PROVINCIA DI BRESCIA

SETTORE ASSETTO TERRITORIALE, PARCHI, V.I.A.

SCHEMA DI PIANO D'AREA DELL'AEROPORTO G. D'ANNUNZIO DI MONTICHIARI

in adempimento della delega funzionale dalla Regione Lombardia alla Provincia di Brescia

Relazione sull'impatto socio-economico dell'insediamento aeroportuale di montichiari sul sistema produttivo provinciale

L’impatto socio-economico dell’insediamento aeroportuale di Montichiari sul sistema produttivo provinciale

Indice

0. Oggetto della relazione.....3
0.1. L’incarico.....3
0.2. Le ipotesi di lavoro assunte.....4
0.3. La struttura del documento.....7
1. Il mercato dell’aviazione civile.....8
1.1. Introduzione.....8
1.2. Evoluzione e tendenze nel settore del trasporto aereo.....9
1.3. L’evoluzione normativa del settore del trasporto aereo. Cenni.....19
1.4. L’aeroporto di brescia montichiari: caratteristiche attuali e scenari di sviluppo.....22
1.5. La specializzazione funzionale delle strutture aeroportuali ed i modelli di gestione.....32
2. Gli attori rilevanti.....37
2.1. Introduzione.....37
2.2. Le società di gestione: il loro ruolo istituzionale e le sue evoluzioni.....38
2.3. La nuova identità del gestore aeroportuale.....45
2.4. Il ruolo delle alleanze strategiche nello sviluppo dell’impresa aeroportuale.....59
2.5. I vettori di maggiore interesse strategico: le linee aeree low cost.....70
2.6. I vettori cargo.....78
2.7. I gestori dei servizi a terra.....82
2.8. I servizi a terra: definizioni e caratteristiche.....84
2.9. Gli spazi competitivi per le imprese locali.....96
2.10. Alcune considerazioni conclusive.....101
3. I servizi erogati in un contesto aeroportuale.....105

3.1. L'impatto occupazionale dell'aeroporto..... 105
3.2. I fattori competitivi delle diverse tipologie di servizio..... 110
3.3. L'evoluzione dei servizi non-aviation nella gestione aeroportuale..... 119
3.4. Alcune osservazioni conclusive sui servizi non-aviation..... 137
4. La cultura locale 139
4.1. Introduzione..... 139
4.2. Le opportunità legate alla cultura locale..... 139
4.3. Distretti industriali e nuove tecnologie informatiche 140
4.4. I rapporti con l'estero delle imprese industriali bresciane..... 145
4.5. I possibili investimenti in logica distrettuale..... 157
4.6. La classificazione dei servizi off airport..... 160
4.7. I servizi off airport legati alla cultura locale..... 163
4.8. I servizi off-airport in prima analisi proponibili per il sedime di Montichiari 170
4.9. I fattori critici dei servizi off airport..... 176
4.10. Alcune considerazioni conclusive 191
Conclusioni..... 193
Bibliografia consultata 200

Allegati

Allegato 1

Linee di approfondimento per l'analisi dell'impatto socio-economico dell'insediamento aeroportuale di Montichiari sul sistema produttivo della provincia di Brescia..... 206

Allegato 2

Deliberazione Giunta Regionale 5 ottobre 2001 (individuazione dei metadistretti industriali)……..…....….221

OGGETTO DELLA RELAZIONE

0.1. L'incarico

A seguito della convenzione stipulata in data 15 maggio 2003 fra l'Assessorato al Territorio della provincia di Brescia e l'Università degli Studi di Brescia, il Dipartimento di Economia Aziendale della medesima Università è stato incaricato di svolgere una ricerca su "L'impatto socio-economico, sul sistema produttivo provinciale, dell'insediamento aeroportuale di Montichiari".

A tale fine, è stato costituito un gruppo di lavoro, composto da:

- prof. Maria Martellini, ordinario di Economia e gestione delle imprese, che ha coordinato le attività del gruppo;
- prof. Giuseppe Bertoli, associato di Economia e gestione delle imprese;
- prof. Rino Ferrata, associato di Strategia e politica aziendale;
- dott. Alberto Falini, docente di Economia Aziendale presso la Libera Università Carlo Cattaneo di Castellanza.

L'attività del gruppo di ricerca si è svolta tra i mesi di aprile e dicembre 2003; il 15 luglio 2003 è stato prodotto un primo documento intermedio (allegato 1) in cui venivano indicate le principali linee programmatiche del lavoro in corso di esecuzione.

L'analisi svolta ha richiesto l'utilizzo di metodologie di ricerca diverse; in particolare, si sono condotte:

- indagini sul campo;
- verifiche a campione della significatività, ai fini del lavoro in oggetto, dei dati disponibili sulla base delle fonti ufficiali citate in bibliografia;
- interviste ad alcuni esperti e addetti ai lavori.

Mediante tali attività di validazione dei dati acquisiti, il materiale informativo di cui si disponeva è risultato essere sufficiente ed adeguato per applicare al caso specifico modelli analitici e gestionali ritenuti

idonei allo scopo, in considerazione delle connotazioni distintive del business in esame.

0.2. Le ipotesi di lavoro assunte

L'attività legata al business aeroportuale deve essere analizzata tenendo conto di molteplici aspetti: innanzitutto, gli impatti sul territorio e la relativa attività di pianificazione; in secondo luogo, l'imponenza degli investimenti in gioco e le interconnessioni che si vengono a stabilire tra le diverse scelte specialistiche che si devono compiere (di natura tecnologica, strategica, ambientale e infrastrutturale, per limitarsi alle più evidenti).

Un ulteriore elemento di complessità dell'analisi che il gruppo di ricerca è stato chiamato a svolgere è dato dall'ampiezza dell'arco temporale su cui appare necessario ragionare in quanto, da un lato, gli investimenti in campo richiedono tempi d'implementazione notevolmente lunghi e, dall'altro, l'andamento tendenziale della domanda può essere delineato solo con riguardo ad orizzonti temporali almeno decennali.

La complessità del quadro di riferimento ha comportato inevitabilmente l'esigenza di formulare alcune ipotesi di lavoro "forti", che consentissero, cioè, di prevedere scenari relativamente stabili, almeno dal punto di vista della normativa e di altre fondamentali macro-variabili; in assenza di tali ipotesi, orizzonti temporali tanto lunghi non avrebbero consentito, infatti, di stabilire termini di riferimento sufficientemente affidabili.

Le ipotesi adottate dal gruppo di ricerca riguardano:

- in prima istanza, la positiva determinazione dei Pubblici Amministratori, a qualunque titolo coinvolti nel processo di sviluppo dell'aeroporto: in particolare, si suppone che il processo di crescita rientri sempre fra le loro priorità e che, per quanto di loro competenza, non solo non verranno posti in essere interventi ostativi, ma vi sarà sempre piena collaborazione nell'adottare ogni provvedimento utile alla crescita del traffico aereo a Montichiari;

- in secondo luogo, si ignora il fatto che attualmente la società di gestione dell'aeroporto sia controllata dalla "Valerio Catullo" S.p.A.: ciò potrebbe infatti limitare lo sviluppo dello scalo di Montichiari, in conseguenza della necessità di rispettare possibili vincoli di complementarietà strategica con gli obiettivi di crescita dell'aeroporto di Verona, controllato dalla medesima società di gestione. Non è anzi improbabile che, nel tempo, le due strutture aeroportuali si trovino a competere tra loro per contendersi il medesimo mercato;
- infine, mentre la funzione strategica di un investimento tanto complesso come quello relativo alla realizzazione e/o al potenziamento di un'infrastruttura aeroportuale dev'essere valutata a livello sovra-locale, il presente studio assume come ambito privilegiato di riferimento la realtà della provincia di Brescia.

Poste tali premesse, occorre altresì precisare che le analisi d'impatto economico tipicamente condotte in riferimento alle strutture aeroportuali si articolano secondo diversi livelli di aggregazione; in particolare, si distingue tra[1]:

- *impatto diretto*, ossia l'impatto economico generato dalle attività che forniscono servizi ai passeggeri e alle merci all'interno dell'aeroporto;
- *impatto indiretto*, vale a dire l'impatto economico esercitato dalle attività produttive situate all'esterno dell'aeroporto, ma collegate ad esso in quanto ne servono gli utilizzatori;
- *impatto indotto*, cioè l'impatto economico generato dagli effetti moltiplicativi degli impatti diretti e indiretti.

Per quanto attiene i dati numerici relativi ai diversi livelli d'analisi dell'impatto economico appena indicati, il presente rapporto di ricerca acquisisce i risultati ottenuti da alcuni studi a più ampio raggio citati in bibliografia, i quali stimano il traffico aereo che potrebbe in futuro fare

[1] In questa sede si utilizzano le definizioni ufficiali della Federal Aviation Administration, fatte proprie dalla Airport Council International Europe; in particolare, le citazioni sono tratte dallo studio condotto dal gruppo Clas e dalla S.A.C.B.O. S.p.A. "Gli effetti economici dello sviluppo dell'Aeroporto di Bergamo Orio al Serio" Bergamo, dicembre 2002, pagg. 14-16.

riferimento allo scalo di Montichiari operando per confronto con altri insediamenti simili a quello monteclarense per dimensioni e vocazione. Il gruppo di ricerca non ha potuto confrontare tali ipotesi di base con alcun dato empirico acquisibile a livello locale, giacché attualmente la struttura bresciana si presenta in forma assolutamente embrionale rispetto a come potrebbe configurarsi nel medio termine; di conseguenza, l'analisi basata sull'analogia rimane l'unica percorribile.

Accanto all'analisi focalizzata sui volumi di traffico possibili, è però opportuno considerare che un insediamento aeroportuale comporta una massa elevata di servizi sia in entrata (in quanto il suo funzionamento implica la presenza di numerosissime attività terziarie) sia in uscita (nel senso che l'output stesso della struttura è un complesso di servizi). Ciò significa che, a prescindere dal dettaglio delle cifre circa il numero di passeggeri trasportati e le tonnellate di merci movimentate, l'insediamento aeroportuale implica un forte impatto economico a livello locale, in quanto genera domanda ed offerta di prestazioni, spesso non presenti sul territorio, e che comunque richiedono il rispetto di standard di fornitura talmente specifici da non poter essere assimilati ad altre attività, pure analoghe, che siano richieste dal mercato "generalista". Tale seconda prospettiva di analisi è oggetto di attenzione prioritaria da parte del gruppo di ricerca, che considera i servizi che dovranno essere erogati presso il sedime di Montichiari in logica microeconomica, per evidenziarne i requisiti che risultano necessari, nelle varie ipotesi di sviluppo dell'insediamento, al fine di fronteggiare con successo operatori di varia esperienza e provenienza.

Un ulteriore elemento al quale il gruppo di ricerca ha posto attenzione ha riguardato le opportunità di nuovi scenari, innescate dalla crescita dell'aeroporto di Montichiari ma favorite soprattutto dalla cultura d'impresa, capillarmente presente nel tessuto economico locale. In questo caso, l'obiettivo è stato quello di suggerire interventi in grado di esaltare la specificità della cultura bresciana, vedendo in ciò un fattore di difesa dalla concorrenza imitatrice e un'occasione di sviluppo stabile di tutto il sistema produttivo, che opererà in prossimità dell'aeroporto.

0.3. La struttura del documento

Il presente documento si articola nel modo seguente. Nel primo capitolo si descrive, a livello macroeconomico, il mercato del trasporto aereo, indicando i trend di lungo periodo che caratterizzano lo sviluppo della domanda di tale servizio, anche alla luce degli interventi legislativi più rilevanti che lo interessano. In base a tali elementi, vengono poi delineati i probabili effetti che i trend in essere sono in grado di esercitare sullo scalo di Montichiari.

Il secondo capitolo del lavoro è dedicato all'analisi dei principali attori nella gestione del business aereo, ossia: le società di gestione dell'aeroporto; i vettori low cost; i vettori cargo; i gestori dei servizi a terra (con particolare attenzione agli *handler*).

Come si è in precedenza accennato, il gruppo di ricerca ha riservato particolare attenzione al complesso dei servizi che caratterizzano un insediamento aeroportuale, considerato nella sua interezza. Il terzo capitolo del presente documento analizza dunque in dettaglio sia i servizi erogati nel contesto aeroportuale (servizi *on-airport*), sia quelli la cui erogazione ha luogo al di fuori di tale contesto (servizi *off-airport*).

Infine, l'ultimo capitolo del documento affronta l'analisi di alcuni aspetti della realtà economica della provincia di Brescia suscettibili di esercitare un impatto rilevante sullo sviluppo e sulla gestione dello scalo di Montichiari: l'internazionalizzazione del sistema produttivo locale; i vantaggi competitivi che connotano i distretti industriali locali; le possibili sinergie tra sistema economico locale e infrastruttura aeroportuale; i fattori critici di successo dei servizi *off airport*.

Il documento si chiude con alcune osservazioni conclusive in ordine al possibile ruolo che l'Amministrazione Provinciale può svolgere al fine di fornire un idoneo supporto allo sviluppo dell'aeroporto di Montichiari.

CAPITOLO PRIMO

IL MERCATO DELL'AVIAZIONE CIVILE

1.1. Introduzione

Il settore aeroportuale è interessato da intensi cambiamenti, a motivo della rapida evoluzione registrata dal trasporto aereo e del processo di privatizzazione e consolidamento delle compagnie aeree, che alimenta la concorrenza fra gli stessi sistemi aeroportuali. Il consistente ammontare degli investimenti necessari, anche solo per stare al passo con la crescita prevista della domanda di viaggio aereo, si scontra con i vincoli di bilancio dei governi dei vari paesi (europei e mondiali), che vedono la riduzione dei fondi destinati alla costruzione di aeroporti e con un ciclo economico non propriamente favorevole, solo recentemente in timida ripresa.

La gestione delle infrastrutture aeroportuali mondiali oggi è molto eterogenea in termini di forme giuridiche, strutture, contenuti; esse sono prevalentemente in mano pubblica o a soggetti che in maggioranza ne sono emanazione (Comuni, Enti Locali, Camere di Commercio, Autorità Portuali). L'incidenza media degli aeroporti gestiti da soggetti controllati da azionisti interamente privati si attesta, infatti, tra il 2% e il 4% del totale (Mercer Consulting, 2000). Tuttavia, le evoluzioni recenti lasciano intravedere che il ruolo crescente del settore privato nella proprietà e nella gestione aeroportuale è sostanzialmente inevitabile.

Il suo sviluppo è ipotizzato in diverse fasi e direzioni:

- nel breve periodo, nella parziale liberalizzazione delle operazioni di assistenza al volo; nella totale apertura alla concorrenza delle operazioni di handling aeroportuale e di assistenza a terra di aeromobili e passeggeri; nello sviluppo e nell'incremento delle attività e servizi *non aviation* degli aeroporti;
- nel medio lungo periodo, anche se per alcuni soggetti tali tendenze rappresentano di già il presente, è da prevedersi il crescente impegno dei gestori privati nella gestione complessiva di altri aeroporti, sia mediante contratti di *outsourcing* e di

management di lunga durata, sia con partnership pubblico/privato ed investimenti diretti.

Il dato di fondo che le accennate evoluzioni mettono in evidenza è l'emergere di una nuova importante industria, in cui le imprese di gestione aeroportuale ed altri soggetti che in essa operano svolgono un ruolo nuovo e più complesso: acquistano, controllano o gestiscono anche altre reti aeroportuali, sviluppano nuovi business e competenze che si sovrappongono a quelle "tradizionali" che nel frattempo si rafforzano ed approfondiscono. Secondo alcune opinioni, entro il prossimo decennio una quota considerevole degli aeroporti internazionali nel mondo, esclusi gli Stati Uniti, potrebbero essere controllati da una manciata di questi soggetti specializzati, mutando significativamente lo scenario competitivo di riferimento (Fonte: Mercer Consulting, 2000).

1.2. Evoluzione e tendenze nel settore del trasporto aereo

Per l'analisi dell'evoluzione di un'impresa aeroportuale è necessario muovere dal presupposto che essa può essere vista come un sistema complesso oppure, come suol dire la letteratura internazionale, come parte (complessa) di un più articolato ed ampio sistema "*larger system*" (Sayles e Chandler, 1993), vale a dire come parte di un "sistema di sistemi". Tale presupposto logico costituisce uno degli elementi portanti di un'efficace analisi, implicando che la comprensione della realtà costituita da un'impresa aeroportuale, può essere raggiunta solo in termini di una sorta di "federalismo sistemico". Infatti, l'aeroporto e chi lo gestisce agiscono in un sistema complesso che, pur formato da molte sub-unità indipendenti, deve ricercare e trovare equilibrio dinamico fra autonomia e coordinamento, tra responsabilità ed interesse proprio e responsabilità ed interesse comune, fra autonomia imprenditoriale e unione di progetto. Si tratta di esigenze in parte fra loro contraddittorie, che vanno definite ed analizzate secondo il modello del federalismo gestionale in cui le parti, da un lato, dispongono di notevole indipendenza per assicurare i maggiori rendimenti individuali, dall'altro sono vincolate ad un comune progetto e ad un comune risultato: la gestione efficace ed efficiente di un aeroporto.

In virtù di tale prospettiva di analisi, per comprendere l'evoluzione di un'impresa aeroportuale occorre considerare le dinamiche del suo più importante collettore di valore ovvero il traffico aeroportuale di merci e passeggeri.

A tal proposito i dati ufficiali permettono di osservare che, nel corso dell'ultimo trentennio (1970-2000), il traffico in questione ha palesato un ritmo di crescita molto sostenuto, assestatosi in una crescita media del 6,2% annuo (Fonte: ICAO).

In particolare:

- nel corso degli anni Ottanta la crescita è stata abbastanza costante, assestandosi mediamente intorno al 6% annuo;
- nel 1991, "il volume dei passeggeri e delle merci ha visto un declino di circa il 2% essenzialmente a causa della c.d. guerra del Golfo ed alla conseguente recessione che ha interessato l'economia mondiale" (Ossola, 1996);
- negli anni successivi (1993-2000) dopo la fine del conflitto, i tassi di crecita sono tornati positivi (+10% nel 1992), ri-assestandosi intorno al 6% annuo.

La rilevanza di tale dato può essere maggiormente apprezzata ove si consideri che il suo valore è pressoché doppio rispetto a quello registrato dal tasso di crescita reale del prodotto interno lordo mondiale (Fonte: Mc Kinsey Quarterly) nell'arco del medesimo periodo.

La scomposizione di questo traffico per macro-aree secondo i dati Airports Council International (ACI) relativi al 1999 vede:

- il Nord America con una quota pari al 47% del traffico mondiale totale;
- l'Europa che genera all'incirca il 30% del traffico;
- a sempre più breve distanza l'area Asia/Pacifico con il 15% del totale.

Nel corso del quinquennio 1995-2000, uno dei più positivi per la crescita del traffico aereo mondiale, il valore del profitto netto complessivo ottenuto dalle compagnie aeree di tutto il mondo è stato pari alla ragguardevole cifra di 39 miliardi di dollari (Fonte: Mc Kinsey Quarterly).

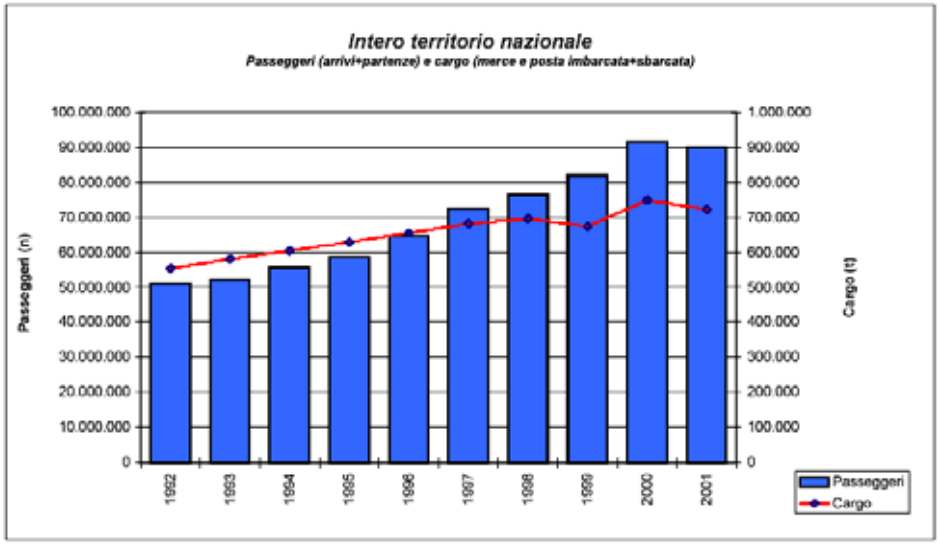
Le prospettive disegnate dal sopraddetto scenario sono decisamente cambiate nel corso dell'anno 2001. Le conseguenze relative agli avvenimenti dell'11 Settembre hanno, infatti, accentuato una fase di crisi più profonda e strutturale di quanto inizialmente immaginato, che si era però generata precedentemente a detta tragica data e che tutt'oggi sta interessando gran parte del settore del trasporto aereo. Nei primi otto mesi del 2001 infatti - dunque precedentemente all'11 Settembre - la crescita dei passeggeri delle linee aeree statunitensi mostrava i primi segni di cedimento in quanto si attestava su di un flebile +0,7% (Fonte: FAA). Si è trattato di una brusca frenata, soprattutto se la si confronta con la media di sviluppo del traffico passeggeri registrata negli ultimi dieci anni nel medesimo periodo (+4,0%) (Fonte: FAA).

Gli effetti negativi, conseguenti all'attacco terroristico dell'11 Settembre, hanno acuito la situazione di crisi pregressa dell'aviazione mondiale per cui alla fine del 2001 il traffico passeggeri mondiale è diminuito del 4%, mentre nel mercato statunitense - quello più direttamente colpito da tali eventi – la diminuzione del traffico passeggeri è stata dell'8,5%.

Nel mese di Dicembre 2001 il numero di passeggeri, nei 35 più importanti aeroporti Europei, ha registrato una variazione negativa pari al -10,15% rispetto al Dicembre 2000. Ciascuno dei quattro fra i più grandi vettori aerei mondiali, (American Airlines, United Airlines, Delta AirLines, US Air), ha registrato in chiusura di bilancio 2001 un valore consolidato di perdite "record" pari a circa 1 miliardo di dollari. Il governo statunitense, onde evitare il crack complessivo del sistema ha provveduto ad erogare incentivi e sgravi fiscali per un valore di 5 miliardi di dollari (Fonte: Mc Kinsey) oltre a garanzie su mutui e prestiti per un ammontare complessivo pari a 10 miliardi di dollari (Fonte: Mc Kinsey). Alcune delle compagnie aeree citate sono entrate in amministrazione straordinaria (Chapter 11) e ad oggi, prevedono di uscirne non prima della metà del 2004[2].

[2] United Airlines, la seconda compagnia aerea più grande del mondo, ha recentemente dichiarato che nonostante la ripresa del traffico aereo registratasi nel corso della stagione estiva 2003 (+8,1% del valore di ricavo/passeggero nel mese di Luglio 2003) prevede di non uscire dalla procedura di amministrazione straordinaria in cui è entrata qualche mese or sono (Chapter 11) non prima della fine della prima metà del 2004. Le prospettive di sviluppo del settore aereo, nonostante la ripresa registratasi nella stagione estiva, ha dichiarato l'avvocato James Spraygeren, responsabile della procedura di amministrazione straordinaria, risultano essere ancora incerte e quantomeno non tali da poter prevedere un'uscita dalla procedura nel breve. Per poter

Figura 1.1. *L'evoluzione del traffico merci e passeggeri in Italia nel periodo 1992-2001*



L'andamento del traffico aereo italiano nel corso dell'ultimo decennio rispecchia le tendenze internazionali. Nel corso dell'intero anno 2001 (ultimo anno disponibile) (cfr. Fig.1.1) sono transitati all'interno degli aeroporti ubicati sul nostro territorio nazionale poco meno di 90 milioni di passeggeri, inclusi i passeggeri in transito.

Il saldo, rispetto al 2001, dei soli arrivi e partenze (esclusi i transiti) vede una limitazione "ridotta" al -1%, mentre il saldo negativo è più consistente se consideriamo il numero dei passeggeri in transito ed i voli intercontinentali (Fonte: Enac).

Il traffico merci in partenza, in arrivo ed in transito presso le strutture logistiche degli aeroporti italiani sembra aver sofferto maggiormente il

---

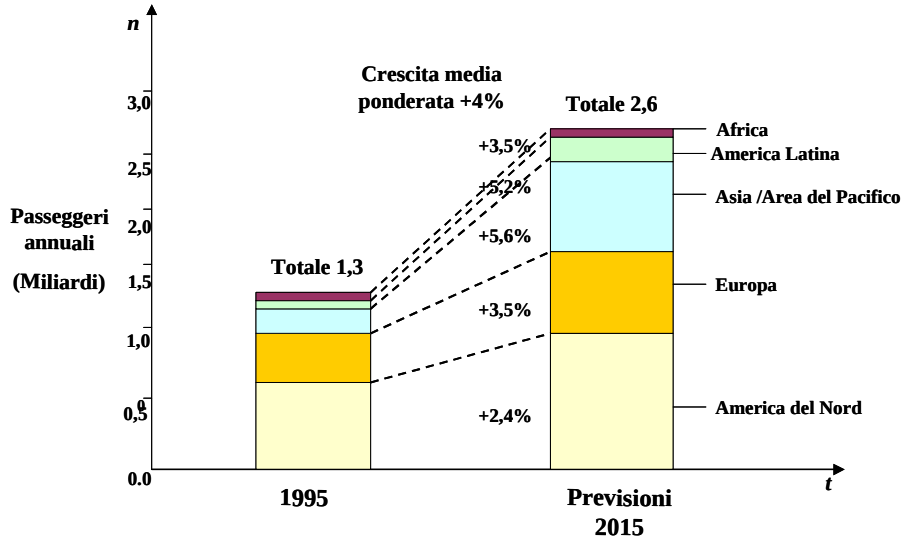
raggiungere tale risultato, continua Spraygeren, occorre risolvere e ricontrattare il grave problema dei contributi ai piani pensionistici dei dipendenti a carico dall'azienda (problema molto diffuso fra le grandi imprese americane) così come occorre attendere un consolidamento definitivo dei trend di crescita del traffico aereo che vada al di là delle stagionalità (Fonte: *United now sees Chapter 11 exit first half 2004*, Usa Today, 29 Agosto 2003).

rallentamento degli interscambi in seguito ai fatti dell'11 Settembre, pur avendo registrato un valore assoluto superiore alle 700.000 tonnellate.

Nel corso del primo semestre 2002, il numero di arrivi e partenze effettuate con voli di linea presso gli aeroporti italiani ha fatto registrare una variazione complessiva negativa del -7,1% rispetto al corrispondente semestre del 2001 (pre-11 Settembre) scomponibile in -10,4 % sui voli internazionali e -3,8% sui voli nazionali (Fonte: Enac). Nonostante le difficoltà degli ultimi anni, si deve considerare che l'analisi delle prospettive di sviluppo del settore aereo mondiale deve essere inserita in un arco temporale di lungo termine, che includa sì le ultime recenti evoluzioni, ma che abbracci anche i consistenti risultati del passato ed includa gli sviluppi, anch'essi crescenti, legati alla sempre più diffusa globalizzazione del pianeta. A tal fine, le prospettive (alcune elaborate prima dei fatti dell'11 Settembre) di sviluppo del traffico aereo, unanimemente stimate dai principali operatori del settore, prevedono un "raddoppio" del traffico aereo nel periodo 1995-2015 che passerebbe così da un valore di 1,3 miliardi di passeggeri (dati 1995) ad un valore di ben 2,6 miliardi di passeggeri nel 2015 (cfr. Fig. 1.2).

A sostegno di tale sviluppo, che sancirà definitivamente l'affermazione del trasporto aereo come il mezzo di trasporto di massa al servizio dello sviluppo economico dell'intero pianeta, opereranno principalmente la macro area dell'Asia/Pacifico (+5,6% di crescita media annua prevista), che continuerà a svolgere il ruolo di traino dei traffici e dell'interscambio mondiale come avvenuto nell'ultimo decennio, e l'America Latina, stante che le economie dei suoi più importanti paesi (Argentina e Brasile), risultano essere in via di risanamento e sviluppo.

Figura 1.2. *La stima dell'evoluzione prevista del traffico passeggeri nel periodo 1995-2015*



Fonte: **Mercer Consulting su dati ICAO, IATA, ACI**

L'ultima fotografia disponibile del sistema aeroportuale europeo e dei suoi traffici, aggiornata al mese di Settembre 2003 (Fonte: ACI Europe), evidenzia (cfr. Fig.1.3) un leggero incremento di traffico rispetto ai valori registrati nel medesimo periodo del 2002 sia per gli aeroporti maggiori (+1,0%) che per gli aeroporti di media dimensione (+1,1%).

Le variazioni registrate rispetto al 2001, propongono un deciso miglioramento dei valori degli aeroporti maggiori - che più risentirono della crisi conseguente all'attentato (+6,0%) - e un leggero arretramento degli aeroporti di medie dimensioni (-1,2%).

Alla luce delle recenti evoluzioni, si è chiarito quali possano essere effettivamente gli sviluppi dell'industria del trasporto aereo mondiale e delle compagnie aeree, suoi attori primari. Gli analisti "più ottimisti" hanno concluso che il traffico aereo dalla fine del 2001 agli inizi del 2002 è tornato ad aumentare, nonostante che ulteriori eventi negativi (si pensi alla diffusione epidemica del morbo denominato SARS) ne abbiano seriamente minacciato lo sviluppo.

Figura 1.3. *Il traffico passeggeri nei più importanti aeroporti europei al 30 Settembre 2003*

Categoria 1 Aeroporti con più di due milioni di passeggeri/mese (variazione percentuale del traffico passeggeri Settembre 2003 vs 2002 e 2001)			
Aeroporto	**Sigla**	**Var. % 2003v2002**	**Var. % 2002v2001**
Londra Heathrow	LHR	+0,5%	+12,2%
Francoforte Main	FRA	-1,0%	+5,8%
Parigi Charles de Gaulle	CDG	+2,4%	+7,8%
Amsterdam Schiphol	AMS	-3,4%	+5,1%
Madrid Barajas	MAG	+5,2%	+6,5%
Londra Gatwick	LGW	-4,0%	-3,5%
Roma Fiumicino	FCO	+5,7%	+8,1%
Monaco di Baviera	MUC	+0,3%	+3,5%
Manchester Ringway	MAN	+2,8%	+1,2%
Barcellona El Prat	BCN	+5,1%	+8,4%
Incremento medio ponderato*		**+1,0%**	**+6,0%**
Categoria 2 Aeroporti che accolgono fra uno e due milioni di passeggeri/mese (variazione percentuale del traffico passeggeri Settembre 2003 vs 2002 e 2001)			
Parigi Orly	ORY	-1,7%	+2,7%
Londra Stansted	STN	+18,2%	+34,4%
Milano Malpensa	MXP	-0,3%	-2,1%
Copenhaghen	CPH	-2,6%	+0,6%
Zurigo Kloten	ZRH	-7,9%	-22,0%
Dusseldorf	DUS	-3,5%	-4,5%
Dublino	DUB	+1,1%	+5,5%
Bruxelles	BRU	+1,2%	-23,0%
Stoccolma Arlanda	ARN	-8,5%	-14,2%
Vienna Schwechat	VIE	+7,5%	+10,4%
Atene Spata	ATH	+1,1%	+10,0%
Oslo	OSL	+2,1%	n.d.
Berlino Schonefeld	TXL	+11,6%	+14,5%
Incremento medio ponderato*		**+1,1%**	**-1,2%**

* media ponderata=Sommat.(%variazione*passeggeri)/Sommat.(passeggeri)

Fonte: **ACI Europe, September 2003 Report**

Le compagnie aeree hanno condiviso tale osservazione e, facendo tesoro dell'esperienza acquisita alla fine degli anni '90, si sono dimostrate più pronte a reagire ad un periodo di difficoltà di quanto non abbiano fatto in occasione di precedenti cicli negativi. Esse, infatti, sono riuscite ad ottenere un sostanziale miglioramento del proprio grado di leva operativa, sia tramite una crescente modularizzazione della capacità offerta e dei rispettivi costi operativi, sia mediante la riduzione degli ordini di nuovi aerei, con ricorso al noleggio di aerei in leasing o all'utilizzo in flotta di aerei più vecchi per la gestione dei picchi di traffico. Tuttavia, pur se le ricordate prospettive di crescita del traffico e la crescente affermazione delle compagnie aeree a basso costo (che più oltre si analizzeranno in dettaglio) inducono in taluni un giudizio di cauto ottimismo circa l'evoluzione del trasporto aereo nei prossimi anni, altri non mancano di sottolineare che l'attuale crisi del settore aereo sia più profonda di quanto sembri.

Si deve osservare in proposito che le compagnie aeree non hanno dimostrato sufficiente efficacia nel ridurre la capacità offerta e i conseguenti costi operativi, dovendosi registrare l'aumento di offerta di posti sulle linee aeree di tutto il mondo fin dagli inizi del 2001 (+2,7%); e ciò a fronte di una domanda flebile, se non addirittura in contrazione (almeno su alcune tratte).

Considerando, da un lato la disponibilità effettiva di aeromobili in flotta o in corso di ordinazione e consegna, e, dall'altro, i reali volumi di traffico registrati sulle diverse tratte mondiali, un'importante società di consulenza ha stimato l'eccesso di offerta strutturale dell'intera aviazione commerciale mondiale per l'anno 2002 in 2.243 aeromobili, con un'incidenza relativa sul totale delle flotte disponibili pari al 13,2% (cfr. Fig.1.4). Ciò significa un aumento di circa il 45% rispetto all'anno 2001 (non interamente investito dalla crisi) ma soprattutto una maggiore incidenza del +43,5% rispetto all'eccesso di offerta determinatasi a seguito della prima guerra del Golfo nel corso del 1992 (Fonte: Mc Kinsey-Airline Monitor).

***

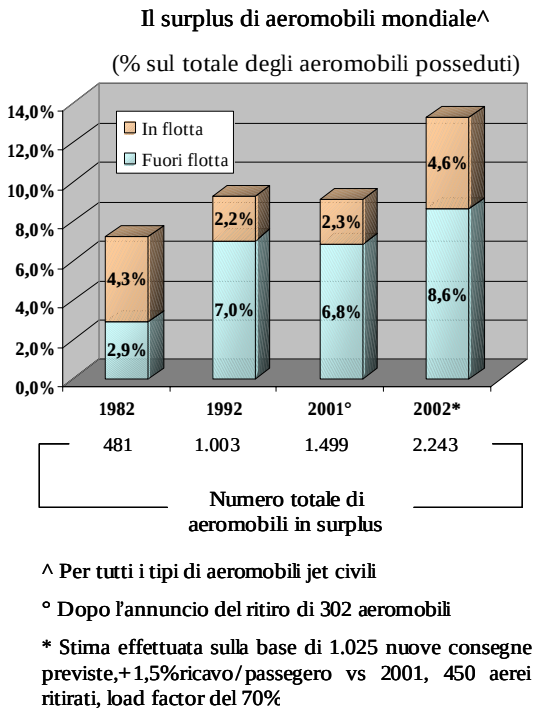
Le crisi affrontate dal settore del trasporto aereo nel corso degli ultimi trent'anni hanno evidenziato come per ciascuna di esse sia possibile disegnare una sorta di ciclo di vita suddiviso in quattro distinte fasi (cfr.

Fig.1.5) che vanno dal “picco della crescita” alla “ripresa” successiva alla crisi.

L’attenta comparazione degli indici relativi alla crisi corrente del trasporto aereo con quelle verificatisi nel corso degli ultimi trent’anni fa emergere valutazioni preoccupanti in merito allo “stato di salute” dell’intero mercato.

Gli indici di redditività calanti del settore si scontrano con un preoccupante eccesso di offerta strutturale (difficilmente comprimibile in un breve arco temporale e che costringe molte linee aeree a tenere i propri aerei a terra) e la diminuzione del livello reale delle tariffe, ridottesi di più dell’80% se confrontate al 1970 (Ossola, 1996).

Figura 1.4. *Surplus di offerta del trasporto aereo mondiale*



^ Per tutti i tipi di aeromobili jet civili

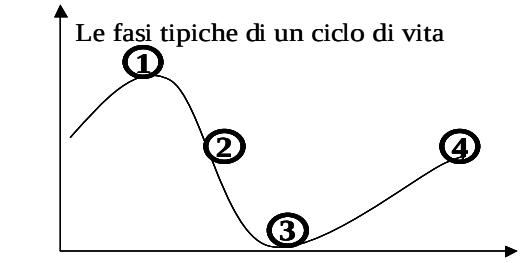
° Dopo l’annuncio del ritiro di 302 aeromobili

* Stima effettuata sulla base di 1.025 nuove consegne previste,+1,5%ricavo/passegero vs 2001, 450 aerei ritirati, load factor del 70%

Fonte: **Elaborazione su dati Mc Kinsey Quarterly**

Si tratta di condizioni che rendono abbastanza difficile ottenere l'aumento del margine operativo per passeggero o anche solo mantenerlo costante. Gli incrementi di traffico sono stati infatti attribuibili allo sviluppo del comparto delle linee aeree a basso costo (c.d. *low cost*), mentre l'evoluzione del traffico intercontinentale ha subito una brusca frenata anche a causa di fattori non propriamente industriali quali il contagio del virus SARS in Asia, Estremo Oriente e Canada o il pericolo terrorismo.

Figura 1.5 *Identificazione delle fasi cicliche del settore del trasporto aereo mondiale*



1) PICCO

- Picco dei ricavi;
- Il profitto marginale unitario è più basso del costo marginale unitario;
- Nuovi picchi di ordine di aeromobili;

2) CADUTA

- Minore tasso di crescita della domanda;
- Ricavi/passeggero in diminuzione, erosione dei margini;
- Ordini di aeromobili cancellati o postergati.

3) STABILIZZAZIONE

- Ripresa dei tassi di crescita;
- Stabilizzazione dei margini unitari;
- Gli ordini improrogabili aumentano l'eccesso di offerta.

4) RIPRESA

- Forte crescita economica;
- I profitti unitari crescono ed i costi marginali unitari si stabilizzano;
- Stabilizzazione della capacità offerta.
- Riemersione di una disciplina dei prezzi

Fonte: **Elaborazione su dati Mc Kinsey Quarterly**

In questo scenario, la riduzione dei costi ed il processo di bilanciamento fra costi operativi per passeggero e ricavi unitari diventa

particolarmente difficile per le compagnie aeree c.d. “tradizionali”, strette fra un maggior livello dei costi dovuti alla sicurezza dei passeggeri e dei mezzi, una forte rigidità nella riduzione del costo del lavoro e la necessità di investire importanti, nuove risorse in termini di adeguamento della flotta e dell’offerta commerciale: d’altronde, tutto ciò diventa improrogabile per essere competitivi in nuovi, importanti segmenti di mercato che oggi giorno la loro offerta non consente di raggiungere.

1.3. L’evoluzione normativa del settore del trasporto aereo. Cenni

L’evoluzione della normativa nazionale ed internazionale verso una crescente liberalizzazione del settore del trasporto aereo ha svolto e svolge tuttora un ruolo fondamentale nello sviluppo numerico e dimensionale delle strutture aeroportuali italiane e delle imprese che le gestiscono, contribuendo a modificarne radicalmente l’identità ed i profili di gestione.

L’art. 6 del Regolamento di Navigazione Aerea dell’11/01/1925 n. 325 definiva l’aeroporto come il luogo destinato al ricovero ed all’approdo, anche in via temporanea, degli aeromobili, a prescindere dalle problematiche gestionali attinenti alla struttura ed ai servizi erogati.

Le peculiarità e le caratteristiche distintive della materia aeroportuale erano talmente ignorate che tutta la normativa di riferimento in materia aeronautica era ispirata al Codice della Navigazione Marittima e non vi era nessuna indicazione in merito all’impresa di gestione aeroportuale e alla sua identità giuridica. L’attenzione della normativa era esclusivamente focalizzata sul criterio d’utilizzo e sulla destinazione dei beni demaniali, sui quali aveva luogo l’attività aeroportuale.

Per comprendere il processo di evoluzione e cambiamento vissuto dalla normativa in tema di trasporto aereo è bene avviare un’analisi comparata che muova dalla considerazione delle disposizioni legislative che hanno interessato il mercato statunitense. In particolare dalla regolamentazione posta in essere dal governo americano nel corso degli anni ’30, in piena depressione economica.

L’allora aspra concorrenza, in atto fra le diverse compagnie aeree statunitensi, e l’incombente crisi economica avevano causato una serie di fallimenti a catena, che rischiavano di mettere seriamente in pericolo la stabilità dell’intero sistema dei trasporti.

Si addivenne così all'emanazione del *Civil Aeronautics Act* e all'istituzione del *Civil Aviation Board* (CAB) i cui principi possono essere così sintetizzati:

- assicurare allo Stato il controllo di un servizio di pubblica utilità e di tutti i settori di attività ritenuti strategici (compreso il settore del traffico aereo);
- fornire un livello di qualità e di sicurezza minimo nell'erogazione dei servizi di trasporto aereo, evitando di conseguenza una dannosa guerra sui prezzi e le tariffe.

