completare il processo d'acquisto o potrebbero decidere di non ripetere l'esperienza.

Alla luce di tali osservazioni, sarebbe auspicabile che i vettori a prescindere dal modello di business in cui operano, puntassero ad intensificare la qualità della proprio prodotto e non meramente la propria competitività, qualità che agli occhi del passeggero passa dal core dell'attività di trasporto, ossia, come accennato nel Capitolo 1, sicurezza, affidabilità e puntualità; sebbene questi non dipendano esclusivamente dal lavoro praticato dallo staff o dal management delle aziende dell'industria aerea ma anche da una serie di fattori esogeni che saranno approfonditi nel Capitolo 4.

Quanto alla composizione dell'offerta, questa potrebbe differenziarsi sulla base di criteri che non contemplano solo la segmentazione della domanda e le preferenze del customer mix ma, partendo dalla conoscenza del proprio target di riferimento, creare un'offerta che parta dalle caratteristiche delle proprie risorse in termini di capacità, flotta e rotte servite. Ad esempio, per una compagnia che serve la tratta Roma Fiumicino (FCO)- Milano Malpensa (MXP) nelle prime ore fascia diurna infrasettimanale, è molto probabile di avere una buona parte di passeggeri che viaggiano per motivi di lavoro, i quali sono accomunati dalla mancanza di tempo e dalla tendenza di viaggiare leggeri. Pertanto una differenziazione dei seat o un bundle che comprende due colli in cabina o il bagaglio in stiva a prezzo scontato, ha meno senso per questa tipologia di viaggiatore rispetto alla proposta di una tariffa che include la colazione a bordo o una scontistica sul parcheggio nell'aeroporto di origine, o sul noleggio di un'auto nell'aeroporto di destinazione, da realizzare mediante accordi strategici con terze parti.

Ancora, operare su base stagionale nel fine settimana su tratte che vanno da grandi città verso destinazioni nei pressi di località balneari o di attrazioni turistiche, come la tratta Brindisi (BDS)- Ibiza (IBZ) di conseguenza porta ad attrarre un pubblico leisure, probabilmente

giovane, con una capacità di spesa prevedibilmente inferiore, che potrebbero apprezzare i bundle comprensivi di bagagli o le offerte volo più hotel a prezzi convenienti.

2.2 I prodotti su commissione

I prodotti su commissione vengono distribuiti dalle compagnie aeree grazie alla collaborazione con terze parti, in fasi diverse che vanno dal momento della prenotazione, alla partenza, al tempo di viaggio ed in momenti successivi. Tali prodotti variano dagli articoli duty-free, al noleggio auto e biglietti di trasporti via terra, hotel accommodation, tour ed ingressi presso attrazioni turistiche nella località di destinazione, sino alle assicurazioni.

Come già accennato nel capitolo 1, la tecnica di proposta al consumatore è definita dynamic packaging in quanto l'utente di un sito o un'app può comporre da solo il proprio pacchetto personalizzato, selezionando fra i servizi di cui necessita e saltando le opzioni non necessarie al proprio viaggio.

Esattamente come le aree dedicate alla vendita di prodotti duty-free nelle aerostazioni sono studiate in un percorso 'obbligato' che guida il passeggero una volta superati i controlli di sicurezza sino alla zona degli imbarchi in cui i prodotti di consumo sono collocati in modo da attrarre all'acquisto; allo stesso modo una volta selezionata la tariffa e la data del proprio volo all'interno di un sito della compagnia, prima del pagamento, si attraversa un canale virtuale di proposte acquistabili in anticipo e fruibili prima, durante e dopo il proprio volo e che si allontanano gradualmente dal nucleo principale dell'offerta. Senza contare che, solitamente nella fase post-acquisto e precedente alla partenza i reparti marketing praticano un'attenta attività di mailing mirata alla proposta di servizi e prodotti che sembrano farsi sempre più necessari quanto più si accorciano i tempi di distanza con il decollo.

L'offerta di tali prodotti è difficilmente comparabile poiché estremamente variabile per via di fattori come le aree geografiche interessate dalle rotte delle compagnie e il grado di autonomia raggiunto da queste nell'offerta di tali componenti. Provando a prenotare un alloggio da easyJet.com (2020) ad esempio, si viene reindirizzati alla homepage del portale di prenotazione online Booking.com, il che significa che la vendita del servizio di pernottamento in questo caso non viene gestita dal vettore, ma che questo percepirà una commissione secondo gli accordi prestabiliti con la OTA che deriva dal click sulla pagina e non dalla conclusione della vendita; invece altre compagnie attraverso il proprio canale distributivo principale come Volotea.com (2020), consentono la scelta di pacchetti confezionati con diversi livelli di personalizzazione dei costituenti, il cui acquisto si completa all'interno di un unico sito. Inoltre, poiché l'aggiunta

di servizi complementari può succedere la prenotazione, l'accesso a determinate informazioni è disponibile solo una volta completato il processo di acquisto di un posto-volo.

Per tali motivi, il presente lavoro approfondisce in particolare lo studio della vendita di prodotti strettamente legati al nucleo dell'attività delle aziende di trasporti e aerei ed accenna solo brevemente di seguito all'offerta dei prodotti su commissione, prendendo come riferimento solo due fra le compagnie che hanno implementato la propria area di attrattiva, facendo dei fattori più esterni una parte molto redditizia del proprio business.

Di fatti, nel paragrafo successivo si analizzano due esempi di vettori emblema nei due rispettivi modelli di business in termini di risultati ottenuti per la vendita di prodotti su commissione e di servizi per il turismo in particolare che hanno fatto del proprio portale un vero e proprio canale di intermediazione, lanciando iniziative per l'organizzazione della propria vacanza dalla A alla Z; ossia *RyanairRoom*, pioniere europeo fra le attività di estensione dell'area di attrattiva di un vettore, e *Ba Holidays*, il quale, nei primi quattro anni dall'introduzione del concetto nel 2010, avrebbe condotto la compagnia di bandiera britannica ad una crescita esponenziale (Warnock-Smith, O'Connell, 2017).

2.2.1 Hotel e rental car: *RyanairRoom* VS *BA Holydays*

Ryanair dal 2016 attraverso l'iniziativa *RyanairRooms* consente ai viaggiatori che prenotano una camera mediante il sito della LC irlandese di ottenere un ritorno che va dal 5% al 10% dell'importo speso in credito di volo da utilizzare sull'acquisto di tratte servite da tale vettore. La sezione Rooms di Ryanair funziona alla stregua di un motore di *metasearch*, consentendo agli utenti la comparazione delle tariffe grazie alla collaborazione con diverse piattaforme di comparazione e prenotazione on line rispettivamente Hotels.com, Hrs.com, Hotelopia.it e Hosteclub.com (Ryanair.com, 2020), permettendo così di spuntare il miglior prezzo garantito in rete. Tale iniziativa risulterebbe conveniente non solo per l'ottenimento di sconti sul futuro acquisto di tratte-volo, ma anche per il risparmio oggettivo rispetto all'acquisizione di talune risorse mediante altri portali che prevedono commissioni più elevate.

Supponendo ad esempio di voler spendere il fine settimana delle festività pasquali presso la città di Amsterdam in due persone e di voler praticare solo il pernottamento in una camera doppia standard con letti singoli, in hotel non eccessivamente dispendioso ma abbastanza vicino al centro città, Ryanair propone, fra le altre, la soluzione nella figura (Fig. 2.2), che dispenserebbe al consumatore un ritorno in credito di volo pari al 5% del prezzo totale dell'alloggio.

Ottieni fino al 10% di rimborso in Credito di volo garantito

Quentin Hotel Golden Bear ★★

6,8 **Gradevole** da/presso TrustYou™
534 recensioni

Kerkstraat 37, Amsterdam, 1017 GB
[Visualizza sulla mappa](#)

- 0,97 km dal centro di Amsterdam

☕ 📶 🌐 🅅 🧑🏻‍🦺
[Guarda le strutture](#)

3 notti da
618,30 €

Guadagna Credito di volo 30,91 €

[Scegli la camera](#)

Confronta le tariffe (2) ▾

Fig. 2.2 Miglior prezzo garantito da RyanairRooms (2020) per 2 adulti per una Camera Doppia Twin Standard per 3 notti dal 10.04.20 al 13.04.20 con 3 mesi di anticipo sulla prenotazione.

Comparando il prezzo della stessa camera nella stessa struttura nel medesimo weekend e con il medesimo periodo di anticipo di circa tre mesi, tramite uno dei più celebri siti di comparazione tariffaria, ossia Trivago.it (2020) secondo cui il miglior prezzo garantito è dato in questo caso da Booking.com, si scoprirà che il costo dell'unità risulta maggiore di quello precedentemente visto di circa l'8,5% (Fig. 2.3).

Hotel The Golden Bear
★ Hotel

Amsterdam, 0.9 km da: Centro

6.7 (295 recensioni)
Posizione eccellente · Buon rapporto qualità/prezzo

otel.com 196€
Destinia 190€
FlixBotels 197€

Più offerte da 184€ ▾

Booking.com
225€
3 notti: 676€

[Vedi l'offerta](#) >

Fig. 2.3 Miglior prezzo garantito da Trivago.com (2020) per 2 adulti per una Camera Doppia Twin Standard per 3 notti dal 10.04.20 al 13.04.20 in un periodo con 3 mesi di anticipo sulla prenotazione.

British Airways, dal canto suo, ha lanciato *BA Holidays* tramite cui è possibile acquistare dei pacchetti volo e hotel oppure volo e noleggio auto a cui si può scegliere di aggiungere ulteriori servizi aggiuntivi di transfer, noleggio, escursioni e biglietti di ingresso con un risparmio reale sull'acquisto delle singole componenti.

Al fine di fornire un esempio oggettivo di seguito (Fig. 2.4) si riporta un esempio di pacchetto con ricerca effettuata con quattro mesi di anticipo sulla prenotazione, di un bundle viaggio ed alloggio previsto nelle date 08-05-20/11-05-20 per due adulti che viaggiano da Venezia a Londra con tariffa economica di base ed alloggiano in hotel 3 stelle in camera standard con colazione inclusa

Aggiungere extra

Carrello

 Volo	BA0597 Partenza Marco Polo (Venezia) 08 mag 21:15 Arrivo Heathrow (Londra) 08 mag 22:30 Cabina: Euro Traveller Operato da: British Airways	Cambiare ▶
 Hotel	Royal National , Bloomsbury e St Pancras, 08 mag - 11 mag 2020, Standard 2 Letti - con Colazione completa Risparmia fino il 20% sul suo soggiorno in hotel	Cambiare ▶
 Volo	BA2582 Partenza Gatwick (Londra) 11 mag 06:40 Arrivo Marco Polo (Venezia) 11 mag 09:50 Cabina: Euro Traveller Operato da: British Airways	Cambiare ▶

Totale passeggeri: 2 **Adulti** 2 **Bambini** 0 **Neonati** 0

 Comprende lo sconto Prenota insieme e risparmia!

Prezzo totale €539.00
> € **Fissare con un acconto del €99**

- > Dettaglio del prezzo
- > Convertitore di valuta
- > Il tuo franchigia bagaglio

Fig. 2.4 Pacchetto volo+hotel per 2 persone da Venezia a Londra in data 08.05.19-11.05.19 con 4 mesi di anticipo sulla prenotazione (Ba.com,2020)

Effettuando una ricerca con lo stesso anticipo del costo delle stesse singole componenti mediante i siti ufficiali della compagnia e della struttura ricettiva proposta in questo caso RoyalNationalHotel-ds.com (2020) si ottiene un prezzo complessivo di € 617,48 di cui €177,48 per due posti volo adulti con opzione tariffaria *Basic Economy*. È possibile pertanto osservare un risparmio di circa €78,48 sul costo della camera pari a poco meno del 20% del prezzo offerto dall'hotel.

Ancora, se si intende aggiungere al bundle un'auto a noleggio il prezzo di un'utilitaria 5 porte per due persone è di circa € 85,00 per una singola giornata, costo pressoché simile a quello proposto per la stessa autovettura dall'impresa di car rental di cui la compagnia è partner a parità di luoghi e orari di ritiro e restituzione (Avis.co.uk, 2020).

2.4 L'impatto dei servizi accessori sui bilanci delle aziende dei trasporti aerei europee

Come analisi conclusiva per valutare l'incidenza dei prodotti accessori sulla profittabilità del business delle aziende dei trasporti aerei europee, sono stati studiati i report finanziari che la maggior parte delle compagnie rende pubblicamente disponibile. Sebbene le scritture contabili delle compagnie aeree siano molto diverse, è ampiamente diffusa la pratica di suddividere le entrate operative in *traffic revenue*, ancillary revenue guadagnati dai passeggeri e altre entrate relative al servizio di trasporto.

Il cosiddetto *traffic revenue* rappresenta il ricavo derivato direttamente dalle tariffe aeree proposte ai passeggeri (ad es. la vendita di biglietti) e dalla spedizione di merci, al netto delle

imposte e delle tasse che vengono percepite dalla compagnia aerea dai propri clienti, ma devono essere trasferite ai governi o alle autorità aeroportuali ed includono i supplementi di carburante e altre spese oppure oneri relativi al viaggio o alle spedizioni, che non sono invece imposti dalle autorità governative o aeroportuali; in media il 15% di tale voce in bilancio è costituito dagli introiti percepiti per il trasporto merci (Holloway, 2008). Le commissioni applicate ai viaggiatori per le modifiche o le cancellazioni della prenotazione sono generalmente considerate all'interno del *traffic revenue*, ma possono anche essere contabilizzate come entrate accessorie.

Per ciò che concerne le altre entrate relative al servizio di trasporto molti vettori considerano tale voce derivante dalle entrate sostanziali provenienti dalle carte di credito in co-branding e dalla vendita di miglia ad altri fornitori che poi li offrono come incentivi ai propri clienti (vale a dire, indipendentemente da qualsiasi acquisto di viaggi aerei). A queste spesso si aggiungono gli introiti che alcune compagnie aeree guadagnano da attività di MRO⁷ di terze parti e contratti di assistenza a terra, dal leasing o dalla sublocazione di gate e altre strutture aeroportuali, quando queste sono di proprietà o noleggiate dalla compagnia aerea in questione.