In particolar modo, il CAB:

- monitorava gli ingressi e le uscite su tutte le rotte degli operatori del trasporto aereo mediante un regime di concessione ad operare sulle stesse;
- determinava le tariffe standard da applicare sulle diverse tratte;
- autorizzava eventuali fusioni ed acquisizioni fra compagnie aeree;
- elargiva contributi e sussidi affinché fossero assicurati i collegamenti su tutto il territorio nazionale.

Con il trascorrere del tempo, la regolamentazione descritta rilevò tutte le proprie inefficienze. Le tariffe aeree concordate dalle sedici compagnie aeree abilitate ad operare divennero eccessivamente elevate e, nonostante gli incentivi ed i sussidi concessi e gli obiettivi prefissati dalla legislazione, alcune zone del paese furono abbandonate dal servizio aereo.

Le cose rapidamente cambiarono quando, sul finire degli anni Settanta, un piano di deregolamentazione del settore mutò radicalmente lo scenario di riferimento.

Nell'aprile del 1978, durante l'amministrazione Carter, venne promulgato *l'Air Deregulation Act* (ADA), con il quale l'amministrazione americana sanciva il ritorno del libero mercato nell'ambito del trasporto aereo. Vennero abolite tutte le forme di limitazione all'accesso su rotte e destinazioni, così come venne completamente liberalizzata la fissazione delle tariffe. Gli effetti benefici di tali provvedimenti, a più di venti anni di distanza, sono sotto gli occhi di tutti.

A partire dall'Aprile 1978 l'ammontare delle tariffe aeree è andato progressivamente scendendo a vantaggio degli utenti finali (cfr §1.2). Il livello di sicurezza degli aerei e degli aeroporti è cresciuto e l'industria del trasporto aereo è una delle più importanti al mondo.

Sulla scia dell'esperienza degli Stati Uniti, anche l'Europa ha dato avvio alla liberalizzazione nel Febbraio 1986, approvando l'Atto Unico Europeo in ottemperanza al dettato dell'art. 85 del Trattato di Roma, che sancisce la libera circolazione delle persone e delle merci in ambito comunitario. Fino a quella data, le regole vigenti nel trasporto aereo intra-comunitario erano quelle fissate dalla Convenzione di Chicago che aveva ispirato la normativa relativa a tutto il trasporto aereo internazionale. Purtroppo l'applicazione dei principi fondamentali quali il libero diritto di volo e di imbarco era comunque subordinata alla stipula di intese bilaterali fra gli stati membri della allora Comunità Economica Europea, "aventi ad oggetto la possibilità per le sole compagnie di bandiera, di effettuare collegamenti tra uno Stato e l'altro" (Bronzetti, 2002).

Le disposizioni successivamente emanate, rispettivamente nel Dicembre 1987 e nel Settembre 1989, pur aumentando il grado di flessibilità dell'offerta delle compagnie aeree nella fissazione delle tariffe, non ebbero significativi effetti in quanto non ovviavano alla permanenza del regime bilaterale fra i due paesi di destinazione e di origine di un collegamento aereo.

Soltanto nel marzo 1997, con l'approvazione ed introduzione di un terzo pacchetto normativo sulla riforma del trasporto aereo, il Consiglio Europeo ha definitivamente portato a termine il processo di liberalizzazione nell'odierna Unione Europea. Infatti a decorrere dal 1° Aprile 1997, con la liberalizzazione del cosiddetto cabotaggio, tutte le compagnie europee possono servire qualunque rotta all'interno di uno stato membro o fra stati membri.

1.4. L’aeroporto di Brescia Montichiari: caratteristiche attuali e scenari di sviluppo

L’aeroporto “Gabriele d’Annunzio” di Montichiari è situato a 20 chilometri da Brescia e si può considerare parte del sistema aeroportuale lombardo-milanese (insieme agli aeroporti milanesi di Malpensa e Linate e a quello bergamasco di Orio al Serio), anche se viene ad essere solitamente compreso nel cosiddetto sistema aeroportuale del Garda insieme a Verona Villafranca, per il fatto che, nella seconda metà degli anni Novanta, fu proprio la società di gestione dell’aeroporto veronese (Valerio Catullo S.p.A.) a rilanciare la realtà bresciana.

Nato come aeroporto militare in occasione della seconda guerra mondiale, lo scalo venne gradualmente abbandonato dall’Aeronautica Militare, mentre la contigua aerostazione di Ghedi veniva assumendo maggiore importanza.

La smilitarizzazione dell’aerostazione di Montichiari e i progetti di ristrutturazione furono approvati nel 1998; sebbene l’obiettivo più immediato fosse quello di sostituire lo scalo veronese durante i tre mesi di riqualificazione della sua pista, la nuova aerostazione è rimasta in attività, come riferimento per la provincia di Brescia. Il traffico annuo è attualmente di circa di 270.000 passeggeri.

Un cenno richiedono le caratteristiche tecniche dell’infrastruttura monteclarense.

Il sedime aeroportuale insiste interamente sul territorio del comune di Montichiari; è facilmente accessibile con la strada statale 236 (Brescia-Mantova) e mediante i raccordi che lo collegano sia alla tangenziale sud della città di Brescia sia alle autostrade A4 (Torino-Trieste) e A21 (Torino-Brescia).

L’intero sedime si estende per 1.600.000 metri quadrati. Attualmente l’infrastruttura occupa solo una superficie di mq. 56.000, mentre 30.000 mq. sono destinati a parcheggio a raso, in grado di ospitare circa 700 veicoli, sia privati che asserviti all’attività dell’aeroporto. Il confronto fra la superficie disponibile e quella utilizzata è un dato essenziale per comprendere le potenzialità di espansione che caratterizzano il sito bresciano che, da questo punto di vista, non ha rivali a livello europeo. Tale elemento di particolare pregio è rafforzato da altre caratteristiche strategicamente importanti:

- lo strumento urbanistico, attualmente in vigore nel comune di Montichiari, prevede – nell'intorno della struttura aeroportuale – solo zona agricola, escludendo sia insediamenti produttivi a qualunque altro titolo sia la formazione di agglomerati urbani;
- l'aerostazione è dotata di una pista lunga 2.990 metri e larga 45, in grado di far atterrare e decollare qualunque tipo di aereo *wide body* (ad esempio: Airbus 330, MD 11, Boeing 777);
- nel prossimo futuro, è previsto un ulteriore allungamento di tale pista, portandola a una lunghezza complessiva di circa 3.400 metri. Ciò consentirà di operare anche con i velivoli cargo di massime dimensioni. Si ricorda che, attualmente, Malpensa è l'unico insediamento a disporre di una pista di tale portata;
- l'aeroporto di Montichiari è contiguo con la base dell'aeronautica militare di Ghedi, che in prospettiva potrebbe essere riconvertita a uso civile e che già dispone di infrastrutture importanti, quale la pista denominata RWY 131/31, ubicata a circa 2,5 Km Nord-Ovest dall'attuale aerostazione Gabriele D'Annunzio. Tale pista ha le stesse dimensioni di quella citata più sopra (2.990 metri per 45 metri). La distanza tra gli assi delle due piste è di Km. 3,2;
- la contiguità con Ghedi costituisce premessa per sinergie strategiche importanti ai fini dello sviluppo futuro del traffico.

A tutt'oggi, non è possibile formulare previsioni circa la possibilità che l'aeroporto di Montichiari venga effettivamente unito alla base di Ghedi, ostando a ciò comprensibili esigenze di segretezza militare, che impediscono di raccogliere qualunque notizia al riguardo. Tale possibilità non è peraltro da escludere. Se l'operazione avesse luogo, il sedime bresciano disporrebbe, senza investimenti aggiuntivi sostanziali, di due piste di grandi dimensioni, con la possibilità di realizzarne una terza nel corridoio che attualmente le divide (o in altra parte del comprensorio). Attualmente solo Malpensa dispone di due piste di tali dimensioni, mentre la costruzione di una terza appare essere problematica, stante l'impatto ambientale che essa comporterebbe. Va tuttavia al riguardo osservato che le due piste esistenti a Malpensa sono localizzate meglio delle due che si trovano a Montichiari-Ghedi, giacché la distanza che le divide è di circa 800 metri (misurata con riferimento agli interassi) contro i 3.200 metri che invece dividono le piste di Montichiari; si tratta di un

aspetto importante, poiché – la riduzione dei tempi di trasferimento dall'una all'altra – comporta maggiore efficienza logistica.

Nella tabella 1.1 sono riepilogati alcuni dei dati salienti che caratterizzano l'insediamento Gabriele D'Annunzio nelle sue caratteristiche attuali.

Tabella 1.1. *Sintesi delle strutture esistenti presso l'aerostazione Gabriele d'Annunzio*

Caratteristica descrittiva	Dati tecnici
Grandezza sedime	1.600.000 mq.
Pista di volo	14-32
Dimensioni	2.990 x 45
Piazzole aeromobili	12
Dimensioni	56.000 mq.
Aerostazione passeggeri	6.500 mq.
Banchi di accettazione	10
Numero di posti per posteggio: ❑ Viaggiatori ❑ Operatori aeroportuali ❑ Autonoleggio ❑ Autobus ❑ Taxi ❑ Mezzi pesanti ❑ Zona merci	 520 74 24 17 14 24 22
Allungamento della pista di circa 400 metri	In fase di definizione
Cargo building	In fase di costruzione
Sinergie più evidenti con Ghedi	Seconda pista di metri 2.990x45

Alla luce delle caratteristiche tecniche di cui sopra, è possibile disegnare distinti scenari con riguardo all'impatto economico, a favore dell'area territoriale in cui è insediata[3], che può essere determinato dallo

[3] L'analisi degli scenari di seguito esposta segue da vicino quanto illustrato nei rapporti di ricerca "L'impatto economico generato dallo sviluppo dell'aeroporto di Brescia Montichiari",

sviluppo dell'aerostruttura di Montichiari. Tali scenari verranno comparati avendo riguardo agli effetti che possono essere attesi nel prossimo futuro (breve periodo) e agli effetti derivanti da alternative ipotesi di sviluppo, moderato o forte, da prevedere nel medio-lungo periodo.

1.4.1. Lo scenario di breve periodo

Attualmente l'aeroporto "Gabriele d'Annunzio" ha un ruolo prevalentemente locale; le compagnie aeree che vi operano sono vettori di nicchia quali la Gandalf Airlines e l'irlandese Ryanair e le destinazioni raggiunte sono Roma, Londra Stansted e Olbia (quest'ultima è una destinazione stagionale). Nello scenario di breve periodo (al 2008) è ragionevole assumere che tale caratteristica non si modifichi e che lo scalo di Montichiari limiti il suo ambito di attrattività all'area del Garda. A quella data, infatti, è plausibile che gli scali limitrofi (ad eccezione di Linate) non abbiano ancora raggiunto dimensioni tali da superare la propria soglia di capacità. Inoltre, le caratteristiche di accessibilità dello scalo di Montichiari saranno plausibilmente invariate.

Di conseguenza, pare ragionevole assumere che i flussi di traffico siano quelli stimati dalla società di gestione "Valerio Catullo S.p.A.", che

---

IRER, maggio 2003. Lo studio è stato impostato seguendo le indicazioni della metodologia della Federal Aviation Administration e dell'Airport Council International- Europe. Questa scelta assicura una piena comparabilità internazionale dei risultati e garantisce che in nessun aspetto scelte metodologiche particolari possono aver in qualche modo orientato i risultati. Dal momento che gli effetti economici da valutare non si riferiscono all'impatto attuale di una infrastruttura esistente, bensì all'impatto dello sviluppo futuro previsto per l'infrastruttura, l'indagine è fondata su dati non rilevabili direttamente tramite interviste ai gestori e agli operatori. I dati di partenza vengono pertanto ricavati applicando un'analogia con alcuni aeroporti italiani con caratteristiche dimensionali simili a quelle previste per lo scalo di Montichiari in riferimento all'orizzonte temporale prescelto.

Per quanto riguarda la stima degli effetti diretti, indiretti e indotti, essa è effettuata con l'utilizzo di un modello econometrico delle interdipendenze settoriali: si sono utilizzati i moltiplicatori settoriali derivanti dagli studi effettuati sull'aeroporto di Bergamo Orio al Serio per quanto riguarda sia il breve periodo che lo scenario di sviluppo parziale dello scalo di Brescia nel lungo periodo. In particolare appare corretto esaminare la realtà dello scalo bergamasco nello scenario di breve periodo in quanto ci si riferisce sia alla medesima attività industriale sia al medesimo ambito produttivo regionale. Nell'ipotesi di sviluppo di Montichiari come aeroporto *hub* nel 2020 vengono invece considerati i moltiplicatori utilizzati negli studi di impatto economico di Malpensa e Fiumicino, più adatti a descrivere le ricadute in termini sia occupazionali che di produzione attivata da una grande infrastruttura di trasporto.

nello studio d'impatto ambientale relativo allo scalo bresciano prevede il transito, nel 2008, di poco più di 940.000 passeggeri.

Un ostacolo allo sviluppo immediato dello scalo di Montichiari è dato dalla recente ascesa dell'aeroporto di Bergamo, sul quale la Ryanair – il principale vettore low cost – ha recentemente installato la sua base per il Sud Europa. Se nel breve periodo ciò determina una perdita di attrattività dell'aeroporto di Montichiari, occorre tuttavia considerare che tale situazione può volgersi in una grande opportunità nel momento in cui l'aeroporto di Orio al Serio, dati i vincoli fisici che lo connotano, non potrà – nel medio periodo – realizzare il necessario consistente sviluppo. Montichiari dovrebbe allora risultare il naturale sostituto dello scalo bergamasco, anche perché – in allora – la sua acccessibilità sarà significativamente accresciuta per effetto dell'attivazione della Bre-Be-Mi, che renderà possibile raggiungere l'aeroporto dall'intera provincia di Milano.

Nell'ambito di tale scenario di sviluppo, stimare l'impatto economico *diretto* (quello cioè relativo alle attività della società di gestione e alle attività c.d. "on airport") esercitabile dallo scalo di Montichiari richiede che si proceda a:

- la raccolta dei dati di previsione, relativi allo sviluppo dello scalo al 2008 in termini di: passeggeri (940.299), movimenti (13.119), tonnellate di merci (3.583), *work load unit* (976.119)[4]. Si tratta di dati ricavabili dallo studio d'impatto ambientale presentato dalla società "Valerio Catullo S.p.A.";
- l'individuazione degli aeroporti italiani comparabili, relativamente ai dati sopra indicati, allo scalo di Montichiari. Gli aeroporti in questione risultano essere quelli di Genova, Verona e Trieste, che presentano analogie (fin dal 1996) con quello di Montichiari in relazione ai singoli dati previsionali;
- calcolare il numero di addetti potenzialmente occupati nelle singole attività svolte dalla società di gestione (e nelle altre attività "on airport") in relazione alla variabile di riferimento

[4] Le work load unit sono le "unità di carico", definite considerando complessivamente passeggeri e merci, con il fattore di equivalenza fissato convenzionalmente in 1WLU = 1 passeggero = 100 Kg di merce.

prescelta (il numero di passeggeri, i movimenti, le tonnellate o le *work load unit*) dei suddetti aeroporti;
- applicare i dati così calcolati (addetti per mille unità di riferimento) alle dimensioni di traffico previste per l'aeroporto bresciano nel 2008.

In questo modo, si stima che lo scalo di Montichiari dovrebbe occupare 552 addetti, di cui 126 nella società di gestione aeroportuale e 426 nelle altre attività "on airport". Ai dati sugli occupati occorre aggiungere quelli sul valore della produzione, stimati essere pari (al 2008) a 44.027.045 Euro (al netto delle royalties pagate dalle attività commerciali alla società di gestione dello scalo per la concessione).

La stima dell'impatto economico esercitato dallo sviluppo dello scalo di Montichiari nel breve termine deve poi completarsi con la stima degli effetti connessi sia alle attività dirette "off airport" (ossia svolte in diretta connessione con l'aeroporto, ma fuori di esso) sia alle attività indirette e indotte. Per quanto riguarda le attività dirette off airport, applicando i moltiplicatori rilevati in studi analoghi tra attività dirette off airport e on airport[5] ai valori ottenuti per Montichiari relativamente alle sopra indicate attività on airport, l'impatto sulle attività *off airport* dello scalo di Montichiari consiste in un'occupazione di 844 addetti e in un valore della produzione pari a 55.119.000 Euro.

Per quanto riguarda invece la stima dell'impatto indiretto e indotto, applicando gli stessi valori di moltiplicatore stimati nello studio effettuato per gli aeroporti di Malpensa[6], si perviene a una stima dell'impatto economico dell'aeroporto che prevede: in termini di occupazione, 433 addetti per le attività indirette e 978 addetti per le

[5] I moltiplicatori d'impatto "off airport" sono i seguenti: occupazione = 1,53; produzione = 1,25. Essi esprimono il fatto che ogni occupato in attività "on airport" in termini di addetti ne genera 1,53 in quelle al di fuori dell'aeroporto e che ogni Euro prodotto dalle attività svolte in aeroporto ne corrispondono 1,25 per le attività "off airport".

[6] I moltiplicatori sono i seguenti: indiretto, 0,78 per l'occupazione e 0,94 per la produzione; indotto, 1,77 per l'occupazione e 1,87 per la produzione. Ciò significa che, per quanto riguarda l'occupazione, a un addetto in aeroporto ne corrispondono 0,78 per le attività indirette e 1,77 per le attività indotte. Considerando anche le attività off airport (per cui il moltiplicatore è pari a 1,53), si ha che, nel complesso, l'aeroporto genera un impatto tale per cui prr ogni addetto all'interno dello scalo, ne esistono altri 4,08. Similmente per quanto riguarda il valore della produzione.

attività indotte; in termini di produzione, 41.510.000 Euro per le attività indirette e 82.430.000 Euro per le attività indotte.

L'attivazione complessiva, generata dallo sviluppo dello scalo di Montichiari al 2008, viene sintetizzata nella tabella 1.2.

Tabella 1.2. *Previsioni di crescita a breve termine (2008)*

Attività	Occupati	Produzione (Euro)
Attività dirette	1.396	99.146.000
- di cui on airport	*552*	*44.027.000*
- di cui off airport	*844*	*55.119.000*
Attività indirette	433	41.510.000
Attività indotte[7]	978	82.430.000

1.4.2. Lo scenario di medio-lungo periodo: la prospettiva dello sviluppo moderato

Per stimare l'impatto economico nel lungo periodo, che si intende esteso almeno fino al 2020, è necessario assumere una serie d'ipotesi, relative allo sviluppo che potrà registrare l'aeroporto di Montichiari, in termini di dimensioni aeronautiche (passeggeri, merci e movimenti). Riguardando un orizzonte temporale assai protratto, le ipotesi in parola non possono essere univoche. Di conseguenza, si sono definiti due sotto-scenari distinti: uno di sviluppo moderato e uno di forte sviluppo.

Il primo sotto-scenario (sviluppo moderato) è prudenziale, nel senso che assume il mantenimento, al 2020, delle attuali caratteristiche dello scalo, e dunque il suo essere un aeroporto poco più che locale con un traffico che cresce seguendo i tassi attuali.

In tale prospettiva, lo sviluppo del traffico è stato stimato sulla base dei tassi di crescita al 2008 ipotizzati dalla società "Valerio Catullo S.p.A." per il "sistema aeroportuale del Garda". Proiettando tali tassi fino al 2020 e correggendoli per tenere conto delle dimensioni nel tempo assunte dallo scalo di Verona, si ottengono i dati di traffico relativi allo scalo di Brescia: movimenti: 31.069; passeggeri: 2.226.884; merci (ton): 8.483; work load unit: 2.311.715.

[7] Qui riportate per completezza di informazione. In questa sede, infatti, le attività indotte non sono oggetto di analisi specifica .

Alla luce di tali dati, si può procedere alla stima dell'impatto economico generato dallo scalo di Montichiari.

Per quanto riguarda le attività on airport, seguendo la stessa metodologia adottata nel precedente scenario di breve periodo:

- si sono identificati gli aeroporti che presentano caratteristiche dimensionali simili rispetto ad almeno un'unità di misura (Bologna, Torino, Venezia, Firenze, Palermo);
- si è proceduto al calcolo del numero di addetti occupabili nelle singole attività volte dalla società di gestione e nelle altre attività *on airport* in relazione alla variabile di riferimento prescelta (il numero di passeggeri, i movimenti, le tonnellate o le *work load unit*) dei suddetti aeroporti;
- si sono applicati i dati così calcolati (addetti per mille unità di riferimento) alle dimensioni di traffico previste per l'aeroporto bresciano nel 2020.

In base alle descritte assunzioni ed elaborazioni, si stima che lo scalo di Montichiari dovrebbe occupare 939 addetti, di cui 194 nella società di gestione aeroportuale e 745 nelle altre attività on airport. Ai dati sugli occupati occorre aggiungere quelli sul valore della produzione, stimati essere pari (al 2020) a 61.755.541 Euro (al netto delle royalties corrisposte dalle attività commerciali alla società di gestione dello scalo per la concessione).

La stima dell'impatto economico esercitato dalle attività on airport viene poi completato con la stima degli effetti connessi sia alle attività dirette off airport sia alle attività indirette e indotte.

Per quanto riguarda le attività dirette off airport, applicando i moltiplicatori rilevati in studi analoghi tra attività dirette off airport e on airport[8] ai valori ottenuti per Montichiari relativamente alle sopra indicate attività *on airport*, l'impatto sulle attività *off airport* dello scalo di Montichiari consiste in un'occupazione di 1.436 addetti e in un valore della produzione pari a 77.314.000 Euro.

[8] I moltiplicatori d'impatto "off airport" sono quelli già indicati: occupazione = 1,53; produzione = 1,25. Essi esprimono il fatto che ogni occupato in attività "on airport" in termini di addetti ne genera 1,53 in quelle al di fuori dell'aeroporto e che ogni Euro prodotto dalle attività svolte in aeroporto ne corrispondono 1,25 per le attività "off airport".

Per quanto attiene invece alla stima dell'impatto indiretto e indotto, applicando gli stessi valori di moltiplicatore stimati nello studio effettuato per gli aeroporti di Malpensa[9], si perviene a una stima dell'impatto economico dell'aeroporto che prevede: in termini di occupazione, 736 addetti per le attività indirette e 1.665 addetti per le attività indotte; in termini di produzione, 58.225.000 Euro per le attività indirette e 115.632.000 Euro per le attività indotte.

L'attivazione complessiva generata dallo sviluppo dello scalo di Montichiari al 2008 viene sintetizzata nella tabella 1.3, dove si ipotizza una crescita fisiologica dell'attività. Si tratta, quindi, di un'ipotesi di crescita "minimale".

Tabella 1.3. *Previsioni di crescita minima nel lungo periodo (2020)*

Attività	Occupati	Produzione (€)
Attività dirette	2.375	139.069.817
- di cui on airport	939	61.755.541
- di cui off airport	1.436	77.314.276
Attività indirette	736	58.225.408
Attività indotte	1.665	115.622.759

1.4.3. Lo scenario di medio-lungo periodo: la prospettiva del forte sviluppo

Lo scenario di forte sviluppo assume che, nel 2020, l'aeroporto di Montichiari abbia seguito un percorso di crescita intensa, con tassi incrementali del tutto diversi da quelli attuali. I dati di traffico per lo scenario in discorso vengono tratti dall'applicazione di un modello di assegnazione dei passeggeri elaborato da Gruppo Clas nell'ambito del già citato studio sul sistema aeroportuale lombardo. Nell'ambito di tale studio, si individuano diversi scenari in termini di collegamenti aerei

[9] I moltiplicatori sono i seguenti: indiretto, 0,78 per l'occupazione e 0,94 per la produzione; indotto, 1,77 per l'occupazione e 1,87 per la produzione. Ciò significa che, per quanto riguarda l'occupazione a un addetto in aeroporto ne corrispondono 0,78 per le attività indirette e 1,77 per le attività indotte. Considerando anche le attività off airport (per cui il moltiplicatore è pari a 1,53), si ha che, nel complesso, l'aeroporto genera un impatto tale per cui ad ogni addetto all'interno dello scalo, ne esistono altri 4,08. Similmente per quanto riguarda il valore della produzione.

offerti dagli scali del Nord Italia e della loro accessibilità terrestre. Lo scenario qui accolto si basa sulle seguenti ipotesi:

- il livello di servizio offerto da Montichiari sia divenuto esattamente uguale a quello attuale di Malpensa;
- l'accessibilità offerta dalle infrastrutture del Nord Italia all'aeroporto di Montichiari risulti notevolmente incrementata rispetto alla situazione attuale, in seguito alla realizzazione sia dell'autostrada BreBeMi tra Milano e Brescia sia della linea ferroviaria ad Alta Capacità tra Torino e Venezia, con previsione di una stazione in corrispondenza dello scalo di Montichiari.

Alla luce di tali ipotesi, i risultati delle simulazioni assegnano all'aeroporto monteclarense il ruolo di principale hub della regione. Esso dovrebbe infatti ospitare 26.576.126 passeggeri (intendendo per tali quelli che hanno una provincia del Nord Italia come origine o destinazione). Se a questo numero si aggiungono anche i transiti (che si assumono in misura del 30%, pari al dato medio dei principali hub europei), si perviene a un numero complessivo di passeggeri per lo scalo di Montichiari pari a 34.548.964 unità.

Qualora l'aeroporto di Montichiari conservasse, al 2020, una struttura di traffico analoga a quella prevista per il 2008 (priva cioè di una particolare specializzazione per le merci o per i voli charter), la dimensione complessiva dello scalo potrebbe essere la seguente: movimenti: 482.025; passeggeri: 34.548.964; merci: 131.612 tonnellate; work load unit: 35.865.081.

Ciò attribuirebbe all'aeroporto "Gabriele d'Annunzio" un ruolo di primo piano, pari a quello dei più importanti hub europei. Esso estenderebbe il proprio bacino di utenza alla maggior parte del Nord Est e anche a parte del Nord Ovest, in concorrenza con lo scalo di Malpensa.

Una siffatta struttura eserciterebbe ovviamente un impatto economico assolutamente significativo.

Per quanto riguarda le attività on airport, sulla base del confronto con i dati relativi all'aeroporto di Roma Fiumicino (dati 1997), lo scalo bresciano potrebbe dare occupazione a 28.325 persone, di cui 9.281 nelle attività della società di gestione e 19.045 nelle altre attività. Il valore della produzione legata alle attività "on airport" – vale a dire la somma: dei costi di produzione della società di gestione, del fatturato degli

esercizi commerciali in concessione presenti nell'aeroporto e delle somme spese per la gestione finanziaria dei soggetti pubblici – ammonta a 2.619.785.516 Euro.

Per quanto attiene alle attività dirette off airport, applicando i medesimi moltiplicatori utilizzati relativamente allo scenario precedente, l'impatto dello scalo di Montichiari consiste in un'occupazione di 43.303 addetti e in un valore della produzione pari a 3.279.807.000 Euro. A ciò si aggiungono gli effetti indiretti e indotti, i quali ammonterebbero: in termini di occupazione, a 22.207 addetti per le attività indirette e a 50.193 per quelle indotte; in termini di produzione, a 2.470.031.000 per le attività indirette e 4.904.934.000 per le attività indotte.

L'attivazione complessiva generata dallo sviluppo dello scalo di Montichiari al 2020, qualora assuma il ruolo di *hub* continentale, è sintetizzata nella tabella 1.4.

Tabella 1.4. *Previsioni di massima crescita a lungo termine (2020)*

Attività	Occupati	Produzione (€)
Attività dirette	71.628	5.899.601.681
- di cui on airport	*28.325*	*2.619.785.516*
- di cui off airport	*43.303*	*3.279.816.165*
Attività indirette	22.207	2.470.030.663
Attività indotte	50.193	4.904.933.645

1.5. La specializzazione funzionale delle strutture aeroportuali ed i modelli di gestione

Una delle ipotesi su cui si fonda la costruzione degli scenari esposti nelle pagine precedenti è che l'aerostazione di Montichiari non modifichi la propria vocazione, specializzandosi in alcune tipologie d'utenza. Si tratta di un'ipotesi necessaria, perché chi scrive non dispone di elementi informativi sufficienti per stabilire quali vocazioni specialistiche potrebbero essere effettivamente sviluppate dalla strategia dell'aerostazione "Gabriele d'Annunzio". In via incidentale, mette però conto osservare come i vantaggi della specializzazione – che sono impliciti nel modello descritto in questo paragrafo – dimostrino come

l'ipotesi di un impianto "generalista", su cui sono fondati gli scenari esposti nelle pagine precedenti, sia del tutto penalizzante[10].

Per comprendere che cosa comporti la specializzazione nei modelli di sviluppo di un aeroporto moderno, illustriamo qui di seguito, in grande sintesi, il cosiddetto modello *hub & spoke*, letteralmente "fulcro e raggio". L'articolazione ed il funzionamento di tale modello fa riferimento ad un centro snodale detto *hub* (o a più centri snodali, uno di primo e più di secondo livello) ove a fasce orarie ben determinate confluiscono i voli ("*feeder*") provenienti da aeroporti secondari detti "*spokes*" i cui passeggeri, nel giro di pochi minuti trovano, in quello stesso scalo, prosecuzione immediata con un altro velivolo per la destinazione finale del loro viaggio.

Occorre ricordare che la corretta pianificazione di una struttura aeroportuale prevede la specializzazione funzionale dello scalo sulla base di alcuni fattori fortemente correlati:

- alle caratteristiche dominanti dell'utenza aeroportuale che su di essa insiste;
- ad alcune scelte di politica dei trasporti effettuate dai governi locali/nazionali;
- alle strategie aziendali delle compagnie aeree che maggiormente usufruiscono delle strutture dello stesso aeroporto.

Nelle aree metropolitane ad alta intensità abitativa ci si trova spesso di fronte a più strutture aeroportuali che si suddividono il traffico in base alla tipologia ed alle caratteristiche infrastrutturali degli scali, piuttosto che in funzione di altre variabili quali la vicinanza a determinate strutture di trasporto o la lontananza da complessi abitativi. Esistono quindi sistemi aeroportuali complessi che dedicano alcuni scali esclusivamente al traffico internazionale, altri al traffico nazionale, oppure sistemi che distinguono il traffico di linea da quello charter e cargo.

Avere a disposizione un ventaglio di opzioni (sia nella gestione di un sistema di aeroporti gravitanti intorno alla medesima aerea metropolitana che nella gestione di un singolo scalo aeroportuale che costituisce

[10] Come si è detto in premessa, allo stato attuale non è però possibile suggerire valori numerici misurati con criteri diversi da quelli adottati dalle ricerche disponibili e qui utilizzate come dati di input.

“sistema a sé”), rende possibile l’effettuazione di scelte - da parte del soggetto pubblico, del gestore aeroportuale, delle compagnie aeree e degli altri soggetti che operano in un ambito aeroportuale - in termini di ottimizzazione e massimizzazione del traffico che insiste sull’intero sistema o sulla singola struttura, così da massimizzare l’utilità delle risorse in esso investite.

Un caso esemplificativo, di corretta ed efficiente specializzazione funzionale di un sistema aeroportuale, è quello della città di Tokyo. Lo scalo “cittadino” di Haneda (primo aeroporto asiatico e quinto aeroporto mondiale per volumi di traffico), è destinato esclusivamente a servire i collegamenti nazionali e con i paesi più prossimi all’arcipelago giapponese; non ospita, quindi, collegamenti intercontinentali e quelli internazionali si limitano ai casi di cui sopra. La totalità del traffico intercontinentale e la stragrande maggioranza del traffico internazionale della capitale gravitano invece sul più distante e funzionale aeroporto di Narita (30 Km. da Tokyo), efficacemente interconnesso all’efficientissima rete di trasporti giapponese attraverso appositi collegamenti stradali e ferroviari. Ad esso si collegherà probabilmente un nuovo (terzo) scalo cittadino che assorbirà parte dei picchi di traffico di Narita e di quei collegamenti internazionali che tutt’ora gravitano sullo scalo di Haneda.

Il sistema aeroportuale di Tokyo è quindi composto da due (prossimamente tre) reti completamente distinte e separate, fra di loro indipendenti ma perfettamente complementari; esse sono pienamente idonee, attraverso le reciproche vocazioni, ad assorbire il sempre più ingente traffico aereo, che gravita sulla metropoli giapponese.

Il caso di Tokyo evidenzia come sia gli aeroporti sia le linee aeree possano incrementare il proprio livello di competitività diventando nodi di interscambio e fulcro della rete di collegamenti di una o più compagnie, le quali tendono sempre più a concentrare le loro attività su di un unico scalo (*hub*), utilizzando altri aeroporti c.d. di secondo livello (*spokes*) come collettori di traffico passeggeri e merci. Il funzionamento di tale modello fa riferimento ad un unico centro snodale detto *hub* (o a più centri snodali, uno di primo e più di secondo livello) ove a fasce orarie ben determinate - di solito le ore del mattino che vanno dalle 6.00 alle 9.00 (*in-coming*) e le ore della sera dalle 17.00 alle 22.00 (*out-coming*) - arrivano e partono ondate di voli provenienti da aeroporti secondari (*spokes*). I passeggeri in arrivo nell’aeroporto di Narita nel giro

di pochi minuti potranno così avere accesso all'intera rete di collegamenti delle compagnie aeree che hanno il loro *hub* in quello stesso scalo, attraverso un volo che li porterà alla destinazione finale del loro viaggio. Il modello del fulcro e dei raggi (*hub & spoke*) esordì sul mercato statunitense fra la fine degli anni Settanta e gli inizi degli anni Ottanta, durante una fase di ristrutturazione e contestuale liberalizzazione del trasporto aereo: esso doveva soddisfare l'esigenza di ottimizzare il traffico aereo nelle direttrici est-ovest/nord-sud del vasto territorio americano, mediante l'utilizzo di veri e propri centri di smistamento (*hub*), ottenendo allo stesso tempo, un effetto moltiplicatore del numero di destinazioni che una singola aerolinea può collegare a parità di miglia volate, così da derivarne un sostanziale beneficio economico-finanziario in termini di minori costi e risorse investite.

L'efficacia del modello ha fatto sì che, anche in Europa, si affermassero degli *hub* nazionali o internazionali. Tuttavia, le caratteristiche intrinseche del mercato aereo europeo (mancata uniformità ed integrazione legislativa e normativa fra i diversi paesi europei, marcate differenze culturali, diffusa proprietà pubblica delle aerolinee) hanno fatto sì che i maggiori benefici conseguiti, derivanti dall'esistenza delle strutture aeroportuali, si limitassero ad una maggiore concorrenza sul traffico intercontinentale o a lunga distanza (*long-haul*) fra le reti intercontinentali dei diversi vettori europei; ciò nonostante il fatto che il mercato unico sia ormai da tempo una realtà concreta.

La gran parte del traffico nazionale ed intra-europeo, grazie anche all'avvento delle compagnie aeree a basso costo (*low cost*), che effettuano esclusivamente collegamenti senza destinazioni intermedie (c.d. punto-punto), è ancora oggi realizzato attraverso collegamenti diretti *non-stop* fra destinazione iniziale e finale. Tutto ciò fornisce una spiegazione all'esistenza di un così vasto numero di strutture aeroportuali di media dimensione quali possono essere gli aeroporti di Milano Linate, Parigi Orly, Nizza, Marsiglia, Barcellona, Londra Stansted e di un numero elevato di aeroporti c.d. regionali sulle cui piste transita prevalentemente traffico commerciale punto-punto, ovvero collegamenti diretti fra le diverse città europee. A differenza del traffico aereo avente origine e destinazione nelle strutture aeroportuali che fungono da centro di smistamento di un network di collegamenti aerei, le strutture aeroportuali di secondo e terzo livello e gli aeroporti regionali sono caratterizzati da una prevalenza di traffico che trova inizio e fine sulla

stessa destinazione, così come da una gestione ed organizzazione dei processi fondamentalmente meno complessa e relativamente più semplice di quella di un *hub*. L'insieme delle attività poste in essere all'interno delle strutture aeroportuali di cui trattasi sono quindi tese alla mera accoglienza dei passeggeri e degli aeromobili in arrivo e partenza mentre, la gestione dei passeggeri in transito viene sostanzialmente a perdersi e le criticità della gestione dei servizi aeroportuali risultano focalizzate sulla efficacia ed efficienza dei c.d servizi *aviation*.

***

Il traffico aereo è in crescita in tutto il mondo, anche se la sua vulnerabilità rispetto a variabili esterne – dal terrorismo alla congiuntura economica mondiale – rimane elevata, comportando oscillazioni anche ampie e frequenti, che aumentano l'aleatorietà delle previsioni, su cui si fondano le scelte strategiche degli attori rilevanti.

In tempi recenti si è andato definendo una normativa omogenea, quanto meno a livello di economie evolute, che in prospettiva costituirà un elemento di semplificazione per chi deve costruire gli scenari di sviluppo futuro.

In tale quadro di positivo trend di crescita, Montichiari dispone di alcune premesse infrastrutturali di particolare pregio, anche se il suo decollo definitivo rimane condizionato da una serie di scelte – di ordine militare e di politica economica – che attualmente non è possibile prevedere con un sufficiente grado di probabilità. Si tratta, in ogni caso, di scelte fondamentali, sulle quali è utile richiamare anche l'attenzione della Provincia – in quanto Ente programmatore del territorio – perché dalle decisioni via via assunte dipenderanno sia la crescita effettiva che l'orientamento specialistico dell'aeroporto Gabriele D'Annunzio. A tal fine è dedicato il seguito del presente lavoro.

CAPITOLO SECONDO

GLI ATTORI RILEVANTI

2.1. Introduzione

Un'infrastruttura aeroportuale insiste su area demaniale data in concessione. Nel nostro Paese, l'attività viene svolta nel rispetto di normative articolate e complesse, emanate da organismi internazionali e fatte proprie – oltre che, eventualmente, integrate – dalle autorità comunitarie e nazionali. Queste ultime operano tramite due enti, presenti in ogni aeroporto:

- l'Ente Nazionale Aviazione Civile (E.N.A.C.), che garantisce il coordinamento di tutte le attività che afferiscono alla sfera dell'aviazione civile;
- l'Ente Nazionale Assistenza al Volo (E.N.A.V.), che è invece specializzato nel controllo delle fasi operative più propriamente legate al volo.

In estrema sintesi, si può affermare che la competenza di E.N.A.V. investe qualunque attività compresa tra il decollo e l'atterraggio dell'aeromobile. E.N.A.C., invece, interviene in tutte le fasi del processo in cui non è necessario che i motori del velivolo siano in funzione.

Nel rispetto delle direttive emanate da questi enti, nell'ambito dell'aeroporto operano quattro diverse categorie di soggetti economici:

1. la società di gestione (o *gestore*);
2. il vettore (o *courier*);
3. i fornitori di servizi a terra;
4. i sub-concessionari.

Per quanto riguarda il primo soggetto economico – la società di gestione – esso è unico per ciascun aeroporto ed allo stesso compete la responsabilità di quest'ultimo nel suo insieme, relativamente al quale deve assicurare un adeguato livello di funzionamento, di sicurezza e di efficienza; in particolare, al gestore è riconosciuta per legge la gestione in

esclusiva di alcuni servizi generali quali: il servizio informativo di scalo; l'erogazione dell'attività di de-icing e lo smistamento dei bagagli. Per queste prestazioni le compagnie aeree (i vettori) riconoscono compensi concordati.

Il secondo soggetto economico operante all'interno dell'aeroporto è, appunto, il vettore, termine con il quale si indica qualunque compagnia aerea operante in un determinato scalo.

Nell'ambito della terza categoria di soggetti economici sopra indicati - i fornitori di servizi a terra - assume importanza critica la figura dell'handler,[11] la quale assicura ai singoli vettori tutte quelle prestazioni, necessarie all'erogazione del servizio aereo, che non rientrano nelle competenze del gestore. [12] Anche in questo caso il rapporto è regolato sulla base di tariffe concordate in sede di accordo-quadro. Gli *handler*, quindi, svolgono tutti i servizi aerei a terra, ad eccezione di quelle attività commerciali (quali la ristorazione, la gestione di farmacia, edicole o tabaccherie) affidate ad operatori autonomi, senza rapporti diretti con i vettori. I soggetti in parola corrispondono un compenso alla società di gestione per la concessione degli spazi utilizzati.

Infine, i sub-concessionari svolgono attività specializzate, quale ad esempio il rifornimento dei carburanti.

Poste tali premesse, nelle pagine seguenti si analizzano le caratteristiche e i ruoli che contraddistinguono i primi tre soggetti sopra indicati: le società di gestione, i vettori (con particolare riguardo ad alcune categorie specializzate) e gli erogatori di servizi a terra.

2.2. Le società di gestione: il loro ruolo istituzionale e le sue evoluzioni

Sulla spinta delle raccomandazioni espresse dall'Unione Europea, anche lo Stato Italiano ha predisposto degli importanti cambiamenti in

[11] Da tale definizione si desume che non tutti i servizi a terra sono assicurati dall'*handler*; gli addetti ai lavori stimano però che a tale figura debba essere accreditato circa l'80% dei ricavi generati dai servizi in questione. Data l'importanza rivestita da tale categoria di operatori, nell'analisi che segue si farà riferimento sistematico all'*handler*, salvo specifiche precisazioni.