Per i motivi appena elencati i limiti di tale analisi sono dati dal fatto che il confronto diretto è complicato dal fatto che diversi vettori hanno le proprie definizioni di "accessorio" ed alcuni non sono disposti a fornire una ripartizione dettagliata delle fonti di entrate; la terminologia utilizzata da ciascuna azienda per indicare specifiche voci in positivo è arbitraria e nella maggior parte dei casi non viene indicato quali introiti siano considerati come facenti parte del gruppo in riferimento a ciascuna nomenclatura; inoltre, alcuni dei report pubblicati dalla medesima compagnia differiscono a loro volta in termini di ricchezza di dettagli forniti; senza contare che gli esempi analizzati sono poco esaustivi al fine di rappresentare l'universo di riferimento; in ultimo alcune delle aziende prese in esame non corrispondono ad un ed un unico vettore ma, sotto lo stesso marchio, inglobano al proprio interno gruppi di vettori sussidiari che possono far capo a diversi modelli di business, come nel caso di Lufthansa Group, il quale annovera fra le altre nel proprio gruppo Air Dolomiti (EN) e Swiss Airline (LS). Pertanto, il presente paragrafo commenta in particolare le dichiarazioni presenti all'interno degli statement per delineare quanto positivamente abbiano inciso nell'ultimo biennio le vendite di servizi

⁷ Maintenance, Repair and Overhaul organization. Il ruolo principale dell'MRO di una compagnia aerea è quello di fornire un velivolo completamente riparabile quando richiesto dagli operatori a costi minimi e qualità ottimale. Le attività principali includono: manutenzione, riparazione, modifica, revisione, ispezione e determinazione delle condizioni (Al-Kaabi et. al, 2007)

supplementari e quale dei due modelli sembri funzionare meglio in termini economici nella di differenziazione del proprio prodotto.

Considerando come primo il modello low-cost, Ryanair Holdings Plc (2019) del cui gruppo fanno parte Ryanair (FR), Lauda Motion (OE), Malta Air (KM) e dall'autunno 2019 la polacca Buzz frutto dell'operazione di re-branding di Ryanair Sun (Corporate.ryanair.com, 2019), sembra essere la più esaustiva per ciò che concerne le informazioni fornite.

L'azienda irlandese dichiara che la percentuale di profitti proveniente dalle commissioni sulla vendita di alloggi ad uso turistico, noleggio auto, parcheggio e servizi di transfer è ammontata al 32% nel 2019 e al 28% nell'anno precedente, dei profitti operativi complessivi, mentre la voce 'ancillary revenue' che all'interno del report indica tutti quelli introiti indipendenti dall'operazione di volo, la vendita di prodotti a bordo e i servizi acquistabili on line, è aumentata del 21% nel biennio 2018-2019. Il revenue ancillare medio per passeggero prenotante è incrementato dell'11% nello stesso periodo raggiungendo la soglia di €17,15 medi per biglietto veduto, in particolare per merito dell'aumento della domanda di posti preselezionati ed imbarco prioritario la cui condizione, come osservato nel secondo capitolo, è legata all'acquisto del bagaglio a mano.

Interessante inoltre osservare (Tabella 2.5) come nell'ultimo triennio sia diminuita la tariffa media pagata per passeggero prenotante e sia, invece, inversamente aumentata la somma media pagata dai viaggiatori per l'acquisto dei servizi supplementari (Ryanair Holdings Plc 2019).

Variabili	Ryanair Holdings Plc		
	2019	2018	2017
Total Operating Revenue/ mln	€ 7.697,40	€ 7.151,00	€ 6.647,00
Scheduled Revenue	€ 5.261,10	€ 5.134,00	€ 4.868,20
Ancillary Revenue	€ 2.436,30	€ 2.017,00	€ 1.779,60
Total Revenue per Booked Passenger	€ 54,17	€ 54,88	€ 55,41
Average Booked Passenger Fare	€ 37,03	€ 39,40	€ 40,58
Ancillary Revenue per Booked Passenger	€ 17,15	€ 15,48	€ 14,83

Tabella 2.5 Entrate operative totali e per passeggero derivante dalla vendita di biglietti e servizi accessori di Ryanair Holdings Plc nel triennio 2019-2018-2017

EasyJet (2018) nel 2018 riporta un fatturato ammontante a 1,210 milioni di sterline per la sola vendita di servizi accessori derivanti dalla fornitura di bagagli registrati, dai posti assegnati e i tassi di cambio, nonché le entrate derivanti dalle commissioni guadagnate dai servizi venduti per conto dei partner e dalle vendite in volo, in aumento del 22,7% rispetto all'anno precedente, incremento che la compagnia attribuisce all'offerta del bagaglio in stiva che include due soluzioni rispettivamente da 15kg e 23kg, alla domanda proveniente dall'allocazione dei posti

a sedere e all'implementazione del sito web ufficiale. L'‘ancillary revenue per seat’ della low-cost britannica è salito dell' 11,7% giungendo a 12,71 sterline per biglietto venduto contro le 11,38 del 2017, mentre il business della vendita al dettaglio a bordo è cresciuto di 4 punti percentuali nel 2018, anno in cui si sarebbe verificato anche un aumento del 52% dei facenti parte al programma *easyJet Plus* che consente ai passeggeri abituali che pagano un abbonamento annuo di usufruire di benefit inclusi, servizi e scontistiche dedicate (easyJet.com, 2020).

Variabili	EasyJet Plc	
	2018	2017
Total Revenue/ £ mln	5.898	5.047
Passenger Revenue/ £ mln	4.688	4.061
Ancillary Revenue/ £ mln	1.210	986
Revenue per Seat/£	61.94	58.23
Passenger Revenue per Seat/£	49.23	46.85
Ancillary Revenue per Seat/£	12.71	11.38

Tabella 2.6 Entrate operative totali e per posto-volo derivanti dalla vendita di biglietti e servizi accessori di EasyJet Plc nel biennio 2018-2017

Per ciò che concerne le compagnie a modello di business full service oggetto del presente studio invece, British Airways (2018) considera incluse nel calcolo della variabile ‘other revenue’ i ricavi associati alla vendita di pacchetti vacanze con obblighi di prestazione e nella variabile ‘passenger revenue’ le entrate associate a servizi accessori precedentemente rilevate al momento del pagamento, come le spese amministrative. L'aumento della prima è stato di 18.6 punti percentuali nel biennio 2017-2018 passando da 533 a 632 milioni di sterline e sarebbe dovuto in modo particolare agli introiti provenienti da BA Holidays e, al 31/12/2018, all'incremento delle entrate provenienti dal noleggio auto presso l'aeroporto di New York JFK. La seconda variabile è invece incrementata di circa il 5,6% da 11,000 milioni a 11,620 milioni di sterline ed in media il guadagno dalla vendita di un biglietto è salito dalle 7,51GBP alle 7,63GBP.

Variabili	British Airways				
	2018	2017	2016	2015	2014
Passenger Revenue/ mln£	11.620	11.000	10.296	↓10.164	10.452
Other Revenue/ mln£	632	533	513	↓622	669

Tabella 5.6 Entrate operative derivanti dalla vendita di prodotti su commissione e dalla vendita dei biglietti con i servizi accessori correlati di British Airways nel quinquennio 2018-2014

Il gruppo Lufthansa dal canto proprio, ingloba all'interno della voce ‘traffic revenue’ le entrate generate esclusivamente dalle operazioni di volo che comprendono il trasporto di passeggeri,

le attività di cargo e i servizi ancillari legati ad essi. Tale variabile nel 2018 ha subito un calo dell'1,04% rispetto all'anno precedente per l'operato al livello totale, in particolare riscontrato nei bilanci di Austrian Airlines (OS) del -7,67% e di Lufthansa German Airlines (LH) in ribasso di 4.15 punti percentuali dal 2017, rispettivamente compagnie di bandiera a modello legacy delle nazioni austriaca e tedesca. Di contro, le sussidiarie Eurowings, a basso costo, ha registrato un incremento del +4,18%, mentre Swiss Airlines, vettore Svizzero acquisito dal gruppo tedesco nel 2005, ha subito un rialzo del traffic revenue del 3,37%.

Sotto la voce 'catering', la società include i servizi di ristoro calati del 3,37% nel biennio 2017-2018, le vendite di prodotti a bordo dell'aeromobile in aumento del 26,8% ed 'altri servizi' decrementati di -5,17 punti; chiudendosi negativamente nel 2018 del 2,23% con 57 milioni di € in meno rispetto al 2017.

Variabili	Deutsche Lufthansa AG	
	2018	2017
Traffic Revenue/€ mln	28.103	28.399
Lufthansa German Airlines	14.616	15.242
Austrian Airlines	1.985	2.150
Swiss International Airlines	↑4.776	4.620
Eurowings	↑4.182	4.014
Catering/€ mln	2.499	2.556
In-Flight Food&Beverage Sales	2.119	2.193
In-Flight Retails Sales	↑142	112
Other Services	238	251

Tabella 2.7 Traffic Revenue e Catering del gruppo Deutsche Lufthansa AG nel biennio 2017-2018

Alla luce di quanto appena descritto, in linea generale è possibile dedurre che la vendita di servizi supplementari nel biennio 2017-2018 è tendenzialmente in rialzo. Il modello di business che sembra trarre maggiori vantaggi economici dalla fornitura di prodotti non legati alle operazioni di volo risulta, nei limiti delle aziende dei trasporti prese in considerazione, essere quello a basso costo. Tale affermazione è comunque attenuata dal fatto che l'analisi non ha preso in considerazione i costi sostenuti dalle aziende dei trasporti aerei nell'erogazione della propria offerta che aumentano in modo proporzionale all'aumento degli standard qualitativi garantiti.

L'effetto primario della riduzione della tariffa del biglietto base sta nel fatto che separando i servizi extra dal prodotto di base del servizio di trasporto, le compagnie aeree possono teoricamente vendere a tariffa del biglietto base più bassa, compensando la differenza vendendo i componenti aggiuntivi. Questo, in particolare in un'era con trasparenza nei motori di ricerca on line, la sensibilità al prezzo di alcuni passeggeri, è strumentale nel consentire a una

compagnia aerea di rimanere competitiva sulla tariffa del biglietto base. Mentre alcune compagnie aeree come Ryanair si rivolgono principalmente a questi passeggeri sensibili al prezzo abbassando il prezzo basic per un posto-volo, le altre compagnie sono costrette a seguire l'esempio per rimanere competitive nel mercato.

Tuttavia, secondo uno studio effettuato da Klohpaus (2013) il prezzo del pacchetto composto da posto-volo e servizi accessori in molti casi risulterebbe uguale alla somma di prezzi delle singole componenti, come pure nell'esperimento di comparazione Ryanair- easyJet riportato all'interno del paragrafo 2.1.3 in cui la branded fare *Value* proposta da Ryanair risulta paradossalmente maggiore del prezzo dei servizi in unbundle. Così, l'opportunità per i consumatori proclamata dalle compagnie di pagare solo per i servizi richiesti potrebbe essere controbilanciata dall'incremento dei prezzi. È probabile dunque che i vettori siano indotti a ridurre la possibilità dei passeggeri di comparare le opzioni tariffarie al fine di assicurarsi il successo della strategia di pricing à la carte.

Se la composizione di pacchetti di servizi aerei conduce ad una riduzione della domanda dei servizi opzionali, resta da chiedersi quanto sia possibile applicare una politica di taglio dei costi senza abusare del potere contrattuale nei confronti dei gestori aeroportuali e delle compagnie che forniscono servizi di handling.

Infine, occorre considerare che l'estremizzazione della pratica di disaggregazione conduce a dei rischi derivanti dalle possibili riduzioni di domanda che porterebbero ad un ulteriore ribasso dei prezzi e, di conseguenza, delle entrate.

Capitolo 3: Il quadro del comparto aereo oltreoceano e i risultati prodotti dalla vendita di servizi ancillari

A partire dall'avvio del processo di deregulation dell'industria aerea nel 1978, processo di eliminazione delle restrizioni imposte dai governi all'economia del settore aereo, il comparto dei trasporti via aria in generale ha alternato momenti di boom a periodi di arresto; i fattori causa di tali oscillazioni sono molteplici ed in alcuni casi variano a seconda dell'area geografica in cui i trend si manifestano. Il risultato complessivo della deregolamentazione sia in oriente che in occidente è consistito nella rapida espansione delle compagnie low-cost che si è tradotta nella crescita della competitività del mercato in un ambiente in cui, sino all'avvio di tale riforma, i principali vettori per la maggior parte di proprietà statale, operavano come monopolisti (Rizzetto, 2017).

Ponendo attenzione a quanto avvenuto negli Stati Uniti in particolare, dove l'entrata in vigore dell'*Airline Deregulation Act* ha avuto come conseguenza l'abrogazione del *Civil Aeronautics Board*, che aveva precedentemente stabilito 18 rotte aeree interstatali, regolamentato le tariffe, le rotte delle compagnie aeree commerciali; perdite record sono state registrate nel periodo 2001-2005 con un margine operativo medio del -9%, le cui cause sono da ricercare in particolare sugli effetti dell'11 settembre sul comportamento dei viaggiatori e la venuta alla ribalta del modello di business low-cost.

Nel 2006 il settore aereo statunitense è tornato all'incremento della profittabilità, chiudendosi con un margine operativo medio dell'11%, ma nel 2008 l'aumento dei costi del carburante ha condotto nuovamente a delle perdite record l'intero comparto (Hao, 2014). Solo nel 2013 Airlines for America (A4A, 2013) dichiarava una lenta risalita dell'industria dopo i quattro anni precedenti chiusi registrando una modestissima profittabilità.

È pertanto possibile osservare la natura altamente competitiva, dagli ingenti costi fissi e dagli instabili costi variabili del business dei trasporti aerei che impone, fra l'altro, la trasparenza dei prezzi. Le compagnie aeree hanno risposto in vari modi nel tentativo di recuperare le loro perdite e mantenere costante la propria redditività. Questi, hanno ampiamente spaziato, dall'introduzione delle tecniche di yield management per le strategie di vendita alle dichiarazioni di fallimento da parte dei principali vettori legacy al fine di ristrutturare i costi del lavoro, alle fusioni strategiche che hanno consolidato rotte ridondanti. Uno dei più recenti di questi metodi di aumento della profittabilità ha appunto riguardato l'introduzione degli ancillary revenue, che consiste, come ampiamente descritto precedentemente, nell'acquisizione di introiti provenienti dalla vendita di servizi che non riguardano il trasporto dei passeggeri dal luogo di origine a quello di destinazione.

Le reazioni dei consumatori all'introduzione delle componenti add-on sono state diverse, se da un lato i viaggiatori un tempo abituati a servizi tradizionalmente impacchettati all'interno di un unico prezzo, hanno accusato le aziende dei trasporti aerei di sfruttare ogni opportunità per spillare denaro, si pensi a Spirit Airlines, l'unica compagnia statunitense che, alla stregua di Ryanair, impone ai propri passeggeri il pagamento di un contributo per portare con sé il proprio bagaglio a mano che deve essere di dimensioni tali da poter essere riposto nelle cappelliere (Spirit.com, 2020); dall'altro lato i dirigenti di marketing promuovono con successo l'opportunità della variabilità di opzioni e scelta a disposizione di chi acquista un volo.

3.1 La difficoltà nella stima degli impatti

L'industria aerea è una delle più trasparenti negli Stati Uniti. Ogni trimestre, le compagnie aeree sono tenute a comunicare una serie di parametri al *Bureau of Transportation Statistics* compresi dati su entrate, spese, dipendenti, aeromobili, traffico, capacità, ecc. Sfortunatamente, il modo in cui sono riportati i dati sulle entrate vela la tabulazione degli introiti accessori.

In particolare per ciò che concerne gli income, l'ufficio statistico dei trasporti raccoglie dati sulle seguenti categorie:

- *Revenue generato dal trasporto* che comprende cinque sottocategorie considerate fonti principali di entrate: entrate derivanti da biglietti passeggeri, merci/cargo, servizio pubblico, charter e posta. Inoltre, nell'ambito delle entrate derivanti dal trasporto, il Department of Transportation (DOT) considera a sua volta tre sottocategorie come entrate accessorie: entrate derivanti da tasse sui bagagli, spese di annullamento della prenotazione e commissioni varie. Queste ultime includono implicitamente i revenue derivanti dai programmi dei partner Frequent Flyer, i passeggeri che non producono introiti (e.g. infant), il trasporto di animali domestici e le tariffe in standby.
- *Revenue relativo al trasporto riportato* come un'unica somma forfettaria. Questa categoria include entrate derivanti dalle vendite in volo come prodotti duty-free e IFE, servizio di hotel e ristorazione, affitti e comprendono gli introiti generati dalle compagnie affiliate, ecc. Questi ricavi non sono inclusi nella definizione ufficiale di entrate accessorie.

Le commissioni sui bagagli e gli addebiti punitivi sulle modifiche della prenotazione a cui i passeggeri sono sottoposti sono gli unici redditi riportati dalle compagnie come prodotti da servizi aggiuntivi, tutti gli altri extra, dalla selezione del posto, ai servizi di ristoro ecc., sono menzionati ed aggregati alle otto categorie indicate dal DOT appena citate (Bts.gov, 2020). Questa tabulazione risulta pertanto obsoleta e rende poco chiaro in quale delle otto

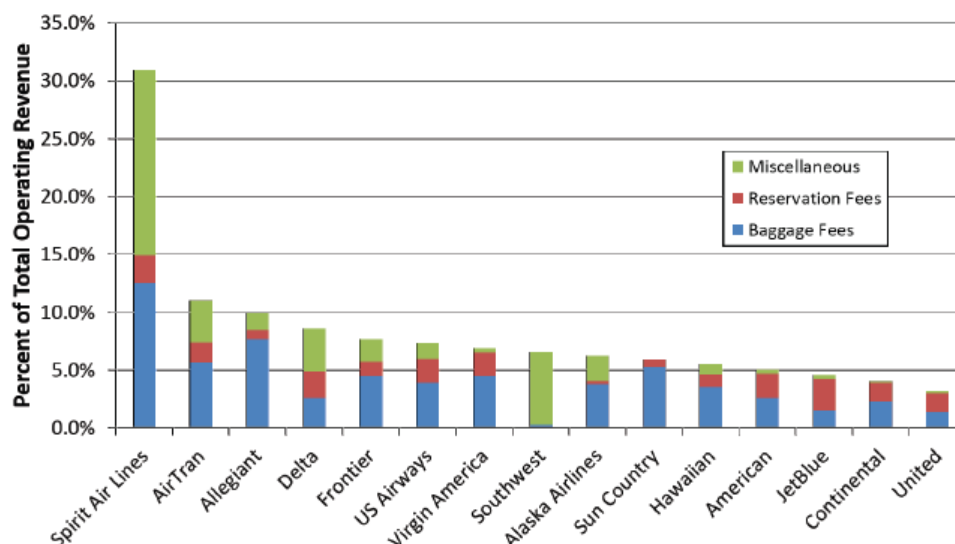
rientrerebbero i servizi ancillari diversi dal bagaglio e dal cambio prenotazione, potrebbero dunque verificarsi incoerenze nelle dichiarazioni delle entrate accessorie per compagnia aerea, in quanto non esiste una guida standard chiara adatta alle attività come oggi sono proposte ai consumatori.

Ulteriori informazioni in materia possono essere estrapolate da altre fonti come il form 10-K, un report voluto dalla US Securities and Exchange Commission (SEC) che le imprese con più di 10 milioni di dollari di fatturato e con una quota societaria divisa in più di 2000 azionisti, sono tenuti a compilare su base periodica e che contiene informazioni sulle performance finanziarie aziendali, la stessa IdeaWorksCompany, con il patrocinio di Amadeus, utilizza queste fonti per redigere i propri report sugli ancillary revenue prodotti a livello globale e negli USA in particolare. Quest'ultima però non considera gli addebiti punitivi come parte degli introiti ancillari (IdeaWorksCompany.com, 2019).

In definitiva, al momento non c'è un accordo che abbracci la totalità degli attori coinvolti circa la definizione degli introiti aggiuntivi, tantomeno, non c'è una distinzione oggettiva tra le entrate accessorie strettamente legate ai passeggeri a quelle che non lo sono e che sono di interesse di diversi reparti all'interno di un'azienda nel settore del trasporto aereo.

3.2 Ancillary Revenue nell'industria del settore aereo d'oltreoceano

Nonostante le limitazioni appena osservate, ai fini del presente studio, è interessante approfondire i trend registrati dalla produzione di ricavi ancillari dai vettori d'oltremare. In cima alla top ten per percentuale di ancillary revenue prodotti nel 2018 IdeaWorksCompany (2018) citava per il continente americano, Viva Aerobus, vettore a basso costo con sede in Messico, con il 47,6% di ricavi accessori, la performance migliore in termini di gruppo da parte dei vettori d'oltreoceano è stata realizzata grazie ai programmi Frequent Flyer che arrecano alle compagnie un ricavo medio di circa 25\$ per passeggero, mentre al primo posto sul podio delle entrate ancillari per passeggero in America settentrionale spuntava Spirit Airline, con sede in Florida che già nel 2011 deteneva il primato fra le sue concorrenti, a basso costo e non, per la generazione di introiti non provenienti dalla vendita di biglietti (Fig 3.1).



3.1 Classifica stilata dal DOT sugli Ancillary Revenue da parte dei vettori americani (Transportation.gov, 2011)

In particolare nel 2007 le compagnie aeree americane hanno cominciato a praticare una politica più aggressiva per la vendita dei servizi supplementari (Hao, 2014) in parte per via dell'aumentata competitività dei vettori low-cost, molti delle aziende dei trasporti aerei trovano in questo frangente di tempo l'origine della propria necessità di disaggregare i propri prodotti. La logica dell'adozione della pratica dell'unbundling sembra dunque semplicemente essere consistita nel tenere il passo con la concorrenza riducendo la tariffa del biglietto base pubblicizzata. Se una compagnia nel mercato scompone gli elementi della propria offerta ed abbassa i prezzi, le altre si trovano in una posizione di svantaggio in termini di marketing se non seguono l'andazzo. Senza contare che, in un ambiente in cui anche il più apparentemente insignificante margine positivo necessita di essere guadagnato, le entrate accessorie, che costituiscono in media circa il 7% del revenue operativo totale (IdeaWorksCopany, 2018), rappresentano una componente solida e significativa dei modelli di bussiness LC e FSN.

Le strategie adottate dalle compagnie aeree si differenziano anche nel modo di enfatizzare i componenti aggiuntivi offerti in relazione ai loro modelli di business. Nel 2007 la Southwest Airlines ha fissato l'obiettivo di guadagnare 1 miliardo di dollari annui dagli accessori, in particolare la vendita di più vacanze, camere d'albergo e noleggio auto dal proprio sito Web e la vendita di trattamenti preferenziali come l'imbarco prioritario, bonus-miglia provenienti dai programmi frequent flyer e la vendita di prodotti a bordo; pur optando di restare autonoma nel mercato non addebitando i bagagli registrati e non addebitando i cambi di biglietto ai propri passeggeri, rinunciando così potenzialmente a milioni di dollari in entrate accessorie ma scegliendo di mettersi in condizioni vantaggio di marketing. In tutto il settore, questo rimane

ancora un esempio relativamente estremo, ma un numero crescente di compagnie aeree, in particolare quelle che operano in mercati a corto raggio altamente competitivi, fanno sempre più affidamento su un aumento delle entrate accessorie per combattere i rendimenti reali perennemente deboli. I profitti in eccesso ammontano tra le compagnie statunitensi a circa 10USD per passeggero, con Allegiant apparentemente in testa al gruppo i cui ricavi supplementari rasentano i 20USD per passeggero (Holloway, 2008). Quest'ultima ha modellato la propria immagine come agenzie di viaggi che mirano a trasportare i turisti in destinazioni calde, di fatti, come precedentemente argomentato nel paragrafo 1.1.2, ha fatto sì che il proprio prodotto sia in grado di offrire l'esperienza di viaggio completa, concentrandosi sulla vendita di pacchetti hotel e vacanze sotto il marchio *Allegiant Travel*.

Altri vettori, come Spirit e Frontier Airlines, prendono come obiettivo i passeggeri estremamente sensibili al prezzo abbassando drasticamente la loro tariffa del biglietto base per attirare a sé la propria fetta di domanda. In effetti, tra il periodo 2007-2012, il prezzo medio del biglietto per Spirit Airlines è diminuito del 22% tanto che il management della stessa ha definito il proprio un modello 'ultra' low-cost (ULCC) (Spirit Airline Inc., 2010).

La maggior parte dei vettori legacy, di contro, sembrano aver mantenuto le quote accessorie tra il 3% e l'8% dell'operativo totale (come da Fig.3.1) presumibilmente perché una parte sostanziale del loro introito deriva dal traffico internazionale e, nelle lunghe tratte, i biglietti vengono ancora solitamente venduti nel bundle che comprende bagaglio registrato e ristoro a bordo. Tuttavia, anche il 3% del margine positivo rappresenta una percentuale dal valore di milioni di dollari prodotti dai servizi supplementari. Senza contare che i vettori legacy statunitensi generano oltre 3 miliardi di euro ogni anno dalla vendita delle miglia connesse ai FFP (Holloway, 2008).

In definitiva, diventa sempre più importante tenere conto dei componenti aggiuntivi nel processo di ottimizzazione delle entrate delle aziende dei trasporti aerei. Mentre le vendite di biglietti aerei e la struttura della differenziazione dei posti sono migliorate continuamente con la gestione delle entrate negli ultimi 30 anni (IdeaWorksCompany.com, 2019), le entrate accessorie relative ai passeggeri rimangono una frontiera che consentirebbe ancora un certo margine di miglioramento. Attualmente, esistono diversi studi sulla WTP del passeggero, ma poca letteratura circa la volontà di pagare per i servizi add-on nonostante il numero di compagnie aeree che praticano la disaggregazione dei propri prodotti e riducono la tariffa dei biglietti di base per rimanere competitive sia sempre maggiore.

3.2.1 La politica predatoria dei vettori hub-and- spoke in risposta al modello di business low-cost

Ogni compagnia aerea che trasporta un numero significativo di passeggeri che si collegano in linea su uno dei suoi scali (detti hub) dovrà prestare particolare attenzione ai prezzi tattici. Il motivo è che il ritorno economico derivante da un passeggero trasportato dall'origine O all'hub H e alla destinazione D potrebbe essere inferiore alla somma delle entrate che potrebbero essere ottenute da due passeggeri "locali" utilizzando quegli stessi posti per viaggiare da O ad H e da H a D. Ciò può accadere quando i passeggeri che si trovano presso O possono scegliere tra i sistemi hub-and-spoke⁸ dei vettori concorrenti per raggiungere D, mentre quelli che viaggiano solo da O verso la base H sono soggetti al potere di mercato del vettore dominante su tale hub. Considerazioni simili possono anche sorgere su delle tratte multistop lineare in cui la somma delle tariffe locali per segmenti intermedi supera la tariffa end-to-end o poin-to-point (a causa dell'effetto della riduzione dei prezzi).

I vettori pertanto possono valutare un hub come un'arma competitiva; a seconda della posizione del proprio scalo, un operatore aereo potrebbe essere in grado di attrarre segmenti sensibili al prezzo del mercato non stop di un concorrente offrendo una gamma di tariffe scontate per attirare traffico sull'hub; per evitare di denigrare il proprio traffico locale da e verso l'hub, al di là del quale è possibile esercitare un maggiore potere di mercato, è necessario controllare tali capacità attraverso la proposta di tariffe inferiori alla media. Sebbene le tariffe basse non possano influenzare segmenti di domanda sensibili al tempo e poco elastici ai cambiamenti di prezzo, sembra che i segmenti elastici dei mercati domestici statunitensi, ad esempio, trattino i servizi di collegamento come un ragionevole sostituto dei sistemi non-stop (Holloway, 2008). Un'altra possibilità potrebbe essere quella di aumentare le frequenze sulle rotte di collegamento O-H e H-D al fine di offrire più partenze da O a D di quelle che la concorrenza è in grado di proporre con un servizio O-D non-stop, offrendo così un programma di qualità migliore per compensare l'inconveniente in termini di tempo di dover far scalo presso l'hub; questo ovviamente richiede la riassegnazione di risorse da altre attività di rete, che avranno implicazioni in termini di costi-opportunità. Molto dipende dai fattori di carico prevalenti e dalla capacità del sistema (Holloway, 2008.).

⁸ un sistema multibase che consiste nel posizionare alcuni aeromobili presso le diverse basi aeree operative, stabilendo così una connessione tra di esse e gli aeroporti che fanno parte della propria rete. Si contrappone al sistema *point-to-point* che prevede che un aeromobile viaggi direttamente dall'aeroporto di origine a quello di destinazione e ritorno

I fattori primari da considerare sono dati dalle dimensioni del mercato interessato e dal suo significato per la rete globale degli operatori storici, nonché dal volume della produzione offerto dalla compagnia entrante alla quota di mercato dell'operatore storico una volta terminata la promozione introduttiva. Una riduzione dei prezzi ben pubblicizzata in risposta al potenziale ingresso sul mercato potrebbe avere i due vantaggi di generare ribassi tariffari positivi e trasmettere al potenziale concorrente un messaggio sul fatto che le loro proiezioni delle entrate subiranno pressioni se entrano.

Mentre, se il concorrente del mercato è una start-up o un attore di modeste dimensioni, mancherà della notorietà del marchio, delle risorse, della portata della rete e l'opportunità di penetrare in diversi mercati, della copertura del programma Frequent Flyer e della forza mediatica attraverso un'ampia gamma di canali di distribuzione che un operatore ben radicato nel settore tipicamente possiede; la dimensione competitiva aperta ad essi è probabilmente il prezzo. Soprattutto se il concorrente è in grado di proporre un'offerta limitata e l'operatore storico potrebbe non essere sufficientemente minacciato da giustificare similmente la diluizione delle entrate a seguito di una risposta robusta nell'arena dei prezzi tattici. Ciononostante, talvolta i grandi vettori dominanti potrebbero sentirsi vincolati dalla supervisione delle autorità competenti per la garanzia della concorrenza nel rispondere in modo troppo aggressivo all'ingresso sul mercato da parte di un piccolo competitor. Tuttavia, l'applicazione del *predatory pricing* è difficile da dimostrare e conta una lunga storia di casi passati impuniti nel settore delle compagnie aeree americano (Hollway, 2008).

Nell'industria dei viaggi aerei statunitense, l'ingresso di un nuovo attore nel mercato è stato spesso succeduto da un taglio aggressivo delle tariffe (Snider, 2008) e dall'espansione della capacità da parte degli operatori già esistenti del settore. Come conseguenza, alcuni dei principali vettori sono stati accusati di praticare una politica concorrenziale scorretta dalla pubblica amministrazione e gli organi antitrust; le piccole aziende di trasporti aerei a basso costo hanno dovuto e devono superare alte barriere all'ingresso di un ambiente di mercato dominato dalle compagnie hub-and-spoke.