[12] Storicamente l'attività di handling era assicurata dalla stessa società che gestiva l'aeroporto; con legge n. 18/99 questa attività è stata liberalizzata, e ogni vettore può scegliere un suo fornitore di servizi in qualità di *handler*.

merito al profilo giuridico e patrimoniale delle società di gestione aeroportuale. L'art. 10 comma 13 della Legge n. 573/93 ha stabilito che l'unica forma giuridica idonea, per le società atte alla gestione dei servizi ed alla realizzazione delle infrastrutture degli aeroporti, sia quella della società di capitali. Il decreto ministeriale n. 521 del 12 Novembre 1997 ha esplicitato le caratteristiche fondamentali di cui devono essere in possesso i gestori aeroportuali, lasciando la possibilità a Regioni, Provincie, Comuni, Camere di Commercio ed altri Enti Locali, di partecipare, anche in minima parte, al capitale sociale della costituenda società di gestione, in una misura che però non sia complessivamente inferiore al quinto del capitale sociale.

L'oggetto sociale della società di gestione, pur focalizzandosi sullo sviluppo e sulla gestione, sull'uso e sulla manutenzione delle infrastrutture aeroportuali, "può essere allargato anche alle attività connesse e collegate, purché non a carattere prevalente, i cui risultati devono essere oggetto di contabilità separata" (Bronzetti, 2002). In buona sostanza il D.M. 521/97 sancisce la fine di quella visione che ha portato a considerare le società di gestione aeroportuali quali semplici erogatrici di un servizio pubblico, essenziale all'interno di un bene demaniale, ed afferma che il loro nuovo ruolo consiste nel programmare e realizzare un modello di sviluppo complesso, lungo più percorsi di creazione di valore, in un arco temporale non superiore ai quaranta anni. Ad ulteriore conferma di quanto appena detto, la normativa prevede che la scelta sia effettuata attraverso una procedura concorrenziale ad evidenza pubblica e che la durata della concessione sia strettamente funzionale al piano qualitativo di intervento ed agli investimenti previsti all'interno della struttura aeroportuale[13].

Dall'inizio dell'era dell'aviazione commerciale ad oggi, il ruolo attribuito all'impresa aeroportuale e la funzione svolta dalla gestione delle attività che gravitano intorno ad un aeroporto ha subito un'evoluzione verso contenuti sempre più vasti e complessi, anche in

[13] È proprio sulla base di questa norma che il Governatore della Regione Puglia Raffaele Fitto, avocando a sé la giurisdizione in tema di trasporti tramite una legittima riserva costituzionale (art.117 titolo V), ha determinato il concessionario, la durata ed il contenuto della concessione per la gestione di tutti e quattro gli aeroporti pugliesi (Bari, Brindisi, Grottaglie/Taranto, Foggia) di solito rilasciata dal Ministero dei Trasporti, affidandola alla Società Esercizi Aeroporti Pugliesi (S.E.A.P.) per una gestione totale della durata di quaranta anni.

funzione dei vistosi progressi compiuti dalla tecnologia e dal traffico aereo.

Partendo dalla definizione normativa dell'aeroporto offerta dall'art. 6 del Regolamento di Navigazione Aerea del 1925, è possibile identificare primariamente l'attività di gestione aeroportuale come destinata a soddisfare le esigenze di ricovero ed approdo anche in via temporanea degli aeromobili. È di immediata evidenza come, secondo questa definizione, la missione primaria della gestione aeroportuale sia quella di erogare tutta una serie di servizi prettamente attinenti alla gestione del traffico aereo gravitante sulle infrastrutture di trasporto. Tali servizi possono essere fondamentalmente suddivisi in due distinte categorie: quelli dedicati all'assistenza al volo e quelli dedicati all'assistenza a terra. La prima tipologia di servizi è prevalentemente relativa al controllo del traffico aereo (c.d. ATC), detto anche "assistenza al volo". Si tratta di servizi che attengono alla gestione del traffico aereo, venendo erogati per agevolare il volo, l'atterraggio ed il decollo sicuro ed efficiente degli aeromobili. Essi sono affidati esclusivamente al personale civile o militare specializzato, appartenente ai rispettivi enti/strutture civili (ENAV) o militari, istituzionalmente demandate alla gestione del traffico aereo nazionale ed internazionale.

I servizi di "assistenza al volo" sono dettagliatamente regolamentati, devono rispettare rigidi parametri internazionali e sono finalizzati ad offrire servizi di assistenza in termini di previsioni meteorologiche agli equipaggi, nonché gestione del traffico aereo e dei relativi diritti di atterraggio e decollo (*slots*) degli aeromobili. Rientrano nei servizi in oggetto anche: l'erogazione dei servizi di sicurezza sulla piste durante i movimenti degli aeromobili in fase di decollo ed atterraggio, quali ad esempio il servizio antincendio - solitamente erogato dallo Stato, ma in alcuni casi affidato a terzi (compagnie private, gestore aeroportuale) - e la manutenzione di tutte le infrastrutture aeroportuali funzionali alla navigazione (ad esempio piste di rullaggio, di atterraggio); in particolare, tale manutenzione è demandata al gestore aeroportuale o allo Stato, in funzione della tipologia e della "estensione" del contenuto della concessione aeroportuale. Il secondo gruppo di servizi è costituito da tutte quelle attività mediante le quali si realizza la "assistenza a terra" alle merci e servizi, in arrivo, in partenza o in transito presso la struttura aeroportuale. La Tabella 2.1 indica il complesso dei servizi al riguardo

necessari, senza distinguere quali siano di pertinenza delle società di gestione e quali siano assicurati da soggetti diversi.

Tabella 2.1. *La tassonomia dei servizi di assistenza a terra*

Assistenza Aeromobili	**Assistenza Passeggeri ed Equipaggio**	**Assistenza Bagagli, Merci, Posta**
guida al parcheggio ed alla sistemazione nell'area di sosta (*marshalling*)	emissione biglietti (*ticketing*)	pesatura, registrazione, controllo ed etichettarua bagagli
inserimento ed estrazione dei tacchi dalla ruote degli aeromobili	prenotazioni e registrazioni (*check in*)	smistamento posta e bagagli
fornitura di gruppi elettrogeni, compressori d'aria, climatizzatori, generatore, gruppo per sbrinamento	accoglienza e reclami	trasporto merci e posta aeromobile-terminal e viceversa
controllo di routine e manutenzioni in genere	accoglienza ed accompagnamento passeggeri	carico e scarico bagagli merce e posta (*handling*)
protezione antincendio all'avvio dei motori	accoglienza ed accompagnamento equipaggi	
movimentazione passeggeri	comunicazione ed informazioni ai passeggeri	
carico e scarico aeromobile	fornitura pasti e bevande (*catering*)	
pulizia interna ed esterna dell'aeromobile		
controllo e verifica aeromobile		
rifornimento carburante e materiali d'uso dell'aeromobile		

Fonte: **Bronzetti, 2002**

I servizi indicati nella tabella 2.1 possono a loro volta essere distinti in tre classi:

- servizi di assistenza agli aeromobili;
- servizio di assistenza ai passeggeri ed agli equipaggi;
- servizi di assistenza ai passeggeri ed alle merci.

La prima classe di servizi è funzionale alla fornitura di tutti quei beni e servizi necessari alla operatività degli aeromobili prima e durante il volo, che vanno dalla guida e sistemazione degli stessi nelle relative

piazzole di sosta (*marshalling*), al carico e scarico di merci e passeggeri dall'aeromobile, alle operazioni di controllo e di manutenzione di routine, operazioni di rifornimento carburanti e materiali d'uso dell'aeromobile, pulizia dello stesso.

I servizi di assistenza ai passeggeri e all'equipaggio consentono di migliorare la fruizione del servizio di trasporto aereo grazie ad una serie aggiuntiva di servizi a terra, quali l'emissione e prenotazione di biglietti direttamente in aeroporto, servizi di accoglienza ed accompagnamento dei passeggeri e degli equipaggi, o la fornitura di pasti, bevande (*catering*) ed altri beni, da consumarsi durante il volo. Infine, i servizi di assistenza ai bagagli, alle merci ed alla posta consistono sostanzialmente nel trasporto, controllo, smistamento e riconsegna dei bagagli dagli aeromobili ai passeggeri in arrivo o in transito, nella pesatura, registrazione e controllo dei bagagli dei passeggeri in partenza (*handling*) e nello smistamento, stoccaggio o consegna dei beni e delle merci trasportate per via aerea. Prescindendo dai vari criteri di classificazione, fissati dai diversi organismi nazionali ed internazionali del settore, tali attività rappresentano le originarie attività principali (*core business*) delle società di gestione aeroportuale e costituiscono ancora oggi gran parte degli introiti per la maggior parte dei gestori aeroportuali di tutto il mondo.

In attuazione della direttiva 96/67, ha avuto luogo la liberalizzazione dell'accesso al mercato dei servizi di assistenza a terra in tutti gli aeroporti della Unione Europea, a favore di coloro che fossero in possesso delle caratteristiche richieste dalla legge, e ai quali veniva concesso di operare tramite una gara di appalto o in "autoproduzione"[14]. Ne è conseguita una significativa variazione nella gestione dei servizi *de quibus* da parte dei gestori aeroportuali, essendosi scatenata una concorrenza senza precedenti sui prezzi e le tariffe applicate dai diversi operatori, al fine di poter massimizzare la quantità di traffico ed il numero di voli "trattati" da ciascuno di loro.

[14] Con riferimento all'Art.11 del Decreto Legislativo n. 18/99 "per l'individuazione dei prestatori di categorie di servizi di assistenza a terra il cui accesso è sottoposto a limitazioni o provvedimenti di deroga di cui all'articolo 12 comma, comma 1, l'ente di gestione indice una gara d'appalto". L'art. 5 del medesimo decreto sancisce inoltre che "è consentita in tutti gli aeroporti aperti al traffico commerciale l'effettuazione dei servizi aeroportuali a terra da parte del vettore in regime di autoassistenza".

La significativa contrazione dei margini unitari realizzabili presso ogni singolo aeroporto, conseguente alla "guerra dei prezzi" in atto fra i vari operatori, e l'incombente globalizzazione delle compagnie aeree, principali utenti di tali servizi, ha indirettamente provocato una competizione fra i diversi sistemi aeroportuali, innescando strategie e azioni atte a concentrare il maggior traffico possibile su ogni singolo aeroporto/sistema al fine di massimizzare il reddito prodotto e poter beneficiare delle economie di scala e di scopo derivanti dal raggiungimento di importanti "masse critiche" gestite.

In conseguenza di quanto appena detto, ha assunto grande rilievo l'emersione di una valida alternativa ai servizi fin qui descritti (divenuti a basso valore aggiunto), idonea ad assicurare agli operatori un valore aggiunto elevato. L'alternativa in questione è costituita dai servizi riconducibili a quell'eterogeneo complesso di attività commerciali e non che, seppur non prettamente strumentali al traffico aereo, sono ad esso connesse e sono in grado di generare importanti e crescenti porzioni di reddito aggiuntivo. I ricavi generati dai servizi di cui si parla comprendono, tra l'altro:

- gli introiti relativi alla gestione delle aree commerciali dell'aeroporto (redditi da locazioni, da gestione diretta delle attività, royalties, joint-ventures, canoni derivanti da contratti di gestione con terzi);
- gli introiti derivanti dalla gestione immobiliare delle aree attigue all'aeroporto (realizzazione/locazione di alberghi, centro congressi, vendita e locazione di terreni a industrie, parcheggi, attività collegate);
- le *fees* derivanti dalla vendita di servizi di consulenza e gestione ad altre società/enti aeroportuali;
- i proventi dalla partecipazione, gestione ed acquisto di altre società di gestione aeroportuali.

La progressiva affermazione di queste voci di reddito nel conto economico delle società di gestione aeroportuali (cfr. Tab. 2.2) e la crescente tensione competitiva in atto nei servizi di "base" all'interno di una stesso aeroporto o fra aeroporti, hanno definitivamente sancito la maggior complessità di un business che era solito essere considerato semplice.

Tabella 2.2. *Evoluzione dei ricavi non aviation nei maggiori aeroporti europei (1990-1997)*

Aeroporti	1990		1994		1997	
	Vendite commerciali totali (million $)	Vendite per persona $	Vendite commerciali totali (million $)	Vendite per persona $	Vendite commerciali totali (million $)	Vendite per persona $
Heathrow	279,9	15,9	415,0	20,3	-	-
Amsterdam	228,3	27,5	274,0	23,9	335,3	21,0
Paris CDG	232,0	24,4	257,0	20,8	309,8	20,1
Frankfurt	212,1	20,5	224,0	16,9	N/D	16,3
Copenhagen	141,0	15,6	143,0	16,8	185,0	28,5
Brussels	68,0	19,9	90,0	15,7	139,7	17,3
Manchester	46,7	10,0	78,0	11,9	110,0	18,4
Dublin	31,5	13,3	61,0	18,3	101,8	20,4
Madrid	54,2	13,0	66,0	14,0	91,3	16,6
Athens	44,5	12,1	58,0	10,2	71,1	22,2
Rome	44,7	9,3	N/D	N/D	70,6	10,8
Paris Orly	68,8	16,6	73,0	15,7	61,9	17,4
Milan	44,5	16,2	N/D	N/D	57,4	14,8

Fonte: **elaborazione da Freathy, O' Connell, 1997**

Prima delle evoluzioni testè descritte la "ricetta del successo" nel mercato aeroportuale era relativamente semplice: ricavi costantemente in crescita ed aumento dei costi proporzionale all'aumento delle tariffe offerte; il tutto assicurato da una scarsa concorrenza fra i diversi sistemi aeroportuali.

L'aumento costante del traffico, facilmente preventivabile visto l'andamento degli ultimi trent'anni, assicurava una solida base di sviluppo dei ricavi; le alte barriere all'entrata nella gestione dei servizi a terra, la ricordata scarsa concorrenza fra sistemi aeroportuali e le rendite oligopolistiche maturate dalle compagnie di bandiera rendevano possibile il trasferimento integrale delle inefficienze gestionali e dei relativi aumenti di costo sulle tariffe pagate dall'utente finale.

È stato grazie a tale struttura competitiva incentrata sullo sfruttamento di crescenti rendite di posizione che si è sviluppato il sistema aeroportuale mondiale fino a poco più della metà degli anni Novanta.

Gran parte dei maggiori aeroporti mondiali ne hanno approfittato per ampliare le proprie infrastrutture o per costruirne di nuove, per investire significativamente nei più avanzati sistemi informativi, per costruire centri commerciali, alberghi, nuovi servizi, per incrementare ulteriormente la propria capacità ricettiva e prepararsi a nuovi, costanti, incrementi di traffico.

Tutto questo è stato realizzato senza preoccuparsi molto degli aspetti relativi all'efficienza gestionale, alla effettiva redditività prospettica di tali investimenti, all'incidenza dei relativi oneri sulla struttura e sulla solidità patrimoniale del gestore aeroportuale ma, soprattutto, immaginando che le cose sarebbero continuate così come erano sempre andate nel corso degli ultimi decenni; assumendo poi che i bisogni dei passeggeri sarebbero stati sempre gli stessi, si presumeva fosse sufficiente pianificare e costruire i servizi sulla base di un "profilo medio di utenza".

Accertare se e quanto sia ancora valida la citazione "prima costruisci e poi il resto verrà" (trad. di *build it and they will come*) è di fondamentale importanza sia per comprendere a pieno le evoluzioni attuali e prossime future dello scenario competitivo aeroportuale e, generalmente, di tutto il trasporto aereo, sia per maturare un giudizio sulla veridicità ed attualità dell'assunto per il quale, per ottenere un soddisfacente margine (*mark-up*), sarebbe sufficiente riuscire a vendere non in perdita.

2.3. La nuova identità del gestore aeroportuale

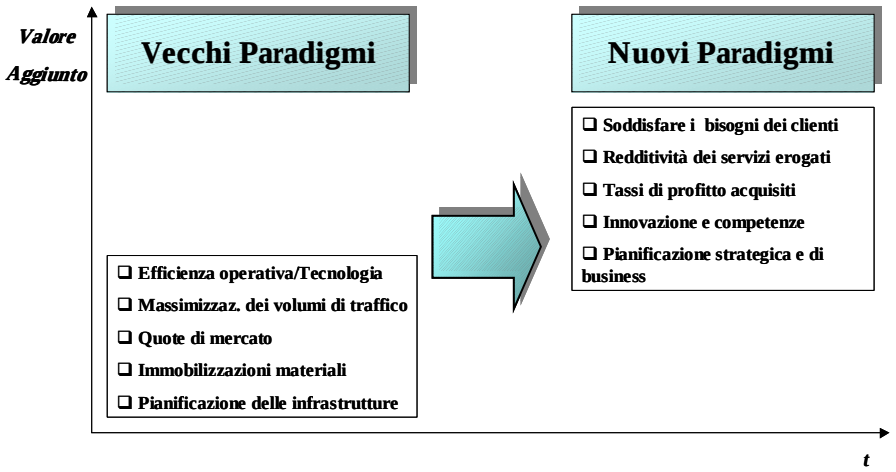
L'evoluzione in corso nel mondo del trasporto aereo ed in particolar modo nel settore aeroportuale, a partire dalla metà degli anni Novanta, ha evidenziato l'inadeguatezza del modello di business fino ad allora prevalente. Appare quindi necessario procedere ad un'analisi, volta a identificare l'essenza e le tendenze dei nuovi paradigmi competitivi.

Uno dei più importanti spunti di riflessione è costituito dalla sempre crescente competizione che si registra fra le linee aeree mondiali e dalla conseguente concorrenza innescatasi fra sistemi aeroportuali, non necessariamente adiacenti. La ormai completata liberalizzazione del settore, prima negli Stati Uniti e poi in Europa, ha sancito il libero diritto di insediamento da parte di operatori, compagnie aeree, ed altri soggetti gravitanti nel mondo del trasporto aereo laddove fossero da loro

individuate le migliori opportunità di business e di sviluppo. Il progressivo declino del profilo tipico delle compagnie aeree di bandiera, talvolta gestite secondo logiche estranee a quelle della economicità, lascia il posto a nuove agguerrite e dinamiche compagnie aeree regionali, a basso costo (*low cost*) e vettori globali che cercano di sfruttare a pieno e di individuare con completezza i bisogni complessi del business del trasporto aereo mondiale onde trarne un profitto.

Volendo sintetizzare questa sorta di "migrazione" dei paradigmi e dell'orientamento strategico di fondo del settore aeroportuale da un ideale vecchio ordinamento ad uno nuovo (cfr. Fig. 2.1), si può affermare che la priorità del business è diventata la piena identificazione e soddisfazione dei bisogni dei diversi clienti. Infatti, dopo che per molto tempo il concetto-guida che aveva governato lo sviluppo del business aeroportuale era consistita nell'*incessante crescita del settore*, le difficoltà conseguenti alle crisi strutturali del trasporto aereo hanno evidenziato come sia il cliente colui che apporta e genera valore a tutte le attività del settore e come su di lui e sulle sue diverse identità e parimenti distinte esigenze si debbano fondare le basi per un solido vantaggio competitivo.

Figura 2.1. *Vecchio e nuovo paradigma competitivo di un'impresa di gestione aeroportuale*



Fonte: **adattamento da Mercer Management Consulting**

Tutto ciò deve ovviamente aver luogo, cercando di non perdere di vista l'economicità della gestione e assicurando agli azionisti, nonchè a tutti coloro che vi hanno interesse, adeguati ritorni sul capitale investito e soddisfacenti ricompense, come si vedrà meglio in seguito.

Il profondo cambiamento del profilo "dominante" di riferimento competitivo, ha fatto sì che anche il disegno, l'articolazione e la composizione delle attività delle singole aree strategiche d'affari e delle singole strutture organizzative cambiassero radicalmente per incontrare le esigenze espresse dalla clientela di riferimento.

Ed è proprio in funzione di quanto detto che attività e competenze, un tempo molto importanti per un gestore aeroportuale[15], diventano relativamente meno "critiche", poiché la generazione del valore aggiunto si sposta dal presidio e dalla gestione di queste attività verso tutte quelle attività non strettamente attinenti alle attività aeronautiche (*non aviation*), un tempo secondarie, di cui si è detto nelle pagine precedenti, quali: la gestione e lo sviluppo delle attività commerciali dell'aeroporto, la gestione immobiliare, le consulenze.

In questo processo di ri-orientamento la posta in gioco è molto alta: lo dimostra il fatto che anche gestori aeroportuali "storici" – cioè quelli più abili, nel recente passato, nel crescere in dimensioni, giro d'affari, profitti e quota di mercato, fino a raggiungere una situazione di relativa leadership - si trovano ora nelle condizioni di dover ridiscutere, anche radicalmente, le proprie strategie, il proprio assetto organizzativo e soprattutto le scelte di investimento.

Il rischio di non riuscire ad adattarsi al nuovo scenario di mercato può comportare, in alcuni casi, una sostanziale immobilità strategica, che si traduce in altrettanto sostanziale perdita di quote di mercato oltre che di redditività; in altre situazioni, può invece indurre ad effettuare scelte difficilmente rimediabili oltre che drammaticamente onerose ed improduttive: tali rischi sono documentabili con alcuni esempi, tratti da recenti esperienze statunitensi.

Nel corso degli anni Ottanta, gli aeroporti di Baltimora, Dayton e Raleigh/Durham, erano fra i primi venti aeroporti degli Stati Uniti per

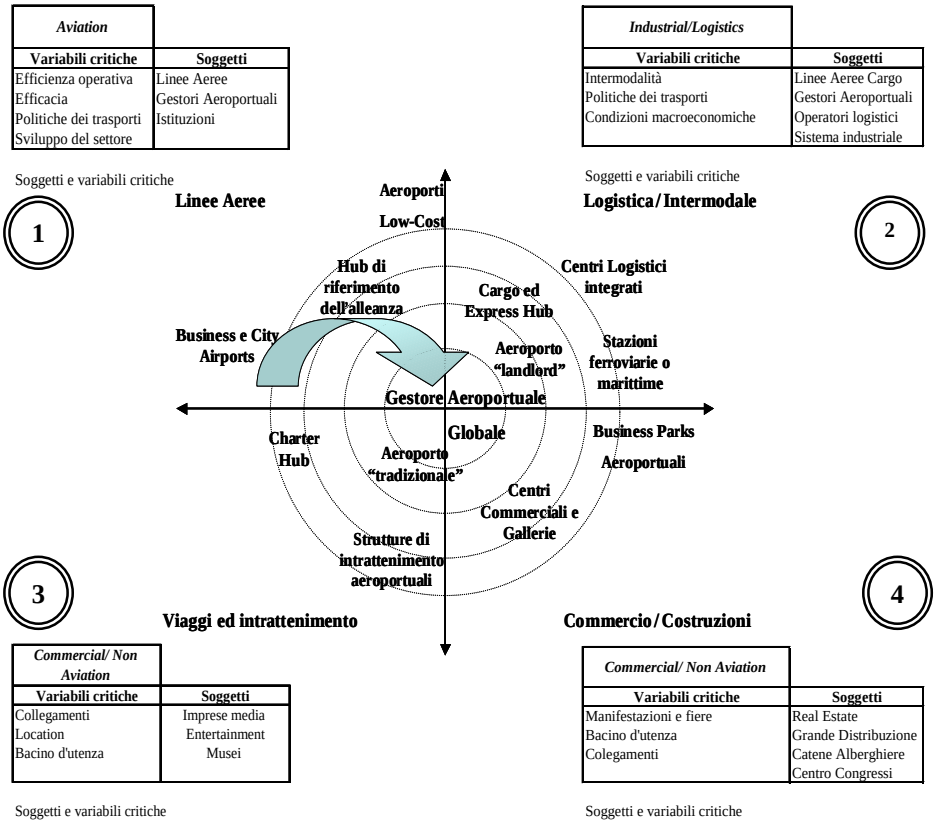
[15] Tra di esse si collocano, ad esempio: le attività di *handling* e tutti i servizi di assistenza a terra, oltre che le capacità e le competenze prettamente operative, funzionali alla fornitura di tutti i servizi *aviation related.*

numero di passeggeri in transito, essendo divenuti, data la loro posizione strategica, *hubs* di importanti compagnie aeree americane in forte crescita. Per far seguito ai volumi di transito rapidamente crescenti, gli aeroporti in parola, insieme all'aeroporto di Denver (che si preparava a divenire *hub* di una seconda compagnia aerea) effettuarono importanti investimenti in nuove infrastrutture, piste, aerostazioni.

Nel momento in cui le compagnie aeree che si erano insediate in questi aeroporti ridimensionarono la loro crescita, abbandonarono l'intento di insediarsi nell'aeroporto (come nel caso di Continental Airlines a Denver) o fallirono, le perdite di traffico, economiche, finanziarie e le opportunità perse, furono per tali gestori ingenti e difficilmente "recuperabili" nel breve periodo. I gestori aeroportuali, quindi, devono, avviare un severo e puntuale processo di analisi, per meglio comprendere come l'impresa aeroportuale possa soddisfare, possibilmente meglio di altri, i bisogni emergenti dei propri clienti. Si deve osservare peraltro come, l'avvio del processo di "migrazione strategica" verso un approccio alternativo che faccia riferimento ad un'arena competitiva diversa, possa essere ostacolato dallo status di "monopolista", che era proprio di molti dei gestori aeroportuali (e dalle consolidate pratiche gestionali da essi adottate).

Il ventaglio di opzioni strategiche attivabili da un gestore aeroportuale e da altri operatori con riferimento ai bisogni ed alle opportunità correlate dei diversi segmenti di clientela è vasto e molto interessante e può essere idealmente suddiviso in quattro distinti sottoinsiemi. La figura 2.2 evidenzia le opzioni di maggior rilievo.

Figura 2.2. *Soggetti, variabili critiche ed opzioni strategiche rilevanti*



Fonte: **elaborazione su elementi Mercer Management Consulting**

Fra le diverse alternative strategiche attivabili, le più "naturali" e fisiologiche non possono che essere quelle finalizzate ad uno sfruttamento più intenso ed efficace delle risorse prettamente "aeroportuali" (cfr. quadrante 1 "Efficacia ed efficienza operativa dei soggetti propriamente aeroportuali") quali aerostazioni, piste, *slots*, servizi aeroportuali a terra, attraverso delle politiche di gestione degli operatori aeroportuali sempre più efficienti, orientate alla massimizzazione del risultato, così come attraverso politiche dei trasporti, di infrastrutturazione e di sviluppo del settore attente e lungimiranti, che sappiano identificare i reali bisogni ed allocare efficacemente le risorse a sostegno.

L’ampia gamma delle opzioni di sviluppo mobilita e coinvolge soggetti e risorse operanti nel campo della logistica e del trasporto merci che a seguito dell’affermazione di nuove logiche e bisogni che privilegiano l’intermodalità e la rapidità degli scambi ed in funzione della crescente globalizzazione degli scambi maturano un rilevante interesse (cfr. quadrante 2 “Le opportunità nella logistica e nell’intermodale”) nello sviluppo e nel consolidamento di attività che sfruttino l’utilizzo del mezzo aereo.

Il crescente utilizzo del mezzo aereo e l’affermarsi del concetto di aeroporto come infrastruttura che incorpori tutti i servizi di accoglienza, individuale e collettiva, delle diverse tipologie di utenze che intorno ad esso ruotano, nonché di nuova utenza, fanno sì che soggetti imprenditoriali operanti nel mondo dei c.d. *media* e nell’intrattenimento, stiano investendo (cfr. quadrante 3 “Viaggi ed intrattenimento”) nel corso di questi ultimi anni sempre più in tali strutture attraverso parchi tematici, strutture museali, cinema, gallerie, discoteche, bowling, ecc..

La facilità di accesso alla struttura aeroportuale in termini di rapidità e disponibilità dei collegamenti, così come la vicinanza ad un’importante bacino di utenza potenziale (come può essere quello di una grande città) sono elementi critici ai fini della scelta d’investimento.

Il crescente livello di “terziarizzazione” di una struttura aeroportuale, e la sua collocazione logistica spesso unica, fanno sì che le società di gestione aeroportuale proprietarie dei terreni adiacenti alle aerostazioni, nell’obiettivo di procedere ad una maggiore valorizzazione degli stessi, avviino collaborazioni con società di costruzioni e di real estate (cfr. quadrante 4 “Le opportunità commerciali ed immobiliari”) finalizzate alla realizzazione di strutture e servizi essenziali alle diverse attività ed ai bisogni dei propri utenti quali parcheggi, centro congressi, centri commerciali.

L’interesse a collaborare con i gestori aeroportuali da parte di catene alberghiere, tour operator, ed operatori congressuali, è funzionale all’adiacenza dell’aeroporto a poli fieristici ed espositivi ed al livello di “accessibilità” dello stesso aeroporto espresso sia in termini di presenza di infrastrutture e collegamenti fisici che della frequenza dei collegamenti e della copertura geografica delle rotte in arrivo ed in partenza dallo stesso.

Alla luce di tali elementi, si può affermare che un efficace disegno strategico può avere luogo se riesce a soddisfare contestualmente cinque elementi che risultano fra di loro strettamente interrelati (cfr. Fig. 2.3).

Figura 2.3. *I cinque elementi distintivi nella definizione di una strategia aeroportuale*

Fonte: **elaborazione su elementi Mercer Management Consulting**

Il primo di tali elementi è relativo alla identificazione di quel/quei segmenti di mercato, attraverso i quali il gestore aeroportuale possa conseguire delle profittevoli opportunità nel medio lungo periodo. Una volta identificate le "porzioni di mercato" all'interno delle quali la gestione aeroportuale può essere profittevole, occorre definire come la struttura aeroportuale possa "intercettare", nel modo più tempestivo ed efficace possibile, le rispettive esigenze.

Troppo spesso nel business aeroportuale si è ignorato il fatto che i clienti effettivi e potenziali di un aeroporto sono fra loro diversi ed appartenenti a più categorie eterogenee, ciascuna delle quali presenta proprie necessità e proprie esigenze da soddisfare.

La figura 2.4 suggerisce un criterio logico per evidenziare quali siano le categorie di clienti effettivi e potenziali ed i rispettivi bisogni, per poi

verificare quale sia, oggi, il grado di soddisfacimento effettivamente assicurato.

Appare chiaro, infatti, che i gestori di gran parte degli aeroporti di tutto il mondo abbiano intrapreso solo da poco un processo sistematico di segmentazione della clientela, attraverso diverse e specifiche combinazioni di prodotto, mercato e tecnologia che conducano alla gestione di un'impresa aeroportuale caratterizzata da differenti aree strategiche d'affari, così che ciascuna delle nicchie identificate possa essere gestita secondo i migliori criteri di efficacia ed efficienza.

Nel passato, la pianificazione delle strutture e dei servizi aeroportuali è avvenuta sulla base delle esigenze di un ipotetico "cliente medio" il quale, pur se ne ammettesse per ipotesi l'esistenza, non è detto che sia il migliore e più profittevole da trattare. Occorre quindi "allontanarsi progressivamente dalla media" per poter costruire e soddisfare pienamente i profili dei reali clienti, vecchi e nuovi, ciascuno dei quali sarebbe disposto a pagare più volentieri il "giusto prezzo" qualora fossero interamente soddisfatti le proprie peculiari esigenze[16]. Una volta identificato quel/quei segmenti di mercato che si vuole aggredire, in base ad un criterio di "opportunità" economica e strategica, occorre delineare le modalità per catturare il correlato valore potenziale, attraverso la scelta ed implementazione di una, fra le tante, alternative strategiche a disposizione (cfr. Fig. 2.4). La scelta relativa alla opzione strategica più plausibile deve vertere sulla base di quattro imprescindibili parametri:

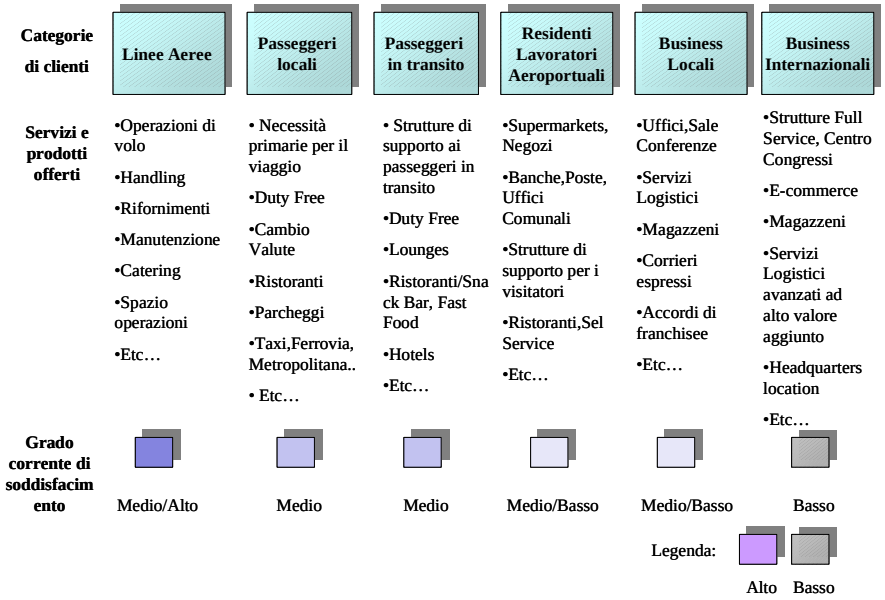
- la tipologia e quantità delle risorse disponibili;
- il giudizio di coerenza con la strategia aziendale;
- l'effettiva compatibilità con le esigenze della clientela;
- lo scenario competitivo di riferimento.

Qualora il giudizio e la scelta siano effettivamente maturati con appropriato riferimento a ciascuno di detti criteri, l'impresa aeroportuale

[16] Da questo punto di vista gli aeroporti dovrebbero cominciare a prendere esempio da quelle linee aeree che da diverso tempo hanno provveduto ad una dettagliata segmentazione della propria clientela (*business, economy, first*) sia nei servizi erogati durante il volo che nei servizi prodotti a terra presso i propri punti di imbarco o le proprie biglietterie, attraverso sistemi di pagamento agevolati e biglietterie automatiche per la clientela business (biglietto elettronico, *self-ticketing*), corsie d'imbarco preferenziali, sale d'aspetto riservate, imbarco e consegna dei bagagli preferenziale e via dicendo.

può maturare la consapevolezza dell'effettiva idoneità del modello di sviluppo prescelto, rispetto alle proprie esigenze e caratteristiche[17].

Figura 2.4. *Bisogni e grado di soddisfacimento dei diversi gruppi di clienti di un aeroporto*



Fonte: **elaborazione su elementi Mercer Management Consulting**

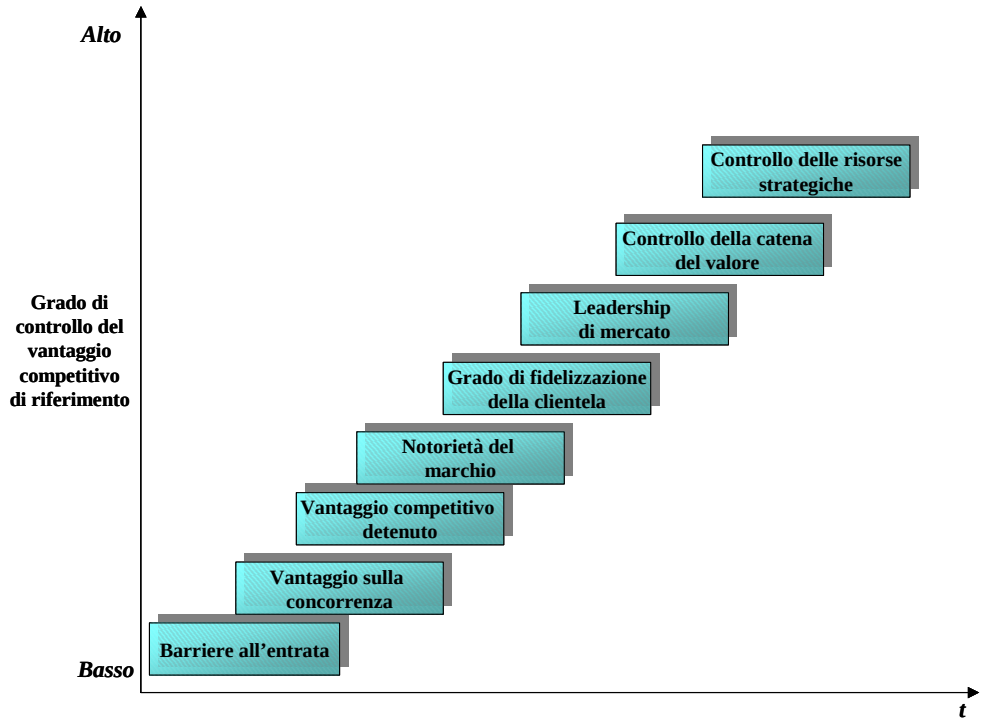
La valutazione della sostenibilità e della possibilità di mantenimento del vantaggio competitivo da perseguire è essenziale al fine di stabilire quanto efficace e consolidata sia l'opzione strategica intrapresa.

Tale analisi può essere effettuata sulla base di un ipotetico "continuum" (cfr. Fig. 2.5.) che corre fra la valutazione dell'esistenza di

[17] Un caso emplificativo di efficace scelta strategica è quello della azienda inglese di bus e trasporti National Express che, utilizzando le competenze sviluppate nella gestione dei collegamenti da e per gli aeroporti di tutto il Regno Unito, Stati Uniti ed Australia, ha successivamente "allargato" il business alla gestione totale di piccoli e medi aeroporti. Oggi National Express è una delle più importanti aziende di trasporto del Regno Unito, dell'Australia e degli Stati Uniti; ha gestito e controllato l'aeroporto di Bournemouth e di East Midlands, rivenduti nel 2000 al Manchester Airport Group, mentre ancora controlla e gestisce lo Stewart International Airport negli Stati Uniti.

barriere all'entrata nel settore di riferimento fino al controllo delle risorse strategiche (c.d. *asset strategici*).

Figura 2.5. *Il grado di controllo del vantaggio competitivo di riferimento*



Fonte: **elaborazione da Mercer Management Consulting**

Infatti, la detenzione di livelli di conoscenza, competenze e know-how unici nel settore implica la disponibilità di risorse strategiche che consentono il controllo del proprio vantaggio competitivo che risulta essere difficilmente replicabile.

In presenza di reali asset strategici, al fine della pianificazione di un disegno di business aeroportuale che massimizzi il valore aggiunto prodotto, occorrerà procedere alla disamina del contributo apportato in termini di maggiore valore aggiunto da ciascuna attività aeroportuale, per

poter poi concentrare gli investimenti e le risorse su quelle attività che si dimostrano più significative ai fini della massimizzazione del valore.[18]

Occorre aggiungere però che qualunque azione o intuizione, tesa a catturare e a sfruttare un vantaggio competitivo solido e duraturo, non potrebbe risultare tale qualora i contenuti, il disegno e l'articolazione della c.d. "variabile organizzativa" e della cultura aziendale sottostante non fossero idonee ad "accompagnare"il processo. Il raggiungimento ed il perseguimento di qualche leadership, infatti, necessitano di processi organizzativi snelli, flessibili, scarsamente "burocratizzati", cioè tali da consentire il perseguimento di una opportunità di business senza esitazioni o ripensamenti.

Tale flessibilità esiste se si dispone di risorse umane preparate e consce e soprattutto se esiste una cultura aziendale forte e propensa al cambiamento, convinta e sostenitrice del processo di sviluppo perseguito.

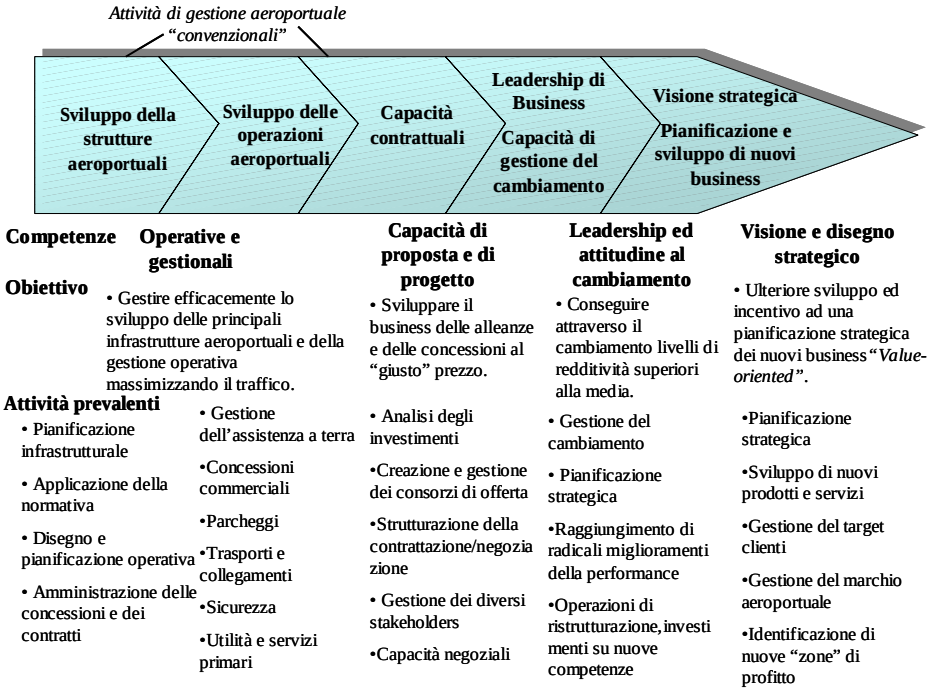
Al fine di pervenire ad un progetto che delinei la possibilità di soddisfazione dei bisogni di ciascuna delle categorie di clientela identificabili nelle aree strategiche d'affari che si propongono al gestore aeroportuale, occorre procedere all'individuazione di una catena del valore, che si articola in cinque fasi/attività, ciascuna delle quali presenta delle competenze distintive (cfr. Fig. 2.6), di seguito brevemente sintetizzate.