A vantaggio del modello di business low-cost, ci sono gli inferiori costi variabili e marginali dovuti dal minor numero di servizi offerti e dal costo della manodopera meno dispendioso rispetto a quello affrontato dalle compagnie di grandi dimensioni, senza contare che le operazioni di scalo in questo caso sono snellite. Di contro, i vettori principali sono avvantaggiati dai costi fissi facilmente diluibili poiché frutto di investimenti ammortizzati nella costruzione di una realtà aziendale in grado di collegare una fitta ed ampia rete di rotte. Proprio per via dei costi marginali inferiori sostenuti, la concorrenza dei vettori a basso costo avrebbe un impatto

significativo sulla redditività degli operatori già esistenti sul mercato, tuttavia, allo stesso tempo, i costi fissi più elevati indicano che le LCC sono meno radicate nel mercato e pertanto più rischiosamente vicine all'uscita. La politica concorrenziale aggressiva messa in atto da alcuni dei principali vettori americani sarebbe dunque giustificata dall'asimmetria dei costi che si verifica tra i due modelli di business (Snider, 2008).

In particolare a partire dagli anni '90 il vantaggio competitivo delle compagnie tradizionali fu reso labile dal successo riscosso da Southwest Airlines e, sulla stessa scia, dalla rapida comparsa sulla scena dei trasporti aerei di diverse nuove aziende dotatesi del modello a basso costo che prevedeva di sfruttare i costi operativi più bassi derivanti dalla messa in pratica di un sistema point-to-point così da proporre tariffe meno onerose ai passeggeri.

I nuovi entranti tenevano bene in considerazione il modo in cui gli operatori storici avrebbero reagito al loro ingresso nel mercato. Snider, nel 2008 citava il motto di Acces Air, un vettore LC con sede nell'Iowa che fu operativo nel quadriennio 1998-2001 *“stai lontano dai sentieri degli elefanti, non mangiare il cibo degli elefanti, fai che essi siano più preoccupati l'uno dell'altro di quanto non lo siano di te”* e fu proprio per non pestare i piedi agli 'elefanti' del settore che questo vettore aveva stabilito nelle proprie rotte, senza riscuotere successo, un itinerario che non fosse solitamente ad appannaggio delle maggiori FSNC. Similmente, Morris Air che aveva sede nello Utah e cominciò a trasportare passeggeri nel 1992 per poi essere ceduta a Southwest Airlines solo due anni dopo, aveva stabilito di entrare nel mercato con una presenza iniziale molto ridotta, in modo da non provocare la reazione delle aziende dominanti.

Alcune compagnie di bandiera presero molto seriamente la minaccia dei nuovi concorrenti, come American Airlines che nel periodo 2000-2003 in particolare cominciò ad abbassare drasticamente le proprie tariffe e ad intensificare in modo significativo la capacità disponibile soprattutto a partire da quelli scali dove il senso di annientare l'iniziativa concorrenziale sembrava essere più necessario, oppure dove i nuovi attori si dimostravano più deboli. Il contrattacco raggiunse entità tali che il Dipartimento di Giustizia del Kansas nel 2000 (Zuckerman et al., 2001) si espresse contro il vettore statunitense accusandolo di praticare una condotta competitiva illegale contro tre delle nuove realtà a basso costo in particolare: Vanguard, Sunjet e Western Pacific. Le accuse, poi decadute, riguardarono nello specifico il cruciale ribasso delle tariffe ed il drammatico incremento della capacità e della frequenza dei voli. La strategia di guerriglia da parte della maggiore azienda di trasporti americana, prevedeva che i prezzi venissero gradualmente riportati alla fascia precedente all'entrata dei concorrenti, una volta ottenuta l'eliminazione di questi dal mercato, e di ridurre il volato schedato.

Dal punto di vista dei consumatori, il ribasso dei prezzi ha rappresentato senz'altro un vantaggio. Pertanto, al di là della forza delle compagnie a basso costo di rimanere nel mercato o meno, il loro successo ha comunque determinato una rottura degli equilibri preesistenti, a scapito dei vettori dominanti che hanno visto così minata la propria profittabilità ed hanno dovuto rivedere il proprio assetto organizzativo in termini di offerta al passeggero. Paradossalmente, le autorità antitrust e i regolatori delle industrie dei trasporti hanno preannunciato che la minaccia dell'ingresso nel mercato di linee aeree dal modello a basso costo, provenisse dal fatto che le aziende a modello di business full service avrebbero risposto con una politica slealmente aggressiva ed anti-competitiva.

L'applicazione di una politica predatoria che ha interessato il settore aereo delle grandi compagnie americane come altri settori è rischiosa; ciò deriva dal fatto che la messa in atto del cosiddetto *predatory pricing* rappresenta un fenomeno strategico di definizione del prezzo che ha l'unico scopo di indurre altre aziende rivali all'uscita dal mercato e garantirsi così il monopolio o l'oligopolio sulla domanda. Tuttavia, dovrebbe prevalere la cautela come strumento decisionale, in quanto le autorità competenti sono in grado di prevenire comportamenti di marketing che minano la competitività.

In ultimo, una strategia aggressiva deve tener conto del variare dei propri impatti al variare delle condizioni di mercato o sulla base di mercati eterogenei. Nel settore aereo, le caratteristiche strutturali di questi mercati potrebbero concernere principalmente la segmentazione della domanda in passeggeri business e leisure, la dimensione del target di riferimento e la distanza degli attori in gioco all'interno di esso; comprendere la rilevanza dei cambiamenti di queste variabili e soprattutto non perdere di vista l'identità della propria realtà aziendale è fondamentale per prevedere le conseguenze del guerrilla marketing (Levinson et. al,2004).

Comparazione American Airlines - jetBlue

Al fine di rendere più esaustivo quanto appena argomentato di seguito di riportano due esperimenti di prenotazione per due compagnie statunitensi leader nei due rispettivi modelli di business, American Airlines (AA) per il modello full service che opera con sistema hub-and-spoke e jetBlue Airways (B6), una low-cost che applica il sistema point-to-point di collegamento delle destinazioni che annoverano fra le proprie rotte, tratte che collegano i medesimi aeroporti.

La prima ha sede a Forth Worth in Texas, la seconda nello stato di New York, presso la città di Long Island, nel distretto del Queens. Il volo del vettore modello legacy prevede un anticipo sulla prenotazione di 50 giorni ed una partenza dall'Aeroporto Internazionale di Dallas Fort Worth con arrivo diretto presso l'Aeroporto Internazionale di New York JFK; il vettore a basso costo con lo stesso periodo di anticipo sulla prenotazione, prevede di collegare le due stesse città con scalo intermedio presso l'Aeroporto Generale Logan di Boston.

Al biglietto in tariffa economica di base non rimborsabile, la cui ricerca è stata effettuata tramite sito Web ufficiale per ciascun vettore, *Basic Economy* per American Airlines e *Blue Basic* per jetBlue, in entrambi i casi sono stati aggiunti un bagaglio registrato e l'assicurazione di viaggio, che le due aziende offrono mediante un accordo con Allianz, il bagaglio a mano ed un secondo colle, sono da considerarsi inclusi nel prezzo. Solo la prima consente la cancellazione con rimborso completo entro 24 ore per voli prenotati entro due giorni prima della partenza.

Si noterà come, contrariamente a quanto accade per il settore del trasporto aereo europeo, le tariffe applicate dai due vettori per i due modelli di business sono simili e che, paradossalmente, il prezzo del ticket con i servizi in unbundle della compagnia legacy è inferiore a quello proposto dalla concorrente low-cost. Tuttavia, anche per le compagnie oltre oceaniche sembra prevalere il principio secondo il quale il valore aggiunto creato dai prodotti disaggregati rappresenta una parte sostanziale del totale complessivo di un pacchetto volo ed accessori offerto dal modello LC, mentre risultano meno significative nella composizione del prezzo del biglietto con i suoi servizi, offerto dal modello FSN.

La differenza con il comparto industriale aereo europeo inoltre, è data dal fatto che entrambe le compagnie nei due modelli propongono la possibilità di pagamento per mezzo per mezzo di punti-miglia, fattore assolutamente non contemplato per le compagnie a basso costo del vecchio continente (se non in parte da Ryanair con il credito di volo da accumulare con l'acquisto di soluzioni di alloggio tramite il sito ufficiale, come argomentato nel paragrafo 2.2.1); di fatti, il biglietto in tariffa base di jetBlue dal costo di 129 USD può essere acquistato cedendo 9.800 *TrueBlue Points* a cui aggiungere meramente 5,60 USD di commissione.

In ultimo, la copertura sulla tratta è garantita su base giornaliera da parte di American Airlines e trisettimanale da parte di JetBlue.

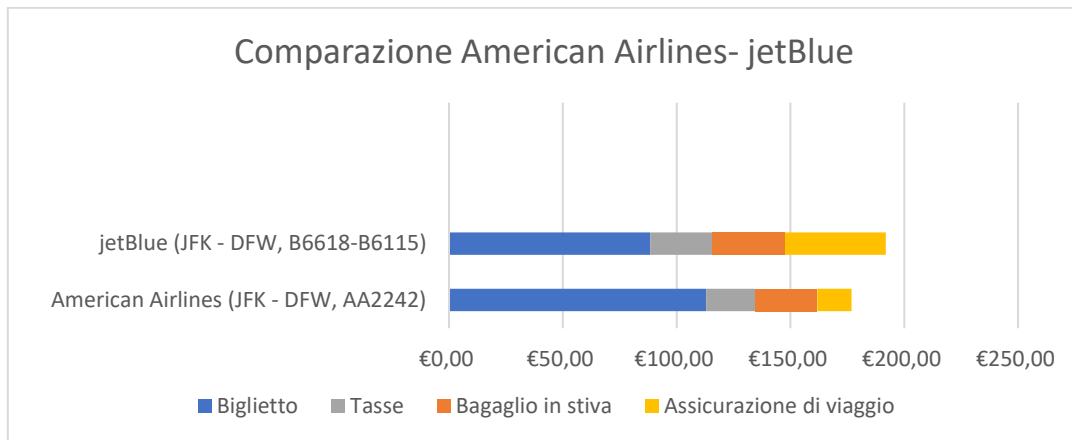


Grafico 3.1 Comparazione del volo AA2242 con il volo B6115 entrambi da JFK a DFW, con i servizi del bagaglio registrato e l'assicurazione e partenza in data 24.03.2020, prenotazione con 50 gg di anticipo

American Airlines AA2242 New York JFK- Dallas DFW

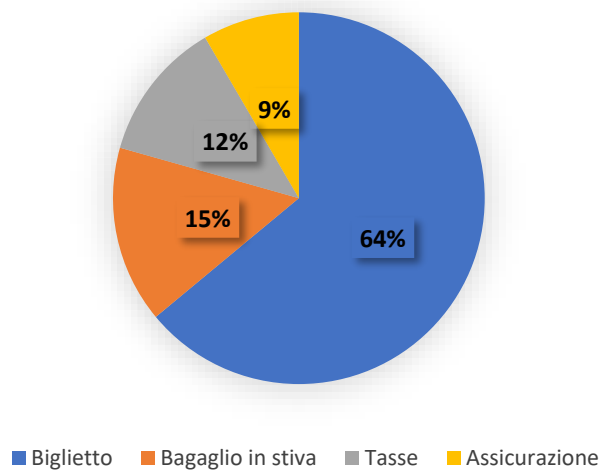


Grafico 3.1.1 Rappresentazione grafica incidenza dei servizi accessori bagaglio+assicurazione sul bundle del biglietto del volo AA2244 da JFK a DFW, con partenza in data 24.03.2020, prenotazione con 50 gg di anticipo

JetBlue
B6618 New York JFK- Boston BOS-
B61115 Boston BOS- Dallas DFW

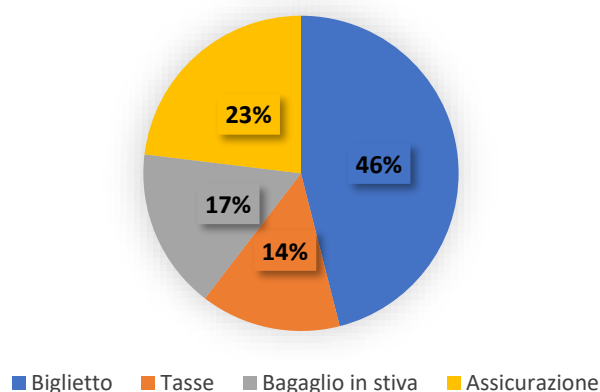


Grafico 3.2.1 Rappresentazione grafica incidenza dei servizi accessori bagaglio+assicurazione sul bundle del biglietto dei voli B6618 da JFK a BOS e del volo B61115 da BOS a DFW, con partenza in data 24.03.2020, prenotazione con 50 gg di anticipo

3.2.2 L'impatto dei servizi accessori sui bilanci delle aziende dei trasporti aerei statunitensi

Al fine di avere una visione completa dell'insieme, la ricerca ha preso in considerazione nel tentativo di approfondire il comportamento degli attori del settore dei trasporti aerei statunitensi, il FORM 10-K di alcune compagnie che hanno funto da caso studio, il quale, come accennato nel paragrafo 3.1, rappresenta il corrispettivo d'oltreoceano dei financial statements annuali che i vettori ed altre aziende che operano nei mercati finanziari, sono tenute a compilare su base periodica, secondo quanto stabilito dal *Security Exchange Act*, una legge entrata in vigore nel 1934 per volere dell'organo del consiglio che detiene il potere legislativo negli USA, sotto la supervisione della Camera dei Rappresentanti americana (Sec.gov, 2020).

In particolare sono state studiate le dichiarazioni di due delle maggiori compagnie a modello full service al livello globale, rispettivamente American Airlines, con sede in Texas, e Delta Air Lines, con sede nella città di Atlanta in Georgia; successivamente, a rappresentazione del modello LC nell'industria aerea dell'America settentrionale, sono stati analizzati i report della precedentemente menzionata jetBlue e di Southwest Airlines, anch'essa come AA, con base operativa a Dallas.

Come preventivato nel paragrafo 3.1, similmente a quanto avviene per i vettori europei, la classificazione degli introiti diversi dalla vendita dei ticket è arbitraria sebbene esistano delle linee guida al riguardo, pertanto di seguito, oltre ai risultati registrati da ciascun'azienda in

esame nei bienni 2018-2017 e 2017-2016, verranno sottolineate alcune differenze sostanziali nei dettagli forniti per ciascuna compagnia.

Nel FORM 10-K relativo all'anno fiscale 2018 di American Airlines, il revenue operativo si distingue in 'passenger', 'cargo' e 'other', le quali a loro volta contengono, tra le altre, la variabile 'ancillary revenue' (Tabella 3.1) secondo la riclassificazione prevista dal nuovo principio contabile emanato dal *Financial Accounting Standard Boards* (FASB), in collaborazione con l'*International Accounting Standard Boards* (IASB)⁹, ASC 606¹⁰ *Revenue from Contracts with Customers* (Cattaneo, 2017). Prime dell'entrata in vigore di tale principio alcune entrate accessorie erano precedentemente classificate all'interno della voce referente agli introiti relativi al servizio di trasporto dei passeggeri, ed altre alle entrate derivanti dal servizio di trasporto merci.

American Airlines Group Inc.								
2017					2016			
Variabili/ mln \$	As Reported	Deferred Rev.	Ancillary	Gross Vs. Net	As Reported	Deferred Rev.	Ancillary	Gross Vs. Net
Passenger	36.133	311	2.648	39	34.579	(147)	2.571	42
Cargo	800		42	48	700		36	49
Other	5.274		(2.690)	17	4.901		(2.607)	18
Total operating revenue	42.207				40.180	(147)		109

Tabella 3.1 Effetti dell'adozione dell'ASC606 sulle entrate operative di American Airlines Group Inc nel biennio 2017-2016 (American Airline Inc FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2017)

Dai risultati ottenuti da American Airlines emerge quanto segue: la variabile 'passenger revenue' che comprende tutti gli introiti generati dal servizio di trasporto passeggeri, incluse le commissioni associate ai bagagli e alla modifica della prenotazione ed altri servizi a bordo quando il servizio viene prestato all'interno dell'anno fiscale di riferimento, nonché i proventi

⁹ Il FASB è l'organo governativo che si occupa di redigere i principi contabili degli Stati Uniti, lo IASB redige invece i principi contabili internazionali (Cattaneo, 2017)

¹⁰ L'ASC 606 (per gli Stati Uniti) e l'IFRS 15 (per l'Europa) pubblicate nel maggio 2014, hanno irrigidito la rilevazione dei ricavi in bilancio per le società quotate e non, secondo il concetto dell'adempimento dell' 'obbligazione di prestazione' assunte con i propri clienti, vale a dire, l'impegno assunto nei confronti del cliente a trasferire un bene o a prestare un servizio, previsto già al momento della stipulazione del contratto. L'obbligazione può riguardare prodotti o servizi distinti e distinguibili tra loro, oppure una serie di prodotti o servizi fungibili; ne consegue che nella seconda ipotesi, si possa identificare una sola *performance obligation*, rilevando i ricavi complessivi solo a totale compimento dell'intera obbligazione contrattuale (Cattaneo, 2017.).

frutto del programma fedeltà *AAdvantage*, sono incrementati di un valore superiore ai 9,8 punti percentuali dal 2016 sino al 2018; mentre *'other revenue'* aumentata del 22,8% nello stesso periodo, comprende le entrate associate al FFP, che sono costituite principalmente dalla componente di marketing delle vendite di miglia a carta di credito co-branded ed altri partner e altri pagamenti relativi al marketing; gli importi rimanenti inclusi in quest'ultima categoria si riferiscono alle entrate generate dai club aeroportuali, la pubblicità e la vendita di servizi relativi alle vacanze. Anche il servizio di cargo ha registrato un trend positivo nel triennio 2018-2017-2016 (American Airlines Group Inc, 2018).

	American Airlines Group Inc.		
	2018	2017	2016
Passenger Revenue/ mln \$:			
Passenger Travel	37.457	36.152	34.278
Loyalty Revenue- Travel	3.219	2.979	2.767
Total Passenger Revenue	40.676	39.131	37.045
Cargo	1.013	890	785
Other/ mln \$:			
Loyalty Revenue- Marketing	2.352	2.124	1872
Other Revenue	489	465	440
Total Other Revenue	2.841	2.589	2.312

Tabella 3.2 Entrate operative generate dal servizio di trasporto passeggeri con i servizi accessori associati, dal FFP e da altri servizi nel triennio 2016-2017-2018 da American Airlines (American Airlines Group Inc. FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2018)

Nel proprio FORM 10-K relativo all'anno fiscale 2018, Delta Air Lines Inc. dichiarava di avere diversi introiti derivanti dalle operazioni di linea le cui entrate totali generate hanno raggiunto approssimativamente un miliardo di dollari americani. Tali entrate secondo il report, sono provenute in modo particolare dalle operazioni di MRO per la fornitura di assistenza e supporto tecnico a compagnie clienti da tutto il mondo grazie al servizio offerto da *Delta TechOps*, dalla vendita di pacchetti vacanza distribuiti mediante accordi con terze parti per mezzo del sistema *Delta Vacations* e dalla fornitura del servizio *Delta Private Jets* che consente agli acquirenti di usufruire di aeromobili privati pagando un contributo su base oraria. Le voci appena elencate, sono raggruppate nella dichiarazione del vettore georgiano sotto la dicitura *'ancillary business and refinery'*, i quali hanno subito un rialzo di 13,2 punti percentuali dal 2017 al 2018, cui si somma l'incremento del 15% degli introiti provenienti dalle iniziative di programmi fedeltà che si riferiscono all'utilizzo del marchio da parte di terzi e ad altri obblighi di prestazione incorporati nei crediti-miglia percorsi, inclusi i crediti riscattati per i premi non legati alle tratte

in volo; questi ricavi sono inclusi nel totale delle vendite derivanti da accordi di marketing, mentre la variabile *'miscellaneous'* che include principalmente i proventi derivanti dagli accessi presso le lounge aeroportuali e gli accordi di codesharing, ha subito un ribasso del 4,9% nello stesso periodo (Delta Air Lines Inc. 2018).

Variabili/ mln \$	Delta Air Lines Inc.			
	2018	2017	Incremento/(Decremento)	% Incremento/(Decremento)
Ancillary Business and Refinery	1.801	1.591	210	13.2
Loyalty program	1.459	1.269	190	15.0
Miscellaneous	558	587	(29)	(4.9)
Total other revenue	3.818	3.447	371	10.8

Tabella 3.3 Entrate operative oltre la vendita di posti-voilo di Delta Air Lines nel biennio 2017-2018 (Delta Air Lines Inc FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2018)

Analizzando invece i Form delle due LCC, Southwest Airlines Co. dichiara esplicitamente che sotto la voce *'other revenue'*, il report include tutte le entrate provenienti dai cosiddetti *ancillary services* costituiti da: l'*EarlyBird Check-In*¹¹, il servizio di trasporto di animali domestici e minori non accompagnati, gli introiti derivanti dalle commissioni applicate per l'uso del Wi Fi satellitare in volo di cui tutti gli aeromobili della compagnia sono equipaggiati. A questi si aggiungono gli income pervenuti dal programma frequent flyer *Rapid Rewards* che consente ai suoi *Members* di guadagnare punti per ogni dollaro speso per l'acquisto di una tratta. Questi a detta del report, sono aumentati di \$197 milioni, ovvero l'11,9%, rispetto all'anno precedente; circa il 70% di quest'incremento sembra essere dovuto a un aumento delle entrate associate alla spesa dei titolari della carta di credito a marchio congiunto *Chase Visa*, mentre la restante parte in positivo, \$29 milioni, pari all'8,7% in più, rispetto al 2016 è attribuibile all'acquisto da parte dei passeggeri dei benefit legati all'imbarco prioritario. I risultati appena elencati sono stati raggiunti anche grazie al ribasso della tariffa media del biglietto di poco più di 8 punti percentuali dal 2015 al 2017 passando da 159,80 USD a 146,95 USD (Southwest Airline Co., 2017).

La low-cost texana ritiene che la propria struttura operativa a basso costo continui a fornire un vantaggio rispetto a molti dei suoi concorrenti consentendole di continuare ad applicare tariffe basse. Tuttavia, alcune compagnie a modello ULCC, che hanno intensificato la propria

¹¹ Il check-in *EarlyBird* di Southwest Airlines fornisce ai passeggeri la possibilità del check-in automatico e una posizione di imbarco assegnata prima che diventino disponibili le posizioni di imbarco generali e le opzioni di upgrade per la selezione dei posti in cabina (Southwest.com,2020)

penetrazione nei mercati in cui la stessa opera, si dimostrano più efficaci in termini di ottimizzazione dei costi, essendo dotate di aeromobili di maggiori dimensioni, avendo reso più fitta l'organizzazione dei posti a sedere e proponendo salari più bassi ai propri dipendenti. Ciò nonostante, la compagnia ritiene di continuare ad avere un vantaggio competitivo grazie al proprio metodo di differenziazione del prodotto che, al contrario dei propri competitors, non prevede l'addebito commissioni aggiuntive per articoli come il primo e il secondo colle per ciascun passeggero pagante, cambi di volo, selezione del seat, snack a bordo, check-in in aeroporto e prenotazioni telefoniche; sebbene Southwest dichiari che il contenimento dei costi si fa sempre più arduo (Southwest Airline Co., 2017).

Variabili	Southwest Airlines Co.		
	2017	2016	2015
Passenger/ mln \$	19.141	18.594	18.299
Freight/ mln \$	173	171	179
Other/ mln \$	1.857	1.660	1.170
Total operating revenue/mln \$	21.171	20.425	19.648
Average Passenger Fare	146.95	149.09	154.85

Tabella 3.4 Entrate operative per passeggeri, servizio di cargo ed accessorie la vendita di posti-volo e tariffa media biglietto Southwest Airlines nel triennio 2017-2018-2016
(Southwest Airline Co. FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2017)

Infine, per ciò che concerne JetBlue, nel suo report annuale in chiusura dell'anno fiscale 2018, questa dichiarava che le tariffe di trasporto e le commissioni relative ai servizi accessori erano state aumentate per recuperare il margine di guadagno perso a causa dell'incremento dei costi di carburante. La stessa dichiarava un ricavo ammontante a \$30 per passeggero per la vendita dei prodotti supplementari; il successo della performance è stato attribuito alla piattaforma di opzioni tariffarie, dai servizi *Even More Space* che includono posti con più spazio per le gambe, all'imbarco prioritario e l'accesso alla fast lane presso i controlli di sicurezza in aeroporto, senza contare il crescente numero di clienti che fanno uso della carta di credito in co-brand omonima alla compagnia. Inoltre, il vettore a basso costo newyorkese ha espanso il proprio business nell'industria delle vacanze creando un team sussidiario con sede presso la città di Fort Lauderdale nello stato della Florida, al fine di massimizzare i profitti ottenuti dai prodotti che non dipendono dalle operazioni di trasporto in volo, che la compagnia aveva precedentemente lanciato sotto il marchio di *JetBlue Vacations*.

JetBlue fa della differenziazione del prodotto la propria mission al fine di attrarre nuovi segmenti di domanda e di fidelizzare i passeggeri che hanno già compiuto l'esperienza, consentendo l'accumulo di punti *TrueBlue Points* già a partire dal primo acquisto effettuato

tramite uno dei canali ufficiali del vettore, ovvero il sito Web, l'app ed il centro prenotazioni, che possono essere utilizzati per l'acquisto di servizi accessori o l'upgrade della branded fare selezionata.

All'interno dello statement quest'ultima compagnia considera all'interno della variabile 'passenger revenue' le entrate derivante dalla vendita di biglietti con le commissioni ad essi legate quando il servizio viene prestato, e di prodotti ancillari; il calcolo viene indicato in termini di Average Seat Mile (ASM), vale a dire il numero dei sedili disponibili moltiplicato per il numero di miglia per le quali la capacità è stata in volo. L'incremento di questa variabile nel 2018 rispetto all'anno precedente è dovuto non solo all'applicazione di tariffe più elevate ma anche alle modifiche sulle commissioni pagate dai viaggiatori connesse al trasporto bagagli ed al cambio prenotazione che da sole hanno apportato all'aziende entrate in aggiunta per 60 milioni di dollari (jetBlue Airways, 2018). La voce 'other revenue' invece si riferisce principalmente ai ricavi derivanti dalle vendite dei punti-miglia di pacchetti vacanze, le commissioni di assistenza a terra percepite da altre compagnie aeree ed i redditi da locazione.

Variabili	jetBlue Airways			
	2018	2017	Differenza/ mln	Differenza/ %
Passenger revenue	7.381	6.671	620	9.2
Other	277	251	26	10.5
Operating revenue	7.658	6.922	646	9.2
Passenger revenue per ASM	12.33	12.07	0.26	2.1
Average Fare	177.11	168.88	6.23	3.7

Tabella 3.5 Entrate operative per passeggeri, servizio di cargo ed accessorie la vendita di posti-volo e tariffa media biglietto Southwest Airlines nel biennio 2017-2018
(jetBlue Airways Annual Report Fiscal Year ended December 31, 2018)

Stando a quanto appena analizzato, in linea generale è possibile osservare come il confine tra i modelli di business full service network e low-cost delle compagnie aeree nel settore del trasporto civile statunitense sembra assottigliarsi. In modo particolare la vicinanza tra i due modelli rispetto a quanto osservato per il comparto europeo, riguarda la capacità in entrambi i business model di generare profitti per mezzo dell'offerta di servizi simili fra loro, basti pensare che nei casi studio precedentemente osservati tutte le compagnie, hanno strutturato un sistema basato sui punti miglia convertibili in credito per i passeggeri da utilizzare per l'acquisto di tratte volo od altri prodotti connessi ad esse, ed hanno stipulato accordi di marchio congiunto con istituti di credito per il lancio di carte di credito al fine di guadagnare commissioni dall'uso di queste da parte dei propri clienti, mentre in Europa questo avviene solo per le compagnie di

bandiera e non nella totalità dei casi. Inoltre in alcuni esempi per entrambi i modelli di business, una parte fondamentale degli introiti proviene dalla fornitura di assistenza tecnica a vettori clienti attraverso i servizi di MRO che determinano la capacità in termini di forza lavoro e risorse a disposizione delle aziende dei trasporti in volo.

Dall'esperienza di prenotazione American Airline-jetBlue all'interno della sottoparagrafo 3.2.1 è stato possibile dedurre inoltre che i piani tariffari nei due modelli non presentano necessariamente differenze significative come avviene per le compagnie nel vecchio continente, nell'esempio osservato paradossalmente il prezzo del ticket in bundle con i prodotti ancillari della tariffa base della compagnia FSN risulta inferiore a quello proposto sulla stessa tratta ma con scalo dalla concorrente LC. Il motivo sta probabilmente nel fatto che il vettore legacy intende mantenere il primato sul tragitto collegato da due aeroporti che rappresentano due hub strategici per esso.

Le aziende dei trasporti aerei d'oltremare hanno affrontato pertanto ulteriori sfide competitive associate ai cambiamenti del settore sia dal punto di vista tariffario sia dal punto di vista dell'offerta di prodotti. Come accennato in precedenza, le offerte di operatori legacy variano dalle opzioni tariffaria *Basic Economy*, progettate per competere con le tariffe delle LCC, ad alle opzioni *Premium Economy*, mirata ad attrarre i clienti disposti a pagare un surplus per ottenere il bundle che comprende i servizi aggiuntivi. Anche in risposta ai prezzi ULCC, alcuni vettori legacy hanno ristrutturato i piani tariffari per determinate rotte, portando al ribasso dei prezzi in tutto il settore. Questi cambiamenti hanno aumentato la pressione sul piano del pricing del settore ed hanno creato un ambiente di mercato altamente competitivo.