Competenze operative e gestionali

Le prime competenze, essenziali, che deve dimostrare di avere e consolidare un gestore aeroportuale sono, ovviamente, quelle "convenzionali", funzionali al soddisfacimento dei bisogni primari a cui è stato originariamente "istituzionalmente delegato".

[18] A ragione di quanto appena detto, alcuni dei più importanti gestori aeroportuali quali Schiphol, Copenhaghen, BAA,Amburgo,Vancouver, hanno abbandonato la logica dell'aeroporto tuttofare (*full service provider*) per potersi concentrare sullo sviluppo, all'interno dell'aeroporto e verso altri aeroporti, delle attività, apportatrici di maggior valore aggiunto. BAA e Schiphol ad esempio hanno deciso di abbandonare completamente le attività relative alla produzione di servizi di assistenza a terra, per potersi concentrare sullo sviluppo delle attività commerciali non strettamente attinenti al movimento degli aeromobili (*non aviation*), di management specialistico e di consulenza dei rispettivi gruppi.

Figura 2.6. *Le competenze distintive di una efficace catena del valore*



Fonte: **Mercer Management Consulting**

Esse riguardano la efficace pianificazione (*master planning*) dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e della gestione operativa (gestione degli aeromobili, sicurezza) dell'aeroporto.Come si è detto, si tratta di affermazione ovvia; pur tuttavia, può non essere superfluo ricordare che non è possibile parlare dello sviluppo di nuove competenze, di allungamento della catena del valore, del definitivo passaggio dell'azienda aeroporto ad impresa di servizi complessa, se non si è in grado di raggiungere livelli di eccellenza nella gestione operativa e nella pianificazione infrastrutturale dell'aeroporto stesso.

Capacità di coordinamento, di proposta e gestione dei progetti

La competitività degli aeroporti dipenderà sempre di più dalla loro capacità di essere sistema e di proporsi come gestori e coordinatori di una

rete di soggetti coinvolti (*stakeholders*) piuttosto che dal tradizionale ruolo di semplici produttori e rivenditori di servizi aeroportuali.

Ciò, in primo luogo, perché la crescente complessità del business aeroportuale richiede l'apporto di un numero sempre maggiore di contributi specialistici che l'impresa aeroportuale da sola non è in grado di fornire. In secondo luogo, perché ad essa, sempre e comunque, spetta il compito di coordinare l'intero sistema aeroportuale e l'insieme dei soggetti coinvolti che in esso operano.

Tutto ciò presuppone la capacità del gestore aeroportuale di sviluppare ed articolare sempre più efficientemente ed efficacemente le alleanze e le concessioni, di analizzare sempre più analiticamente le opportunità di investimento e di sviluppare quelle capacità negoziali che consentano di coinvolgere, riunire e stimolare i diversi soggetti intorno ad un unico obiettivo: lo sviluppo dell'aeroporto.

Leadership ed attitudine al cambiamento

La capacità di "essere sistema" e di gestirlo efficacemente significa soprattutto essere in grado di determinare le condizioni per risultati economici, finanziari, competitivi positivi ed in costante crescita, superiori a quelli medi di mercato e della concorrenza. Ciò comporta la capacità di intraprendere fino in fondo tutte le azioni che sono in grado di generare e creare un valore che non sia effimero, ma solido e duraturo.

A tal fine, è necessario possedere visione imprenditoriale e di sviluppo condivisa, capacità di anticipare ed implementare i fattori di cambiamento, anche se a costo di scelte "dolorose" e, come precedentemente accennato, disponibilità di risorse umane anch'esse capaci di condividere e cavalcare con successo il cambiamento, recependolo, governandolo ed implementandolo.

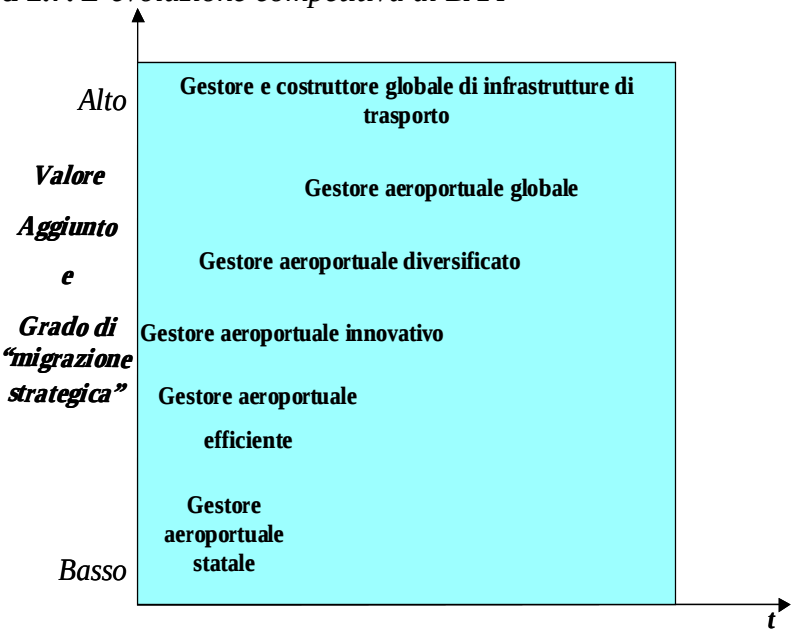
Visione e disegno strategico

In definitiva, le condizioni di successo per una efficace gestione di un'impresa aeroportuale richiederanno il recepimento di nuove competenze e risorse di marketing e pianificazione strategica, funzionali allo sviluppo ed implementazione dei nuovi bisogni da soddisfare e dei modelli di business che serviranno a gestire meglio i servizi che di volta in volta verranno identificati.

La capacità di gestire, tutte e sempre, le nuove tipologie di clienti gravitanti all'interno di una struttura aeroportuale, sarà sempre più critica così come lo sarà l'efficacia nel fidelizzarle.

Sotto questo profilo, la British Airport Authority (BAA) rappresenta probabilmente il miglior esempio di come un'impresa aeroportuale abbia saputo, nel corso degli anni, far evolvere costantemente la propria strategia competitiva ed il proprio modello di business (cfr. Fig. 2.7) per poi conseguire risultati economici e finanziari superiori alla media di mercato.

Figura 2.7. *L'evoluzione competitiva di BAA*



Fonte: **elaborazione da Mercer Management Consulting**

Nel 1987, quando, prima fra i grandi operatori mondiali, British Airport Authority è stata privatizzata, il suo modello di business corrispondeva essenzialmente al profilo di un ottimo gestore aeroportuale che si "limitava" a sviluppare le infrastrutture ed il traffico gravitante sugli aeroporti gestiti, esternalizzando quelle attività a basso valore aggiunto che non fossero in grado di contribuire efficacemente a tale obiettivo.

Nel momento in cui vi è stata una sorta di "migrazione del valore aggiunto" verso attività *non aviation,* indotta soprattutto dal tetto imposto dal governo britannico agli aumenti delle tariffe di decollo ed atterraggio e dei servizi a terra, BAA ha cambiato il modello di sviluppo, focalizzandosi sul business delle concessioni e delle licenze commerciali e sullo sviluppo delle relative attività (in particolar modo del *duty-free*) all'interno degli aeroporti da essa gestiti.

L'avvento dell'Unione Europea ed il relativo abbattimento delle frontiere, così come la forte competizione esercitata da altri agguerriti gestori che avevano effettuato ingenti investimenti specializzandosi nel fiorente business del *duty-free shop* (Dubai, Singapore, Jeddah), hanno indotto il management di BAA a sviluppare il business delle partecipazioni e del management di altre strutture aeroportuali, nelle quali ha contribuito, attraverso le competenze acquisite, alla crescita ed allo sviluppo.

Oggi la British Airport Authority è un'impresa aeroportuale integrata, in grado di fornire servizi di consulenza e di gestione completi, dalla gestione delle operazioni aeroportuali, alla pianificazione e costruzione delle stesse strutture, ottenendo risultati decisamente superiori alla media del settore, tali da costituire un parametro di riferimento per tutte le imprese aeroportuali mondiali.

2.4. Il ruolo delle alleanze strategiche nello sviluppo dell'impresa aeroportuale

Per comprendere quali siano le strategie di sviluppo e di crescita delle società di gestione aeroportuale, nonché per apprezzare la sostenibilità dei vantaggi competitivi perseguiti nel nuovo scenario di riferimento, occorre far riferimento alla missione originaria di tale impresa e all'evoluzione che essa ha registrato nel tempo.

Come si è premesso, l'impresa di gestione aeroportuale è parte (importante) di un più ampio sistema formato anche da altri soggetti che operano secondo una logica di filiera. Tutti i soggetti citati sono impegnati nella produzione ed erogazione dei servizi aeroportuali o nel garantirne le condizioni e le regole di funzionamento.

Per lungo tempo il ruolo ed il comportamento del gestore aeroportuale all'interno della filiera è stato caratterizzato da una bassa visibilità strategica, commerciale e relazionale (cfr. Fig. 2.8).

"L'onere di commercializzazione dei servizi erogati al cliente, in termini di investimenti economici e di valorizzazione dell'immagine, veniva delegato ad altri intermediari" ed il beneficio "derivante dal movimento addizionale di traffico veniva soltanto subito, ma spesso né stimolato né sostenuto, dai comportamenti del management aeroportuale" (Jarach, 2002).

Le condizioni operative della filiera e del business, precedenti alla liberalizzazione del settore, "evidenziavano la presenza di un attore in chiara posizione di superiorità e di guida rispetto agli altri (*channel leader*), univocamente identificabile nelle compagnie aeree; di conseguenza, ne derivava un ruolo, degli altri operatori agenti, che era solo di assemblaggio delle sub-prestazioni, in una posizione meramente ancillare" (Jarach, 2002).

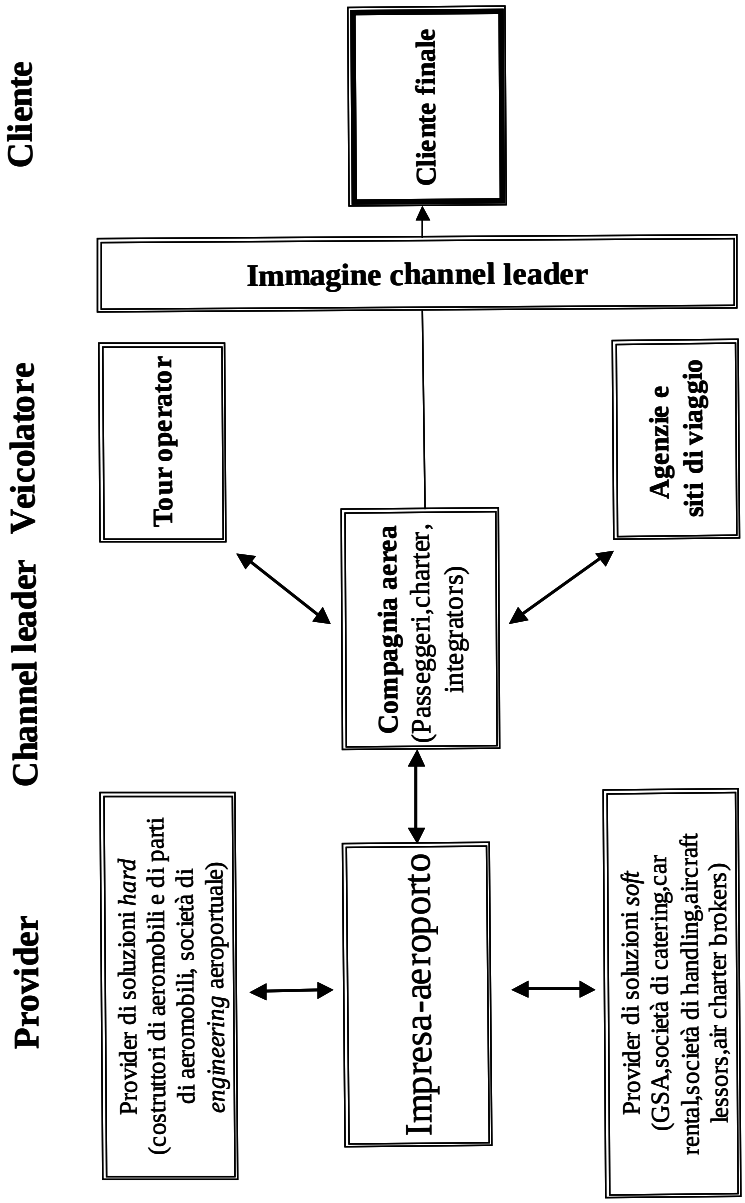
L'evoluzione del settore del trasporto aereo ha rimesso profondamente in discussione il ruolo di unico *channel leader* ricoperto dalle compagnie aeree a causa di quello che può essere definito il "dilemma della complessità" (Jarach, 2002).

La parcellizzazione e la segmentazione dell'offerta e della domanda presenti all'interno della filiera, innescata dai processi di liberalizzazione, ha infatti generato crescenti economie e barriere di specializzazione e di competenza, oltre che oggettivi vincoli finanziari, sancendo l'incapacità sia del *channel leader* sia di ciascuno degli altri operatori presenti nella filiera di poter continuare a svolgere attivamente il ruolo finora svolto senza la presenza di accordi e collaborazioni che consentissero una valida ed efficace proposizione di valore.

Da ciò consegue la maggior criticità per l'impresa-aeroporto dei rapporti "con tutti i diversi soggetti che operano nel settore - altri aeroporti, vettori aerei, operatori logistici, tour operator, enti locali e gestori di attività commerciali - che risultano quindi fondamentali ai fini di un miglioramento della competitività" (Sinatra, 2001).

Le società aeroportuali meglio in grado di gestire in modo innovativo e proficuo tali relazioni saranno quelle maggiormente competitive e redditizie.

Figura 2.8. *Filiera tradizionale del trasporto aereo*



Fonte: **Jarach, 2002**

L’evoluzione della filiera del settore del trasporto aereo, oltre ad avere sancito la crisi della *leadership* di canale facente capo alle compagnie aeree, ha potuto evidenziare nuovi spazi di crescita per il gestore aeroportuale (cfr. Fig. 2.9).

Innanzitutto esso potrà sviluppare e consolidare il suo *core* business relativo alle attività *aviation related* attraverso il rafforzamento dei contatti commerciali e delle politiche di marketing indirizzate alla clientela intermedia rappresentata dai vettori, sfruttando anche la liberalizzazione dei diritti di decollo ed atterraggio, onde poter massimizzare il traffico aereo gravitante sul sistema aeroportuale.

In seconda istanza, potrà dare definitivamente avvio a politiche di marketing, tese a catturare direttamente l’utente e la domanda finale (passeggeri, tour-operator, agenzie di viaggio), sostanzialmente aggirando e superando le posizioni delle compagnie aeree, leader di filiera, onde poter massimizzare anche i ricavi di tutte le attività non strettamente legate alle compagnie aeree.

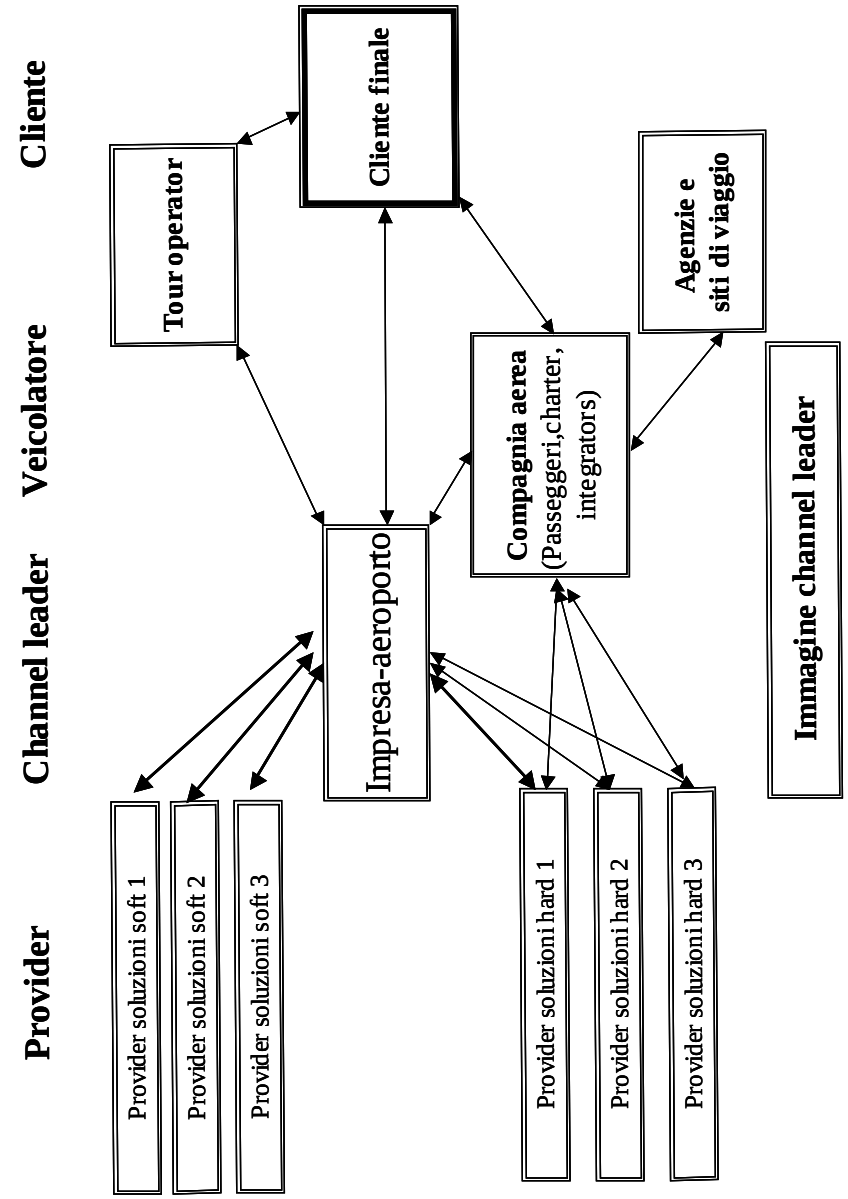
La competitività di un sistema aeroportuale dipenderà quindi sempre di più dalle sue capacità di pianificazione e gestione di una rete di soggetti e di relazioni efficaci ed efficienti piuttosto che dalla tradizionale (e meno complessa) capacità di presentarsi esclusivamente come fornitore di servizi.

L’economia aziendale considera le alleanze interaziendali come strumenti, alternativi rispetto ad altri, per il raggiungimento ed il mantenimento di condizioni di economicità.

Tale affermazione consente di comprendere la rilevanza che è sempre stata attribuita da tale disciplina alle alleanze strategiche e il loro ruolo nel determinare il successo duraturo dell’impresa.

Una delle definizioni più esaustive proposte dalla letteratura, descrive un’alleanza come “un accordo di cooperazione fra imprese relativamente durevole, che implica flussi e collegamenti e che utilizza risorse e/o strutture di governo da organizzazioni autonome per il raggiungimento congiunto di obiettivi individuali, collegati alla missione aziendale di ciascuno dei soggetti che partecipa” (Parkhe, 1991).

Figura 2.9. *Evoluzione della filiera del trasporto aereo*



Gli elementi salienti di un'alleanza strategica che emergono da tale definizione sono:

- rilevanza della durata. Non si può considerare alleanza strategica un semplice accordo fra imprese che non preveda o non sia caratterizzato da una durata lunga, e di converso, non si può pensare che la sola durata di un rapporto di collaborazione consenta la sua definizione come alleanza strategica;
- la creazione di flussi e collegamenti informativi e finanziari reciproci. Difficilmente un'alleanza potrà definirsi strategica nel momento in cui la "direzione" dei flussi informativi e dei collegamenti non è reciproca ma a senso unico;
- l'utilizzo di risorse e strutture autonome di governo, poste in essere ed utilizzate per raggiungere il fine, unico e condiviso, di un'alleanza.

Il più classico dei criteri di classificazione delle alleanza strategiche fa riferimento al c.d. filone dell' "economia dei costi di transazione" (tra i più importanti Coase 1937, Williamson, 1985, 1991, Ouchi, 1980) che analizza i meccanismi di governo delle relazioni fra imprese secondo una sorta di "continuum" fra gli opposti "gerarchia" e "mercato", posizionando le alleanze strategiche in una collocazione intermedia fra i due estremi.

Le ipotesi alla base del modello sono così riassumibili:

- il livello dei costi di transazione associato a ciascuna delle alternative a disposizione sono minimi nel caso della gerarchia e massimi nel caso del mercato;
- i costi di produzione sono massimi nel caso della gerarchia e minimi nel caso del mercato.

Se i mercati fossero perfettamente efficienti non ci sarebbero costi di transazione; pur tuttavia la razionalità limitata degli operatori, l'incertezza, la complessità delle transazioni ed i comportamenti opportunistici da parte degli attori mettono in crisi la presunta efficienza dei mercati.

Le variabili qualitative che, secondo l'impostazione teorica alla quale si fa qui riferimento, consentono di effettuare una valutazione

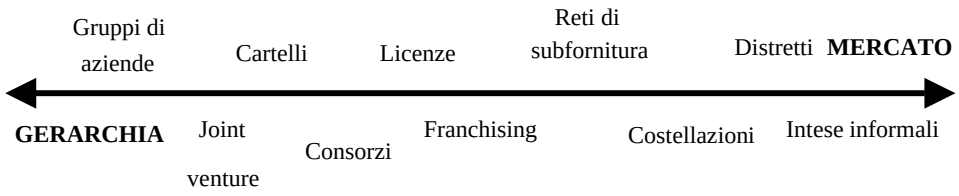
comparativa delle diverse ipotesi, sono: la specificità e criticità delle transazioni; il livello di incertezza ad esse associato; la frequenza delle transazioni.

In ogni caso, a prescindere dalle valutazioni di ordine qualitativo, l'organizzazione interna sarà comunque preferita a quella esterna qualora:

$$Costi\ di\ Prod._{Interni} + Costi\ di\ Transaz._{Interni} < Costi\ di\ Prod._{Esterni} + Costi\ di\ Transaz._{Esterni}$$

Sulla base di tale confronto, è possibile posizionare ciascuna tipologia di alleanza strategica lungo quel *continuum* che va dalla gerarchia al mercato (cfr. Fig. 2.10).

Figura 2.10. *Le alternative strategiche fra gerarchia e mercato*



Le alleanze strategiche "orizzontali", lungo l'intera filiera produttiva dall'impresa aeroporto con i diversi soggetti, creano valore ed hanno un diverso impatto sul suo vantaggio competitivo in funzione dei livelli di specificità, criticità e frequenza delle transazioni precedentemente viste.

Qui di seguito analizziamo le più importanti, mentre l'analisi dei rapporti fra gestore aeroportuale ed operatori commerciali sarà affrontato successivamente.

2.4.1. Le relazioni aeroporto-aeroporto

Le relazioni fra sistemi aeroportuali possono assumere diverse forme, che vanno dalla collaborazione alla concorrenza in senso stretto, in funzione del grado di similarità delle caratteristiche dei due sistemi piuttosto che, in seconda istanza, dall'insistenza o meno sul medesimo bacino territoriale di riferimento.

Sembra ovvio allora dedurre che due hub intercontinentali europei, entrambi concorrenti per contendersi il traffico in transito dalle proprie strutture, difficilmente avvieranno una profondo processo di collaborazione (a meno che siano controllati dallo stesso gestore aeroportuale), mentre due aeroporti aventi identità "complementari" quali un *hub* ed un *aeroporto regionale*, collaboreranno molto più agevolmente in quanto quest'ultimo è apportatore del traffico verso il primo.

Nel caso di Montichiari, è questo un aspetto di particolare importanza. Ai fini della distinzione indicata, è infatti evidente la necessità di chiarire i rapporti tra le società "Valerio Catullo S.p.A." - gestrice dell'aeroporto di Verona - e la società "Gabriele D'Annunzio S.p.A.", a cui compete la gestione dello scalo di Montichiari.

Il fatto che, attualmente, la prima controlli la seconda può costituire un vincolo insormontabile per lo sviluppo di quest'ultima, e quindi si tratta di un aspetto che verrà richiamato a più riprese nell'arco del presente lavoro: è certo che su questo terreno dovranno misurarsi gli amministratori pubblici locali, di concerto con le rappresentanze degli interessi economici locali, le Camere di Commercio e le associazioni imprenditoriali.

Riprendendo l'analisi dei contenuti possibili delle relazioni in esame, è possibile affermare che i contratti di management e le consulenze ingegneristiche sono le forme di collaborazione che richiedono il minor livello di "coinvolgimento" in termini di tempo e risorse ed è possibile che a stipularli siano anche operatori aeroportuali potenzialmente concorrenti.

Esse prevedono lo sfruttamento di tutto il *know-how* tecnico-operativo accumulato sul "campo" da operatori aeroportuali "consolidati" e si esprimono in servizi di consulenza per la progettazione e realizzazione di nuove strutture aeroportuali o nella stipula di contratti per la gestione vera e propria - di un terminal o di tutta la struttura aeroportuale - per un arco temporale definito e per conto del soggetto titolare della concessione[19].

[19] Molti gestori aeroportuali europei forniscono servizi di consulenza o stipulano contratti di management aeroportuale nel mondo. Ad esempio Aeroport de Pàris (AdP) gestore del sistema aeroportuale parigino (Charles De Gaulle, Orly, Le Bourget) ha in essere contratti di management in Camerun e Madagascar, AENA, gestore spagnolo dell'aeroporto di Madrid, ha siglato contratti di management per l'aeroporto di Cayo Coco a Cuba.

Tali collaborazioni sono abbastanza comuni fra i principali aeroporti mondiali e sono portate avanti da apposite "business unit" che i gestori aeroportuali hanno istituito nel tempo[20].

La collaborazione fra operatori può avere anche una valenza commerciale in termini di iniziative di "co-marketing" sui servizi professionali offerti/erogati, come dimostra la creazione di "Pantares", joint-venture fra ADR Roma, Schiphol Airport e Fraport per l'erogazione di servizi aeroportuali nel mercato del trasporto aereo mondiale.

La forma di collaborazione più comune fra imprese aeroportuali resta comunque quella della partecipazione (di rado incrociata) di un gestore di maggiori dimensioni in uno più piccolo. Il livello di rilevanza delle singole partecipazioni varia dalla piccola partecipazione simbolica - per sancire l'avviata collaborazione tramite una presenza nel consiglio di amministrazione - alla partecipazione di maggioranza assoluta che evidenzia il controllo totale sul soggetto partecipato, in un'ottica di singolo e comune governo economico[21].

L'esempio più concreto di come le partecipazioni azionarie abbiano potuto contribuire alla massimizzazione ed allo sviluppo di un gestore aeroportuale è dato dalla già citata British Airport Authority (BAA) la quale, come anche in precedenza detto, è uno dei principali - se non il principale - gestore aeroportuale mondiale. BAA oggi gestisce complessivamente 15 aeroporti (7 in Gran Bretagna, 1 in Europa ed i rimanenti negli Stati Uniti ed in Australia) e, attraverso la gestione di un così grande numero di esercizi, è stata in grado di sfruttare a pieno tutte le economie di scala, ma soprattutto di condivisione ad essa relative.

Il valore assoluto e l'incidenza relativa delle *economie* di *scala* raggiungibili attraverso la centralizzazione di alcune funzioni di supporto (quali ad esempio la funzione acquisti) ricoprono un ruolo essenziale nel

[20] Fraport, gestore dell'*hub* tedesco di Francoforte, uno dei più importanti aeroporti europei e mondiali per volumi di traffico, attraverso la sua controllata *Deutsche AeroConsult* fornisce servizi di consulenza per la pianificazione aeroportuale ed il miglioramento della gestione negli aeroporti di tutto il mondo. Attraverso un'altra sua controllata, *Frankfurt Main Hellas Monoprosopi*, svolge la sua attività di consulenza a soggetti pubblici e privati gestori di aeroporti in Grecia ed ha contribuito attivamente alla pianificazione ed alla gestione del nuovo aeroporto di Atene costruito in occasione delle prossime Olimpiadi. Anche altre società di gestione aeroportuale hanno costituito apposite *business unit* dedicate alla consulenza quali Manchester Airport Solutions o Schiphol con Schiphol Airport.

[21] Questo tipo di relazioni è particolarmente importante quando si tiene conto che la Gabriele D'Annunzio S.p.A. è attualmente controllata dalla Valerio Catullo S.p.A..

giudizio di economicità complessiva della gestione; sono però relativamente meno importanti dei vantaggi conseguibili dall'innalzamento del livello qualitativo del servizio offerto grazie agli ingenti investimenti in risorse e competenze specialistiche, effettuati in ciascuno dei presidi aeroportuali gestiti.

Tali investimenti, seppur strettamente funzionali allo sviluppo qualitativo dell'offerta di ciascun aeroporto gestito, in realtà sono facilmente ed economicamente replicabili in quanto BAA può utilizzare le medesime strutture per sviluppare l'offerta qualitativa su tutte le altre strutture gestite.

Dal punto di vista teorico, i rapporti di alleanza e le collaborazioni fra i vettori aerei che maggiormente "insistono" su due o più strutture aeroportuali non influiscono sulle politiche di collaborazione fra le relative società di gestione aeroportuale; in realtà costituiscono un effettivo fattore di stimolo alla collaborazione ed alle alleanze fra le stesse, fatta salva la volontà dei vettori aerei contraenti di valorizzare entrambe le strutture piuttosto che una a scapito dell'altra[22].

2.4.2. Le relazioni aeroporto-vettore

Nell'analisi dei diversi rapporti orizzontali, è plausibile ritenere che il principale impatto sul risultato competitivo di un gestore aeroportuale sia arrecato dalle alleanze aeroporto/vettore (o fra aeroporto e alleanza di vettori) non più però intese come alleanze dal contenuto "politico" (quali risultano essere le alleanze fra aeroporto e compagnia di bandiera) ma come alleanze "strategiche" ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo apprezzabile e duraturo.

Il vettore aereo è pur sempre il principale cliente dell'impresa-aeroporto ed è anche esclusivamente per il suo tramite che l'impresa aeroportuale produce e coordina tutti quei servizi aeroportuali che non sono direttamente rivolti alle compagnie aeree bensì ai passeggeri.

---

[22] Flughafen Munchen, società di gestione dell'aeroporto di Monaco, secondo *hub* del vettore aereo Lufthansa, ha recentemente sviluppato ed inaugurato con la collaborazione finanziaria di quest'ultima, un terminal passeggeri esclusivamente dedicato ai movimenti di codesto vettore e di tutti i vettori facenti parte dell'accordo *Star Alliance* , di cui Lufthansa è socio fondatore. Di recente dibattito è poi la questione relativa alla valorizzazione degli *hub* di Alitalia di Milano e Roma in un'ottica di prossima integrazione dell'ex compagnia di bandiera italiana con Air-France e KLM, vettori operanti nei vicini ed attrezzatissimi *hub* di Parigi Charles De Gaulle e di Amsterdam Schiphol.

D’altro canto, la gestione efficace ed efficiente di tali servizi influenza in misura determinante il livello di qualità e l’economicità percepita dell’offerta del vettore aereo.

Per esempio è agevole intendere che la scarsa disponibilità di slot a “buon mercato” negli orari di picco del traffico così come un aumento delle tariffe relative ai servizi aeroportuali erogati influiscono inevitabilmente sul *prezzo* del servizio offerto al passeggero.

Allo stesso modo, una gestione delle strutture aeroportuali scarsamente efficiente, tempi di attesa per la consegna dei bagagli molto lunghi, strutture aeroportuali sature o obsolete, influiscono in maniera determinante sul livello di qualità percepita dal passeggero, anche se tali servizi sono, solo indirettamente erogati attraverso le compagnie aeree.

In generale, in relazione alle esigenze espresse dai vettori aerei ed in conformità ai vincoli, soprattutto di natura infrastrutturale dell’impresa aeroportuale, possiamo dire che le variabili critiche al fine di uno svolgersi reciprocamente efficace dell’alleanza strategica sono:

1. ampia disponibilità di slot per i collegamenti previsti e flessibilità/programmabilità della frequenza e della gestione degli stessi;
2. possibilità di effettuare connessioni in prosecuzione (*hub & spoke system*);
3. consistenza dell’apporto di traffico proveniente dal bacino di riferimento;
4. forte potere di attrazione dell’aeroporto;
5. presenza/assenza di vettori/aeroporti concorrenti;
6. competitività dei costi di *handling* e dei costi aeroportuali in genere;
7. facilità di accesso.

Sebbene quanto abbiamo detto finora possa far ritenere che l’impostazione degli accordi e delle relazioni aeroporto-vettore sia di natura esclusivamente dualistica (gestore-vettore hub), in realtà essa non deve essere assolutamente intesa come tale dal gestore aeroportuale, i cui sforzi non devono essere focalizzati verso un singolo vettore o una singola categoria.

L’evidenza empirica dimostra come la mancanza di una specializzazione dei gestori aeroportuali ed il bilanciamento fra differenti

tipologie di traffico generalmente consentano notevoli vantaggi, non solo in termini di ricavi aggiuntivi, ma anche in termini di utilizzo efficiente dell'infrastruttura.

Un esempio concreto può essere dato dagli aeroporti specializzati nell'utenza d'affari e nei voli business. Tali strutture sono generalmente caratterizzate da due picchi di traffico, uno in arrivo e l'altro in partenza nell'arco dell'intera giornata.

Una gestione più efficiente dello scalo, e delle strutture ad esso relative, vuole un'integrazione all'offerta prevalente di voli attraverso l'identificazione di segmenti di business complementari (charter; low cost) che consentano l'utilizzo delle strutture aeroportuali anche nelle altre ore della giornata.

Tutto lascia pensare che, in funzione di quanto abbiamo affermato, un'efficace relazione aeroporto e vettore richieda un atteggiamento pro-attivo nella gestione da parte del gestore aeroportuale ed un atteggiamento "aperto" da parte di tutti i soggetti al reciproco dialogo strategico.

Un approccio alla gestione reattivo e conservativo ha generalmente portato, oltre che all'errata pianificazione delle strutture e delle risorse aeroportuali - difficilmente recuperabile in un breve arco temporale - alla congestione, alla crescita dei costi e al vanificarsi di opportunità di sviluppo e di crescita rilevanti per le linee aeree.

L'evoluzione e l'attuale situazione del sistema aeroportuale italiano costituiscono a tal fine un esempio significativo. Pertanto, il dialogo strategico fra i pianificatori, gli sviluppatori delle rotte e altri manager da parte di aeroporti e linee aeree sembra essere la strada da percorrere.

2.5. I vettori di maggiore interesse strategico: le linee aeree low cost

Sono ormai trascorsi trenta anni da quando Southwestern Airlines[23], pioniera dei cosiddetti voli *no-frills* (letteralmente voli senza fronzoli) ha

[23] In realtà il primato relativo alla prima aerea *low-cost* nel mondo spetta a Sir Freddie Laker ed alla sua Laker Skytrain. Fu la sua compagnia aerea infatti la prima a lanciare nel 1977 un servizio transatlantico "low-cost" sui suoi Dc-10, sulla rotta Londra Gatwick-New York JFK alla allora irrisoria cifra di 118£. Purtroppo il tentativo di Sir Freddie Laker era troppo prematuro e terminò nel 1978. Un tribunale ha successivamente decretato che Laker Skytrain avesse subito delle pressioni illegali, di ordine soprattutto pseudo-normativo per uscire dal mercato, sentenziandone il risarcimento danni. Oggi Sir Freddie Laker ha 80 anni, vive nelle Bahamas ed afferma di essere

rivoluzionato, prima al mondo, il trasporto aereo interno statunitense (e poi quello mondiale) con la sua strategia di voli a basso costo (low cost).

I presupposti iniziali di tale strategia erano: l'offerta di posti a prezzi scontatissimi, rispetto a quelli dei concorrenti, e l'impiego di aeroporti secondari o minori.

Da allora le cosiddette linee aeree *low cost* statunitensi hanno raggiunto una quota di mercato pari al 25% del mercato interno, ed il 15% complessivo del giro d'affari (Fonte: Mc Kinsey). In Europa le compagnie aeree *low cost* hanno intrapreso la loro attività da poco meno di cinque anni e, nel giro di un così breve arco temporale, sono riuscite a raggiungere una quota di mercato del traffico intra-europeo pari al 7% (cfr. Fig. 2.11) complessivo (Fonte: Airline Business-Air transport World, 2001) con tassi di crescita del numero di passeggeri trasportati in costante ascesa.

I benefici per i consumatori europei e non sono più evidenti, dal momento che il livello medio delle tariffe sulle tratte servite dai vettori low cost in Europa è mediamente più basso del 50% rispetto alle tariffe medie di mercato pre-esistenti sulla stessa tratta, anche se non è ovviamente possibile un confronto diretto con gli standard dei servizi assicurati dalle compagnie aeree "tradizionali" che operano per la medesima destinazione da e per aeroporti diversi.

L'eccezionale convenienza dell'offerta di questi vettori e la conseguente imponente crescita prevista (si stima una crescita media annua pari al +20%), spiegano perché, anche nel corso del 2001, queste compagnie non abbiano registrato perdite ed anzi, in alcuni casi, abbiano addirittura conseguito utili, mentre tutti i concorrenti del settore presentavano bilanci in deficit e continuano tuttora a patire gli effetti negativi post 11 Settembre.

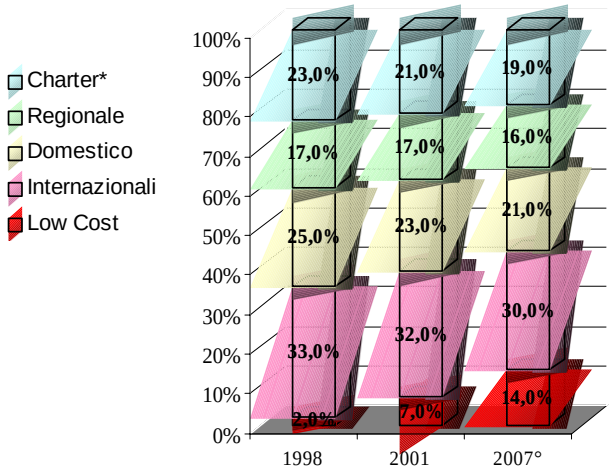
Pioniere in Europa insieme a Virgin Express e Go (oggi assorbita da Easyjet), Ryanair ed Easyjet sono le maggiori compagnie aeree del settore; nel corso dell'anno 2001 hanno registrato un aumento del proprio

---

molto soddisfatto del grande sviluppo e dell'affermazione delle linee aeree low-cost, anche se constata come l'affermazione di tali linee aeree si sia per adesso "fermata" alle tratte brevi punto-punto senza voli in coincidenza. Molti dei "carrier tradizionali", sostiene Sir Laker ,si stanno nuovamente rivolgendo ai propri governi per poter difendere a tutti i costi i loro privilegi ed i loro spazi (vedi caso Ryanair negli aeroporti di Charleroi e di Strasburgo) e non hanno capito che spendono troppi soldi nell'acquisto di nuovi aeroplani, senza tener presente che i loro aeroplani costano troppo e volano troppo poco (Fonte: BBC News).

margine operativo lordo rispettivamente del +26% e del +9,5% (Fonte: Mc Kinsey) e le aspettative di crescita, da parte degli analisti finanziari e degli esperti dell'industria, continuano ad essere molto ottimistiche.

Figura 2.11. *Le aspettative di sviluppo delle linee aeree low cost*



Fonte: **Mc Kinsey su dati Airline Business, Air Transport World, Association of European Airlines, Civil Aviation Authority, European Regions Airlines, OAG**

L'avvento dei vettori a basso costo ha rappresentato una piccola rivoluzione copernicana per lo "stagnante" settore del trasporto aereo europeo e segnerà profondamente gli scenari di sviluppo dell'intero settore nei prossimi anni.

Nonostante il mercato dei voli interni europei sia inferiore, come dimensione, al mercato interno americano ed il segmento dei voli charter (pari al 25% del totale del mercato) sia più difficilmente attaccabile, a causa dei forti interessi detenuti dagli stessi tour operator nelle compagnie aeree specializzate, la fiducia dei mercati finanziari nel "business" low cost sembra abbastanza forte, come dimostra il fatto che, nel mese di Giugno 2002, il valore di capitalizzazione in borsa di Ryanair

era pari a 4,9 miliardi di Euro, ovvero il 45% superiore a quello della British Airways (i cui ricavi sono però venti volte superiori a quelli conseguiti dalla compagnia irlandese fondata da John Ryan).

La strategia ed i relativi contenuti del modello di business condotto dai vettori low cost è riassumibile nei seguenti principi:

1. acquisto (o leasing) e gestione di una sola famiglia di aeromobili (alternativamente Boeing 737 o Airbus 300) per minimizzare i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria, di addestramento e formazione dei piloti e per massimizzare il potere d'acquisto nei confronti dei costruttori (o dei locatori);
2. un sola classe passeggeri (*economica*);
3. massimizzazione della capacità di trasporto dell'aeromobile (anche se a scapito di un minore confort di seduta) per massimizzare il coefficiente di riempimento ed il ricavo per passeggero di ogni volo;
4. nessun servizio aeroportuale a terra (sale d'attesa e cancelli d'imbarco riservati) per minimizzare i costi del servizio a terra;
5. nessuna pre-assegnazione posti onde evitare i costi del relativo software di assegnazione;
6. niente bibite o giornali gratis a bordo (eventualmente solo a pagamento);
7. biglietti e prenotazioni non-open, non rimborsabili;
8. prenotazioni esclusivamente via internet o telefono e relativo pagamento con carta di credito per evitare gli oneri relativi all'acquisto e partecipazione a sistemi di prenotazione internazionali;
9. esclusivamente collegamenti punto-punto senza voli in coincidenza.