Le compagnie a basso costo negli States sembrano puntare molto più sulla vera differenziazione della propria offerta distinguendosi per l'immagine che danno di sé, di fatti jetBlue ad esempio ha stabilito di investire nella proposta di voli legati alla sfera delle vacanze e dell'industria del leisure e prodotti slegati dalle operazioni di trasporto, impiegando risorse nella promozione a terra dei propri servizi, che offre in collaborazione con terze parti. Southwest invece, come ampiamente discusso punta all'inclusione nelle tariffe di servizi generalmente a pagamento per suscitare la soddisfazione e la fidelizzazione del proprio target di riferimento, risultando per tanto best practice in termini di ammortizzamento delle spese sostenute.

Pertanto, considerando l'offerta di prodotti accessori come estensione del nucleo della propria area di attrattiva al fine di rimanere competitive nel mercato, la strategia applicata in America Settentrionale sembra distanziarsi da quella europea per l'utilizzo che si fa di tali prodotti nell'intento di creare il riconoscimento del marchio, mentre nel vecchio continente lo sforzo competitivo sembra essere più quantitativo che qualitativo, ovvero la differenza fra una

compagnia e l'altra e fra i due modelli di business in Europa sembra consistere in quali e quanti prodotti offrire e a che prezzo e non in che modo questi ultimi concorrano nel costruire la brand reputation dell'azienda.

Infine, dal punto di vista dei fattori che accomunano il mercato europeo e quello degli USA, è indispensabile sottolineare che il prezzo può essere guidato da una varietà di implicazioni. Ad esempio, le compagnie aeree spesso scontano le tariffe per guidare il traffico in nuovi mercati o per stimolare i flussi di passeggeri quando necessario al fine di migliorare i fattori di carico e/o il *cash flow*. Inoltre, diverse compagnie aeree sono state in grado di ridurre le tariffe perché sono state in grado di minimizzare la portata dei propri costi operativi a seguito di operazioni di ristrutturazione interna ed esterna della propria organizzazione.

3.3 La disaggregazione del prodotto nell'industria aerea in Asia e nel resto del mondo

Ponendo lo sguardo sugli andamenti del settore aereo nel resto del mondo, la regione geografica dell'Asia e del Pacifico ha una lunga tradizione di sviluppo del modello LCC, grazie alla vasta rete del gruppo AirAsia che vanta un'organizzazione all'avanguardia. Holloway (2008) sostiene che la percentuale media di introiti provenienti dal servizio di cargo per le compagnie facenti parte dell'*Association of Asia-Pacific Airline (AAPA)*¹² copre quasi il 25% del traffic revenue complessivo, tra le quali EVA Air e China Airlines generano più del 40% delle proprie entrate grazie al trasporto merci; contro il 4% registrato per lo stesso servizio da American Airline, Delta e United Airlines (ibid.). Tuttavia, la rete regionale dell'area e le compagnie aeree tradizionali sono state molto più lente nell'adottare i metodi della vendita à la carte ora diffusi tra le compagnie aeree statunitensi ed europee. Solo a partire dal 2016 il modello a basso costo sembra abbia iniziato a prendere gradualmente piede nel mercato dei trasporti aerei (IdeaWorksCompany.com, 2017) ed una volta che questo diventerà prevalente come nel resto delle aree del mondo, è facile immaginare la rapidità con cui sarà abbracciato dai consumatori. Jay Sorensen, ex direttore marketing della Midwest Airline ed oggi alla direzione della stessa IdeaWorksCompany nell'ottobre 2019 dichiarava che i tentativi da parte di alcune compagnie di creare valore aggiunto attraverso i propri canali in rete sono in alcuni casi ancora in fase sperimentale, come nel caso della malesiana AirAsia che sembra intenzionata a divenire un rivenditore di prodotti simil Amazon che vanno dai trattamenti cosmetici l'Oréal, agli zaini

¹² Associazione delle compagnie aeree dell'Asia e del Pacifico cui fanno parte 15 vettori della regione geografica il cui scopo primario è quello di fungere da forum comune per questioni di interesse condiviso per il settore dell'aviazione dell'area, promuovere la cooperazione tra gli stakeholders del campo e incoraggiare l'evoluzione ed il successo dell'industria dei viaggi e del turismo quale contributo chiave allo sviluppo economico, sociale e culturale della zona (Aapairlines.org, 2020)

impermeabili, alle stanze d'hotel ai pacchetti vacanza. AirAsia probabilmente ha l'obiettivo di sfruttare la propria dimensione commerciale nell'area geografica di riferimento ma lo farà, secondo Sorensen, *“senza raggiungere risultati ottimali a meno che non includa voli e tariffe di compagnie aeree rivali, qualcosa che AirAsia si è comunque ripromessa di fare”*, questo rappresenterebbe il vero elemento discriminante nel persuadere il consumatore che la compagnia stia offrendo delle soluzioni di viaggio e non stia meramente tentando di propinare prodotti e servizi ai propri clienti nel mero tentativo di aumentare il fatturato. L'aggiunta di voli operati da compagnie aeree concorrenti potrebbe rivelarsi una mossa audace per AirAsia, e darle la stessa importanza di un'agenzia di viaggi online, ma potrebbe, d'altra parte, essere rischioso e ritorcersi contro la stessa.

L'Africa e il Medioriente si dimostrano invece in ritardo per ciò che concerno lo sviluppo del modello di business economico ed il successo della vendita dei servizi ancillari. In linea di massima, le statistiche che riportano l'operato migliore in termini di vendite di prodotti à la carte in quest'area, partono dal presupposto che le stesse rappresentino aziende di grandi dimensioni, pertanto non possono essere considerate pienamente degli esempi di best practice per la vendita al dettaglio di prodotti supplementari ai posti-volo. I vettori a basso costo che in questo caso hanno raggiunto risultati significativi sono dati da Air Arabia (G9) e Flydubai (FZ), che hanno registrato entrate accessorie superiori a \$300 milioni per il 2016 (IdeaWorksCompany.com, 2017). La crescita del modello LC è influenzata in questo caso dall'ingerenza del governo nella proprietà delle aziende e dal controllo esercitato da quest'ultimo su di esse.

Quello che una volta era in gran parte assente dall'Africa, dall'America Latina e dal Medio Oriente, è cresciuto di oltre tre volte fino a diventare un fenomeno di entrate globali che tocca ogni regione del mondo. Sicuramente guidato dalle compagnie dotate di modello low-cost, ma ora contemplato anche dalle compagnie aeree tradizionali in cerca di maggiori entrate. In altre parole, all'interno di ogni area geografica, la trasformazione è stata sorprendentemente simile e le compagnie aeree tradizionali sono state costrette ad abbracciare le strategie di prezzo dei loro concorrenti LC. Questo fenomeno ha riguardato di primo acchito le rotte più brevi e, nelle regioni più sviluppate, è diventato un fattore importante per l'offerta dei voli a lungo raggio.

Capitolo 4: L'estensione del prodotto e nuove sfide all'orizzonte per le aziende di trasporto aereo

4.1 I risultati ottenuti dalla disaggregazione del prodotto nel settore, un comparto in evoluzione

Nei capitoli precedenti è stato argomentato il comportamento delle aziende di trasporti aerei nella pratica dell'estensione della propria area di attrattiva dal nucleo centrale dell'offerta (Casarin, 2007) sino ai servizi accessori, siano essi strettamente legati al core dell'attività, come alcuni dei prodotti cosiddetti à la carte, o disponibili a prescindere nel mercato, tra cui i prodotti su commissione.

Si è visto che a seconda del business model di riferimento, full service network o low-cost, tali servizi ancillari al prodotto di base costituiscono il fattore discriminante in grado di rendere competitive nel mercato le compagnie aeree ed appetibili agli occhi dei passeggeri l'offerta da esse proposta, e come la disaggregazione di questi accessori dalla vendita del posto-volo contribuisca alla diminuzione del prezzo del ticket che include in alcuni casi solo la tratta, in altri, un bundle di base che comprende il trasporto del bagaglio in cabina ed altri servizi legati al viaggio; ed all'incremento del prezzo in bundle del pacchetto posto più accessori.

Dalla letteratura al riguardo, gli esperimenti di prenotazione e mediante l'analisi dei report annuali resi disponibili dai vettori, è stato possibile osservare come il modello di business che si direbbe più debole, ovvero quello a basso costo, sia risultato quello propulsore al lancio della pratica di disaggregazione e che pertanto questo dimostri la migliore performance in termini di ottimizzazione dei profitti derivanti dalla vendita dei prodotti scomposti, e che le compagnie di bandiera, un tempo leader nel settore, siano state costrette ad adattare la propria struttura tariffaria ai cambiamenti descritti.

L'ambiente di mercato è mutevole e varia a seconda dell'area geografica in cui gli attori dell'offerta operano, di fatti, tale studio ha avuto l'obiettivo di portare alla luce le differenze tra il vecchio e il nuovo continente nel comparto aereo civile. Nel primo caso, la distinzione fra business model sembra essere più netta sia per ciò che concerne l'offerta proposta e i risultati ottenuti, sia per la concezione che sembra emergere dell'uso dei servizi, delle risorse disponibili e degli itinerari di proprio interesse come fattori essenziali a determinare l'immagine di un marchio. Negli Stati Uniti invece il mercato sembra essere altamente più competitivo tanto da indurre i maggiori vettori ad applicare politiche di marketing aggressive nell'intento di mantenere il proprio primato nell'industria, con la messa in atto di piani tariffari in grado di competere allo stesso tempo con i rivali all'interno dello stesso modello di business e facenti parte del modello low-cost ed ultra low-cost, e con l'immissione di capacità a disposizione della

domanda in grado di dirigere i flussi, far oscillare l'andamento dei prezzi e, talvolta, determinare l'uscita dall'arena dell'offerta dei viaggi aerei, gli operatori più deboli. Dal canto proprio i vettori a basso costo operanti nel mercato americano si dimostrano in grado di sfruttare con successo la *brand recognition* creando offerte che si differenziano per l'inclusione dei prodotti all'interno delle opzioni tariffarie meno dispendiose o specializzandosi per attirare particolari target, dirigendo le proprie tratte di interesse verso destinazioni che compongono nell'insieme una proposta distintiva e ben articolata, ed utilizzando le risorse economiche e la forza lavoro disponibili per massimizzare i ricavi ottenibili da un business non necessariamente sinonimo di qualitativamente scarso poiché basato su capitali di partenza ridotti rispetto ai competitors a business model full service; senza contare che il confine fra due modelli sembra essere meno marcato per via dell'organizzazione stessa delle strutture di prezzo e per via dell'offerta di prodotti che in Europa sono ad appannaggio delle compagnie di bandiera.

In ultimo, ponendo un rapido sguardo sulla situazione in Asia e nel resto del mondo, la pratica della disaggregazione del prodotto da parte delle aziende dei trasporti aerei sembra non essere sviluppata come nei due continenti precedentemente analizzati ed i risultati ottenuti sembrano essere degni di considerazione solo per quelle compagnie che già di per sé detengono il primato del mercato nelle aree geografiche di riferimento e producono fatturati elevati; talvolta, specie in Medioriente, lo Stato esercita ancora una forte influenza nella governance delle compagnie, determinando in modo significativo la composizione dell'offerta. Solo in un caso, in Cina la strategia di massimizzazione dei profitti sembra aver toccato limiti estremi con la vendita da parte della compagnia di prodotti di consumo completamente slegati dall'industria dei viaggi attraverso il proprio canale di distribuzione ufficiale e la ripromessa da parte della stessa di includere la possibilità di comparazione ai propri passeggeri con voli operati da vettori concorrenti attraverso il proprio sito Web.

Disaggregazione del prodotto e differenziazione del prezzo tuttavia non possono rivelarsi efficaci se non precedute da un'attenta analisi della struttura dei costi; il presente studio si è focalizzato sull'organizzazione degli output dell'industria dei viaggi in volo ma sarebbe auspicabile che la ricerca risulti solo da spunto per un più approfondito studio che tenga conto degli input necessari a generare un'offerta in grado di rendere profittevole un business che per sua natura comporta ingenti spese fisse e variabili e dipenda in modo assoluto da una serie di fattori esogeni che influenzano significativamente l'intero comparto al livello globale.

Di seguito si accennerà agli elementi che costituiscono i costi comunemente sostenuti dalle compagnie aeree per l'implementazione della propria attività e ad alcune delle variabili esterne

che rendono il settore così altalenante sul piano totale e, talvolta, sul piano specifico a seconda anche in questo caso dell'area in cui si opera.

Successivamente si affronterà l'argomento delle previsioni per il futuro in un'ottica in cui i passeggeri-consumatori, nell'industria di interesse del presente elaborato come quasi nella totalità dei settori, si fanno sempre più protagonisti in grado di determinare il comportamento delle aziende nell'organizzazione del proprio modello aziendale e del prodotto finale.

4.2 La struttura dei costi dell'industria aerei ed i fattori esogeni che influenzano il mercato

Nei capitoli 2 e 3 sono stati approfonditi i report finanziari che i management delle compagnie aeree redigono e mettono a disposizione in rete, evincendo che questi si differenziano da azienda ad azienda e all'interno della stessa di anno in anno, perfino per ciò che concerne le informazioni relative agli introiti e la categorizzazione delle voci in entrata. Tra i punti in comune dei bilanci, al di là della terminologia utilizzata, vi sono però le variabili che si riferiscono alle spese sostenute dai vettori per portare a termine le operazioni di trasporto e scalo e tutta una serie di altri costi relativi alla manutenzione e all'implementazione degli accordi con le terze parti, la comunicazione e le risorse umane. Inoltre, sotto la dicitura 'fattori di rischio' solitamente le dichiarazioni elencano quegli elementi presenti o avvenimenti accaduti o in corso nell'ambiente esterno che influenzano l'andamento del mercato in cui le aziende dei trasporti operano.

Il presente paragrafo, partendo dagli stessi report, dà una visione d'insieme di quali siano le variabili che incidono in maniera più rilevante sui costi e quali fattori esogeni abbiano determinato o stiano determinando il comportamento della domanda.

Partendo dal presupposto che in linea generale i costi sostenuti da un'attività economica per l'implementazione del proprio esercizio sono scindibili in diretti, quando attribuibili alla singola unità di produzione mentre gli indiretti si riferiscono ai costi associabili alla singola unità produttiva ma sulla base di una ripartizione o, in altre parole, relativi all'intero funzionamento dell'organizzazione; nella prima categoria per il settore aereo sono da citare i cosiddetti costi ACMI (*Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance*) ovvero quei costi imputabili all'uso e al mantenimento dell'aeromobile, alle polizze assicurative a copertura dei mezzi e i costi di manodopera.

Altri costi diretti relativi alla produzione sono a loro volta suddivisibili in variabili e fissi, tra questi una delle voci che influisce in modo significativo alla composizione della struttura dei costi senz'altro il carburante detiene un posto esemplare, il prezzo del petrolio oscilla su base quotidiana sulla base di eventi in grado di influenzare la quasi totalità delle industrie tra le quali,

quella dei trasporti risente maggiormente delle conseguenze. Tale fattore di spesa viene calcolato in dollari e per tonnellata metrica, dunque considerando il rapporto €/€ per le compagnie in UE e la densità del *jet fuel* (Intrieri, 2019). Vi sono poi le tasse relative alle operazioni scalo per l'atterraggio e decollo degli aeromobili definite dai gestori aeroportuali e i costi di servizi di handling; mentre i costi di catering si rifanno alle spese sostenute per la somministrazione di cibi e bevande in volo. Infine, le compagnie aeree sostengono costi relativi alla promozione e alla comunicazione al cui interno vengono compresi anche gli oneri da corrispondere per l'uso dei sistemi di prenotazione e vendita dei ticket, i costi di addestramento del crew e di consulenza (Intrieri, 2019).

Riassumendo, quelle appena elencate sono le spese che i vettori sono tenute a sostenere per lo svolgimento delle operazioni di linea; l'elenco non comprende i costi di ingegneria, i costi salariali della dirigenza e del personale amministrativo, i costi sindacali e di locazione.

L'ottimizzazione e la gestione di tali voci in bilancio è fondamentale per ottenere la massimizzazione dei ricavi e la redditività del business e, come accennato nel paragrafo 3.2.1, il modello di business legacy consentirebbe alle aziende che lo hanno adottato di essere in grado di ammortizzare con più facilità i costi fissi, per via delle dimensioni del loro volume d'affari, mentre il modello a basso costo comporta inferiori costi variabili che avvantaggia le compagnie che se ne dotano.

In ultimo, vi sono fattori che incidono sulla profittabilità del business delle aziende dei trasporti che non sono prevedibili o sulle quali queste hanno scarsa influenza, ma che sono ritenuti determinanti nell'andamento delle performance ottenute. Questi sono citati all'interno dei bilanci annuali come '*fattori di rischio*' o '*going concern*' e rappresentano tutti quegli elementi presenti o eventi in atto nell'ambiente esterno che incidono sul comportamento della domanda. Si tratta di eventi di cronaca o che detengono una certa rilevanza al livello storico, politico, culturale e sociale in grado di causare incertezza nei mercati, nella fattispecie si potrebbero considerare gli attacchi terroristici degli ultimi decenni come un elemento chiave nell'andamento dei mercati, come anche i conflitti, gli eventi climatici come catastrofi naturali e le epidemie.

Ponendo alcuni esempi pratici, i report delle compagnie europee nell'ultimo biennio riportano la Brexit e gli accordi che ne conseguiranno fra il Regno Unito e l'Unione Europea come un fattore fonte di preoccupazione che minano la sicurezza sugli investimenti, la fiducia dei consumatori e contribuiscono all'indebolimento delle tariffe dei voli da e verso la Gran Bretagna (Ryanair Holdings, 2018). Mentre negli Stati Uniti, come nel resto del mondo gli effetti dell'11 settembre 2001 hanno reso più vulnerabile l'intero sistema dei trasporti aerei,

comportando l'implementazione delle misure di sicurezza e prevenzione necessarie, ma allo stesso tempo modificando il processo di scelta dei consumatori.

In linea di principio, il rischio fornisce una base comune per il confronto tra i risultati di un'ampia varietà di avvenimenti: attacchi terroristici, fenomeni naturali, incidenti e altri eventi dannosi. Le componenti principali del rischio sono la probabilità che si verifichi un evento in grado di cagionare degli effetti dannosi e le conseguenze del suo verificarsi (Jackson, Frelinger, 2012). Il prodotto di questi due valori può essere utilizzato per confrontare, ad esempio, il rischio di incidenti meno dannosi e più comuni con altri più rari ma più consequenziali. Tuttavia, sebbene il fattore di rischio fornisca un 'denominatore comune' e un input importante per tale confronto, non può essere l'unica base per il processo decisionale, dato che le variabili considerate per gli investimenti nelle forme preventive per ripagare i danni causati dai rischi più comuni rispetto a quelli a probabilità molto bassa, contemplanò diversi livelli di incertezza nelle stime dei diversi tipi di pericolo e in periodi di tempo ampiamente diversi, il che significa che tali valutazioni sono da considerare come informate sul rischio piuttosto che determinate dal rischio (Jackson, Frelinger, 2012).

4.3 L'importanza dell'eCommerce

Sinora il presente elaborato ha fornito una fotografia della situazione attuale per quanto riguarda l'estensione del prodotto messa in pratica dalle aziende dei trasporti aerei e le differenze all'interno di un settore che come molti altri è in continua evoluzione e risente dei progressi tecnologici e dei mutamenti sociali. Benché la collaborazione con gli intermediari della distribuzione continuerà a detenere un ruolo centrale nel processo distributivo, entro il 2021 il canale diretto rappresenterà in media la scelta di circa il 45% dei prenotanti, in rialzo di 33 punti percentuali dal 2016 (Harteveldt, 2016). Nei due paragrafi conclusivi si accenna dunque a come tali cambiamenti abbiano un effetto decisivo nelle politiche di marketing e nell'indirizzare gli investimenti dedicati alla distribuzione e alla comunicazione.

Nei report finanziari delle compagnie oggetto del presente studio si fa cenno a tali voci in bilancio come passività dovute all'implementazione delle piattaforme commerciali IT che rappresentano utili strumenti per instillare la fedeltà nei consumatori, dirigere la crescita degli introiti, assicurare il risparmio e garantirsi la soddisfazione dei propri clienti (easyJet Plc, 2018). Ciascuna di esse investe nello sviluppo digitale considerandolo un'importante risorsa per il proprio business che deve poter essere accessibile attraverso ogni tipo di dispositivo.

EasyJet, nel report annuale in chiusura dell'anno fiscale 2018 dichiarava che il 26,8% delle prenotazioni on line è avvenuta mediante la piattaforma per dispositivi mobili, dimostrando un

incremento del 4,5% di anno in anno grazie al miglioramento delle funzionalità e dell'accessibilità. Il 29% dei passeggeri della low-cost britannica fa uso della carta di imbarco digitale disponibile tramite app, quest'ultima, nello stesso periodo di riferimento è stata scaricata da 28,5 milioni di user. Grazie alla nuova funzionalità *Look&Book*, inoltre la compagnia si rivolge alla nuova *instagram generation* consentendo agli utenti di scoprire il luogo dove è stata scattata una foto di interesse e di prenotare un volo verso la medesima destinazione (easyJet Plc, 2018).

Dall'altra parte dell'oceano, Southwest Airlines ha lanciato, oltre al sito e l'app ufficiale disponibile per iOS e Android anche il portale *Swabiz.com* dedicato ai passeggeri business che offre alle aziende carte di credito aziendali condivise, rapporti sulle attività aziendali e la gestione centralizzata dei viaggiatori (Southwest Airline Co., 2017).

In linea generale, l'eCommerce ha significativamente contribuito anche alla rilevanza dei redditi ancillari prodotti dalle compagnie (Tatalović et al., 2017). Molti autori sostengono che per dare atto ad una strategia di successo, i vettori debbano auto-considerarsi ed incentrare il proprio posizionamento alla stregua di quello di un *retailer*, ed Amazon rappresenta un ottimo standard di riferimento per l'assunzione di politiche adeguate di promozione e distribuzione. Gli hub per dispositivi mobili consentono alle compagnie di proporre offerte legate all'esperienza del consumatore, la sua allocazione geografica e nelle giuste tempistiche esattamente come altri siti di commercio al dettaglio raccomandano i propri consumatori o potenziali consumatori su prodotti differenti o servizi alternativi acquistati da altri buyer con caratteristiche di profilazione simili (Avram, 2017); ed alcune compagnie, comprendendone l'importanza, hanno già investito al riguardo, come Ryanair che ha sviluppato la *Ryanair Labs digital hub* grazie a cui programmatori ed ingegneri lavorano all'implementazione dell'app 'prodotta dalla casa'; anche AirFrance ha lanciato la propria applicazione disponibile per iOS e Android, che viene costantemente aggiornata.

Sorensen nell'ottobre 2019 dichiarava che la maggior parte delle compagnie falliscono nell'ispirare all'acquisto; prendendo come esempio di riferimento la statunitense jetBlue, sembrerebbe che solo l'1,4% dei passeggeri che prenota un volo direttamente dal sito della compagnia in questione acquista poi un pacchetto vacanza dalla *JetBlue Vacation* mentre solo il 2,5% dei prenotanti un volo easyJet opterebbe per un alloggio in hotel proposto da quest'ultima. Pertanto, in alcuni i casi i tentativi da parte di alcune compagnie di creare valore aggiunto attraverso i propri canali in rete sono in alcuni casi ancora in fase sperimentale; il problema attribuibile ai metodi di vendita al dettaglio delle compagnie aeree è che

semplicemente non contemplano una parte fondamentale del processo mentale d'acquisto del consumatore: la pianificazione ed il confronto (Sorensen, 2019).

I giganti dell'era del digitale come Amazon, Facebook e Google possono essere considerati come sistemi di cui è impossibile definire i confini, delle vere e proprie 'macchine da transazione' e le società di gestione delle linee aeree che intendono competervi, secondo Sorensen, hanno una buona probabilità di fallire. *Google Flights* rappresenta una chiara minaccia ad ogni azienda dei viaggi aerei che intenda preservare un rapporto diretto con i propri passeggeri, con il dominio di *Google Maps* e *Google Search*, questo crea un muro impenetrabile attorno ai propri utenti.

La complessità dei bundle e dei servizi alla carta un tempo intesa come una linea di difesa del comparto distributivo da parte dei vettori è stata minata da questo servizio gratuitamente a disposizione dai fruitori della rete che non solo fornisce informazioni dettagliate sulle alternative disponibili di voli, alloggi e tariffe anche considerando un arco temporale di riferimento e suggerendo così le date e i prezzi migliori, comparando le offerte fra un'ampia gamma di produttori dei servizi; ma avvisa i propri utenti attraverso una notifica quando la tariffa in considerazione è inusualmente alta oppure bassa (Google.com, 2020). Persino, la compagnia sta sperimentando un sistema di garanzia grazie al quale viene offerto un rimborso dopo la prenotazione se il prezzo a cui si è acquistato scende sotto la soglia dei 5\$ fino a una copertura totale di 500\$.

La migliore strategia di retailing sembra dover passare dalla customizzazione del prodotto, ma ciò non si traduce con la mera profilazione del consumatore tipo, quest'ultimo piuttosto deve poter avvertire la sensazione che l'azienda conosca abbastanza di lui da incontrare i propri bisogni. Le problematiche legate alla privacy di solito creano delle discrepanze fra Google e i suoi utenti inoltre, le pressioni pubblicitarie molto spesso corrompono la purezza dell'informazione trasmessa. L'acquisto consapevole molto spesso è comportato dalla fiducia tra il consumatore ed il distributore e qui sta il punto in cui i giganti del digitale si dimostrano più vulnerabili.

4.4 I passeggeri del 2021

Il programma lanciato da IATA nel 2015, New Distribution Capability (NDC) per lo sviluppo e l'adozione nel mercato dell'industria dei viaggi di un nuovo standard di trasmissione dei dati (Iata.org, 2020) al fine di valorizzare la capacità comunicativa tra compagnie aeree ed intermediari, ha emanato l' *NDC Standard* da seguire per consentire al settore dei viaggi di trasformare il modo in cui i prodotti aerei vengono venduti alle aziende, ai turisti e ai viaggiatori

d'affari, affrontando le attuali limitazioni della distribuzione del settore basato sui seguenti punti chiave: la differenziazione del prodotto e il *time-to-market*, l'accesso a contenuti aerei completi e ricchi, l'esperienza di acquisto trasparente. Uno dei principali obiettivi su cui è basata l'intera iniziativa è di aprire il prodotto delle aziende aeree ai nuovi fornitori di tecnologia (Cowen, 2015).

Le ricerche preventive all'introduzione dello standard hanno avuto il fine di delineare un quadro più completo di ciò che le compagnie aeree propongono nella propria offerta, prendendo come ipotesi potenziale una decisione di acquisto basata sul valore e non sul costo, allontanando così il focus dalla questione del pricing. Ai consumatori di otto paesi è stata mostrata una pagina simulata basata sul modello proposto dall' NDC attraverso un'OTA, e l'80% dei rispondenti ha concordato sul fatto che il sistema risulta più immediato per la comparazione di voli e servizi rispetto a quello attualmente sul mercato. Per ciò che concerne il panorama della vendita al dettaglio delle compagnie aeree in generale, Harteveltdt (2016), autore in collaborazione con l'*Atmosphere Research Group* del successivo report "*The Future of Airline Distribution*", sostiene che le aspettative dei passeggeri oggi vengono inquadrare al di fuori delle compagnie aeree e non consentono alcuna defianze. Un altro punto importante confermato dalla ricerca è stato la disconnessione tra l'importanza che le compagnie aeree attribuiscono ai prodotti accessori e la frustrazione che i consumatori provano nel cercare di prenotare e acquistare, sul cui argomento lo stesso Harteveltdt (2016), si esprime dicendo che i servizi ancillari così importanti per il sostentamento della profittabilità del business dei vettori rappresentano il punto in cui i viaggiatori percepiscono la delusione maggiore, in quanto essi immaginano i prodotti disaggregati in chiave speculativa da parte delle compagnie; occorre pertanto lavorare sul posizionamento di questi prodotti come in grado di dare ai passeggeri il controllo sul processo di scelta. Anche in Cranfield Report (2011), si sottolineava che la percezione dei viaggiatori del *value for money* è cruciale per il successo di una compagnia, i consumatori risentono di pagare per qualcosa che in passato era gratuito, pertanto è fondamentale enfatizzare il valore aggiunto che ogni componente addizionale può apportare al proprio acquisto.

È bene prendere in considerazione anche che in futuro ci si aspetta che i passeggeri diventino più mercenari e tenderanno a calare le reiterazioni all'acquisto di tratte operate dalla medesima compagnia aerea a delle spese effettuate sfruttando l'impegno dei programmi fedeltà, una tendenza che aumenta la necessità di sviluppo di una migliore performance di vendita al dettaglio da parte dei vettori, in un momento in cui la fedeltà dei passeggeri verso le compagnie ha raggiunto il minimo storico, negli Stati Uniti di fatti, solo il 24% dei viaggiatori è membro

di almeno un FFP (Atmosphere Research Group, 2016); mentre le LCC in espansione diventeranno probabilmente compagnie aeree ‘preferite’ tra i conti aziendali.

Infine, al di là dei bisogni del consumatore dal punto di vista delle aspettative, le previsioni sui futuri sviluppi devono tener conto della nuova composizione del customer mix. Le ipotesi avanzate dal gruppo di ricerca sull’atmosfera (2016) contemplano la possibilità che entro il 2021, le compagnie aeree serviranno una base di passeggeri più diversificata dal punto di vista geografico; questa includerà i cosiddetti ‘mercati emergenti ed economie in via di sviluppo’ (EMDE), come Indonesia, Iran, Messico e Turchia. Inoltre, un numero crescente di consumatori di età pari o superiore a 65 anni proveniente da diverse decine di paesi sarà in grado di spostarsi per via aerea; la visione d’insieme deve tradursi nel fatto che i sistemi di distribuzione delle compagnie aeree e i canali che alimentano devono essere progettati per adattarsi a una natura divergente degli utenti.