Attraverso una struttura logistica ed operativa così snella e flessibile e sfruttando il minor traffico e la minore onerosità delle operazioni presso gli aeroporti secondari o minori dai quali codeste compagnie operano, esse sono in grado di raggiungere elevati livelli di efficienza operativa.

Come esempio, basti considerare che mentre la più efficiente delle compagnie aeree "tradizionali" di solito è in grado di far volare in media un proprio aeromobile per un tempo giornaliero massimo di 9 ore, Easyjet riesce in media a farlo volare per più di 12 ore, massimizzando

l'efficienza nell'utilizzo degli aeromobili (Fonte: Mc Kinsey) e minimizzando i tempi morti a terra. Ciò consente, nel contempo, di poter ampliare abbastanza agevolmente l'offerta dei voli (anche perché di solito le compagnie in discorso volano in orari non di "picco" in quanto cercano di minimizzare i costi degli *slot* in arrivo ed in partenza) su più destinazioni giornaliere a parità di numero di aeromobili e quindi di capitale investito.

L'aggressiva strategia competitiva delle compagnie aeree *low cost* ed il loro efficace modello di business si traducono in un vantaggio competitivo comparato, in termini di minor costo unitario per passeggero, che va dal -40% al -65% (cfr. Fig. 2.12) rispetto ai valori di costo unitario registrati dai più importanti "carrier" internazionali.

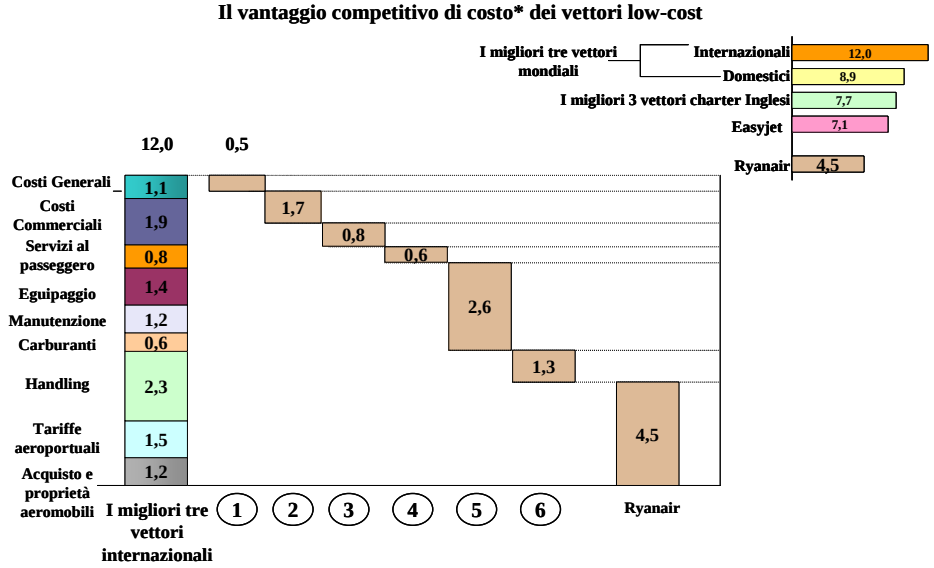
Il minor livello dei costi operativi e più alti coefficienti di riempimento degli aeromobili consentono agli operatori a basso costo (detti anche *no-frills*) di offrire tariffe che sono in media più basse dal 50% fino al 70% di quelle degli operatori tradizionali, con un intervallo di valore delle tariffe medio (ricavi/numero di passeggeri) che nel corso del 2001, è andato dai 50 Euro agli 85 Euro per voli di sola andata su tratte europee, rispetto ad esempio ai 180 Euro di British Airways e ai 200 Euro di Lufthansa.

Questo aspetto ha indubbiamente attratto una gran numero di passeggeri allettati dal livello mai così basso delle tariffe ma, a differenza di quanto si possa inizialmente pensare, non hanno eroso clientela ai servizi offerti dalle linee aeree tradizionali sulle medesime destinazioni.

I passeggeri attratti dalle linee aeree a basso costo sono prevalentemente clienti appartenenti ad un target di viaggiatori occasionali (*leisure*), molto sensibile al prezzo, costituito da turisti, studenti, che per una breve vacanza decidono di utilizzare un vettore a basso costo o, infine, lavoratori che vivono in una nazione vicina e vogliono ritornare a casa durante il week-end senza pagare prezzi troppo elevati[24].

[24] Quello appena enunciato è stato proprio il bisogno che è venuto in mente di soddisfare a John Ryan, fondatore irlandese della Ryanair ma soprattutto lavoratore irlandese emigrato a Londra, la cui soluzione è stata quella di fondare una compagnia aerea che offrisse voli "senza fronzoli" a basso costo dall'aeroporto di Londra Gatwick a Waterford in Irlanda.

Figura 2.12. *Il vantaggio competitivo di costo delle linee aeree a basso costo*



*Costo per posto disponibile/chilometro (ASK) 2001, centesimi assunti su di una distanza media di 800 Km. Per assunzione le linee aeree charter operano con aeromobili B737s, B757s, tutti gli altri vettori con aeromobili Airbus A320s, B737s.

Fonte: **Mc Kinsey Quarterly**

Nonostante l'oggettiva convenienza dei voli ed il recente tentativo, da parte delle compagnie aeree a basso costo di effettuare una pianificazione dei voli e di investire risorse specifiche nel traffico business (ad esempio Volareweb.com con Volarecorporate.com), il viaggiatore per affari vede difficilmente soddisfatte le sue esigenze in termini di orari di partenza (il mattino dalle 6.00 alle 9.00) e di arrivo (la sera dalle 18.00 alle 22.00) così come di frequenza dei voli e flessibilità delle tariffe.

L'effetto congiunto di tutti questi aspetti evidenzia come in realtà, per adesso, l'avvento delle line aeree low cost si traduca in:

- un allargamento dell'offerta a nuovi segmenti di mercato;
- una parziale erosione delle quote di mercato delle compagnie commerciali tradizionali - limitatamente all'offerta durante i fine

settimana - e delle compagnie charter per la quota (limitata) di posti offerti senza pacchetto sulle destinazioni europee;
- un aumento complessivo del traffico sulle rotte in cui è entrato un operatore low cost;
- soprattutto un abbassamento medio del livello delle tariffe, pari almeno al -50%.

Le prospettive di sviluppo nel medio periodo inducono ad effettuare una serie di considerazioni integrative in merito ad alcuni meccanismi fondamentali del modello di business low cost.

La prima è quella per cui non è vero che il modello di business *low cost* sia comunemente profittevole per tutti gli operatori (cfr. Fig. 2.13).

Dal 1998 ad oggi sono fallite (Debonair), sono state acquisite (Go) o hanno cessato le proprie operazioni (Buzz) diverse compagnie aeree low cost, e se le "regine" Ryanair e Easyjet e la nuova entrata Volareweb.com hanno anche registrato profitti operativi e netti, le altre hanno conseguito importanti perdite operative.

La chiave di lettura di tale fenomeno è la seguente: i primi ad entrare sul mercato (*first entrants*) riescono ad ottenere delle performances soddisfacenti solo nel caso in cui:

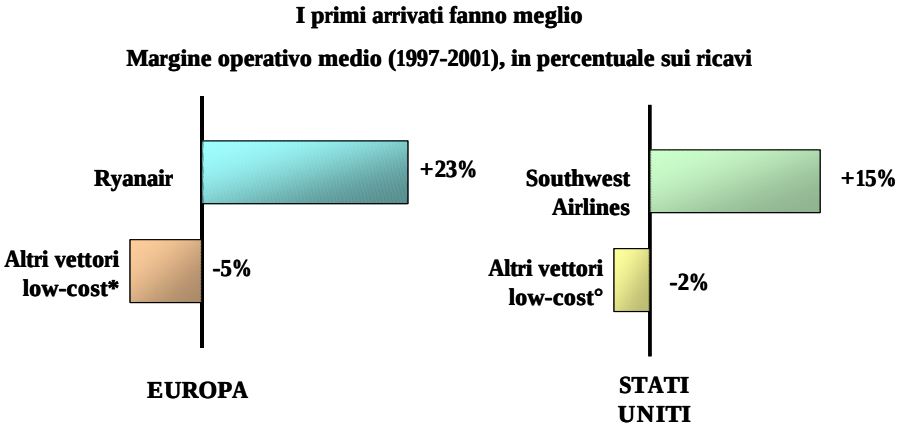
- non vi sia concorrenza con un altro operatore a basso costo sulla stessa tratta aeroporto-aeroporto;
- riescano a costruire una forte notorietà del marchio (*brand*);
- riescano a raggiungere dei coefficienti di riempimento dell'aeromobile per valori oscillanti dal 75% all'85%;
- siano in grado di identificare nuove, interessanti rotte intra-europee sulle quali operare in modo redditizio da monopolista *low cost.*

In caso contrario, il meccanismo di generazione di reddito si inceppa. A dimostrazione di ciò basti pensare che nel Giugno del 2002, su 111 destinazioni servite da compagnie a basso costo, la competizione effettiva aeroporto-aeroporto fra le stesse si è avuta solo ed esclusivamente su 11 tratte (poco meno del 10% del totale).

Nel lungo periodo, le prospettive di sviluppo intraviste per il medio periodo, si scontrano con l'inevitabile adeguamento delle compagnie

commerciali tradizionali, che ricorreranno a drastiche ristrutturazioni per abbassare il livello dei propri costi operativi.

Figura 2.13. *Il vantaggio competitivo dei primi arrivati nelle linee aeree low cost*



•Le linee aeree low-cost Europee includono, fra le altre Buzz Easy Jet, Go, Virgin Express.

°20 linee aeree low-cost Statunitensi fra cui AirTran Airways, Frontier Airlines, JetBlue e Spirit Airlines.

Fonte: **Elaborazione Mc Kinsey su dati Association of European Airlines, Civil Aviation Authority**

A questo punto, le prospettive di sviluppo del vettori *low cost* risiederanno nella capacità di scoprire sempre nuovi mercati (le rotte intercontinentali come i pionieri di Laker Skytrain hanno effettuato anni addietro) e segmenti di clientela (la clientela business) ai quali poter efficacemente offrire il servizio richiesto.

La caratteristica di vettore aereo a basso costo (low cost) non incide solo sui rapporti con il mercato – indicendone una segmentazione molto netta – ma si riflette anche su altre variabili del marketing mix, in particolare sui prezzi dei servizi a terra. Nei voli business, infatti, i servizi assicurati dal gestore incidono per un costo pari al 7-9% del costo totale diretto del volo.

La tariffa praticata per la loro erogazione è quindi una variabile di marketing di importanza relativa: quando anche si decidesse di ridurre

drasticamente la tariffa – ad esempio al 50% - il vantaggio per il vettore si tradurrebbe in una riduzione del costo diretto inferiore al 5%.

A parità di servizio, il medesimo costo incide per il 15-20% sul costo diretto totale di un volo *low cost* (che abbiamo visto essere fino al 65% più economico di quello in *business class*): in questa ottica, la politica tariffaria assume un ruolo interessante nel marketing mix della società di gestione.

2.6. I vettori cargo

Una delle recenti tendenze del business aeroportuale (nazionale e internazionale), nella scelta e nella gestione delle aree strategiche d'affari, consiste in un sensibile incremento dell'attenzione nei confronti del trasporto merci (cargo).

Per anni tale attività è stata considerata residuale rispetto al *core* business, costituito dalla movimentazione dei passeggeri sul breve, medio e lungo raggio. Tale comportamento appariva motivato:

- dagli elevati costi del trasporto merci rispetto alla movimentazione su gomma o con mezzo ferroviario e navale;
- dalle scelte dei vettori aerei, che – prevedendo il carico delle merci per lo più nelle stive degli stessi aeromobili destinati al trasporto passeggeri – testimoniavano in prima persona un approccio residuale allo sfruttamento del business cargo;
- dalla particolare tipologia delle merci che venivano instradate via aereo, per lungo tempo ristretto alle sole aree dei prodotti altamente deperibili o di particolare valore.

In tempi recenti, il raggiungimento di economie di costo anche nel business cargo ha tuttavia permesso una riduzione, in termini reali, del prezzo del trasporto, incentivando così la numerosità, varietà e quantità delle spedizioni via aerea.

Secondo accreditate opinioni, basate su dati tecnici settoriali, la redditività media del traffico merci è superiore a quella del trasporto passeggeri. Di ciò è testimonianza lo sviluppo che negli ultimi anni ha interessato i corrieri espressi (oggi denominati "integratori"), i quali hanno accresciuto le loro dimensioni a livello mondiale. A ciò si abbina

lo sviluppo del trasportato cargo generico da parte dei vettori passeggeri attraverso loro emanazioni o sussidiarie (come Alitalia Cargo e Lufthansa Cargo) o ad opera di attori specializzati nel solo movimento cargo (come i vettori Cargolux e Atlas Air).

L'attrattività del business del trasporto merci appare tale che, in alcuni casi, per un aeroporto è ipotizzabile una specializzazione "all-cargo". La caratteristica principale di tali strutture è che sono completamente dedicate al servizio merci e all'intermodalità. Sfruttando la localizzazione favorevole – che le colloca distanti dai centri abitati e quindi in assenza di restrizioni di orario legate all'inquinamento acustico – infrastrutture siffatte possono restare aperte 24 ore su 24 e offrire servizi di collegamento di interscambio non solo via strada, ma anche via ferrovia.

Gli esempi di aeroporti "all-cargo" in Europa sono ancora pochi: per l'esattezza, l'unico funzionante a pieno regime è Europort Vatry, ubicato a circa 150 chilometri da Parigi, entrato in funzione a partire dal 2000 e su cui si segnala già un buon flusso di traffico gestito dai couriers e dagli integratori. In Asia, un esempio di aeroporto "all-cargo" è rappresentato dal sedime filippino di Subic Bay, un'ex base dell'aviazione militare statunitense, abbandonata sul finire degli anni Ottanta, trasformata da FedEx nel suo principale *hub* nella zona del Pacifico.

Lo sviluppo del traffico aereo di merci richiede ovviamente alcune precondizioni, le quali meritano alcuni cenni.

Gli aeroporti devono, in primo luogo, reingegnerizzare il lay out fisico del sedime, dedicandovi spazi appositi e dimensionalmente significativi. In secondo luogo, è necessario che il gestore aeroportuale ponga in essere adeguati approcci di marketing, al fine di favorire un'ottimale occupazione di tali spazi, adottando anche prassi già implementate in comparti contigui, in modo da attrarre presso lo scalo il massimo numero di vettori interessati ad aprire una base di operazioni. I vettori in questione sono riconducibili ai seguenti:

- aerolinee di linee all-cargo;
- aerolinee charter all-cargo;
- corrieri espressi;
- spedizionieri logistici.

Tornando alle precondizioni necessarie per attrarre detti vettori all'interno dello scalo, di rilievo essenziale è ovviamente la presenza di adeguate dotazioni infrastrutturali terrestri di assistenza. Tra le strutture dedicate al business cargo che l'aeroporto deve predisporre all'interno del suo sedime, spicca il ruolo della cosiddetta "cargo city". Si tratta di uno spazio, di dimensioni operative variabili a seconda della rilevanza stessa dello scalo, all'interno del quale è possibile realizzare in maniera efficace ed efficiente tutte le operazioni legate alla spedizione, allo stoccaggio e allo sdoganamento delle merci. Usualmente la cargo city si caratterizza per la facilità di accesso multimodale, nel senso che è progettata con un lay out fisico tale da favorire il contenimento della movimentazione spazio-temporale della merce dal momento dello scarico dal velivolo (sul piazzale antistante la cargo city) fino all'imbarco sul mezzo gommato o sul treno, verso la consegna finale della merce al destinatario.

A questo riguardo, mette conto osservare come la carenza negli scali del Nord Italia, in prima istanza Malpensa, di un'area tecnica per lo smistamento e la gestione delle merci abbia comportato che il 70% delle merci fosse instradato via gomma e quindi spedito via aereo da Francoforte, Amsterdam e Parigi.

Mentre si lavora per pervenire al più presto all'attivazione della cargo city di Malpensa, è ancora agli albori costruttivi quella di Roma Fiumicino.

Quanto appena affermato porta a evidenziare un problema che, a ben vedere, affligge a tutt'oggi l'intero sistema aeroportuale nazionale: in primo luogo, il numero assolutamente carente di strutture, in secondo luogo l'assenza, l'insufficienza o, comunque, la parzialità del pacchetto di soluzioni combinate di trasporto, che favoriscano la movimentazione delle merci dal punto di arrivo, nelle poche cargo city disponibili, fino al momento della consegna al cliente finale. Per di più, in molti casi, l'aeroporto è connesso solo con la rete viaria e autostradale, e ciò comporta dover sopportare costi logistici aggiuntivi, dovuti all'elevata congestione di tali arterie, mentre il trasporto su rotaia è tuttora legato alla semplice movimentazione dei passeggeri, ed è presente solo negli scali maggiori.

La decisione di integrazione multimodale fra aria, ferro e gomma afferisce a "meta-regole" e dunque ad un livello politico sovraordinato alla singola struttura aeroportuale, riferendosi al pacchetto di misure per

la crescita della competitività del sistema-paese. È di immediata evidenza, tuttavia, che – al momento – gran parte del mercato cargo sfugge agli operatori aeroportuali italiani e viene convogliata su grandi competitor continentali, in grado di mettere in campo una migliore facilità di accesso combinata.

A latere degli aspetti di progettazione e di strutturazione dell'attività a livello macro, appare necessario soffermarsi brevemente anche sulle modalità di piena ottimizzazione della struttura dell'area cargo nell'insediamento aeroportuale. Questa, come tutte le attività del business aereo e, più in generale, come ogni attività di servizi, sperimenta tipicamente andamenti irregolari nell'attività operativa, abbinando a momenti di picco altri periodi di bassa utilizzazione.

Una soluzione a favore del miglior utilizzo della cargo city, proposta in letteratura, prevede la riproduzione dell'approccio seguito presso l'area portuale di Rotterdam, con la costituzione dei cosiddetti "district park". Si tratta, in sostanza, di identificare, nella cargo city, un'area in cui vengono svolte attività di stoccaggio, di trasformazione parziale di semi-lavorati e di adattamento di prodotti finiti per i mercati locali a favore di aziende committenti: nel caso di Rotterdam, per esempio, operano in tal senso imprese del calibro di Reebok.

Unitamente a tali interventi, si pone in ogni caso la necessità di effettuare scelte chiare con riferimento al posizionamento cargo degli scali regionali, nel sistema nazionale. Con riferimento alla Lombardia, si osserva che:

- secondo esperti del settore, Malpensa dovrebbe assumere, una volta completate le necessarie opere tecniche, il ruolo di hub cargo;[25]
- l'aeroporto di Orio al Serio dovrebbe essere tutelato nella sua specializzazione di "nido dei corrieri espressi", data anche la sua

[25] Si consideri che, per lo sviluppo del parco logistico, che sorgerà a due chilometri da Malpensa, è stata creata una società ad hoc: la Avioport S.p.A.. Gli azionisti sono: Malpensa Real Estate, una *joint venture* tra Skipol Real Estate e un secondo operatore immobiliare olandese (Grontmij Real Estate, attiva nella progettazione di piani logistici su larga scala in tutta Europa) e Finair, che riunisce i proprietari italiani dei terreni. Malpensa Real Estate è il socio di maggioranza di Avioport S.p.A.. È prevista la realizzazione di quatto edifici uso magazzino e di tre edifici uso ufficio. Tutte le strutture saranno offerte in locazione. Clienti del parco logistico, che sfrutterà il volano della Cargo City di Malpensa, saranno le grandi imprese di spedizione internazionali. L'avvio dei lavori per la realizzazione dei primi edifici dovrebbe avvenire prossimamente.

vicinanza al tessuto autostradale, che lo rende ideale per questo tipo di operazioni, tipicamente a svolgimento notturno;
- a lungo termine, sulla base della previa impostazione di un serio progetto di logistica multimodale, si ritiene che anche l'aeroporto di Montichiari potrebbe acquisire un ruolo di polo di smistamento delle merci, le cui dimensioni di azione, probabilmente, cresceranno all'aumentare della prevedibile congestione di operazioni su Malpensa.

2.7. I gestori dei servizi a terra

Come si è già detto, la categoria deve essere distinta in due gruppi di operatori: in genere si stima che, negli aeroporti italiani, l'80% dell'attività è svolta da quanti forniscono le prestazioni necessarie ai vettori per la propria operatività, e solo il 20% è assicurato da concessionari, che svolgono attività commerciali in senso lato.

L'analisi che segue privilegia la prima componente, ovvero i servizi assicurati dagli *handler*.

Anche in tema di servizi aeroportuali può dirsi sostanzialmente compiuta la piena liberalizzazione per l'erogazione dei servizi di assistenza a terra (*handling*), seguendo i principi originariamente stabiliti dal *documento di consultazione sui servizi di assistenza a terra* stilato dall'Unione Europea del 1993. Tali principi prevedono (Ossola, 1996):

- la separazione all'interno delle operazioni aeroportuali, fra l'attività di *gestione del servizio* a terra (facenti capo alla concessionaria aeroportuale) e quella di *prestazione del servizio* (eventualmente facente capo a soggetti terzi), attraverso anche una separazione giuridica delle due strutture (*unbundling)*;
- condizioni di accesso *trasparenti, obiettive e non discriminatorie* per l'accesso dei prestatori e delle compagnie aeree che desiderano procedere alla autoassistenza negli spazi e installazioni dell'aeroporto.

Facendo seguito alle raccomandazioni espresse dal citato documento di consultazione, l'Unione Europea ha provveduto all'emanazione della direttiva n. 96/67 del 15 ottobre 1996, relativa al libero accesso al

mercato dei servizi di assistenza a terra negli aeroporti dell'Unione. Il Parlamento Italiano, tramite il decreto legislativo n. 18 del 13 gennaio 1999, ha provveduto al recepimento e alla attuazione della sopraddetta direttiva.

L'articolo 4 del decreto stabilisce che, negli aeroporti italiani che avessero registrato un traffico passeggeri superiore a tre milioni di unità, ovvero un traffico merci superiore a 75.000 tonnellate nei sei mesi precedenti all'emissione di detto provvedimento, è riconosciuto il libero accesso, al mercato dei servizi di assistenza a terra, ai soggetti in possesso dei requisiti di idoneità previsti. I requisiti minimi identificati da tale norma sono:

- un capitale sociale pari ad almeno un quarto del giro d'affari aggiuntivo previsto attraverso l'erogazione di tale servizi;
- risorse strumentali e capacità organizzative idonee alle attività da svolgere ed adeguata copertura assicurativa.

Compete all'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile verificare e controllare la sussistenza di tali requisiti.

L'articolo 5 del decreto legislativo n. 18 prevede anche la possibilità, per i vettori che operano in tutti gli aeroporti aperti al traffico commerciale, di effettuare i servizi aeroportuali a terra in regime di auto-assistenza. In proposito, spetta sempre all'ENAC porre, su richiesta dell'ente gestore, eventuali limiti a causa dell'insussistenza delle condizioni di sicurezza minima consentite piuttosto che di spazi idonei a ospitare tutti gli operatori che ne fanno richiesta.

L'articolo 7 del decreto al quale si fa qui riferimento, recependo il principio di *unbundling* delle attività e dei servizi a terra liberalizzati, stabilisce che l'ente di gestione, il vettore o il prestatore che forniscono servizi di assistenza a terra debbano operare la separazione contabile fra le attività legate alla fornitura di tali servizi e le altre attività da essi esercitate. Per l'individuazione di quei prestatori d'opera il cui accesso è sottoposto a limitazione, è prevista una procedura di selezione tramite gara d'appalto europea, aperta a tutti i prestatori interessati che siano in possesso di quelle caratteristiche che si sono più sopra indicate.

I provvedimenti legislativi, riportati sopra per linee essenziali, hanno ampliato gli spazi teorici di intervento per quelle società che, pur avendo maturato la propria esperienza su altri mercati, dispongono dei requisiti

necessari per operare sul mercato dei servizi, a supporto dell'aviazione civile.

Storicamente, si è già ricordato che l'attività di *handling* era assicurata dalla stessa società che gestiva l'aeroporto; il citato decreto legislativo 18/99 ha dunque liberalizzato tale attività, consentendo ad ogni vettore di scegliere chi debba fornirgli i servizi a terra in qualità di *handler*. Allo stato attuale è quindi evidente il ruolo-chiave dei vettori nella selezione dei soggetti chiamati a erogare molti dei servizi *on airport*. Ciò comporta il rischio di un rafforzamento dei regimi "protezionistici" del mercato connesso ad un'infrastruttura aeroportuale, dove un'impresa *outsider* può, nei fatti, operare unicamente in sintonia con le esigenze dei vettori, operativi in quello specifico aeroporto. Ne deriva un'apparente incongruenza: liberalizzazione nelle regole e protezionismo nei fatti.

Per comprendere la portata di tale contraddizione e soprattutto per approfondire quali possano essere i margini di manovra che si offrono a un imprenditore locale, deciso ad entrare nel business in questione, si analizzano ora in dettaglio le priorità che devono essere rispettate da chi assicura i servizi, indispensabili per porre l'aerostazione nelle condizioni di gestire il traffico aereo, ovvero quei servizi che si sono definiti "in entrata".

2.8. I servizi a terra: definizioni e caratteristiche

Con l'espressione "servizi a terra" si indicano attività variegate e molteplici, diverse tra loro per importanza strategica, per criticità di standard e, in genere, per complessità produttiva. Una prima elencazione ragionata delle prestazioni necessarie per gestire un aeroporto è riportata nella precedente tabella 2.1, che qui viene riportata (senza numerazione) per comodità del lettore.

Assistenza Aeromobili	Assistenza Passeggeri ed Equipaggio	Assistenza Bagagli, Merci, Posta
guida al parcheggio ed alla sistemazione nell'area di sosta (*marshalling*)	emissione biglietti (*ticketing*)	pesatura, registrazione, controllo ed etichettarua bagagli
inserimento ed estrazione dei tacchi dalla ruote degli aeromobili	prenotazioni e registrazioni (*check in*)	smistamento posta e bagagli
fornitura di gruppi elettrogeni, compressori d'aria, climatizzatori, generatore, gruppo per sbrinamento	accoglienza e reclami	trasporto merci e posta aeromobile-terminal e viceversa
controllo di routine e manutenzioni in genere	accoglienza ed accompagnamento passeggeri	carico e scarico bagagli merce e posta (*handling*)
protezione antincendio all'avvio dei motori	accoglienza ed accompagnamento equipaggi	
movimentazione passeggeri	comunicazione ed informazioni ai passeggeri	
carico e scarico aeromobile	fornitura pasti e bevande (*catering*)	
pulizia interna ed esterna dell'aeromobile		
controllo e verifica aeromobile		
rifornimento carburante e materiali d'uso dell'aeromobile		

Pur essendo distinte in tre macrocategorie – in relazione al tipo di servizio assicurato – si tratta di prestazioni assai diverse tra loro, se le si considera dal punto di vista della loro gestione. Tanta eterogeneità impedisce, di fatto, un esame sistematico di tutte le tipologie di servizi presenti *in situ*; di qui l'opportunità di una loro classificazione per tipologie, così da essere in grado di stabilire quali caratteristiche debba possedere un gestore che intenda competere correttamente e con quali rendite di posizione, più o meno inevitabili, esso debba eventualmente misurarsi.

L'integrazione verticale come primo criterio di classificazione dei servizi

I vincoli che caratterizzano l'attività terziaria *de qua* presentano riflessi di natura diversa nelle tre fasi concettuali – di progettazione, di produzione e di erogazione – in cui può essere disaggregata la catena del valore di questo specifico business.

Un primo discrimine, in base al quale distinguere categorie omogenee di servizi, terrà quindi conto proprio di come possono cambiare, nelle diverse situazioni, le logiche con cui gestire tali fasi. Più precisamente, si distingue tra:

1. servizi che debbono essere progettati, prodotti ed erogati *in loco* (*servizi integrati*);
2. servizi che possono essere progettati anche lontano dal luogo di erogazione, ma che devono essere prodotti dove li si eroga (*servizi tool*);
3. attività che, per essere progettate e prodotte, non richiedono alcun collegamento con un sito aeroportuale specifico, in cui devono essere erogate effettivamente (*servizi trasversali*).

È probabile che questa prima "dimensione" classificatoria sia troppo criptica, e siano quindi utili alcuni esempi.

Servizi integrati. – Quando bisogna modificare il piano di volo di un cliente – che ha perso una coincidenza o che deve modificare il proprio calendario di viaggio – è necessario unire alla professionalità dell'impiegato allo sportello la chiarezza del cliente nell'esporre le proprie esigenze/priorità e la sua disponibilità ad accettare anche soluzioni non ottimali. Si tratta di ipotesi in cui è difficile prevedere a priori tutti i casi possibili e quindi l'attività di sportello è molto importante, soprattutto per lo sforzo di diagnosi che vi si richiede. Per questo motivo, è necessario che l'operatore addetto possieda diverse competenze, giacché egli deve:

- avere accesso in tempo reale a tutte le informazioni più aggiornate circa gli *scheduling* di volo delle compagnie con cui può collaborare e le condizioni contrattuali valide al momento;
- destreggiarsi in una massa di informazioni che spesso è molto grande;
- avere confidenza, per fare ciò, con procedure informatizzate e hardware, peraltro relativamente semplici;
- soprattutto, deve essere in grado di comprendere quali siano i margini di adattabilità dello specifico passeggero; alcuni, infatti, sono disposti a qualche sacrifico in termini di tariffa pur di rispettare i tempi del proprio piano di volo, mentre altri

preferiscono un viaggio economico, anche se più lungo o con un maggior numero di trasbordi.

In altri casi, la caratteristica di servizio integrato è poco condizionata dalla fase diagnostica, mentre è legata alle connotazioni del sito produttivo: è ciò che accade nel caso dei servizi di pulizia e di manutenzione degli immobili, dove i costi di fornitura devono tenere conto, ad esempio, dell'ampiezza e dislocazione delle superfici vetrate, dell'altezza degli ambienti, della sofisticatezza degli impianti tecnologici, dei picchi stagionali o di altri aspetti, che possono variare per effetto della progettazione dell'immobile, del suo impiego sia diurno che notturno, della sua modernità e del livello di efficienza – ovvero di degrado – che lo caratterizza.

Servizi tool. – Quando un cliente ha esigenze alimentari sue proprie, la prevedibilità dei diversi casi è elevata e si avrà, ad esempio, un menù vegetariano standard, che può essere servito su qualunque volo. La progettazione del servizio è realizzata una tantum, mentre la sua produzione – che consiste nell'assemblaggio di cibi e prodotti di stagione – avviene tenendo conto della freschezza e della qualità dei prodotti disponibili: la distinta base potrà quindi mutare a seconda del sito aeroportuale e della stagione in cui si sta lavorando.

Nel caso, invece, dell'attività di *check-in*, le procedure sono consolidate e ubbidiscono a protocolli che sono frutto di esperienze ormai decennali, maturate in tutti gli aeroporti del mondo; la loro applicazione dipende, però, dalla professionalità del personale locale, che deve produrre il servizio con efficienza ed erogarlo secondo standard di cortesia e correttezza, che diventano essenziali ai fini dell'immagine di tutta l'installazione.

Servizi trasversali. – Molte delle attività riportate nella tabella 2.1 sono assicurate da corpi militari o che comunque fanno riferimento a strutture pubbliche, sicché la loro gestione risponde a criteri molto diversi da quelli con cui viene gestita un'attività di mercato. Nel caso dei servizi trasversali, anche quelli erogati da soggetti privati sono fortemente industrializzati, e offrono quindi pochi margini di variabilità.

Se ci si propone di occupare i tempi di attesa con servizi dedicati alla clientela che staziona in aeroporto, sarà utile ragionare secondo determinate priorità condivise che consentono, ad esempio, di predisporre negozi con determinate specifiche ed assortimenti o che

richiedono, per usufruirne, di tempi compatibili con la durata media di attesa.

Nell'ipotesi, invece, che l'aeroporto sia base di compagnie aeree a basso costo, sono frequenti i servizi self-service: in questo caso sarà necessario predisporre procedure semplici e chiare, e lo stesso *lay-out* della struttura (o di una sua sezione) dovrà essere pensato in modo da facilitare l'esecuzione del servizio.

Ognuna delle situazioni indicate implica professionalità, numerosità di addetti, progettazione e valore aggiunto diversi, e altrettanto vari saranno i rapporti competitivi tra possibili fornitori.

La standardizzazione come secondo criterio di classificazione dei servizi

Quando si devono individuare alcune connotazioni specifiche circa le modalità di fornitura del servizio – intendendo con ciò l'intera filiera produttiva, che si articola nelle tre fasi in precedenza indicate – le caratteristiche più evidenti sono: il luogo in cui tale fornitura dev'essere assicurata e i criteri con cui vengono stabiliti gli standard qualitativi che è necessario garantire. Si tratta di due aspetti fortemente interconnessi anche se, per esigenze di chiarezza, in prima istanza è opportuno analizzarli separatamente.

Per quanto riguarda la distinzione localizzativa, si può considerare una prima differenza tra i servizi che vengono assicurati all'interno dell'aerostazione (on airport) e quelli che invece gravitano nelle sue immediate vicinanze (off airport). Nella zona circostante l'aerostazione, si collocano quasi tutte le attività complementari, che non fanno parte, cioè dell'offerta strettamente necessaria per assicurare la prestazione "base" di un aeroporto, ovvero quella di mettere i viaggiatori e le merci in condizioni di volare (servizi inderogabili).[26]

La distinzione, tra servizi inderogabili e servizi "complementari", costituisce il punto di collegamento fra il criterio di classificazione, basato sul luogo in cui deve insistere il servizio, e gli standard di qualità che lo devono caratterizzare.

[26] Nella definizione formale delle due categorie citate nel testo non è assolutamente implicito alcun giudizio di rilevanza strategica, nel senso che sicuramente alcuni servizi, qui definiti complementari, costituiscono invece il presupposto per sviluppi importanti del sito; la definizione fa quindi riferimento unicamente al ruolo delle singole attività nell'economia del servizio aeronautico, inteso in senso stretto.

I servizi on airport. – Per quanto riguarda il livello qualitativo intrinseco che dev'essere assicurato, e soprattutto i criteri con cui tali standard vengono definiti, la logica muta sostanzialmente nel caso dei servizi inderogabili, rispetto a quanto accade nella regolamentazione delle attività complementari: d'altronde, è naturale che l'elemento distintivo intransigibile – nel caso in cui entra in gioco la sicurezza del volo – sia la garanzia che il servizio venga erogato nel rispetto assoluto dei protocolli concordati; nelle altre situazioni, prevalgono invece criteri che si possono più propriamente definire "di mercato". Ne deriva che, nel primo caso, gli standard sono imposti da normative internazionali e da accordi che non ammettono alcuna deroga, mentre nel secondo l'elemento fondamentale è costituito dall'efficacia con cui il servizio viene offerto al pubblico, seppure nel rispetto di norme relative agli standard minimi che devono essere assicurati; il loro miglioramento può invece essere oggetto di una scelta competitiva specifica.

In linea generale, gli standard imposti sono formalizzati, tenendo conto della rilevanza che la specifica attività riveste nell'economia complessiva di quel "sistema di sistemi" che si è detto essere un aeroporto moderno. Esistono alcuni casi in cui tale relazione sinergica non è particolarmente forte: anche per questo tipo di servizi, però, il fatto che si tratti di attività *on airport* importa un distinguo importante, sicché le logiche di definizione dei livelli minimi attesi di qualità sono diverse da quelle che caratterizzano attività analoghe, svolte in siti non così specifici come è quello oggetto del presente studio. I diversi operatori che hanno base in un'aerostazione operano, infatti, in regime di oligopolio (quando non si tratti addirittura di un sostanziale monopolio) in quanto solo gli *hub* di maggiori dimensioni sono in grado di assicurare un equilibrio economico a più operatori in concorrenza tra loro, ad esempio nella distribuzione dei giornali o nell'attività di ristorazione. La qualità dei servizi erogati si riflette dunque sull'immagine stessa della gestione dell'aeroporto, che in qualche misura ne è corresponsabile, quanto meno per il fatto di aver concesso lo spazio ad un operatore anziché ad un altro.

Nonostante la specificità dovuta al luogo in cui avvengono le prestazioni, è comunque evidente quanto sia diverso "l'effetto-aeroporto" sulla progettazione del servizio nei due casi indicati: per questo motivo, nella classificazione qui proposta delle attività *on airport* si introduce la

distinzione tra *servizi normati* e *servizi competition-based*, rispettivamente definiti nei termini seguenti:

- i *servizi normati*, sono quelli che devono rispettare standard e protocolli internazionali molto rigidi, comuni a tutte le strutture aeroportuali;
- i *servizi competition-based*: comprendono tutte le attività che non debbono rispettare standard regolamentati, ma che ubbidiscono a logiche competitive di mercato, avendo come vincolo unicamente alcuni standard minimi e di immagine, dovuti alla specificità dell'installazione nel cui ambito devono operare.

La definizione di standard qualitativi formalizzati è uno snodo fondamentale ai fini del nostro studio e deve quindi essere ulteriormente specificata, come ben si comprende analizzando il caso dei servizi di sicurezza. In questa categoria di attività rientrano due tipi di prestazioni: la *safety*, che riguarda le garanzie circa il volo; e la *security*, che fa riferimento alla tutela della persona nei confronti di pericoli come il terrorismo, i furti, i borseggi o altri rischi – connessi in generale al lay-out delle aree di stazionamento del pubblico – quali gli infortuni sulle scale mobili o nell'impiego di altri impianti specifici.

Quando si parla di standard in fatto di safety, si deve fare riferimento a procedure e controlli rigidamente codificati, da cui non è possibile derogare; anche nell'ipotesi che si ravvedessero spazi di miglioramento, questi potranno essere colti solo dopo un adeguamento dei protocolli.

Nel caso della security, invece, gli standard previsti indicano il livello di efficacia minimo richiesto; il singolo operatore può liberamente migliorarlo, se questo rientrasse in una sua visione strategica del rapporto con il cliente. Ad esempio: il responsabile del controllo allo smistamento bagagli deve avere turni di lavoro non superiori ai venti minuti perché su tempi più lunghi la capacità di attenzione si ridurrebbe pericolosamente (standard minimo formalizzato); il singolo operatore può però organizzare turni più brevi, se ritiene che ciò migliori il servizio offerto al pubblico (standard contrattualmente assicurato).

Servizi off airport. – I servizi che vengono organizzati off airport costituiscono, pressoché nella totalità, l'offerta di attività complementari, e si distinguono dai loro omologhi, erogati all'interno della struttura, per

una relazione molto più attenuata con l'ente gestore dell'aerostazione[27]; ne deriva che, a parità di condizioni, saranno questi i business in cui possono operare a regime anche aziende non specializzate e che hanno un'esperienza maturata su mercati diversi da quello aeronautico.

Un'ultima considerazione deve essere riservata ai servizi che si sono definiti "trasversali", in quanto nel sito avviene solo la loro erogazione: sono attività svolte, in larga misura, da autorità pubbliche, quando non si tratta addirittura di corpi militari; in questo caso, non ha senso alcuno la distinzione tra servizi on ovvero off airport, perché si tratterà sempre di mansioni svolte da soggetti che non appartengono al tessuto economico locale, inteso nei termini in cui vi si è fatto riferimento nella premessa; sono quindi attività neutrali ai fini della valutazione dell'impatto strategico dello scalo di Montichiari sul tessuto produttivo locale.

Per sintetizzare la descrizione del secondo criterio di classificazione dei servizi, presenti in un'aerostazione, è possibile quindi affermare che:

- seppure in termini grossolani, si distinguono le attività *on airport* in servizi normati e servizi *competition-based*: i primi investono tutte le fasi dell'attività di volo che iniziano e finiscono, sulla pista di decollo/atterraggio dei velivoli, con l'accensione/spegnimento dei motori dell'aereo; i secondi concernono, invece, operazioni necessarie per la gestione e la fruizione dell'infrastruttura aeroportuale, ma che non sono strettamente connesse all'attività trasportistica;
- le attività *off airport* sono tipicamente complementari al servizio istituzionale e, in quanto tali, operano al di fuori del controllo diretto e della responsabilità degli organi che gestiscono l'aerostazione (e che ne rispondono);
- i servizi trasversali rivestono rilevanza assai modesta ai fini dell'analisi in corso.

Come si è già detto, l'obiettivo che ci si propone con la classificazione che segue è quello di stabilire gli ambiti di alcune categorie nelle quali collocare i diversi servizi richiesti "in entrata" ad un aeroporto. Il

[27] Quando tali relazioni esistono, sono frutto di scelte strategiche, in linea con i modelli di management illustrati nel §. 2.4. Non si tratta, quindi, di una relazione necessaria, connessa agli aspetti istituzionali del ruolo giocato dalla società di gestione.

discrimine tra i diversi raggruppamenti è stabilito dalla maggiore o minore facilità, per l'imprenditoria locale, a concorrere nel produrre tali servizi. In alcuni casi essi sono compatibili con la cultura d'impresa esistente, mentre in altri presuppongono specializzazioni assai forti o sono caratterizzati da curve di esperienza molto ripide.