Il mercato ed i beni che lo compongono, la domanda, l’offerta non sono dunque dei fattori statici ma elementi che mutano nel tempo e nello spazio; le aziende che intendono farvi parte nel ruolo di attori attivi devono pertanto dimostrare capacità eclettiche di riadattamento della propria struttura in termini di input ed output allo scopo di servire i segmenti variegati e numerosi che compongono il customer mix di riferimento. Solo gli operatori in grado di adattarsi all’evoluzione commerciale, tecnologica e culturale saranno in grado di rimanere competitivi e sfruttare positivamente la flessibilità del proprio volume d’affari.

Riferimenti:

- Aapairlines.org, (2020) Association of Asia Pacific Airlines- Who We Are. <http://www.aapairlines.org/who-we-are/> (data ultima di consultazione 02/02/2020)
- Airlines for America (2013) A4A Recaps Year of Progress as U.S. Airlines Report Improved Financial Results in 2013 to the Benefit of Customers, Employees and Shareholders <https://www.airlines.org/news/a4a-recaps-year-of-progress-as-u-s-airlines-report-improved-financial-results-in-2013-to-the-benefit-of-customers-employees-and-shareholders/> (data ultima di consultazione 10/01/2020)
- Al-kaabi et. al (2007) An outsourcing decision model for airlines' MRO activities *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 13 No. 3, pp. 217-227
- American Airlines Group Inc. FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2017
- Atmosphere Research Group (2016) Atmosphere Research Group's US Travel Online Study, Q1 2016
- Avis.co.uk (2020) Avis Cars & Vans <https://www.avis.co.uk/>
- Avram (2017) Ancillaries in the Aviation Industry. Importance, Trends, Going Digital *Expert Journal of Marketing*, 5(2), pp. 53-65.
- British Airways Plc (2018) British Airways Annual Report and Accounts Year ended 31 December 2018
- Britishairways.com (2019/2020) https://www.britishairways.com/travel/home/public/en_ch/
- Bureau of Transportation Statistics (2020) Air Carrier Financial Statistics Data Gap as of Fri May 17 09:16:05:2019 <https://www.bts.gov/browse-statistical-products-and-data/bts-publications/air-carrier-financial-statistics-yellow-book> (data ultima di consultazione 10/01/2020)
- CarTrawler.com (2019) CarTrawler Global Estimate of Baggage Fee Revenue reveals 110% increase from 2014 estimate of \$13.4 billion (€12 billion). <https://www.cartrawler.com/ct/ancillary-revenue/global-stats-baggage/> (data ultima di consultazione 06/12/2019)
- Casarin (2007) Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà vol.II. Giappichelli, Torino
- Cattaneo (2017) Principi contabili americani (US Gaap), il trattamento contabile dei ricavi con l'entrata in vigore del nuovo ASC 606 (09/003/2017) <https://www.linkedin.com/pulse/principi-contabili-americani-us-gaap-il-trattamento-dei-cattaneo/> (data ultima di consultazione 02/02/2020)
- Cooper (2019) British Airways Celebrates First Anniversary of 'Dynamic Packaging' on [ba.com_prweb.com](http://www.prweb.com) 26/06/2019 <http://www.prweb.com/releases/2010/06/prweb4186684.htm> (data ultima di consultazione 29/11/2019)
- Corporate.ryanair.com, (2019) Ryanair Sun E Il Rebranding In Buzz Per L'autunno 2019 (14/03/2019) <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-sun-e-il-rebranding-in-buzz-per-lautunno-2019/> (data ultima di consultazione 27/01/2020)
- Cowen (2015) IATA claims solid progress with its New Distribution Capability (22/10/2015) <https://www.phocuswire.com/IATA-claims-solid-progress-with-its-New-Distribution-Capability> (data ultima di consultazione 14/02/2020)
- Cranfield Report, 2011. Ancillary Revenue Report, Internal Document. Cranfield University

Creditdonkey.com (2017) List of AMEX Membership Rewards Transfer Partners (24/02/2017) <https://www.creditdonkey.com/membership-rewards-transfer-partners.html> (data ultima di consultazione 05/12/2019)

Delta Air Lines, Inc. (2018) FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2018

EasyJet (2018) EasyJet Plc Annual Report and Accounts 2018

Easyjet.com (2020) easyJet Plus <https://plus.easyjet.com/?language=it> (data ultima di consultazione 27/01/2020)

Easyjet.com (2019/2020) <https://www.easyjet.com/it>

Hanlon (2007) Global Airlines, Third Edition: Competition in a Transnational Industry 3rd Edition_ p.86 Butterworth-Heinemann, Oxford (UK) 2007

Hao (2014) Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems, Massachusetts Institute of Technology

Harteveldt (2016) The Future of Airline Distribution 2016-2021

Holloway (1997) Straight and Level: Practical Airline Economics_ Routledge, Abingdon (UK) pp. 188-192

Hutchinson (2018) LinkedIn Learning Courses are Now Available In-Flight on Various Airline Providers_ Socialmediatoday.com (24/09/2018) <https://www.socialmediatoday.com/news/linkedin-learning-courses-are-now-available-in-flight-on-various-airline-pr/532337/> (data ultima di consultazione 02/12/2019)

Hunter (2013) Pay-as-you-weigh airfares the 'next step' (13/02/2013) <https://edition.cnn.com/2013/04/02/travel/samoa-air-fare-by-weight/index.html> (data ultima di consultazione 20/01/2020)

IATA (2014) 2014 IATA GLOBAL PASSENGER SURVEY

<https://www.iata.org/publications/Documents/2014%20IATA%20Global%20Passenger%20Survey%200Highlights.pdf> (data ultima di consultazione 28/11/2019)

IdeaWorksCompany.com (2018) Ancillary revenue defined

<https://www.ideaworkscompany.com/ancillary-revenue-defined> (data ultima di consultazione 07/10/2019)

IdeaWorksCompany.com (2018) Airline Ancillary Revenue Projected to Be \$92.9 Billion Worldwide in 2018 <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/11/Press-Release-133-Global-Estimate-2018.pdf> (data ultima di consultazione 20/11/2019)

IdeaWorksCompany.com (2017) European Airlines Lead 2017 a la Carte Revenue Estimate at \$19.4 Billion with Asian Carriers 2 nd at \$15.8 Billion <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/02/Press-Release-125-More-Global-Estimate.pdf> (data ultima di consultazione 27/01/2020)

IMMInternational.com (2009) Inflight Advertising & Inflight Media Marketing _ In flight Media News <https://www.imm-international.com/news/> (data ultima di consultazione 28/10/2019)

Intrieri (2019) I meccanismi di funzionamento di una compagnia aerea nel contesto di un modello di controllo di gestione (03/07/2019) <http://gaetanointrieri.com/2019/07/03/i-meccanismi-di-funzionamento-di-una-compagnia-aerea-nel-contesto-di-un-modello-di-controllo-di-gestione/> (data ultima di consultazione 10/02/2020)

Jackson et al. (2012) The Problem to Be Solved: Aviation Terrorism Risk Past, Present, and Future.” Efficient Aviation Security: Strengthening the Analytic Foundation for Making Air Transportation Security Decisions, by Brian A., RAND Corporation, 2012, pp. 11–42, www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt3fgzrz.10. (data ultima di consultazione 12/02/2020)

jetBlue (2018) jetBlue 2018 Annual Report

King (2019) Interactive Mobility launches digital food delivery service at Charles de Gaulle Airport_ [passengerterminaltoday.com](https://www.passengerterminaltoday.com) (01/07/2019) <https://www.passengerterminaltoday.com/news/food-beverage/interactive-mobility-launches-digital-food-delivery-service-at-charles-de-gaulle-airport.html> (data ultima di consultazione 08/11/2019)

Klophaus (2013) A la carte pricing to generate ancillary revenue:The case of Ryanair _ https://www.researchgate.net/publication/285776503_Ancillary_revenues_-_beneficial_for_airlines_and_customers (data ultima di consultazione 21/10/2019)

Klophaus, Conrady, Fichert, (2012) Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe, *Journal of Air Transport Management* XXIII August 2012- pp. 54-58

Levinson et. al (2004) Guerrilla Marketing for Consultants: Breakthrough Tactics for Winning Profitable Clients_ Chapter 17: The Price is Right (pp. 211-226)

Lufthansa Group (2018) STRIVING FOR EXCELLENCE Annual Report (2018)

Lufthansa.com (2019) FlyNet a Bordo <https://www.lufthansa.com/it/it/flynet> (data ultima di consultazione 02/12/2019)

Lufthansa.com (2019/2020) https://www.lufthansa.com/it/it/homepage?WT.srch=1&WT.mc_id=SEABRAND_lhcom_IT_it&utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_campaign=lh_it_it_brand&utm_term=pfx&gclid=Cj0KCQiA7aPyBRChARIsAJfWCgK3u02yXDAadl5UAY_R6PWWENgiV97KgxoQwrtxOatGASZS_8IZkZcaAu5PEALw_wcB&gclid=aw.ds&xctg=1627&et_uk=9e0d8159319f436a8311e5489bc1bd98

Macnair.com (2019) What are Branded Fares and What do They Mean you’re your Travel Program? <http://www.macnairtravel.com/travel-program-branded-fares> (data ultima di consultazione 13/12/2019)

Parisaeroport.fr (2019) Relax between two flights <https://www.parisaeroport.fr/en/passengers/services/in-the-airport/services-during-flight-connections/relax-between-two-flights>

Qantas.com (2019) Permanent bag tags- Q bag tags_ <https://www.qantas.com/travel/airlines/q-bag-tag/global/en>

Rizzetto (2017) Economics of the Airline Industry. The Alitalia bankruptcy case: a review_ UNIVE (2017) <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/12842/865717-1223793.pdf?sequence=2> (data ultima di consultazione 07/10/2019)

Royalnationalhotel-ds.com (2020) <https://royal-national-hotel-london.hotel-ds.com/it/> (data ultima di consultazione 05/01/2020)

Ryanair.com (2019) Ryanair Plc 2019 Annual Report

Ryanair.com (2019) Norme sui bagagli Ryanair <https://www.ryanair.com/it/it/info-utili/bagaglio/norme-sul-bagaglio-a-ryanair> (data ultima di consultazione 06/12/2019)

Ryanair.com (2019/2020) <https://www.ryanair.com/it/it>

Sec.gov (2020) The Laws That Govern the Securities Industry <https://www.sec.gov/answers/about-lawsshtml.html> (data ultima di consultazione 02/02/2020)

Schaal (2019) Why Are Airline Websites So Bad at Inspiring Travel?_ Skift.com 28/10/2019 <https://skift.com/2019/10/28/why-are-airline-websites-so-bad-at-inspiring-travel/> (data ultima di consultazione 29/11/2019)

Snider (2008) Predatory Incentives and Predation Policy: The American Airlines Case. University of Minnesota 17/11/2008

Sorensen (2019) Finding the Path to Fix Airline Retail (15/10/2019) <https://www.ideaworkcompany.com/wp-content/uploads/2019/10/Finding-the-Path-to-Fix-Airline-Retail.pdf> (data ultima di consultazione 12/02/2020)

Southwest Airlines Co. (2017) FORM 10-K for the Fiscal Year ended December 31, 2017

Southwest.com (2019) On Southwest Airline Bags Fly Free! <https://www.southwest.com/html/air/bags-fly-free.html> (data ultima di consultazione 06/12/2019)

Spirit Airline Inc.(2010) Spirit Airlines, Inc. Form 10-K. United States Securities Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1498710/000119312510212371/ds1.htm#toc63935_11 (data ultima di consultazione 10/01/2020)

Spirit.com (2020) Optional services <https://www.spirit.com/optional-services> (data ultima di consultazione 20/01/2020)

Tampa Bay Times (2019) Allegiant expanding into resort business (16/05/2019) <https://www.tampabay.com/business/allegiant-air-expanding-into-resort-business-20190516/> (data ultima di consultazione 29/11/2019)

Tatalović et al. (2017) Airline Business Model Optimization_ IV International Symposium: NEW HORIZONS 2017 of transport and communications (17-18/11/2017) Dobj

Tykol (2013) The value of frequent-flyer miles to passengers, airlines and other businesses._ International Travel News (02/01/2013) <https://www.intltravelnews.com/2013/01/the-value-of-frequent-flyer-miles> (data ultima di consultazione 05/12/2019)

Travelport.com (2019) Branded Fares <https://support.travelport.com/webhelp/Smartpoint1G1V/Content/Air/RelatedTopics/BrandedFares.htm> (data ultima di consultazione 13/12/2019)

Trivago.it (2020) <https://www.trivago.it/?aDateRange%5Barr%5D=2020-04-10&aDateRange%5Bdep%5D=2020-04-13&aPriceRange%5Bfrom%5D=0&aPriceRange%5Bto%5D=0&iRoomType=7&aRooms%5B0%5D%5Badults%5D=2&cpt2=1254947%2F100&iViewType=0&bIsSeoPage=0&sortingId=1&slideoutsPageItemId=&iGeoDistanceLimit=20000&address=&addressGeoCode=&offset=0&ra=> (data ultima di consultazione 05/01/2020)

Warnock-Smith, O'Connell (2017) An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues _ *Journal of Air Transportation Management* XXX_ July 2017 pp.1-13
https://www.researchgate.net/publication/318330318_An_analysis_of_ongoing_trends_in_airline_ancillary_revenues (data ultima di consultazione 29/11/2019)

Warnock-Smith, O'Connell, (2013) An investigation into traveler preferences and acceptance levels of airline ancillary revenues_ *Journal of Air Transportation Management* XXXIII October 2013- pp.12-21

Wittmer, Oberlin (2014) ANCILLARY REVENUE PRICING
<https://www.alexandria.unisg.ch/243853/1/14Wittmer.pdf> (data ultima di consultazione 21/10/2019)

Sewraz (2018) Exclusive: KLM and Air France charge credit card fees despite surcharge ban
09/02/2018
<https://www.which.co.uk/news/2018/02/klm-and-air-france-card-surcharge-fees/> (data ultima di consultazione 19/12/2019)

Valerie (2018) CES 2018: Interactive Mobility's Flymingo to Take Flight on Air France Next Month_ Apex (10/01/2018) <https://apex.aero/2018/01/10/ces-interactive-mobility-flymingo-air-france-month> (data ultima di consultazione 02/12/2019)

Volotea.com (2019) <https://www.volotea.com/it>

Zuckerman, Labaton (2001) American Airline is the Winner in a U.S. Antitrust Case_ The New York Times (28/04/2001) <https://www.nytimes.com/2001/04/28/business/american-airlines-is-the-winner-in-a-us-antitrust-case.html> (data ultima di consultazione 29/01/2020)