***

Nella figura 2.14 si propone una griglia che riprende le "dimensioni" ("Integrazione verticale" e "Standardizzazione") descritte nelle pagine precedenti e classifica i servizi che, secondo la documentazione A.C.I. (Airport Council International) Europe, devono essere garantiti affinché un'aerostazione sia funzionale e funzionante.

Figura 2.14. *La classificazione dei servizi*

<table>
<tr><th colspan="2">Servizi
Logiche di Erogazione</th><th>Integrati
(a filiera completa)</th><th>Tool
(produzione e erogazione locali)</th><th>Trasversali
(erogazione locale)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">On Airport</td><td>Normati</td><td>❑ Assistenza agli aeromobili;
❑ Manutenzione piste;
❑ Safety</td><td>❑ Rapporti routinari con il pubblico</td><td rowspan="3">❑ Assicurazioni;
❑ Pubblicità;
❑ Dogana;
❑ Guardia di Finanza;
❑ Sanità;
❑ Polaria;
❑ ENAV;
❑ ENAC.</td></tr>
<tr><td>Competition-based</td><td>❑ Security
❑ Operazioni di trasporto merci;
❑ Assistenza ai passeggeri;
❑ edicole e commercio minuto;
❑ manutenzione immobili</td><td>❑ Catene di negozi/franchising;
❑ Ristorazione in aeroporto;
❑ Autonoleggi;
❑ Catering.</td></tr>
<tr><td>Off airport</td><td>Competition-based</td><td colspan="2">❑ Strutture alberghiere "esterne";
❑ Tempo libero;
❑ Servizi alle imprese;
❑ Magazzino doganale;
❑ Servizi logistici dedicati;
❑ Intermodalità</td></tr>
</table>

Ogni combinazione, individuata nella figura 2.14, presenta specificità, che si possono cogliere al meglio dopo una breve analisi degli elementi distintivi di maggiore rilievo.

Prima di approfondire quali siano le risorse necessarie per assicurare competitività a un aeroporto (nel caso di specie, quello di Montichiari), è quindi opportuno mettere in evidenza le caratteristiche salienti delle diverse tipologie di servizio che compaiono nella classificazione in esame.

I servizi integrati sono costituiti da quelle attività che assorbono manodopera locale e richiedono spesso infrastrutture dedicate.

I servizi tool sono invece costituiti da quei servizi messi a punto una tantum e che possono essere attivati più volte, quando serve e dove serve. Si consideri l'esempio, citato in precedenza, dei servizi di check-in.

Le procedure devono garantire che:

- il servizio sia completo e corretto sotto il profilo della sicurezza e del rispetto delle normative internazionali;
- sia inappuntabile dal punto di vista della cortesia e, in genere, delle relazioni con il pubblico;
- assicuri ergonomia della postazione di lavoro e comfort dell'addetto, così da permettergli di lavorare con il minimo di stress, anche nei momenti di maggiore traffico.

La sua progettazione è sicuramente complessa e può coinvolgere anche diverse professionalità, che vanno dallo psicologo del lavoro all'esperto di normativa, allo specialista in progettazione di posti di lavoro ergonomici; anche i tempi richiesti per la sua messa a punto possono essere lunghi e per di più intervallati da verifiche e revisioni continue. La fornitura del servizio sarà però poi replicata all'infinito in tutti gli aeroporti, consentendo così un corretto ammortamento dei costi di progettazione.

Infine, vi sono i *servizi trasversali*. Anche ignorando la natura "istituzionale" di molti dei servizi collocati nella terza colonna della figura 2.14, risulta chiaro che in questo caso il legame con il sito aeroportuale è nullo, in quanto in esso avviene solo l'erogazione del prodotto di tale servizio: la progettazione di un protocollo di accoglienza dei clienti può avvenire ovunque, come anche i corsi di addestramento per il personale che dovrà applicarlo, mentre presso l'aeroporto di

Montichiari si avrà solo l'applicazione del protocollo stesso. Questa sembra essere l'ipotesi tipica dei servizi collocati nella terza colonna, chiunque ne sia fornitore.

Considerazioni meno succinte richiedono invece le classificazioni basate sulle logiche di erogazione: i servizi *on airport* e quelli *off airport* (cfr. Fig. 2.14).

La caratteristica più evidente dei servizi *on airport* è il vincolo spaziale, che caratterizza la prestazione sia nelle modalità con cui viene erogata sia negli standard attesi. Per questo motivo, è spesso necessaria una "cultura" d'impresa specifica, che aiuta a definire, almeno in larga massima, il profilo dei possibili operatori, fino a poter ipotizzare le logiche competitive più probabili.

Un secondo aspetto importante è l'entità degli investimenti che sono in gioco, e che impongono particolari attenzioni anche nella fornitura di servizi che, di per sé, non sarebbero diversi da quanto viene prodotto in altri contesti. Un esempio evidente è quello del facchinaggio sotto aeromobile: si tratta di un lavoro di pura manovalanza, spesso svolto da lavoratori precari, e quindi senza particolari competenze professionali. Una manovra maldestra nell'avvicinamento all'aeromobile – che portasse a una collisione con il veicolo che trasporta i bagagli – potrebbe però comportare danni per cifre ingenti. Ciò fa sì che un'esperienza specifica di almeno alcuni dei membri della squadra di manovalanza sia indispensabile, per motivi di natura economica se non tecnica.

Un altro aspetto che caratterizza l'attività *on airport* – oltre ai riflessi sull'immagine dell'aerostazione, di cui si è già detto – è la presenza di forti picchi della domanda: in alcuni momenti, l'affollamento è fortissimo, come in coincidenza di periodi feriali o di eventi quali fiere o convegni, mentre in altri il pubblico presente è ridotto a poche persone.

Analogamente complessa è la gestione della programmazione giornaliera perché in teoria l'aerostazione è aperta 24 ore su 24, ma ciò è davvero influente solo nei picchi da afflusso citati. Spesso, invece, le ore notturne sono impiegate per voli cargo e nemmeno per tutto l'arco di tempo disponibile, sicché la giornata operativa si riduce assai spesso a sedici ore, anziché le ventiquattro teoriche.

Un ulteriore aspetto, che incide sul fabbisogno effettivo di servizi, è costituito dal mix di voli effettuati perché un volo passeggeri implica, ad esempio, interventi di pulizia degli spazi, aperti al pubblico, che un volo cargo non richiede, e la stessa movimentazione occupa attrezzature e

manodopera almeno parzialmente diversa. D'altronde, il mix di voli effettuati può cambiare anche notevolmente, soprattutto nelle ore notturne: si è detto che, solitamente, esse sono impiegate per il trasporto merci, ma in periodi di picco della domanda sono frequenti anche voli charter, e quindi passeggeri.

Più sopra si è chiarito come sia opportuno distinguere, nell'ambito dei servizi *on airport*, due categorie di prestazioni, diverse sotto il profilo dei criteri di definizione degli standard minimi attesi. In particolare si è parlato di:

- *servizi normati.* La presenza di codifiche assai rigide e non derivate da fattori di mercato ma da esigenze "superiori", quali la *safety* nelle sue diverse espressioni (in volo, a terra, doganale ecc.) comporta effetti circa i vincoli di efficienza/efficacia con cui tali prestazioni dovranno essere assicurate, con immediati riflessi sui margini di manovra da parte del management, che sono pressoché inesistenti;
- *servizi competition-based.* Per le ragioni sopra richiamate, i servizi in parola ammettono modelli competitivi abbastanza variegati, in cui però giocano spesso un ruolo critico le rendite di posizione – di cui si giovano gli operatori che hanno maturato esperienze analoghe in altri aeroporti – anche se ovviamente è un fenomeno del tutto diverso da come si manifesta nell'ipotesi dei servizi che si sono definiti "normati".

Il secondo gruppo di servizi indicati nella figura 2.14, sempre considerando le logiche di erogazione, è costituito dai servizi *off airport*. Per essi, la specificità dovuta al fatto che si opera al servizio di una struttura aeroportuale è attenuata, e quindi il confronto competitivo si apre a un numero assai elevato di operatori, rendendo difficile la definizione a priori del profilo dei potenziali concorrenti.

Una caratteristica importante è la fortissima rotazione del pubblico che utilizza i servizi in questione: la sosta in albergo non sarà mai superiore a una notte e anche gli acquisti, presso i negozi dell'area circostante il terminal, saranno sempre una tantum: gli stessi viaggiatori abituali, infatti, non fanno acquisti ripetitivi in questa sede (salvo eccezioni, non rilevanti a livello di pianificazione); ne deriva, quindi, che è necessario ragionare sempre in assenza di qualunque effetto

"fidelizzazione"[28], a meno di essere in grado di arricchire l'offerta con articoli "introvabili" fuori dai siti aeroportuali (quanto meno alle medesime condizioni): in tale prospettiva, si è sviluppato il business *free duty*, citato nella prima parte della presente ricerca come una delle aree strategiche d'affari in cui hanno investito alcune tra le società di gestione più dinamiche.

Un aspetto importante, che però dipende marginalmente dal fatto di operare presso l'aeroporto, sono i riflessi sulla segmentazione della domanda: l'utenza *full price* pretende standard diversi da chi utilizza vettori a basso costo; per questo motivo, anche l'utenza dei servizi complementari all'attività di volo risentono della politica commerciale dominante tra gli operatori che volano da e per l'aerostazione. Il caso è ancora più evidente quando, anziché mutare il mix di segmenti di un medesimo mercato (il traffico passeggeri), dovesse mutare il peso relativo di mercati tanto diversi, quanto lo sono il traffico passeggeri – comunque segmentato – e quello cargo.

Da ultimo si può ricordare che tra i servizi *off airport* possono esservene alcuni destinati alle imprese e altri al singolo utente, sicché la tipologia di servizio offerto può comportare effetti specifici.

2.9. Gli spazi competitivi per le imprese locali

Alla luce delle considerazioni sin qui svolte, è ora possibile riprendere la classificazione proposta nella figura 2.14 e individuare le attività che possono essere oggetto di iniziative da parte di imprenditori locali e quelle che, invece, richiedono premesse culturali e curve di esperienza, accessibili solo a chi già opera nel business aeroportuale, presso altri sedimi.

A questo fine, nella figura 2.15 si riprende la classificazione citata, distinguendovi aree diverse per appetibilità strategica, livello di competitività prevedibile o, al contrario, di probabile regime monopolistico da parte di produttori specializzati.

[28]Ciò non è vero nel caso di punti vendita pensati anche/soprattutto per chi lavora in aeroporto e per chi vive nelle sue vicinanze.

Figura 2.15. *Le aree di confronto competitivo*

<table>
<tr><td colspan="2">Servizio

Logiche di erogazione</td><td>Integrati
(a filiera completa)</td><td>Tool
(produzione e erogazione locali)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">On Airport</td><td>Normato</td><td>❑ Assistenza agli aeromobili;
❑ Manutenzione piste;
❑ Safety
A</td><td>❑ Rapporti routinari con il pubblico.
B</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Competition-Based</td><td>B
❑ Security
❑ Operazioni di trasporto merci;
❑ Assistenza ai passeggeri;</td><td rowspan="2">C
❑ Catene di negozi/franchising;
❑ Ristorazione in aeroporto;
❑ Autonoleggi;
❑ Catering.</td></tr>
<tr><td>C
❑ edicole e commercio minuto;
❑ manutenzione immobili</td></tr>
<tr><td>Off airport</td><td>Competition-based</td><td colspan="2">D
❑ Strutture alberghiere “esterne”;
❑ Tempo libero;
❑ Servizi alle imprese;
❑ Magazzino doganale;
❑ Servizi logistici dedicati;
❑ Intermodalità</td></tr>
</table>

Legenda:

A	Alta specializzazione – Mercato *captive*	*B*	Curve di esperienza
C	Concorrenza con standard specialistici	*D*	Mercato aperto

La figura 2.15 non considera i servizi trasversali: si è detto a più riprese, infatti, che gran parte di tali prestazioni rientrano nei compiti istituzionali di soggetti espressi dalla pubblica amministrazione a livello centrale (corpi militari o ad essi equiparabili, come la Polaria o i servizi sanitari e veterinari; in altri casi sono enti di controllo, come ENAC e ENAV); d'altronde, anche nel caso dei pochi esempi di natura privatistica – quali possono essere i servizi assicurativi o la promozione pubblicitaria – non si vede quali spazi incrementali si possano aprire per imprenditori locali in quanto tali, e non perché già operano in quel business, e quindi con una loro presenza già attiva in quella specifica area strategica d'affari. Analizziamo, invece, le realtà che si sono delineate, in base all'analisi condotta fin qui a proposito dei servizi collocati nelle prime due colonne della figura 2.15.

Mercati captive (area A)

Le prestazioni collocate all'incrocio "Servizi Integrati/Servizi normati" sono caratterizzate da molti limiti, che di fatto precludono l'accesso al business, non solo agli *outsider* – come potrebbero essere gli imprenditori locali che non hanno mai lavorato, finora, sul mercato aeronautico – ma anche a operatori con esperienza non specificamente maturate in quel tipo di servizio.

Un primo fattore discriminante è il livello di prestazioni richiesto dal fatto di operare nell'ambito del sito aeroportuale, ma ciò che rende davvero protetta l'area di business in esame sono le responsabilità connesse: la manutenzione delle "luci pista di atterraggio" potrebbe, ad esempio, essere forse anche accessibile a più operatori, se la si considera dal punto di vista delle competenze tecniche necessarie; le implicazioni che vi sono a livello di *safety* e, di riflesso, anche di responsabilità civile e penale per il soggetto gestore, fanno sì che possono operarvi solo poche aziende, specializzate e abilitate in esclusiva in tutte le infrastrutture di quel tipo.

Per lo stesso ordine di motivi possiamo ritenere *captive* tutto il mercato cui si riferiscono le attività che si collocano in questo quadrante.

Mercati a standard specialistici (area B)

In questa combinazione operano, seppure in forma attenuata, alcuni vincoli, affini a quelli appena citati a proposito delle prestazioni che si collocano nell'area A. Nel caso dei "servizi *competion-based*", l'elemento distintivo più importante è dato dalle implicazioni del mancato rispetto degli standard qualitativi richiesti: in alcuni casi – come, ad esempio, i servizi di movimentazione sotto aeromobile – si tratta di un limite meno forte di quello, analogo, che si avverte nella combinazione A, perché non vi sono implicazioni penali; quella economica rimane comunque una remora efficace, nei confronti di eventuali *outsider* che non possiedono particolari requisiti organizzativi e di struttura, tali da rendere sopportabili le conseguenze economiche di un eventuale sbaglio.

Quando, invece, si tratta di prestazioni non riconducibili a nessuna esperienza analoga, maturata su mercati diversi da quello aeronautico, sono necessarie professionalità specifiche ottenibili sul campo, ovvero grazie ad attività di formazione *ad hoc*. E' chiaro che eventuali imprenditori outsider vi potranno operare solo nel caso siano disponibili corsi professionalizzanti, tali da preparare personale specializzato perché, in caso contrario, il rispetto degli standard diventa problematico.

Un caso che merita di essere menzionato in via specifica è quello dei servizi connessi alla *security*. In teoria potrebbe trattarsi di una prestazione alla portata di chi già opera in questo settore, anche se non all'interno di un aeroporto quali, ad esempio, alcuni istituti di vigilanza privata. Il fattore, che conferisce connotazioni "di nicchia" a questo mercato, è costituito dalle caratteristiche del business a cui ci si riferisce e non tanto dal tipo di servizio che si è chiamati ad erogare. Il trasporto aereo presenta, infatti, specifici elementi di vulnerabilità, che non ammettono tolleranze di alcun genere nell'applicazione dei protocolli di controllo e richiede anzi lunga esperienza da parte del personale di sorveglianza.

Il ruolo delle curve di esperienza (area C)

Le combinazioni indicate con la lettera C presentano caratteristiche molto vicine a quelle richieste sui mercati "generalisti", intendendo con questo termine combinazioni di business, non necessariamente legate a

insediamenti come un aeroporto, ma nemmeno a qualcosa di altrettanto caratterizzato, come potrebbe essere una stazione ferroviaria o un ospedale, che servono cioè una domanda di prestazioni in sé generiche, ma con standard propri. Per questa ragione l'imprenditoria locale può trovarvi occasioni d'investimento anche interessanti.

Ciò che caratterizza questo tipo d'attività è probabilmente il carattere "cosmopolita" delle prestazioni attese; esse fanno sì che il punto di vendita, sito in ipotesi a Montichiari, debba essere del tutto confrontabile con altri, analoghi, che il passeggero internazionale può trovare in realtà collocate in aree geografiche anche molto lontane tra loro. Si tratta di una connotazione importante, che di fatto premia chi può contare su economie di scala, soprattutto di carattere dinamico – come sono, appunto, le curve di esperienza e quelle di apprendimento – ma anche statiche – o di capacità – lucrate per il fatto, ad esempio, di gestire altre attività commerciali con le stesse caratteristiche in altri contesti, così da poter ottimizzare la gestione del personale, gli acquisti e gli assortimenti, oltre agli adempimenti amministrativi e burocratici, che sicuramente assumono importanza notevole all'interno di un aeroporto.

Queste considerazioni di fondo sembrano essere valide per tutti i servizi in esame, anche se con qualche distinguo: è probabile, ad esempio, che l'esperienza maturata nel settore turistico possa dimostrarsi utile per l'erogazione di attività di ristorazione e di *catering* oppure che la gestione di un'edicola non presenti difficoltà insormontabili per un operatore *outsider*; d'altra parte la gestione di un servizio di autonoleggio che non abbia diramazioni sul territorio, e che costringe quindi alla riconsegna del mezzo nel medesimo luogo in cui è stato prelevato, può ridurre il business a servizi di taxi o di noleggio da autorimessa con autista, il che non rappresenterebbe certo la parte preponderante della domanda.

Il mercato aperto (area D)

Le attività *off airport* sono quelle che presentano meno vincoli operativi e che, al medesimo tempo, offrono la possibilità di ampliare la gamma dell'offerta in modo molto più rapido e dinamico di quanto non accada nel caso delle attività *on airport*: in questo caso, infatti, non ci sono vincoli spaziali particolarmente stringenti né ci sono attività improrogabili, a cui dedicare in via prioritaria le risorse scarse.

Per questi motivi la combinazione D è quella dove l'imprenditorialità locale trova più spazio per i propri investimenti in attività terziarie.

2.10. Alcune considerazioni conclusive

Nell'ambito di un aeroporto operano diverse figure-chiave, il cui ruolo è messo in continua discussione dalla dinamica del mercato, dai processi di globalizzazione e, non ultima, dalla progressiva internazionalizzazione del quadro normativo di riferimento.

Le *società di gestione* hanno visto mutare progressivamente il proprio ruolo fino a dover modificare anche radicalmente priorità strategiche, modelli di management e conoscenze su cui costruire una posizione competitiva forte. Le aree di business "istituzionali" si dimostrano sempre meno interessanti e sempre più accessibili ad altri operatori specialisti; al contempo, si aprono opportunità insperate nell'ambito di business consulenziali, che spaziano dalla gestione immobiliare al *free-duty* alle alleanze con altri gestori.

Le compagnie *low cost* sono il vero fatto nuovo, che ha modificato il concetto stesso di volo aereo per motivi non di lavoro. Si tratta di un fenomeno in fase di assestamento, come dimostra l'elevato indice di nati-mortalità di operatori a basso costo. Le prospettive future sembrano positive, anche se le sfide manageriali sono notevoli, in quanto il loro successo è basato sulla capacità di individuare rotte sufficientemente redditizie e ancora non servite, così da instaurarvi una posizione monopolistica, peraltro non sempre difendibile nel medio termine.

A livello di mercato globale, gli effetti macroscopici del successo dei vettori low cost possono essere indicati nella tendenza al ribasso di tutte le tariffe (comprese quelle business) e una segmentazione chiara della domanda di trasporto passeggeri, finora poco focalizzata e basata su poco definiti "profili-tipo" dell'utente medio.

I *vettori cargo* costituiscono un'altra alternativa di mercato specialistico dalle prospettive molto interessanti: a livello regionale si dispone attualmente di infrastrutture inadeguate, al punto che circa il 70% del mercato potenziale del Nord Italia sfugge agli operatori nazionali, a vantaggio dei concorrenti tedeschi.

Lo scalo di Montichiari potrebbe costituire una buona opportunità per questo segmento di mercato, che richiede spazi ampi, idonee connessioni

con il sistema trasportistico su gomma, un efficiente collegamento ferroviario (che, peraltro, al momento è previsto solo per il trasporto passeggeri, con il progetto Alta Capacità).

Le sfide principali che si devono vincere sono di natura tecnologica, in quanto l'interesse insito in questo business ha portato a progettare nuovi modelli di terminal – quali: *cargo city* e *district-park* – e di comunicazione, in quanto risulta evidente che obiettivi, priorità ed esigenze della clientela cui ci si rivolge in questo caso sono totalmente diversi – e assai distanti – da quelli che invece caratterizzano il mercato passeggeri, comunque segmentato.

Circa i *gestori di servizi a terra* è necessario svolgere considerazioni più variegate di quelle che si sono potute formulare a proposito degli altri attori. Dall'analisi condotta si può infatti concludere che l'iniziativa locale – senza esperienza maturata in altri aeroporti – può operare:

- molto efficacemente nelle attività *off airport*;
- con possibilità di successo variabile, a seconda della natura del servizio, nelle due categorie di servizi che, nella figura 2.15, sono definite rispettivamente servizi integrati *competition-based* e servizi *tool on airport*;
- di converso, l'iniziativa locale incontra: gravi difficoltà nell'area definita a "concorrenza con standard specialistici" e preclusione totale dai cosiddetti "mercati *captive*".

Da questi cenni risulta evidente il ruolo-chiave dei vettori nella selezione di chi può effettivamente erogare molti dei servizi *on airport*; dal punto di vista dell'imprenditoria locale, ciò significa un ulteriore rafforzamento dei regimi "protezionistici" del mercato connesso a un sito aeroportuale, perché sembra pressoché inevitabile che i vettori più importanti optino per *handler* con cui collaborano già in altri sedimi o che comunque vantino esperienze affidabili, maturate in altri aeroporti; e ciò al di là della competenza intrinsecamente connessa al tipo di servizio offerto.

Gli unici spazi che rimangono aperti – nell'ambito delle attività *on airport* – sono quelli relativi ad attività che sfuggono alle aree di competenza dell'*handler* e che, di conseguenza, non richiedono particolari alleanze. Si tratta, però, dei servizi più generalisti, tra quelli collocati nell'area delle attività *on airport* e che, come tali, non

permettono di accumulare esperienze particolarmente preziose nemmeno per il futuro.

Per entrare nel business più strettamente connesso all'attività aeronautica, è invece necessario iniziare a operare in subappalto all'*handler* – o comunque di concerto con lo stesso – almeno per un periodo sufficiente ad acquisire una credibilità tale da poter poi operare in via autonoma. Come si può ben comprendere, si tratta di una strategia intrinsecamente rischiosa e che impatta su nicchie di mercato protette da numerose barriere, che non è possibile analizzare a priori con un grado di dettaglio sufficiente per ipotizzare valutazioni di alcun genere circa l'appetibilità del business.

La conclusione circa il profilo-tipo del soggetto che assicura servizi a terra è che:

- molte delle attività necessarie a quel mercato sono oggettivamente precluse a chi non vi opera già in veste di specialista;
- altre richiedono strutture, investimenti e propensioni al rischio ben superiori alla media, e ciò costituisce un elemento preferenziale a favore di chi vanta esperienze mirate;
- in alcuni casi, economie di scala – sia statiche che dinamiche – sono requisiti inderogabili, ai fini del successo di business, e ciò comporta la necessità di accordi con operatori già "introdotti" (che peraltro rinunceranno a questa rendita di posizione solo a caro prezzo e se costretti).

In aggiunta ai vincoli specifici, dovuti alla natura delle prestazioni richieste e alle condizioni – sia qualitative sia spaziali – in cui l'erogazione stessa deve avvenire, le regole di accesso a gran parte del business *on airport* costituiscono un elemento di selezione ulteriore giacché:

- è necessario avere un cliente, cioè un vettore che voglia utilizzare un determinato soggetto come suo *handler*;
- per assicurarsi la fiducia di soggetti economici di questo taglio bisogna disporre di esperienza e credibilità, che di fatto si possono acquisire solo operando in un aeroporto e che quindi costituiscono la premessa per rendite di posizione anche forti.

* * *

Dall'analisi che precede emerge chiaramente la diversa, e minore, appetibilità dei servizi *on airport* – comunque caratterizzati – rispetto a quelli *off airport.* Per quanto attiene i servizi *on airport*, è facile supporre che essi siano forniti da chi già opera in questo business. I pochi margini di intervento che sembra si offrano all'iniziativa dell'amministrazione provinciale riguardano:

1. l'attività di formazione, volta a creare professionisti in grado di soddisfare livelli di qualità produttiva particolarmente elevati;
2. l'attività di concertazione, che favorisca accordi fra imprenditori locali (*outsider*) e operatori già esperti del business; in tal modo si possono porre le basi per una futura gestione autonoma di quei medesimi servizi da parte di operatori locali. Si tratta, peraltro, di un obiettivo ambizioso, di difficile e costosa attuazione, e che comunque potrà manifestare effetti solo nel medio-lungo termine.

Per quanto attiene al secondo tipo di iniziative – che ruotano attorno all'attività *non aviation* – l'efficacia dell'intervento di programmazione della Provincia aumenterebbe in modo notevole se fosse possibile operare "dall'interno della società di gestione": un peso elevato in consiglio di amministrazione darebbe infatti, ai pubblici amministratori bresciani, una grande opportunità di favorire business fondati su *joint venture* tra la società di gestione, da un lato, e imprenditori locali che si dimostrassero degni di fiducia dall'altro. Se, però, non fosse possibile recuperare spazi in tale consiglio e se ne dovesse lasciare il controllo alla "Valerio Catullo S.p.A.", ogni progetto che vedesse protagonista l'iniziativa locale rischierebbe di dover fare i conti con gli obiettivi strategici di Verona.

CAPITOLO TERZO

I SERVIZI EROGATI IN UN CONTESTO AEROPORTUALE

3.1. L'impatto occupazionale dell'aeroporto

Nel secondo capitolo della presente ricerca si sono analizzati i ruoli delle figure "istituzionali", che agiscono all'interno di un aeroporto: se ne sono messe in evidenza le caratteristiche e i rispettivi ambiti operativi. E' necessario a questo punto analizzare la realtà aeroportuale da una prospettiva diversa: quella delle attività che vi devono o che vi possono trovare campo di applicazione. Mentre nel capitolo precedente si sono messe in evidenza opportunità e minacce che caratterizzano i singoli *player*, ora ci si propone di evidenziare opportunità e rischi che possono derivare, alla collettività, dal fatto che sorga un aeroporto di grandi dimensioni; l'obiettivo è quello di indicare alcune linee-guida – utili all'attività di programmazione territoriale svolta dall'Amministrazione Provinciale – che siano volte a concretizzare gli effetti positivi, impliciti in un'occasione strategica quale è l'insediamento locale di una infrastruttura tanto vitale per lo sviluppo dell'intera area.

In primo luogo, si analizzano i risvolti occupazionali dell'infrastruttura, oggetto di questo studio.

La tradizione che caratterizza la provincia di Brescia è fortemente orientata all'attività manifatturiera, mentre denota una relativa assenza di economia terziaria; nel contesto locale industria e agricoltura condizionano lo scenario sicché, in prima approssimazione, si può ritenere che l'occupazione generata dall'aeroporto sia tutta aggiuntiva, e non sostituisca altre attività analoghe, già presenti nell'area.

Nella figura 3.1 si riporta la classificazione originaria delle diverse tipologie di prestazioni, richieste in aeroporto, e vi si indicano le percentuali con cui si ripartisce l'occupazione sulle diverse attività, secondo l'esperienza di alcuni tecnici, operativi presso l'aeroporto di Verona Villafranca (aeroporto Valerio Catullo). Per quanto frutto di esperienze ampie e pluriennali, la mappatura riportata nella figura può non risultare esaustiva, soprattutto in considerazione di alcune variabili, non prevedibili a priori con sufficiente precisione: in particolare, sarebbe

a tal fine importante conoscere preventivamente il mix di movimenti (cargo e passeggeri) che caratterizzerà l'aerostazione e il tipo di aeromobile impiegato per sostenerlo.

Figura 3.1. *Incidenza percentuale dell'occupazione (per tipologia di servizio)*

<table>
<tr><td colspan="2">Servizio
Logiche di erogazione</td><td>Integrati (a filiera completa)</td><td>%</td><td>Σ %</td><td>Tool (produzione e erogazione locali)</td><td>Σ %</td><td>Trasversali (erogazione locale)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">On Airport (100%)</td><td>Normati</td><td>❑ Assistenza agli aeromobili
❑ Manutenzione piste
❑ safety</td><td>15
10
5</td><td>30</td><td>Rapporti routinari con il pubblico</td><td rowspan="2">25</td><td rowspan="3">☐Assicurazioni
☐ Pubblicità
☐ Dogana
☐ Guardia di Finanza
☐ Sanità
☐ Polaria
☐ ENAV
☐ ENAC</td></tr>
<tr><td>Competition-based</td><td>❑ Trasposto merci
❑ Assistenza ai passeggeri
❑ Edicole e commercio minuto
❑ manutenzione immobili</td><td>15
15
10
5</td><td>45</td><td>❑ Catene di negozi/
❑ Franchising
❑ Ristorazione in aeroporto
❑ Autonoleggi;
❑ Catering</td></tr>
<tr><td>Off airport</td><td>Competitive on-based</td><td colspan="5">❑ Strutture alberghiere "esterne"
❑ Tempo libero
❑ Servizi alle imprese
❑ Magazzino doganale
❑ Servizi logistici dedicati
❑ Intermodalità</td></tr>
</table>

Dal primo punto di vista, conta anche la distinzione tra passeggeri *full service* e utenza low cost, per le evidenti implicazioni sul livello di prestazioni richieste; per quanto riguarda i velivoli serviti, è invece importante conoscerne la capacità media, perché aerei relativamente

piccoli - come l'ATR 42/72 - consentono minori economie di scala per movimento di quanto non sia possibile ottenere nel caso di aeromobili più capienti, in grado di movimentare centinaia di passeggeri.

Dette variabili devono, però, essere analizzate e prese in considerazione solo quando si dovesse stilare un *business plan* circostanziato; ai fini dell'analisi condotta in questa sede, esse sono determinanti solo se comportano scambi significativi di risorse tra servizi allocati in raggruppamenti tra loro diversi per il fatto di presentare caratteristiche competitive sostanzialmente distinte. In ipotesi, sembra che non si debbano registrare in misura significativa tali migrazioni.

Nella figura 3.1. si indicano le quote d'occupazione che verosimilmente si potranno concretizzare presso l'infrastruttura aeroportuale Gabriele d'Annunzio.

Nelle previsioni sintetiche, cui si è fatto riferimento nel primo capitolo, si sono ipotizzati alcuni scenari: uno fa riferimento alla crescita della realtà aeroportuale, prevista al 2008, mentre altri due si spingono al 2020, formulando distinte ipotesi, alternativamente di cauto sviluppo o di crescita molto sostenuta, per effetto del venir meno di opportunità espansive di altri sedimi collocati nell'Italia settentrionale.

Per ogni tipologia di servizio, indicato nella figura 3.2.[29], si è calcolato un intervallo di valori, ottenuto applicando le percentuali, riportate nella figura 3.1., ai dati complessivi, desumibili da tali scenari alternativi.

L'ampiezza di tali intervalli è molto ampio perché si sono prese in considerazione solo le due alternative estreme: la previsione al 2008 e la crescita massima prevedibile al 2020.

La previsione intermedia sembra infatti poco interessante ai fini della presente analisi; soprattutto non è realistica in quanto starebbe a testimoniare uno stato "vegetativo" dell'aeroporto di Montichiari, che non denoterebbe alcuna capacità propulsiva; sarebbe, quindi, una delle tante infrastrutture interstiziali, volute più per onore di bandiera campanilistica che per le esigenze del sistema economico in cui insiste.

Oltre che generare costi, sempre meno sostenibili, questo tipo di insediamenti non è compatibile con la filosofia trasportistica internazionale ed è destinato a scomparire (salvo l'effetto distorcente di altri interventi, frutto di miopia localistica, qui ignorati).

[29] Nella costruzione della figura 3.2 si sono ignorati i servizi traversali, in quanto si è detto che essi sono sostanzialmente irrilevanti ai fini del calcolo di occupazione locale.

Figura 3.2. *Occupazione incrementale locale prevedibile al 2008/2020*

Servizi / Logiche di erogazione		**Integrati** (a filiera completa)	Range	**Σ**	**Tool** (produzione e erogazione locali)	**Σ**
On Airport (100%)	Normati	❑ Assistenza agli aeromobili; ❑ Manutenzione piste; ❑ *safety*	83÷4.250 55÷2.832 28÷1.416	Da **166** A **8.496**	❑ Rapporti routinari con il pubblico	. da **136** a **10.270**
	Competition-based	❑ Trasposto merci ❑ Assistenza ai passeggeri; ❑ Edicole e commercio minuto; ❑ Manutenzione immobili	83÷ 4.250 83÷4.250 55÷2.832 28÷1.416	Da **249** A **12.755**	❑ Catene di negozi/ franchising; ❑ Ristorazione in aeroporto; ❑ Autonoleggi; ❑ Catering	
Off airport	Competition-based	❑ Strutture alberghiere "esterne"; ❑ Tempo libero; ❑ Servizi alle imprese; ❑ Magazzino doganale; ❑ Servizi logistici dedicati; ❑ Intermodalità				

I dati relativi al 2008 assumono un significato previsionale corretto, mentre quelli che fanno riferimento al 2020 debbono essere intesi solo come elemento indicativo, importante però da diversi punti di vista.

Innanzitutto, la loro consistenza sottolinea l'ineluttabilità di un processo evolutivo, in atto nei sistemi economici industrializzati, ovvero: il progressivo crescere della componente terziaria, anche in sistemi dove la tradizione manifatturiera è fortemente radicata.

Lo sviluppo di Montichiari nei termini previsti al 2020 comporterebbe, però, un'accelerazione di tale processo, al punto di esigere interventi di pianificazione strategica mirata, a livello di autorità pubblica, perché gli automatici meccanismi di adeguamento - intrinseci

nel sistema -avrebbero tempi d'impatto troppo lenti. Tutto ciò produrrà un processo - socialmente doloroso nel breve termine - di emersione di esuberi di occupazione nei settori tradizionali: le opportunità offerte dallo sviluppo dell'aeroporto possono ridurre tali disagi e sono quindi preziose, a patto che vi sia una trasformazione adeguatamente "pilotata".

Nell'ambito delle scelte di maggior impatto sotto il profilo strategico, si pone sicuramente quella di una corretta politica di formazione professionale, in grado di preparare le risorse necessarie al funzionamento dell'aeroporto.

La centralità dell'intervento formativo è particolarmente evidente se si considera che, allo stato attuale, il sistema economico locale è caratterizzato dalla piena occupazione: il trend appena ricordato andrà a sostituire attività terziarie a quelle industriali, attualmente in essere; ciò comporta che il sistema aeroportuale dovrà utilizzare occupazione che ora svolge mansioni manifatturiere, e non risorse alla ricerca del primo impiego[30]. Se i processi di riconversione, sia d'impresa che culturale, non sono sufficientemente rapidi, la manodopera locale potrà impegnarsi solo in una parte modesta delle opportunità offerte dal nuovo insediamento, e soprattutto si limiterà ad erogare i servizi meno specializzati, sicché l'investimento nel Gabriele d'Annunzio non potrà fungere da volano nella gestione della crisi di transizione.

La scommessa sul piano della formazione è sicuramente prioritaria, ma non costituisce l'unica area di pianificazione in cui deve impegnarsi un Ente, programmatore del territorio, quale è l'Amministrazione Provinciale. Per individuare quali siano gli altri interventi strategici, si ritiene opportuna un'analisi di quelle fasi - in cui si articola la gestione dei servizi qui di interesse - che rivestono maggiore criticità ai fini del successo di mercato.

[30] L'affermazione può sembrare contraddittoria con quanto affermato più sopra, quando constatammo che le condizioni di pieno impiego, nel comparto primario e secondario, fanno supporre che il fabbisogno generato dal Gabriele D'Annunzio comporti incremento netto di occupazione. Essendo tutto orientato alla produzione di servizi, possiamo invece confermare che l'aeroporto diventa un ammortizzatore potenziale interessante di situazioni di crisi, dovute all'espulsione di manodopera da settori secondari, che già ora fanno temere prospettive di crisi.

3.2. I fattori competitivi delle diverse tipologie di servizio

Le attività terziarie presentano alcune connotazioni loro specifiche, rispetto alla produzione manifatturiera. In particolare, un servizio si caratterizza per il fatto di:

- essere intangibile;
- non ammettere alcuna forma di stoccaggio;
- presupporre interazione tra cliente e fornitore;
- essere tendenzialmente ad alta intensità di lavoro;
- richiedere contestualità tra produzione ed erogazione.

Tali caratteristiche possono, a loro volta, essere distinte in due gruppi: da un lato, quelle che riguardano il prodotto e, dall'altro, quelle relative alle risorse professionali, necessarie per ottenerlo. Al primo gruppo si riferiscono sia l'elemento distintivo dell'immaterialità che quello dell'impossibilità di accumulare scorte, mentre al secondo si ricollega il ruolo specifico della manodopera e la necessità di una spiccata interazione fra cliente e fornitore.

Dal punto di vista del management, gestire un bene immateriale comporta scelte specifiche in materia d'investimenti, di dimensionamento della capacità produttiva e, di conseguenza, dell'individuazione del punto di pareggio, oltre che competenze particolari in tema di programmazione e gestione delle risorse scarse.

La gestione delle professionalità impegnate nel processo produttivo è però l'aspetto di maggiore rilievo ai fini del ragionamento sviluppato in questa parte della ricerca.

Sotto questo profilo, l'attività terziaria si distingue dalla produzione manifatturiera per i tipi di competenze coinvolte e per la loro scarsa fungibilità con investimenti in automazione, sicché si parla spesso di maggior rigidità del rapporto capitale/lavoro nel caso di produzioni terziarie che non di quelle di natura manifatturiera.

Questa accentuata viscosità della funzione produttiva, per cui non è possibile sostituire oltre certi limiti investimenti fissi al capitale umano, dipende dal fatto che, per erogare in modo efficace un servizio, occorre di norma una corretta diagnosi delle necessità effettive del cliente; diagnosticare significa saper cogliere, nelle richieste dell'interlocutore, sfumature anche sottili; per questo motivo, nel caso dei servizi si parla a

ragione di confluenza delle funzioni produttiva e di marketing, che invece restano ben più distinte ed individuate quando ci si riferisce alle attività manifatturiere.

La necessità di interazione fra cliente e fornitore non si limita ai riflessi sull'efficacia del processo diagnostico, ma riemerge anche in fase di erogazione in quanto, per trasferire un bene intangibile da chi lo produce a chi desidera trarne vantaggio, è inevitabile stabilire un tipo di relazione che potrebbe essere superfluo quando l'oggetto di scambio fosse un bene fisico.

Per il fatto che la produzione e l'erogazione di un servizio devono essere simultanee, si tende spesso a concludere che la distinzione delle due fasi ha rilevanza solo sul piano concettuale, mentre diventa irrilevante in un'ottica operativa.

Come ben si comprende, si tratta di una conclusione non corretta, in particolare dopo l'avvento delle tecnologie informatiche e di telecomunicazione. Con riguardo alla produzione e all'erogazione dei servizi, infatti, è stata elaborata in letteratura la distinzione tra attività in *back room* e fasi produttive in *front office*: le prime investono l'attività progettuale e preparatoria del servizio, mentre le seconde consistono nelle fasi diagnostiche e, in genere, in tutte le operazione che debbono essere realizzate in presenza del cliente, o comunque del pubblico, anche se non del soggetto direttamente interessato al servizio in esame.

L'effettuazione dell'attività in *back room* non deve tenere conto di particolari vincoli di tempo e di luogo, mentre fondamentale risulta essere la completezza della progettazione: quanto più ampio è lo spettro di ipotesi prese in considerazione e che trovano una soluzione standardizzata tanto maggiore è l'efficienza della fase di produzione in *front office*: nei casi di massima routine, la produzione del servizio diventa una mera attività di assemblaggio di componenti, predisposti sotto forma di software, di modulistica e di apposite procedure.

Nelle condizioni di massima industrializzazione del servizio, tutta l'attività produttiva può, quindi, realizzarsi lontano dal cliente, sicché le operazioni in *front office* si limitano alla diagnosi e all'erogazione del prodotto assemblato. Mentre, però, la distribuzione del servizio può non esigere una professionalità particolarmente spiccata, la fase diagnostica - qualora fosse necessaria - diventa cruciale, giacché dalla qualità con cui essa viene esperita dipende la scelta corretta dei moduli da assemblare, l'adeguatezza della risposta alle attese del pubblico e, quindi, il valore

aggiunto che si è in grado di fornire; al contrario, nel caso di una diagnosi inadeguata, anche una progettazione perfetta non può soddisfare l'utente, con evidenti costi-opportunità.

In ottica di management, la ripartizione del processo produttivo in attività di *back room* e lavoro di *front office* diventa quindi critica perché è lo strumento gestionale che permette l'impiego ottimale di tempo e di professionalità specializzate, pur salvaguardando la personalizzazione del rapporto che si instaura tra il fornitore del servizio e il suo utente.

Il successo nell'erogazione di un servizio dipende dal corretto impiego di risorse, il cui mix si modifica a seconda di quale sia la fase, del processo di fornitura, che le vede impiegate.

Il processo produttivo si articola in:

- una prima presa di contatto tra il cliente e la struttura produttiva, che porti a diagnosticare correttamente le esigenze del passeggero;
- l'attività di produzione del servizio;
- l'erogazione definitiva.

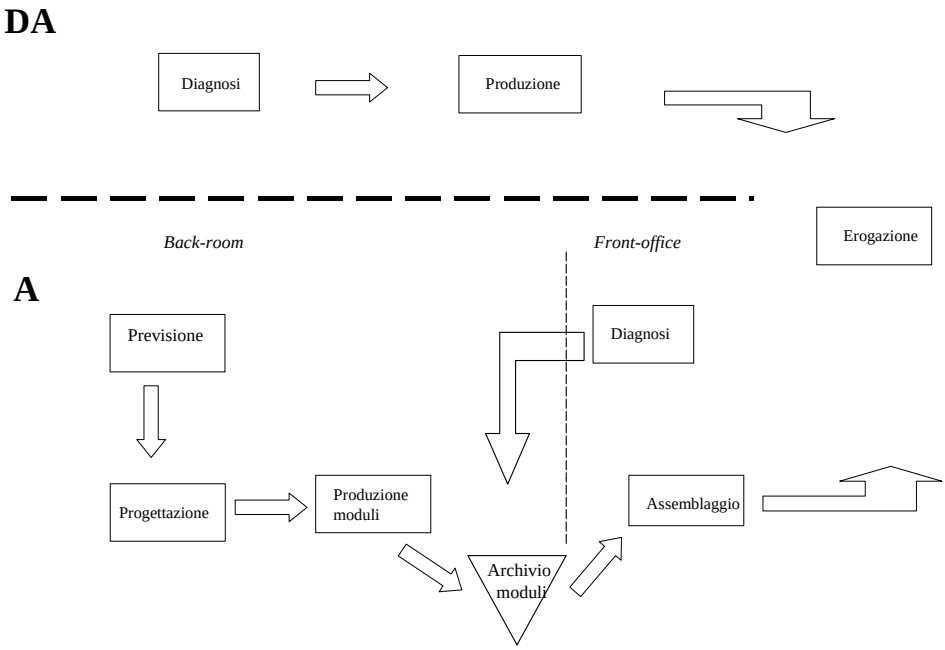
Per effetto della ripartizione tra segmenti produttivi in *back room* e in *front office*, accade assai spesso che la seconda fase indicata – quella produttiva – si articoli a sua volta in tre momenti specialistici: la progettazione, la produzione in senso stretto e l'assemblaggio. In questo caso, ad un'unica fase se ne sostituiscono tre diverse, sia per momento che per logica di messa a punto.

Un cambiamento, assai rilevante – indotto dall'utilizzo massiccio dell'informatica – investe la fase diagnostica, perché ad essa si sostituisce un'attività che è più corretto definire di previsione di situazioni/esigenze possibili, per le quali predisporre una soluzione efficiente e standardizzata. Tali soluzioni si traducono in software e in procedure dettagliate, dal cui assemblaggio si ottiene il servizio effettivamente erogato, che assume quindi le connotazioni con cui la prestazione viene somministrata all'utente finale.

La figura 3.3. rappresenta in modo sintetico le relazioni che si possono stabilire tra le diverse fasi in cui si articola un'attività terziaria, così da potere condurre un esame del ruolo cui le diverse tipologie di investimenti devono assolvere; bisogna, peraltro, avere l'accortezza di tenere presente che non tutte le attività richieste in un sito aeroportuale

richiedono la messa a punto di tutte le fasi rappresentate e che, soprattutto, la loro criticità muta a seconda della colonna, nella classificazione della figura 3.1., in cui si colloca lo specifico servizio.

Figura 3.3. *L'evoluzione del processo produttivo-tipo*



Nella figura 3.3. è messo in evidenza il progressivo mutamento che il profilo del processo produttivo subisce nel tempo, perché l'aspetto più delicato, di cui si procede qui all'analisi, è proprio questa evoluzione, inevitabile in un'economia votata all'efficienza e caratterizzata dalla disponibilità di strumenti informatici sofisticati.

Un aspetto importante, che differenzia molti servizi da altri, per certi aspetti analoghi, è la sequenza con cui si attua la fase diagnostica rispetto a quelle di progettazione e di produzione. In apparenza, tale diversità di sequenza ricorda quella che si verifica – nelle attività manifatturiere – tra prodotti realizzati su commessa ovvero a catalogo: nel primo caso la fase di interpretazione delle attese del cliente precede la produzione del prodotto, mentre nelle altre ipotesi la sequenza è invertita, e si propone al cliente di scegliere tra le opzioni disponibili a catalogo.

Nel caso della produzione di servizi, che presuppongano un'attività diagnostica di qualsiasi natura, la situazione è del tutto diversa; innanzi tutto il passeggero - nel caso dell'attività aeroportuale - non deve avere la percezione di essere oggetto di una procedura industrializzata, mentre l'obiettivo di efficienza della struttura punta a soddisfarlo con l'assemblaggio di moduli procedurali predefiniti; in secondo luogo, la progettazione dei moduli stessi precede sia la fase di contatto con il cliente sia la successiva attività di diagnosi, che incide solo sull'assemblaggio.

Ne deriva che la diagnosi deve integrare la comprensione delle attese del cliente con la sensibilità ai vincoli produttivi dei singoli moduli disponibili.

Come illustra la figura 3.3., la "produzione di moduli" avviene in *back office*; essa consiste nell'individuare alcuni segmenti, in cui può essere disaggregato il servizio, e nella loro progettazione secondo criteri scientifici. Si consideri, ad esempio, il caso di un aeromobile in ritardo: una delle conseguenze è quella di gestire i passeggeri, costretti ad un'attesa forzata. Per affrontare situazioni di questa natura, si applicano procedure standard che prevedono, ad esempio, la distribuzione di buoni per la consumazione gratuita di bibite presso i buffet dell'aerostazione. Tale procedura è valida per i passeggeri adulti, sicché esiste un'altra procedura per intrattenere i più giovani – ad esempio con la proiezione di videoclip di cantanti famosi – o per l'assistenza ai genitori con figli molto piccoli.

Ognuna di queste procedure costituisce un modulo pianificato di "gestione dei passeggeri in transito e in attesa"; tali moduli sono studiati nel dettaglio, così da assicurare massima efficienza esecutiva, ma anche completa soddisfazione dei viaggiatori. Quando si verifica effettivamente una mancata coincidenza per il ritardo dell'aeromobile, il personale di terra gestisce la situazione assemblando i singoli moduli, in funzione del mix di passeggeri in transito in quello specifico caso. Il successo, nell'erogare il servizio, dipenderà dalla diagnosi delle esigenze dei passeggeri in attesa forzata e da una scelta coerente delle procedure con cui alleviarne il disagio.

Oltre alla disponibilità di moduli ben progettati, un aspetto importante, della produzione di servizi necessari in un aeroporto, riguarda quindi la presenza o meno della fase di diagnosi. A parità di condizioni, la sua presenza comporta l'assemblaggio "in tempo reale" di moduli diversi,

consentendo un minimo di personalizzazione, con sfumature sempre diverse e con tempi di realizzo che risentono fortemente della situazione di contesto in cui viene avanzata la richiesta di servizio. Al contrario, una prestazione che prescinda da qualunque sforzo diagnostico assume le caratteristiche del prodotto industriale: se ne guadagna verosimilmente in efficienza, ma può anche essere che non si risponda alle attese, soprattutto quando queste ultime sono molto diverse da quanto era stato previsto in fase di progettazione: gestire i passeggeri in transito in questa prospettiva significa distribuire buoni per consumazioni gratuite anche a genitori, che invece avrebbero bisogno di un luogo dedicato, dove provvedere alla toilette dei neonati.

La progettazione di moduli troppo standardizzati comporta il rischio di una scarsa focalizzazione sul mercato di riferimento, con la conseguenza di adottare procedure identiche per evadere le attese di segmenti di mercato che, invece, presentano notevoli elementi di diversità. Considerazioni di questa natura – circa la progressiva perdita di efficienza – hanno sicuramente influenzato la tendenza recente dei vettori di distinguere tra voli cargo e voli passeggeri. Nel passato le due attività erano spesso confuse, e il medesimo velivolo trasportava persone e merci. Ciò richiedeva compromessi costosi su diversi fronti – dagli orari ai costi di decollo e atterraggio – ma soprattutto esigeva l'uso di aeromobili "combi", cioè ad uso promiscuo, in cui non era possibile ottimizzare lo sfruttamento del volume di carico teorico.

Il rischio di una perdita di efficienza non dipende solo dalle caratteristiche tecniche del servizio ma è strettamente connesso al livello culturale del mercato di sbocco: le applicazioni internet per prenotare un volo sono molto utilizzate da quanti hanno dimestichezza con lo strumento informatico mentre, per un pubblico apatico, questa diventa una modalità di acquisto complicata e percepita come poco sicura, perché richiede il pagamento telematico con l'utilizzo di carte di credito.

Caratteristica distintiva della produzione di servizi rispetto alla produzione manifatturiera è l'importanza del fattore umano. Abbiamo detto che uno degli obiettivi del presente studio è quello di comprendere quali effetti possa avere l'insediamento Gabriele d'Annunzio sull'occupazione locale che, nei casi di crescita massima delle attività aeroportuali, arriva a registrare un incremento di oltre 30.000 unità, come si deduce dai valori indicati nella figura 3.2.

Se le risorse locali non sono professionalmente preparate, si rischia di trasformare questa opportunità in un problema, perché ne sortirebbe l'accesso a Montichiari di professionisti che provengono da altre zone, e che si sono preparate professionalmente in altri aeroporti.

Facendo riferimento alla terminologia utilizzata per costruire la figura 3.2., si può affermare che il fabbisogno maggiore di manodopera è verosimilmente espresso dai servizi integrati, mentre quelli trasversali possono essere gestiti, nelle loro diverse fasi di progettazione, produzione ed erogazione, in qualunque località, e quindi non richiedono pressoché alcuna risorsa locale, se non per esigenze di controllo o per la gestione di emergenze.

Nel caso dei servizi cosiddetti *tool*, si può ipotizzare una situazione intermedia, in quanto si tratta di servizi da produrre ed erogare in loco, mentre l'attività di maggiore valore aggiunto avviene una tantum e non necessariamente presso l'aeroporto: se ne può desumere che il fabbisogno di manodopera locale sia inferiore a quello dei servizi collocati nella prima colonna, e comunque si tratta di attività di modesto valore aggiunto.

In generale, per quanto riguarda il contenuto delle mansioni svolte dagli addetti che lavorano presso l'aeroporto, si può ritenere che vi sia elevato valore aggiunto dove è richiesto un notevole sforzo diagnostico, che spesso comporta anche un conseguente adattamento del servizio standard. Si tratta comunque di un numero molto modesto di attività, che a loro volta sono probabilmente quelle meno labour-intensive, e quindi non rivestono un'importanza fondamentale in sede di pianificazione a lungo termine.

In linea di massima, si deve riconoscere che l'esperienza accumulata in altri aeroporti fa premio nella fornitura di gran parte dei servizi richiesti on airport: in alcuni casi essa è tassativa, in quanto vengono richieste certificazioni che solo quel tipo di curriculum consente; in altri la concorrenza sarebbe più allargata, ma intervengono vincoli di natura economica, che di fatto limitano ancora i fornitori a pochi soggetti: è il caso della manovalanza sotto aeromobile, ma è anche ciò che accade per attività apparentemente "tradizionali" quale può essere la manutenzione della infrastruttura. Operare con un mezzo di manutenzione sulla pista comporta coperture assicurative abnormi - dell'ordine di decine di milioni di euro - che non sono evidentemente alla portata di organizzazioni non specialistiche, anche se il contenuto della prestazione

richiesta potrebbe essere perfettamente alla loro portata. Le barriere finanziarie che ne derivano comportano fatalmente l'esclusione da questo mercato di imprese troppo piccole per poterle gestire, a prescindere dalla disponibilità delle competenze tecniche necessarie.

Per comprendere l'importanza di una politica di intervento infrastrutturale coraggiosa e tempestiva, nell'ambito di uno schema concettuale che si rifaccia alle considerazioni appena svolte, si può ipotizzare quale scenario si propone in assenza di tali investimenti.

Dall'analisi condotta nel capitolo precedente (cfr. Fig. 2.15) si è visto che, delle attività on airport, solo i servizi collocati nei quadranti C presentano una qualche affinità con la cultura esistente. Ciò significa un'incidenza non superiore al 30-40% del fabbisogno complessivamente espresso dall'attività on airport.[31]

Se si prende in esame la situazione al 2008, i tempi per mettere a punto qualsiasi infrastruttura non ci sono, se non in termini frazionari: ai nostri fini, fare riferimento a tali previsioni è però utile perché nel breve termine le stime hanno presupposti attendibili, sia per la vicinanza dell'orizzonte temporale sia per il fatto che l'ipotesi accettata – in relazione alla dinamica di sviluppo – si fonda unicamente sul trend naturale di crescita del business legato al trasporto aereo, e rifiuta qualunque processo discontinuo, di sviluppo intenso, come invece accade nel caso della previsione più ottimistica al 2020, quando si ipotizza che Montichiari risulti essere l'unico sito, in Italia Settentrionale, ad essere in grado di svilupparsi di conserva con le esigenze della regione sud-europea di maggiore importanza sotto il profilo economico-produttivo.

Se il quadro al 2008 si presenta ragionevolmente attendibile, occorre nondimeno riconoscere che esso si presenta anche altrettanto deludente: l'impossibilità di adeguare le infrastrutture strategicamente più importanti induce a presumere che la manodopera locale possa essere impiegata solo per i servizi meno caratterizzati. Al fatto che si tratti di una percentuale poco elevata dell'occupazione incrementale prevista si aggiunge il fatto che i numeri in gioco sono modesti, anche se considerati in valori assoluti. Ne deriva che, nel breve termine, l'aeroporto Gabriele d'Annunzio genererà non più di 150-200 posti di lavoro per erogare i

[31] La percentuale precisa può essere calcolata solo ripartendo in via analitica le percentuali relative ai servizi T*ool*/O*n-airport*, mentre i dati a nostra disposizione riportano solo un'indicazione sintetica.

servizi on airport necessari al suo funzionamento. Tale dato non è, peraltro, nemmeno un valore incrementale, in quanto esso comprende anche la forza lavoro già oggi impiegata al Gabriele d'Annunzio, per erogare i medesimi servizi.

Volendo trarre alcune conclusioni circa gli effetti di una gestione "passiva" dello sviluppo dell'aeroporto di Montichiari e concentrando l'attenzione unicamente sulle attività on-airport, mette conto osservare che:

- la cultura locale è molto lontana da ciò che serve per operare all'interno di questo tipo di infrastruttura;
- le ricadute in termini di occupazione incrementale rischiano di essere evanescenti;
- la crescente importanza del trasporto aereo costituisce un elemento di accelerazione del passaggio da un'economia manifatturiera a un sistema a elevato contenuto di attività terziarie;
- in mancanza di interventi tempestivi e incisivi, si rischia di non poter cogliere l'opportunità, offerta dalla presenza del Gabriele d'Annunzio nel sedime monteclarense, che invece può costituire un elemento risolutivo di crisi probabili, soprattutto nella fase di transizione da un'economia manifatturiera a una terziaria.

Per cogliere queste opportunità, è dunque necessario:

- investire in infrastrutture telematiche, collocandosi al centro di un network molto efficiente e affidabile, oltre che ramificato;
- progettare il maggior numero di servizi in chiave modulare, accettando in alcuni casi anche la sfida di rivederne lo stereotipo, a volte consolidatosi in epoche in cui volare era attività meno routinaria e di massa;
- compiere scelte di campo circa il mercato da servire, perché si è visto il diverso ruolo, giocato dalle medesime risorse, al mutare del destinatario del servizio: dall'attività cargo al passeggero business al low cost.

A queste decisioni si deve accompagnare una politica di formazione professionale molto approfondita e mirata, che peraltro si è già detto essere la vera scommessa per il futuro di Montichiari e del suo hinterland.

Uno snodo importante della pianificazione strategica del Gabriele d'Annunzio è riuscire a porre le premesse per generare in tempi rapidi massa critica di traffico, ma ciò può avvenire solo cooperando con i vettori. Quelli da privilegiare devono essere ovviamente in sintonia con gli obiettivi di specializzazione che Montichiari si porrà. A questo proposito, mette conto considerare la distinzione tra servizi in cui l'adottante è il medesimo soggetto che ne fruisce – come potrebbe essere il caso del servizio di ristorazione – e quelli in cui il decisore non coincide con chi utilizza la prestazione: l'handler è scelto dal vettore, ma molte delle sue prestazioni ricadono direttamente in capo al viaggiatore. In alcuni casi quest'ultimo è in grado di fare valere il proprio giudizio, mentre in altri egli gioca un ruolo totalmente passivo.

3.3. L'evoluzione dei servizi *non-aviation* nella gestione aeroportuale

L'evoluzione dei ricavi dei gestori aeroportuali di cui si è detto nel secondo capitolo ha messo in evidenza la crescente incidenza dei ricavi non strettamente connessi alle attività aeronautiche (*non aviation*) sul complesso dei ricavi (sia pure in misura variabile da operatore ad operatore) e l'assoluta criticità che assumono, in seguito a ciò, le relazioni fra aeroporto ed operatori commerciali. Si è detto come tale fenomeno corrisponda in primis ad una vera e propria "mutazione genetica", che ha vissuto e sta tuttora vivendo il ruolo del gestore aeroportuale e l'ambiente competitivo di riferimento.

Diversi, si è visto, sono stati i fattori - di natura endogena ed esogena - che hanno determinato il cambiamento, con manifestazioni più o meno evidenti nel panorama del trasporto aereo mondiale. Si è trattato in particolare della:

- privatizzazione dei gestori aeroportuali;
- minor incidenza dei ricavi prettamente "aeronautici" a causa della contestuale liberalizzazione del trasporto aereo;

- liberalizzazione delle tariffe aeroportuali e restrizione governativa agli aumenti delle tariffe "amministrate";
- aumento e sviluppo continuo del numero di passeggeri e del traffico aereo.

Il progressivo restringimento degli spazi competitivi di business "tradizionali" da un lato, e la contestuale, crescente evoluzione di gusti e consapevolezza dei bisogni da parte dei passeggeri, sempre più esigenti ed informati sul tipo di servizi e sui rispettivi livelli qualitativi resi da un gestore aeroportuale, rendono difficile determinare se la risultante dei due fattori - ovvero la ricerca di una gestione aeroportuale più efficace ed efficiente - sia più conseguenza di un fattore piuttosto che di un altro.

Quello che è certo è che la maggior enfasi posta sulla efficace pianificazione e gestione delle attività commerciali di un aeroporto deriva in gran parte dalla ormai consolidata evoluzione dell'opinione del consumatore/passeggero (oltre a quella di tutti gli altri clienti di un sistema aeroportuale): egli ormai assimila del tutto la struttura aeroportuale a quella di una qualsiasi, grande struttura commerciale, proiettando all'interno di essa tutti i propri comportamenti, i bisogni, le esigenze (Freathy, O'Connell, 1998).

Sebbene le strutture commerciali aeroportuali costituiscano un'unica *location* per lo shopping ed i servizi all'interno di un unico sedime - e per questo motivo i passeggeri in arrivo, in partenza o in transito presso la stessa struttura, il personale dipendente dell'aeroporto o la comunità locale in cui l'aeroporto è insediato rappresentino un unico, importante mercato *captive* - in realtà i comportamenti, i profili ed i bisogni relativi all'intera categoria dei potenziali clienti/consumatori dei servizi non è assolutamente uniforme e varia in funzione delle specifiche esigenze espresse.

Per poter analizzare e comprendere approfonditamente il potenziale commerciale di una struttura aeroportuale e potere, quindi, successivamente effettuare un'efficace pianificazione e gestione dei rapporti fra gestore aeroportuale e operatori commerciali, occorre quindi comprendere in primis le potenzialità di sviluppo e le specificità distintive delle diverse tipologie di traffico/clienti confluenti sul sistema aeroportuale, onde poter maturare un giudizio di adeguatezza/inadeguatezza della gamma dei servizi offerti in termini di

assortimento dell'offerta e di stretta rispondenza agli specifici bisogni emersi.

3.3.1 La domanda

Al fine di un'adeguata comprensione delle direttrici di sviluppo e redditività del traffico passeggeri, l'analisi empirica dei rapporti tra aeroporto ed operatore commerciale (*retailer*) si configura come "un gioco a somma maggiore di zero", prestandosi ad uno sviluppo positivo per entrambi i soggetti nella misura in cui l'operatore aeroportuale sia in grado di gestire i flussi di traffico commercialmente più interessanti in prossimità dei punti vendita. Tale obiettivo richiede, come inderogabile premessa, una fattiva e proficua collaborazione tra i due soggetti, da realizzarsi anche attraverso uno scambio di informazioni così come attraverso l'impiego crescente di risorse ed investimenti comuni, finalizzati a trarre dai dati a disposizione sempre più informazioni utili.

In particolare, ai fini di un'efficace segmentazione dei profili, risulta di notevole interesse per l'operatore commerciale la conoscenza dei dati relativi alla capacità di carico per volo, teorica ed effettiva, di ciascun movimento, la destinazione del volo ed il cancello (*gate*) d'imbarco; per l'aeroporto, invece, dati significativi ed utili alla programmazione sono: l'incidenza di acquisto dei passeggeri, l'importo dello scontrino medio, la destinazione e l'origine del volo, il tempo di permanenza media in aeroporto.

Tutti questi elementi sono funzionali alla identificazione di una serie di profili di passeggeri (passeggeri *leisure*; passeggeri business e viaggiatori frequenti; passeggeri in transito) di cui nel seguito si offre una rapida sintesi.

Passeggeri occasionali (leisure)

*S*ono rappresentati da tutti quei viaggiatori d'aereo occasionali, caratterizzati da una frequenza di volo sostanzialmente medio/bassa, mai comunque al di sopra della media di utilizzo del territorio di riferimento. I passeggeri in questione si caratterizzano per la propensione ad acquistare ad "impulso" e quindi per una forte componente motivazionale nell'acquisto di beni e servizi, così come per un frequente

uso dei servizi di ristorazione presenti all'interno della struttura aeroportuale.

La variabile discriminatoria di fondamentale importanza, per poter capire il livello di reddito spendibile di questa categoria di passeggeri, non è tanto se sono passeggeri di un volo a breve/medio raggio o a lungo raggio, quanto se prima e durante il volo possano usufruire delle condizioni favorevoli di acquisto esentasse presso i duty-free shops.

La maggioranza dei passeggeri in questione infatti, presenta comportamenti d'acquisto completamente differenti sui voli di breve e medio raggio no-duty free e su quelli di lungo raggio con duty-free.

Tabella 3.1. *I segmenti di utenza ed i servizi non-aviation erogabili in ambito aeroportuale*

Segmento di utenza	***Servizi non-aviation erogabili***
Passeggeri	Vasta gamma di servizi di vendita al dettaglio, di catering ed altri servizi essenziali e di svago in funzione della tipologia di passeggero (in partenza/transito,business/occasionali,nazionalità, età, classe di volo)
Lavoratori dell'aeroporto e dell'indotto	Servizi primari: supermercati, negozi alimentari e di abbigliamento, farmacie, parucchieri, self-service, take-away, lavanderie,banche,posta, succursali uffici pubblici
Residenti locali	Servizi primari: supermercati, negozi alimentari e di abbigliamento, banca, posta, farmacie, parucchieri, self-service, take-away, lavanderie
Visitatori-parenti ed accompagnatori	Parcheggi a breve sosta, catering (fast-food,ristoranti & self-service), negozi di articoli da regalo e souvenirs
Visitatori-appassionati di aviazione	Negozi specializzati di aeromodellismo e di souvenir, visite guidate, battesimi del volo, formazione, catering su terrazze panoramiche, punti di osservazione (*flying.watching*), esposizioni, musei specializzati del settore
Viaggiatori d'affari/ Iniziative imprenditoriali	Uffici, sale riunioni con servizi di video-conference, short-time hotel, agenzia di viaggio, terreni e spazi per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali *airport-related*

Nel breve raggio la loro sensibilità economica all'acquisto è fra le più alte, tant'è vero che essi costituiscono il "cuore" di quella, sempre più consistente fetta di passeggeri, che usano vettori low cost, ove la somministrazione di ogni seppur minimo livello di servizio è del tutto bandita se non tramite il pagamento a condizioni non propriamente di mercato.

Sul lungo raggio invece, la lunghezza del volo e la possibilità di effettuare acquisti a prezzi molto convenienti, stimola assai la sensibilità e la propensione all'acquisto di questa categoria di passeggeri; sovente essi si "lanciano" in spese che abbracciano un pò tutte le categorie di beni, con una predilezione per profumi, tabacchi e *gadgets* elettronici.

Passeggeri business e frequent flyers

Di tenore completamente opposto è il profilo ed il comportamento di queste categorie di utenti. Essi costituiscono probabilmente l'unica categoria di utenti/clienti di un aeroporto, la cui percezione dell'enfasi e dello sviluppo delle attività commerciali all'interno dello stesso non ha prodotto apparentemente alcun beneficio. Rapidità degli spostamenti, puntualità dei voli, essenzialità, esclusività e velocità nell'erogazione dei servizi (di base e non) costituiscono un pò i capisaldi di un ottimo servizio per passeggeri business che difficilmente, in un aeroporto molto grande e congestionato, può essere pienamente assicurato per ragioni di traffico, saturazione ed affollamento.

Pur avendo un livello del reddito superiore alla media, l'utenza business non sembra essere molto attratta dalle attività commerciali e di svago presenti in un aeroporto, sia perché normalmente il tempo a disposizione non è molto sia perché si tende a privilegiare la permanenza in ambienti esclusivi e riservati, non affollati, dove poter tranquillamente rilassarsi o lavorare attendendo il volo in partenza. È per questo motivo che tale utenza gradisce molto la presenza di strutture "dedicate" (check-in preferenziali, sale d'attesa riservate, parcheggi riservati,servizi in stretta prossimità del percorso d'imbarco/sbarco effettuato) così come di attività commerciali che riguardino soprattutto beni di lusso e di marca, e che siano collocate in prossimità delle strutture di permanenza in aeroporto.

Passeggeri in transito

Si tratta di una terza categoria, "intermedia" e sostanzialmente trasversale rispetto alle due precedenti. Questi passeggeri trascorreranno, involontariamente o per scelta personale, un determinato numero di ore in aeroporto, nell'attesa di imbarcarsi su di un volo in prosecuzione. Solitamente essi non necessitano di avere in aeroporto servizi essenziali,

quali banche, parcheggi, uffici postali, *fast-food*, *snack-bar*, mentre l'ammontare medio di tempo a disposizione, superiore alla media, giustifica l'erogazione di servizi e la costruzione di strutture che siano in grado di accogliere tutti i relativi bisogni di ciascun segmento di mercato.

I passeggeri in transito appartenenti all'utenza "*business*" ed i viaggiatori frequenti gradiscono usufruire di strutture ad hoc onde poter godere di alcuni momenti di relax magari dopo un volo durato alcune ore: l'aeroporto di Singapore Changi ad esempio, è all'avanguardia mondiale nella erogazione di servizi *retail*, e dispone al suo interno di una piscina con idromassaggi, una *beauty farm*[32], saune ed un centro di benessere ove è possibile fare vari tipi di massaggi e trattamenti estetici ed anti-stress. Per gli amanti della natura è stato ri-creato al suo interno un ambiente esotico, ove è possibile ammirare tutte le meraviglie di flora e fauna dell'Indocina, mentre per chi non ha mai visitato l'adiacente Singapore, ed ha più di quattro ore a disposizione, è possibile effettuare addirittura una breve gita sull'acqua a bordo delle tradizionali imbarcazioni del posto, nei luoghi più significativi e suggestivi del piccolo Stato. L'Aeroporto di Amsterdam Schiphol ha invece al suo interno una prestigiosa galleria di arte contemporanea ed un casinò per gli amanti del gioco.

Per chi ha necessità di utilizzare il tempo in attesa lavorando o partecipando ad una riunione, è possibile usufruire di appositi uffici e spazi in cui è possibile collegarsi tramite teleconferenza con la propria azienda, magari al lato opposto del mondo.

Per i passeggeri *leisure* in transito e per gli amanti delle buone occasioni, dell'elettronica o anche per chi vuole sfidare la fortuna con un impegno economico relativamente modesto, gli aeroporti di Bahrain, Abu Dhabi e soprattutto Dubai, sfruttano delle forti sinergie con le compagnie di bandiera (Emirates, Gulf Air, Qatar Airways) e si sono specializzati nel creare delle vere e proprie gallerie commerciali (*shopping-malls*) di negozi *duty-free*, all'interno del perimetro

[32] Anche l'aeroporto di Vienna ha aperto nel 1999 un Wellness Plaza ove i passeggeri possono provare differenti tecniche di massaggio e fare uso di un solarium o di un'ampia palestra. L'Aeroporto di Bangkok offre speciali massaggi della testa e dei piedi effettuati con le tradizionali tecniche tailandesi mentre l'aeroporto di Francoforte ha creato una vera e propria clinica in cui è possibile curare tutte le maggiori e più frequenti patologie "da volo" quali giramenti di testa, controllo agli occhi e stanchezza degli occhi per i piloti ed assistenti di volo, jet-lag per i passeggeri non abituali e frequenti (Fonte: Graham, 2001).

aeroportuale o strettamente adiacenti allo stesso, dove è possibile acquistare qualunque tipo di bene, dall'automobile agli oggetti in oro, all'ultimo *gadget* elettronico e addirittura case, pagando prezzi molto convenienti, oppure acquistando un biglietto e vincendo una delle numerosissime lotterie che mettono in palio premi che vanno da una Ferrari ad un giro del mondo in aereo in prima classe.

La destinazione degli spazi ad attività commerciali e, in questo ambito, la scelta della tipologia di attività stessa, rappresentano quindi degli elementi di grande rilievo per i risultati degli operatori aeroportuali.

L'obiettivo della minimizzazione dei tempi di trasferimento o della massimizzazione dei ricavi per superficie, da realizzare anche attraverso centri commerciali in grado di attrarre i residenti, possono condurre a disposizioni logistiche (*lay-out*) aeroportuali molto differenti. L'analisi compiuta sugli operatori aeroportuali ha evidenziato, tuttavia, l'esistenza di operatori che spesso gestiscono il sistema degli accessi (*gates*) in funzione della minimizzazione dei tempi di percorrenza piuttosto che per obiettivi commerciali (onde sfruttare a pieno la capacità ricettiva disponibile e massimizzare il traffico in transito,in arrivo o in partenza).

Questa scelta si concilia con l'esigenza delle compagnie aeree, di minimizzare i tempi "a terra" onde massimizzare l'efficienza di esercizio degli aeromobili e degli equipaggi; appare però in contrasto con la crescente disponibilità di tempo richiesta dallo sviluppo delle attività *retail*.

D'altra parte, può essere facilmente osservato come la non specializzazione degli aeroporti renda compatibile nel complesso l'adozione di obiettivi di efficienza nella gestione dei flussi e di massimizzazione dei ricavi commerciali attraverso un'adeguata segmentazione della domanda che porti a privilegiare (maggiormente) uno o l'altro obiettivo in funzione della tipologia (prevalente) di clienti serviti.

In ogni caso, lo snellimento delle operazioni di check-in e, in generale, una semplificazione delle operazioni di handling passeggeri, consentirebbe di costruire un sentiero di sviluppo "comune", che permetta di godere di un maggiore tempo disponibile da destinare agli acquisti e allo stesso tempo di aumentare e massimizzare la capacità ricettiva disponibile (massimizzando il traffico in transito).

3.3.2. La segmentazione del mercato

British Airport Authority (BAA), nel tentativo di effettuare una segmentazione ed una tassonomia delle diverse categorie di passeggeri gravitanti all'interno delle strutture da essa gestite in Gran Bretagna, ha individuato quattro gruppi differenti di viaggiatori (cfr. Tab. 3.2), ciascuno dei quali palesa dei propri comportamenti d'acquisto distintivi (Maiden, 2000).

Tabella 3.2. *Le tipologie e le caratteristiche distintive di un passeggero aeroportuale*

Classificazione classica	**Classificazione BAA**	**Frequenza di volo**	**Propensione all'acquisto**	**Reddito disponibile**	***Price sensitivity***	**Frequenza d'acquisto**
a) *Business* **b)** *Leisure* **c)** *In transito*	❑*mass market leisure flyers*	❑ *Bassa*	❑ *Elevata ed impulsiva*	❑*Medio Basso*	❑ *Bassa*	❑ *Alta*
	❑ *young up-market leisure flyers*	❑ *Media*	❑*Elevata e razionale*	❑*Medio*	❑*Media*	❑*Media*
	❑ *older up-market leisure flyers*	❑ *Media*	❑ *Media e razionale*	❑ *Alto*	❑ *Alta*	❑*Media*
	❑ *timestarved frequent business flyers*	❑*Elevata*	❑*Selettiva e razionale*	❑ *Molto Alto*	❑*Alta e selettiva*	❑*Bassa*

1) La categoria dei *mass market leisure flyers* è rappresentata da quei passeggeri che viaggiano al massimo una volta l'anno e tendono a spendere, quando possono, impulsivamente nei duty – free shops, acquistando prevalentemente alcolici, tabacchi, prodotti di profumeria e beni di lusso.
2) Gli *young up-market leisure flyers* sono caratterizzati da un'età media inferiore a quella degli altri *leisure flyers* e da una frequenza di viaggio superiore. Questo nuovo segmento di mercato rappresenta l'avanguardia, di quel movimento di globalizzazione e massificazione del traffico aereo, che ha portato e porterà sempre più giovani a viaggiare e muoversi per il mondo in aereo. Colti, ben informati, consci del valore e della notorietà

dei marchi, con una ottima propensione all'acquisto e redditi disponibili medio alti, effettuano le loro spese sulla base di un'attenta valutazione economica. I beni maggiormente acquistati sono quelli del comparto dell'elettronica e dei piccoli elettrodomestici (hi-fi, computers, telefoni, palmari).

3) Il segmento rappresentato dagli *older up-market leisure flyers* è caratterizzato da una frequenza di volo pari, se non superiore, a quella del segmento precedente ma da un livello di reddito disponibile superiore. Il maggior livello di maturità e di confidenza all'acquisto fanno divenire questa categoria di passeggeri molto più *price-sensitive* rispetto ai più giovani. Le categorie merceologiche maggiormente acquistate da questi passeggeri nei duty-free shops sono prodotti di abbigliamento e profumeria.
4) I *frequent business flyers* oltre a viaggiare con una maggiore frequenza rispetto ai segmenti precedentemente indicati, si caratterizzano per una minore frequentazione in termini di incidenza del tempo speso sul totale del tempo di viaggio all'interno dei duty-free shops e di tutte le altre strutture commerciali dell'aeroporto. Per questo motivo tendono ad effettuare gli acquisti in tali strutture in maniera molto selettiva ed occasionale, talora in coincidenza con condizioni economiche particolarmente vantaggiose e convenienti. Il genere di acquisti, che tale segmento di passeggeri tende a privilegiare riguarda i prodotti più all'avanguardia del mondo dell'elettronica.

La segmentazione appena tratteggiata permette di comprendere alcune caratteristiche salienti di gran parte dei passeggeri. Esistono, tuttavia, altri fattori che influenzano il comportamento d'acquisto di un passeggero, quali: la nazionalità di provenienza, l'età e professione svolta. Ad esempio: i passeggeri provenienti da paesi dove esistono forti tassazioni ed elevati accise sui beni di lusso o sui beni che producono forti esternalità negative (alcolici, super-alcolici e tabacchi) - come ad esempio i paesi Scandinavi[33] - saranno molto più stimolati ad effettuare

[33] È stato rilevato ad esempio che la media dei passeggeri Scandinavi che effettuano un acquisto in un duty-free shop nell'aeroporto di Londra Heathrow sia pari al 54% contro il 27% dei passeggeri Giapponesi, il 25% dei cittadini Inglesi ed il 7% degli Americani (Fonte: Maiden, 1995).

un acquisto presso un duty-free shop rispetto a quei viaggiatori provenienti da paesi con livelli di tassazione più contenuti.

La maggior parte dei servizi di cui si è trattato, sono stati realizzati e concepiti per rispondere esclusivamente alle esigenze dei passeggeri in transito presso le strutture aeroportuali.

Molti aeroporti tuttavia, soprattutto i più grandi ed affollati, con il passare del tempo stanno valorizzando tutte le opportunità commerciali derivanti dal soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni di tutte le altre categorie di soggetti che gravitano intorno all'attività aeroportuale e che, pur non essendo passeggeri in transito, maturano specifici bisogni ed esigenze che occorre soddisfare. La più importante e rappresentativa di queste categorie è costituita dai lavoratori dell'aeroporto e dell'indotto aeroportuale quali piloti, assistenti di volo, personale dipendente dei concessionari e delle linee aeree.

La categoria in questione, che può annoverare diverse migliaia di unità per un aeroporto di grandi dimensioni quale quello di Londra Heathrow o di Parigi Charles de Gaulle, può trovare molto utile e comodo usufruire di tutti i servizi primari, non propriamente aeroportuali, destinati alla popolazione quali supermercati, uffici postale, banche, lavanderie, succursali degli uffici pubblici, negozi alimentari e di abbigliamento; il fatto che essi siano in stretta prossimità/adiacenza con il loro posto di lavoro, pratichino condizioni di erogazione dei servizi - in termine di orari di apertura, vastità delle superfici e servizi accessori (disponibilità di parcheggi) - di gran lunga migliori rispetto a quelli disponibili nei luoghi di abitazione, sono tutti fattori che facilitano l'uso nei termini in esame. Si tratta di un'importante opportunità anche per la popolazione locale, residente nelle adiacenze dell'aeroporto ma che non vi lavora; tali strutture e servizi potrebbero quindi rappresentare una più che valida alternativa per un pubblico allargato, soprattutto laddove la struttura aeroportuale non sia eccessivamente congestionata ed i collegamenti siano veloci, efficienti e continui.

Nel 1995, l'aeroporto di Amsterdam Schiphol ha aperto lo *shopping center* Plaza nelle adiacenze del terminal aeroportuale. Ricco di più di quaranta negozi, con una superficie espositiva pari a più di 5.400 mq., esso è facilmente raggiungibile con mezzi sia pubblici che privati; il fattore distintivo di questo centro commerciale è costituito dall'essere non solo un ipermercato fornito ed efficiente, ma anche di ospitare, al proprio interno, negozi e spacci (*outlet*) di marchi, prevalentemente di

abbigliamento, difficilmente rinvenibili anche nelle più importanti città olandesi.

Il successo di tale struttura è stato tale, fra la popolazione locale, che solo il 30% dei clienti del Plaza Center è costituito da passeggeri in transito nell'aeroporto di Schiphol (Gray, 1998). Anche i visitatori, i parenti, gli accompagnatori e tutti gli appassionati di aeronautica costituiscono un'importante fetta di clienti dei servizi commerciali erogati presso una struttura aeroportuale.

Secondo un'indagine effettuata nel 1995 in 47 aeroporti europei, i visitatori e gli accompagnatori rappresentano in media una porzione pari a circa il 34% del volume totale dei clienti dei servizi aeroportuali (Schwarz, 1996).

Tale incidenza varia però molto in misura significativa, in funzione della tipologia di servizio aeroportuale esaminato e delle caratteristiche distintive del traffico e della popolazione gravitante all'interno di un singolo aeroporto. Se, infatti, una buona parte degli introiti derivanti dai parcheggi a pagamento negli aeroporti di secondo e terzo livello sono rappresentati da soste di breve termine - ovvero dalle soste relative a visitatori ed accompagnatori - negli aeroporti intercontinentali e negli *hub* di primo livello tale importo tende a decrescere notevolmente, pur rappresentando ancora una porzione significativa degli stessi.

Nel corso del 1999, presso l'aeroporto intercontinentale di Francoforte, sono stati stimati all'incirca sette milioni di accompagnatori (15,2% sul totale passeggeri) ed otto milioni di visitatori (Middecke, 2000), per un totale di 15 milioni fra visitatori ed appassionati (32,6% sul totale passeggeri) su un traffico di circa 46 milioni di passeggeri.

Nello stesso periodo, presso l'aeroporto milanese di Malpensa, sono stati stimati circa 3,25 milioni (Amore, 1999) di accompagnatori (25% sul totale passeggeri) su circa 13 milioni di passeggeri in transito.

La disponibilità di spazi e di strutture dedicate alla comunità dei viaggiatori d'affari, inizialmente realizzate per poter soddisfare i propri bisogni in quanto utenza aeroportuale, e l'ottimo livello di accessibilità che di solito li contraddistingue, ha fatto sì che, all'interno delle strutture aeroportuali, i gestori sviluppassero dei veri e propri centri direzionali in cui sono ospitati uffici, sale riunioni, centri congressi, padiglioni fieristici, in grado di ospitare manifestazioni ed eventi di portata internazionale.

Il nuovo aeroporto intercontinentale di Seoul Incheon, ad esempio, possiede al suo interno un business center costituito da due hotel con complessive mille stanze, sei palazzine di uffici con relativo centro congressi per complessivi 39.000 mq. di superficie ed un centro commerciale di 12.000 mq. (Kim, 2000).

Dalle proficue relazioni tra aeroporto e fiera e, in generale, organizzatori di manifestazioni, è evidente come si possa ottenere una rilevante crescita di presenze, che consenta di sviluppare un maggior traffico e quindi maggiori ricavi (specie se trattasi di eventi di rilievo internazionale).

Bisogna anche dire come l'efficienza dell'aeroporto e la facilità di accesso siano fattori decisivi nell'orientare le scelte di partecipazione di espositori internazionali.

L'impatto sul conto economico è, ovviamente, dipendente dall'incremento del numero dei passeggeri dovuto a simili manifestazioni. Se per gli aeroporti con una dimensione consistente di passeggeri, la collaborazione con un soggetto organizzatore di una fiera nazionale in grado di richiamare un dato afflusso di visitatori può avere una rilevanza non secondaria, ma certamente non molto critica, tale collaborazione assume un significato ben diverso per gli operatori aeroportuali con un numero di passeggeri relativamente modesto, che insistono in aree commercialmente ed industrialmente avanzate. Esempi concreti in tal senso sono le collaborazioni intraprese fra la Fiera di Hannover, organizzatrice del Cebit, la più importante manifestazione mondiale di information technology ed il locale aeroporto, volte a sfruttare una serie di sinergie tese alla creazione di servizi specifici durante i periodi della fiera nonché l'accordo stilato nel nostro paese fra Bolognafiere S.p.a. e l'Aeroporto G.Marconi S.p.A., società di gestione dello scalo felsineo, teso a creare delle azioni di reciproco coordinamento e supporto nei periodi di organizzazione delle manifestazioni fieristiche.

Nel caso dello scalo di Montichiari, la collocazione delle strutture fieristiche è particolarmente favorevole, in quanto esse distano pochi chilometri dall'aeroporto. Già ora Il Centro Fiere del Garda - gestore del polo fieristico in questione - organizza iniziative di richiamo europeo e in alcuni casi del tutto confrontabili con alternative a livello mondiale. È il caso del METEF, esposizione specializzata nella attività connesse alla filiera dell'alluminio, di cui si può dare un idea concreta con poche cifre sintetiche (cfr. Tab. 3.3.).

Da un'indagine empirica effettuata nel corso del 1999 dall'Airport Council International (ACI) - l'associazione mondiale che riunisce tutti i gestori aeroportuali - è emerso come, in media, tutti gli aeroporti europei, ed in particolar modo gli aeroporti di Londra, Amsterdam, Parigi, Francoforte e Copenhagen (hub europei che agiscono come consolidatori del traffico nazionale, regionale e intercontinentale), siano le strutture aeroportuali che, meglio di altre, hanno saputo coniugare e perseguire una strategia di sviluppo che affiancasse alla crescita delle attività aeroportuali "tradizionali", una forte espansione delle attività commerciali e un aumento dello spazio a esse dedicato[34].

Tabella 3.3. *La realtà METEF 1997-2002*

Indicatore	1997	2002	**Incremento %**
Numero espositori (n.)	187	357	**+ 91**
Superficie occupata (mq.)	6.000	18.500	**+210**
Visitatori (n.)	6.500	20.000	**+210**
Attività rappresentate: Estrusione e Fonderia di alluminio			

Diversi sono i fattori principali che hanno determinato questo risultato; due appaiono di particolare rilievo:

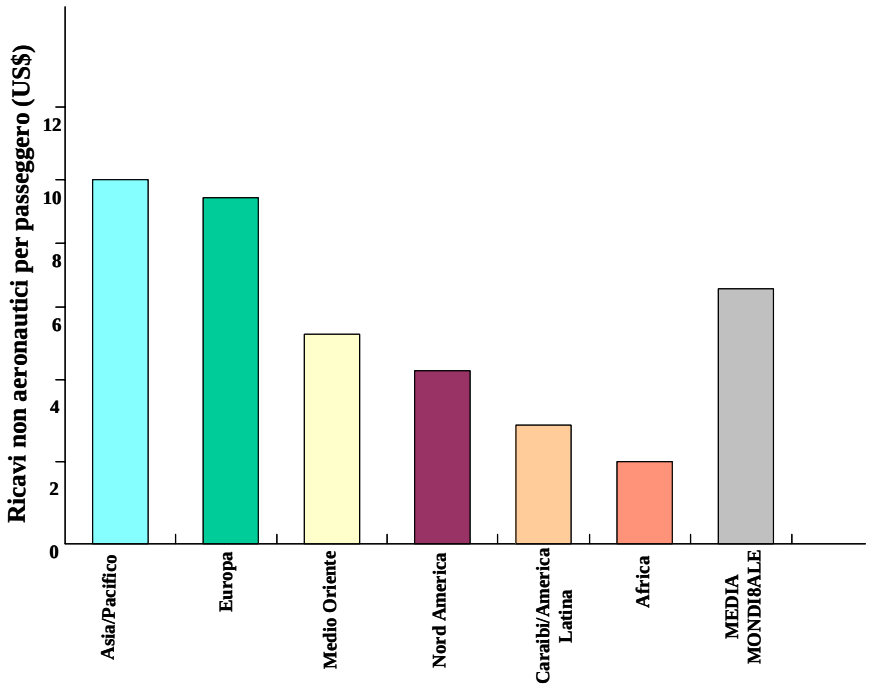
1. la maggiore incidenza del traffico internazionale ed intercontinentale sul traffico totale degli aeroporti, presi in esame rispetto agli altri aeroporti mondiali;

[34] Il caso di Londra Heathrow è particolarmente interessante dato che il tentativo di rendere coerente l'offerta commerciale rispetto alla tipologia di traffico è portata alle sue estreme conseguenze; infatti, la tipologia di attività commerciali inserita presso ciascun terminal dipende dal profilo dei passeggeri che vi transitano. Ad esempio, dato che oltre la metà del traffico presso il terminal 1 è prevalentemente clientela business di sesso maschile, i negozi presenti offrono prevalentemente prodotti di qualità e di marca per uomo. Nel terminal 2 dove il traffico è prevalentemente europeo, si vendono prodotti tradizionali inglesi. I passeggeri che utilizzano il terminal 3 e 4 volano in Scandinavia, USA ed Estremo Oriente e dispongono di un reddito superiore alla media; per questa ragione in questi terminal sono ubicati esercizi commerciali che vendono prodotti di marca molto noti a livello internazionale. Anche altri aeroporti quali Dublino e Manchester hanno adottato una strategia commerciale aggressiva espandendo le proprie attività commerciali. Entrambe gli aeroporti si sono posizionati come hub secondari e hanno avuto successo nell'attrarre, oltre ai vettori charter, anche un certo numero di voli programmati.

2. un livello del reddito spendibile pro-capite dei passeggeri europei più alto rispetto a quelli presenti negli altri continenti.

Nel loro insieme gli aeroporti europei oggetto di indagine hanno maturato nel corso del 1999 un valore dei ricavi *non aviation* per passeggero pari a 19 dollari (rif.Fig.3.4.) contro i 7 dollari della media mondiale (Fonte: ACI, 2000).

Figura 3.4. *Livello medio dei ricavi non aeronautici/passeggero per macro aree*



Fonte: **ACI, 2000**

Quasi la metà degli introiti *non aviation* dei maggiori aeroporti europei è costituita da *royalties* sugli acquisti e diritti di concessione che il gestore aeroportuale riscuote dai diversi titolari di concessione, mentre la restante parte è costituita da un'insieme eterogeneo di voci che vanno

dalle tariffe dei parcheggi ai canoni di locazione riscossi dai diversi soggetti locatari. Non si deve però pensare che gli aeroporti europei non abbiano avuto e non abbiano tutt'oggi problemi.

La riduzione delle vendite, registrata successivamente all'entrata in vigore degli accordi di Schenghen del 1999 che hanno sostanzialmente abolito le vendite duty-free per i traffici fra i paesi aderenti all'accordo e membri dell'Unione Europea, hanno severamente intaccato i bilanci e le performances dei maggiori operatori aeroportuali, sottraendo loro per sempre una importante fonte di guadagni.

La strategia di risposta *post Schenghen*, data dagli operatori commerciali aeroportuali europei è stata comunque forte, pronta e convinta e la fase di piccola crisi vissuta dal settore in conseguenza di questi cambiamenti strutturali può dirsi sostanzialmente superata.

Non pochi operatori aeroportuali come Manchester Airport, in partnership con gli operatori commerciali, hanno deciso di "assorbire" a loro carico l'imposta sul valore aggiunto conseguente alla applicazione del Trattato ed hanno promosso delle iniziative consorziali e delle associazioni di promozione - quale ad esempio la Travel Value Association - finalizzate a comunicare e rimarcare l'estrema convenienza dell'acquisto presso un duty-free shop, anche dopo l'applicazione del Trattato.

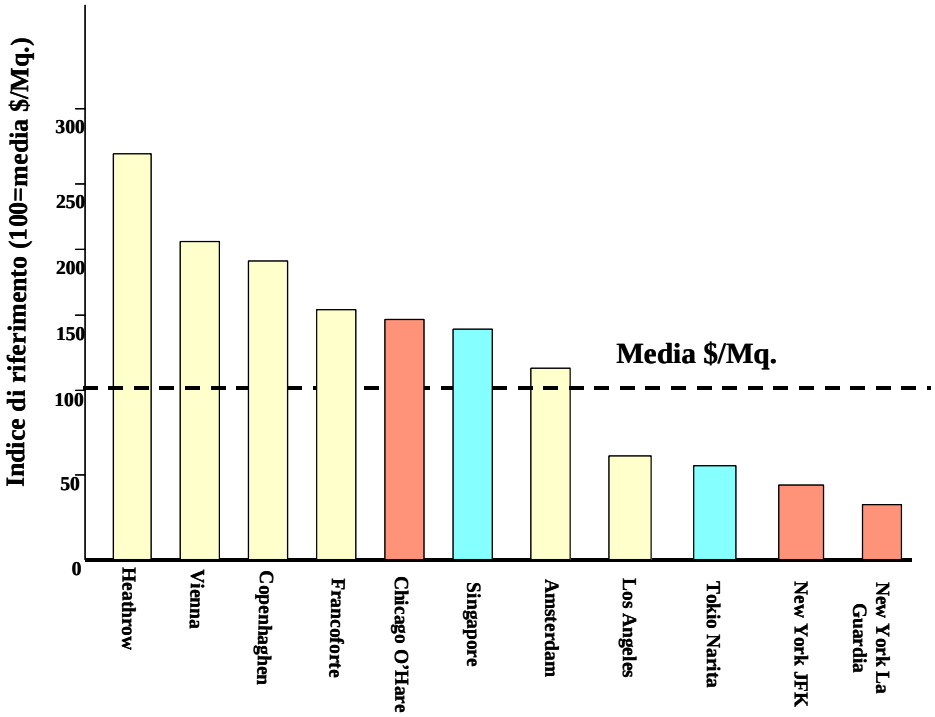
Le migliori performance degli aeroporti europei sono state confermate anche dallo studio del settore effettuato dal Center for Airport Studies nel 1998 che ha faticosamente "assemblato" le informazioni relative a ventiquattro fra i maggiori aeroporti mondiali. Gli scali europei di Heathrow, Vienna, Francoforte hanno fatto registrare tutti valori superiori alla media, mentre gli aeroporti di Los Angeles, Atlanta, New York JFK, Newark e La Guardia (city airport newyorchese) registrano fra i valori di redditività più bassi in assoluto del campione.

Risultano avere posizioni nella media o leggermente sotto la media i grandi aeroporti asiatici di Singapore, Tokyo Narita e Seoul, anche se - dal punto di vista della dinamica dei risultati - rimangono quelli che hanno registrato le migliori performance di crescita negli ultimi anni ed insieme agli aeroporti australiani di Sidney e Brisbane, sono quelli con le maggiori potenzialità inespresse.

Completamente diversa risulta invece essere la situazione degli aeroporti Nordamericani (cfr. Fig. 3.5), caratterizzati da una grande mole di traffico "domestico" (ma relativamente meno "internazionalizzati" di

alcuni *hub* Europei quali Francoforte, Amsterdam e Parigi), da un minore livello del reddito pro-capite spendibile (a supporto del fatto che forse negli Stati Uniti l'aereo è più mezzo di trasporto di massa) e soprattutto da una cultura della gestione aeroportuale non ancora sufficientemente orientata alla diversificazione dei servizi ed al profitto.

Figura 3.5. *Redditività media ($/Mq.) dei principali aeroporti mondiali*



Fonte: **Elaborazione da Center for Airport Studies, 1998**

I redditi derivanti dalla gestione commerciale delle attività aeroportuali sono infatti poco significativi nella maggior parte degli aeroporti statunitensi, fatta qualche singola eccezione (San Francisco, Pittsburgh, aeroporto gestito da BAA, Los Angeles ed Honolulu, non a

caso maggiormente ricettori di traffico internazionale, prevalentemente asiatico).

Rispetto a quelli europei, gli aeroporti asiatici analizzati sono invece contraddistinti da una più vasta articolazione dell'offerta commerciale, sicché i ricavi provenienti da tale gestione sono sviluppati su di un più ampio numero di referenze e di categorie merceologiche. Ciò non permette di raggiungere, in termini di redditività, risultati simili a quelli registrati negli aeroporti europei che si sono specializzati nelle categorie merceologiche "classiche" di un *duty free* (liquori, tabacchi, abbigliamento, profumeria) a più alta redditività per pezzo; molti studi e ricerche evidenziano però come la spesa media per passeggero, relativa a questa area, risulti essere la più alta nel mondo (ACI, 2000).

Negli aeroporti di tutto il mondo lo stato di evoluzione applicativa della "nuova identità complessa" è contraddistinto da scarsa uniformità geografica e da vere e proprie discontinuità territoriali (Africa, America Latina, Europa Orientale); nonostante ciò, il progressivo processo di identificazione, ed attuazione delle relative strategie di sviluppo, può considerarsi ineluttabile per tutte le realtà aeroportuali mondiali, soprattutto quando ci si riferisce a quelle di maggiori dimensioni.

Secondo gli operatori, che per primi si sono contraddistinti nell'interpretazione di tali paradigmi, il continuo affermarsi delle medesime strategie di sviluppo e la presenza dei medesimi marchi "globali", all'interno di ciascuna struttura aeroportuale moderna, ha generato un forte rischio di omologazione ed appiattimento dell'immagine delle singole realtà e di scarsa valorizzazione dei rispettivi elementi distintivi, di per sé unici.

È per questo motivo che molti aeroporti hanno deciso di attuare delle specifiche strategie di differenziazione dell'immagine ma anche dei servizi aeroportuali resi, per enfatizzare così l'elemento caratteristico distintivo della struttura e dei luoghi in cui essa si trova, e per costruire i presupposti della fidelizzazione della clientela aeroportuale. Aeroport de Paris, precedendo molti suoi concorrenti, ha intrapreso nel 1994 un radicale processo di cambiamento della sua pianificazione commerciale, attribuendo a ciascuna galleria di negozi, presente all'interno della propria struttura, l'aspetto e la parvenza di una vera e propria strada parigina, con tanto di prodotti tipici francesi e parigini venduti. Altri operatori aeroportuali hanno invece deciso di promuovere ed enfatizzare l'aeroporto come un vero e proprio marchio commerciale: Amsterdam

Schiphol e Singapore Changi, hanno concretamente pianificato le proprie strategie in questo senso. Schiphol attraverso il suo progetto “See, Buy, Fly” ha costruito un vero e proprio sistema a punti, con tanto di sconti e di possibilità di integrare i punti, “guadagnati” con gli acquisti, con le miglia di volo cumulate attraverso il programma per i viaggiatori frequenti di KLM (The Flying Dutchman), ovvero del vettore di riferimento dell’aeroporto.

Il gestore aeroportuale di Singapore Changi, ha invece voluto attivare una vera e propria clausola di garanzia del minor prezzo e della qualità dei prodotti venduti per i clienti/consumatori dei beni/servizi disponibili all’interno della propria struttura; a questo fine opera un meccanismo di rimborso per un valore pari al doppio del prezzo di listino, sia nel caso in cui si dimostri di aver pagato in aeroporto un prezzo maggiore di quelli applicati dai negozi della città stato o in altri aeroporti asiatici, sia nel caso di rinuncia all’acquisto o di difettosità del bene.

L’efficace dispiegarsi di tali strategie dipende da alcuni fattori critici, che possiamo brevemente identificare nei termini seguenti:

- un ambiente macroeconomico di riferimento favorevole,
- un territorio di appartenenza ricco e generatore/ricettore di traffico;
- condizioni normative favorevoli al concreto dispiegarsi di tutte le libere iniziative imprenditoriali;
- una gestione aeroportuale sana ed efficiente (nessuno vorrà mai transitare in aeroporti iper-congestionati, sporchi, ove gli aerei sono sistematicamente in ritardo);
- strutture aeroportuali all’avanguardia;
- rapporti trasparenti e reciprocamente proficui fra gestore aeroportuale ed operatori commerciali.

La relazione tra i due soggetti è forse l’elemento maggiormente critico, al fine della stabilità e durata di un rapporto commerciale di successo; quando ci si riferisce alle realtà italiane, risulta evidente come tale collaborazione possa essere facilitata se l’operatore commerciale è controllato o comunque significativamente partecipato dallo stesso aeroporto, mentre è ostacolata qualora tale operatore commerciale è partecipato o controllato da un altro aeroporto, magari concorrente.

Il tutto fondamentalmente a motivo dell'esigenza di riservatezza delle informazioni commerciali e di performance di ogni singolo aeroporto. L'effettivo superamento di tali condizioni ostative, ha potuto effettivamente porre le premesse al concreto dispiegarsi di tutte le opportunità relative allo sviluppo dei servizi *non aviation related*.

3.4. Alcune osservazioni conclusive sui servizi non-aviation

Le prospettive di sviluppo, che caratterizzano questa tipologia di prestazioni aeroportuali, sono assolutamente diverse da quelle emerse dall'analisi dei servizi *on airport*. In quel caso si trattava sostanzialmente di prestazioni definite e codificate, sicché gli interventi che era possibile suggerire riguardavano l'efficienza nella loro produzione/erogazione e il superamento di eventuali rendite di posizione, che favorissero determinati operatori rispetto ad altri, soprattutto se tali rendite danneggiavano gli imprenditori locali.

Quando, invece, si parla di attività *non aviation* (o *off airport*, per evidenziare il confronto con le attività appena richiamate) lo scenario che si prospetta assume connotazioni del tutto diverse, che possono essere condensate nella constatazione che, in questo ambito di attività aeroportuali, non esistono particolari limiti alla creatività imprenditoriale e anche le rendite di posizione sono, in realtà, frutto di alleanze e di sinergie - ad esempio tra società di gestione e operatori commerciali - e, in quanto tali, dipendono da scelte strategiche messe in atto tempestivamente, e non da esperienze pregresse o da specializzazioni di nicchia.

Le attività *non aviation* cessano di essere una semplice opportunità - che si può decidere di cogliere o meno - per diventare una scelta necessaria allo sviluppo dell'aeroporto nel momento in cui la liberalizzazione dei servizi *on airport* ne ha ridotto drasticamente i margini ed ha costretto i gestori degli aeroporti a pensare in logica di mercato e non più di operatori privilegiati dal fatto di essere su un mercato protetto.

Allo stato attuale, non tutti gli aeroporti si sono ancora convertiti al nuovo modello di business, ma quelli più dinamici stanno tracciando alcune linee di azione assai interessanti, che sicuramente costituiranno un modello per l'intero settore: di tali linee di tendenza si è data l'idea

descrivendo quelle esperienze di successo – tra quante si stanno facendo nei principali aeroporti internazionali – che sono meno condizionate dalle specificità locali, e che quindi possono essere replicate anche a Montichiari, ovviamente con gli opportuni adattamenti al contesto di specifico riferimento.

CAPITOLO QUARTO

LA CULTURA LOCALE

4.1. Introduzione

Nei capitoli che precedono si sono analizzate le opportunità di business che si offrono ai responsabili di una realtà aeroportuale per il fatto stesso che tale infrastruttura esiste e opera: in questa prospettiva è sembrato corretto citare anche esperienze geograficamente molto lontane dal sito che il gruppo di ricerca è chiamato a studiare in dettaglio. Si tratta, infatti, di ipotesi di lavoro che possono costituire altrettanti spunti per iniziative da promuovere nell'aeroporto che stiamo analizzando (come, peraltro, possono stimolare idee a proposito di qualunque altra infrastruttura che abbia le premesse corrette).

Si tratta, a questo punto, di spostare il focus dell'analisi dalle potenzialità intrinseche all'aeroporto in quanto tale alle opportunità offerte dal fatto che il Gabriele d'Annunzio operi in un contesto economico particolare e che vanta, da questo punto di vista, una potenzialità culturale di tutto rispetto.

4.2. Le opportunità legate alla cultura locale

Secondo gli scenari di sviluppo presi a base dell'analisi, l'occupazione generata dall'attività *off airport* è prevedibile oscilli tra le circa 850 unità, stimate nel 2008, e le oltre 43.000 riferite al 2020, nel caso di crescita massima.

La significativa differenza in anni dei due diversi modelli di sviluppo e, in particolare, l'impossibilità di conoscere la tipologia degli interventi che si andranno a porre in essere, in conseguenza dei quali la realtà sarà più prossima all'uno o all'altro degli scenari ipotizzati, non consentono evidentemente di insistere nella ricerca della cifra di occupazione attesa che potrebbe risultare più attendibile, sicché il nostro esame potrà essere condotto esclusivamente su un piano qualitativo.

Si deve però sottolineare che, mentre non è sembrato esistessero motivi per rettificare positivamente i dati previsionali relativi alle attività *on airport*, appare possibile sostenere che le cifre, stimate con riferimento all'occupazione determinata da servizi *off airport*, possano risultare ulteriormente migliorate. Infatti, le attività localizzate all'esterno dell'aerostazione non sono vincolate alle esigenze di gestione di quest'ultima – né dal punto di vista della loro tipologia né per quanto riguarda il loro livello qualitativo – dovendo risultare stabilite e dimensionate in funzione delle esigenze del sistema economico che nell'aeroporto viene ad avere il proprio baricentro. Le scelte in materia di servizi *off airport* sono dunque scelte di natura strategica, che esercitano forti riflessi sul sistema produttivo e in genere economico e sociale su cui l'aerostazione insiste.

Per stabilire una logica nell'approccio a tali scelte, è necessario ricorrere a metodologie di analisi in grado di evidenziare i fattori di eccellenza del sistema produttivo di interesse. Tra questi modelli, nel caso di specie, sembra tornare assai utile la teoria elaborata con riguardo ai distretti industriali. E' infatti convinzione di chi scrive che l'insediamento Gabriele d'Annunzio possa essere un ottimo strumento per rilanciare e capitalizzare gran parte delle potenzialità che caratterizzano il tessuto economico dell'area di riferimento, a patto che nel tempo, e mediante appropriate scelte strategiche in materia di offerta di servizi *off airport*, esso venga ad assumere il ruolo di catalizzatore di realtà distrettuali, da svilupparsi secondo le modalità più aggiornate ed efficaci.

4.3. Distretti industriali e nuove tecnologie informatiche

Gli studi che traggono origine dal concetto classico di distretto hanno ormai conosciuto molte evoluzioni ma, ai fini che rilevano in questa sede, è utile richiamare la tesi originaria, secondo la quale il know-how distintivo di una determinata attività industriale è, in definitiva, incorporato nell'attività produttiva stessa, e si manifesta attraverso il *fare*; anche i suoi miglioramenti e affinamenti hanno luogo e modo di esprimersi attraverso la produzione, sicché i soggetti che operano in un determinato ambito geografico si giovano dell'accesso a competenze specifiche, che sono precluse a qualunque altro che sia localizzato

lontano. In particolare, ciò comporta che solo la contiguità fisica tra soggetti specializzati rende possibile una produzione efficiente e di elevato livello, dal punto di vista sia della qualità sia dell'aggiornamento tecnologico.

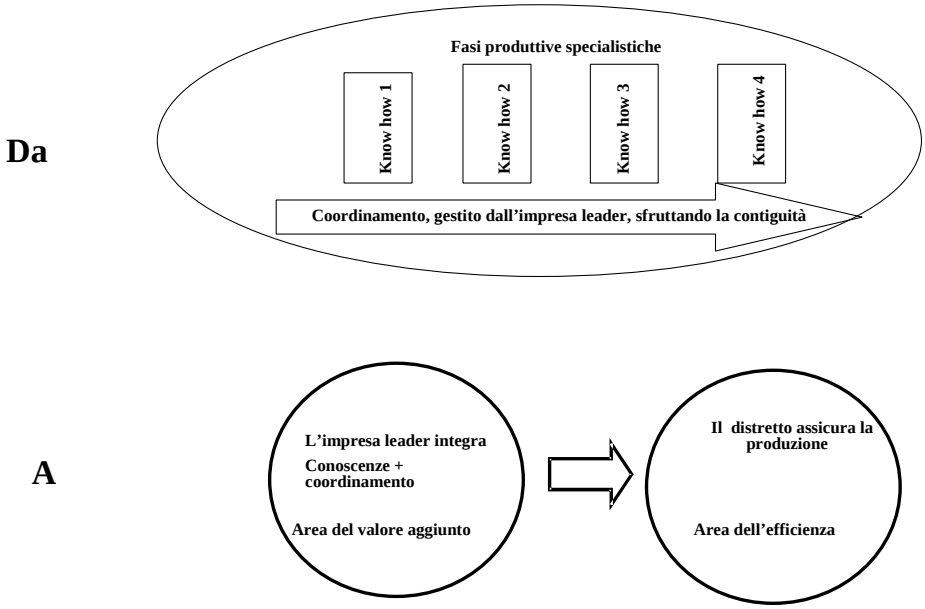
L'organizzazione di una filiera coordinata è garantita dalla presenza di un'azienda leader, che assicura le corrette relazioni con il mercato, oltre a fornire la fasi produttive più critiche. L'efficacia di tale coordinamento dipende, tuttavia, dalle infrastrutture disponibili, sicché migliorare anche i collegamenti fisici comporta, a parità di condizioni, un allargamento progressivo del bacino su cui gravita il distretto. In presenza di infrastrutture efficienti, l'area di influenza del modello distrettuale è portata a crescere, generando un circolo virtuoso in quanto l'impresa leader (o le imprese leader) può contare su un numero crescente di collaborazioni dando luogo, secondo l'approccio tayloristico classico, a una specializzazione di fase sempre più esasperata.

Pur in presenza di infrastrutture efficienti, però, è evidente che il distretto classico non può svilupparsi indefinitamente, per le evidenti difficoltà di coordinamento che derivano all'impresa leader da tale processo di crescita. Un cambiamento sostanziale dei termini del problema si è avuto con la diffusione dell'informatica e, in genere, di tutte le tecnologie comunemente note con l'acronimo I.C.T. (*Information and Comunication Technology*). Si tratta di un agente di cambiamento per eccellenza, perché favorisce la circolazione delle informazioni, la gestione in rete dei servizi e il trasferimento di merci a minor costo, grazie anche alla maggiore efficienza assicurata dalla logistica – efficienza che si riverbera sul dimensionamento di magazzini e sulla riduzione di sprechi per errata programmazione e sul controllo della qualità – e che spesso è ascrivibile anche al miglioramento delle infrastrutture viarie, che peraltro seguono una loro propria evoluzione e implementazione, ovviamente in parte esogena rispetto al processo di cambiamento del distretto.

L'effetto-sintesi di tanti cambiamenti è il progressivo perdere di importanza della contiguità fisica tra soggetti produttivi: storicamente il distretto poteva godere al contempo dei vantaggi di un sistema integrato e di uno con elevata specializzazione e flessibilità d'impresa solo nei termini in cui si poteva contare su rapporti di fornitura tra imprese fisicamente contigue. Oggi tale contiguità può essere anche solo virtuale, ovvero in rete.

La figura 4.1. sintetizza il passaggio dal modello distrettuale classico a quello che può essere definito il *distretto moderno* (o: in rete).

Figura 4.1. *Evoluzione del modello distrettuale*



La rimozione del vincolo spaziale assume importanza particolare ai fini del ragionamento che si intende qui sviluppare, poiché permette l'insediamento dei singoli attori in luoghi tra loro diversi, a patto di salvaguardare l'interconnessione, che permette di mantenere viva ed efficiente l'intera rete. Infatti, mentre il concetto classico di distretto impone vincoli localizzativi, che possono risultare molto penalizzanti sotto il profilo dei costi di trasporto, del reperimento della manodopera e soprattutto della gestione dei mercati, sempre più lontani, l'approccio in rete permette la localizzazione ottimale delle singole maglie della catena del valore. Semplificando:

- le unità produttive operano dove i costi di manodopera e di energia sono più favorevoli;

- le unità commerciali si collocano a ridosso dei mercati di sbocco più interessanti.

Ma se è vero che la connessione in rete risolve i vincoli localizzativi storicamente derivanti dalla necessità di operare l'uno a contatto dell'altro, essa aumenta l'importanza e la criticità dell'organizzazione della logistica, che diventa il vero impegno di coordinamento a cui è chiamata quella che si è soliti definire "impresa leader".

Ai fini qui di interesse, occorre ricordare che la cultura bresciana è caratterizzata da numerose aree di competenza eccellente, come dimostra la presenza di imprese leader nel proprio settore, anche a livello europeo e, in alcuni casi, addirittura mondiale. Ponendosi al centro della rete su cui si è costruito il distretto moderno, queste imprese rinunciano progressivamente alle attività più propriamente operative: l'attività produttiva viene progressivamente ceduta in *outsourcing* o delocalizzata in aree a basso costo del lavoro; l'unità centrale si focalizza, invece, sulle funzioni di ricerca, progettuali e di marketing strategico, oltre che sul reperimento delle risorse finanziarie e manageriali.

La progressiva dematerializzazione dell'impresa-leader sposta l'attenzione manageriale del leader agli estremi della catena del valore: da un lato sollecita attenzione per i nuovi sviluppi della tecnologia e, come si è detto, porta a investire in ricerca e sviluppo, mentre dall'altro rende importante la pianificazione del mercato, la sua segmentazione e, in genere, lo sviluppo, anche alle viste dei comportamenti della concorrenza più aggressiva, quale ad esempio quella cinese o, in genere, dei paesi emergenti.

In tale prospettiva – qui tratteggiata in modo necessariamente sintetico – l'attività produttiva dell'impresa leader ha collocazione naturale al centro di un sistema trasportistico integrato, di cui il sedime di Montichiari può essere un esempio paradigmatico, posto che vi convergono in modo bilanciato (e più vi convergeranno in futuro): autostrade, ferrovia ad alta capacità, aeroporto.

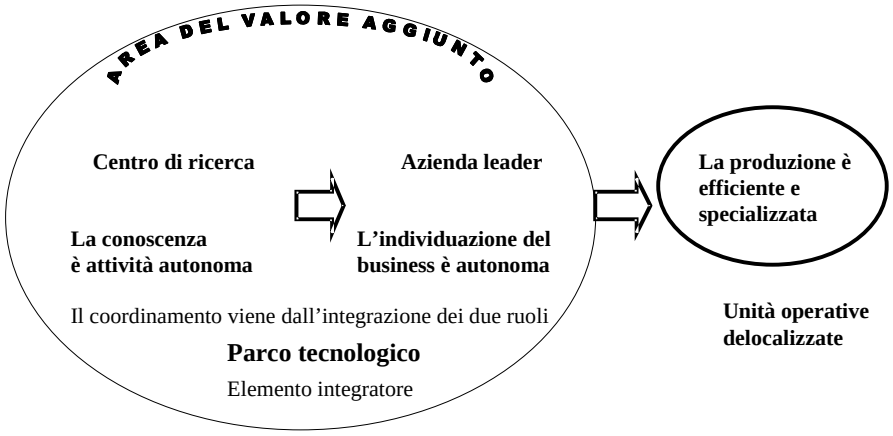
Inoltre, la crescita di attenzione per la ricerca può essere un fatto di particolare importanza, per il progetto qui di interesse. La Regione Lombardia, infatti, ha varato un ambizioso progetto di sviluppo, incentrato sul concetto di *meta-distretto*, che è un'evoluzione ulteriore del distretto moderno, inteso nei termini cui fa riferimento la figura 4.1. (allegato 2). Il fatto nuovo è costituito dal ruolo propulsore attribuito a un

centro di ricerca, secondo lo schema logico rappresentato nella figura 4.2.

Nel caso bresciano, il centro propulsore della ricerca è costituito dall'Università e la costruzione di un parco tecnologico rappresenterebbe un sicuro elemento di vantaggio anche per quest'ultima; collaborando con le imprese leader, i suoi ricercatori vi troverebbero infatti occasioni di ricerca applicata e di verifica dei risultati raggiunti con la propria attività scientifica.

La localizzazione di tale parco nei pressi dell'aeroporto sarebbe essenziale per diverse ragioni: innanzitutto, consentirebbe alle imprese leader che gestiscono il distretto di sfruttare ottime sinergie tra le conoscenze di frontiera – di cui l'Università è portatrice – e le opportunità di mercato, di cui hanno esperienza diretta; in collaborazione con l'Università si può inoltre costruire il successo di Montichiari, purché si scelgano in modo corretto le iniziative *off airport* da privilegiare; inoltre il mezzo aereo favorisce lo scambio tra ricercatori e diventa uno strumento per una cooperazione davvero globale. L'intero sistema trasportistico che si baricentra a Montichiari – e quindi non solo l'aeroporto – darebbe, e riceverebbe, valore da iniziative di questa natura.

Figura 4.2. *Il metadistretto*



4.4. I rapporti con l'estero delle imprese industriali bresciane

Individuati i riferimenti concettuali per la scelta delle strategie di sviluppo di Montichiari, si analizzano ora in concreto alcune delle esperienze più significative della cultura locale che si è detto essere critica per il futuro delle iniziative *off airport* e per il loro sviluppo.

Per decidere quali iniziative siano più adatte alla realtà di Montichiari, intesa come occasione di sviluppo del sistema economico locale e non solo come infrastruttura vitale per tutto il sud Europa, analizziamo le linee di tendenza, seguite dal sistema imprenditoriale bresciano in tempi recenti: per il suo monitoraggio si sono analizzati i dati relativi agli investimenti sostenuti negli anni più recenti.

Un esame completo avrebbe dovuto comportare uguale attenzione per la realtà economico-sociale di Cremona, Mantova e Verona, in quanto ciò che si intende per economia locale – rispetto all'aeroporto Gabriele d'Annunzio – non può evidentemente essere definita in termini amministrativi, ovvero seguendo i confini di una provincia anziché di un'altra. Ciò non è risultato possibile, stante la previsione di tempi di esecuzione e dei mezzi disponibili per il presente lavoro. Pur tuttavia, potendosi ritenere che Brescia, oltre essere realtà industriale importante, costituisca comunque un campione di analisi significativo, si è operato limitatamente alla nostra provincia, nella convinzione che ciò non privi di significato i risultati raggiunti.

E' noto come l'economia bresciana si caratterizzi per un elevato grado di apertura nei confronti dei mercati esteri. A livello provinciale, le esportazioni hanno raggiunto una quota di poco inferiore al 60% del Pil. Esse sono progressivamente cresciute nel tempo, raggiungendo verso la fine degli anni Novanta il 3,5% del totale nazionale e l'11,5% di quello regionale.

I dati contenuti nel *Primo Rapporto sull'internazionalizzazione delle imprese industriali bresciane*, redatto nel 2000 dal Centro Studi AIB con la collaborazione del Dipartimento di Scienze economiche dell'Università di Brescia, permettono di analizzare la dinamica delle esportazioni per area geografica. Tale dinamica evidenzia come le "economie di vicinanza" e l'integrazione con i mercati dell'Europa centrale spieghino la forte crescita dell'export bresciano fino alla metà degli anni Novanta, in coincidenza con la quota massima raggiunta dalle esportazioni verso i paesi dell'Unione europea. Successivamente, si sono

registrati dei cambiamenti che hanno portato alla diminuzione del peso percentuale delle esportazioni verso i paesi dell'Unione e all'aumento di quello verso i paesi dell'Est europeo e del Nord America.

Il peso relativo all'export della provincia di Brescia verso i paesi dell'Unione Europea è tuttavia ancora alto rispetto a quello della Lombardia (57,3%) e dell'Italia (58,1%). Peraltro, la riduzione della quota dell'export verso la Germania e la Francia è stata in buona parte compensata dall'aumento di quella verso il Regno Unito e soprattutto verso la Spagna, che è diventata il terzo partner commerciale delle imprese bresciane all'interno dell'Unione Europea (cfr. Tab. 4.1).

Tabella 4.1. *Distribuzione delle esportazioni bresciane per aree geografiche (valori %)*

Aree geografiche	1990	1998
Unione Europea	67,3	67,2
- Germania	25,1	22,5
- Francia	17,0	13,9
- Regno Unito	5,6	8,2
- Spagna	5,9	8,0
Europa extra U.E.	7,5	4,8
- Svizzera	4,0	2,5
Est Europa	4,6	8,6
- Russia	0,8	0,9
- Romania	0,1	1,0
Asia e Medio oriente	7,3	6,5
Africa	5,1	2,4
Nord America	6,0	6,3
- Stati Uniti	5,4	5,7
Centro e Sud America	1,7	3,7
Oceania	0,4	0,5
Altre	0,1	0
Totale	100	100

L’andamento delle esportazioni per gruppi di prodotti mostra anch’esso modificazioni significative. Le esportazioni di prodotti siderurgici e metalli non ferrosi, che in passato erano assolutamente dominanti, hanno ridotto la loro incidenza, come pure si è ridotta quella dei prodotti dell’industria tessile e dell’abbigliamento, nonché quelle dei prodotti in pelle e in cuoio. Su tale dinamica ha sicuramente influito il decentramento di unità produttive all’estero, attraverso le quali vengono ora forniti direttamente alcuni mercati, che in precedenza erano serviti dalle attività produttive localizzate in provincia di Brescia. Il ridimensionamento delle esportazioni di questi settori è stato comunque compensato da quello degli altri prodotti manifatturieri, in particolare quelli dell’industria meccanica (cfr. Tab. 4.2).

Tabella 4.2. *Distribuzione delle esportazioni bresciane per gruppi di prodotti (valori in %)*

Gruppi di prodotti	1998
Agricoltura, caccia e pesca	0,1
Minerali metall. E rottami metallici	0,2
Alimentari a affini	2,4
Pelli, cuoio e calzature	0,4
Tessile, vestiario, abbigliamento e arredamento	11,0
Legno e sughero	0,4
Carta, poligraf., foto-fono cinemat.	1,0
Metallurgia	13,0
Macchine e apparecchi	20,2
Prodotti meccanici di precisione	1,4
Mezzi di trasporto	16,2
Altri prodotti meccanici	21,3
Trasf. Minerali non metalliferi	1,4
Chimiche e affini	2,4
Industrie della gomma	1,1
Altre industrie	7,5
Totale	100

I dati della tabella 4.2 divengono più significativi, se incrociati con i paesi di destinazione dei vari gruppi di prodotti. (cfr. Tab. 4.3).

Tabella 4.3. *Esportazioni bresciane per gruppi di prodotti e per aree geografiche (1999)*

	Alimentari/bevande	Tessili	Vestiario abbigliam.	Metalli ferrosi e non ferrosi	Macchine Prod. Mecc.	Mezzi di trasporto	Altri prodotti metalm.	Manifatt. Vari
U.E.	58,7	73,9	63,4	81,2	54,4	80,5	59,2	58,0
Extra U.E	3,2	5,2	6,8	5,1	4,8	2,5	4,4	5,5
Est Europa	3,8	9,9	13,1	5,7	6,9	6,6	13,1	5,5
Asia e M.O.	4,3	4,8	7,7	2,8	11,3	3,4	9,2	8,2
Africa	1,6	2,3	2,0	1,9	3,7	1,7	3,3	2,7
N. America	25,8	2,8	5,8	2,3	10,1	3,3	6,8	15,5
Centro/Sud America	1,6	0,8	0,8	0,7	7,9	1,5	3,0	3,6
Oceania	1,0	0,3	0,4	0,3	0,9	0,5	1,0	0,8
Altri	0	0	0	0	0	0	0	0,2
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

L'andamento delle percentuali indicate nelle tabelle 4.2 e 4.3 sono peggiorate negli anni successivi, a significare le crescenti difficoltà che le imprese bresciane hanno incontrato sui mercati internazionali, in seguito alla perdita di competitività di alcune produzioni tradizionali dell'industria locale e all'accresciuta concorrenza delle imprese che operano nei paesi con più basso costo del lavoro.

L'analisi dei flussi commerciali con l'estero deve completarsi con i dati relativi alle importazioni della provincia di Brescia, la cui consistenza supera gli 8.500 miliardi di lire (anno 1999). Nel corso degli anni si è registrato un ridimensionamento della quota di importazioni provenienti dalla Germania e dalla Francia, controbilanciato dalla crescita di quelle provenienti dalla Spagna e dal Regno Unito (cfr. Tab. 4.4).

Tabella 4.4. *Distribuzione delle importazioni bresciane per aree geografiche (valori in %)*

Aree geografiche	1990	1998
Unione Europea	67,8	68,5
- Germania	29,5	21,1
- Francia	14,3	11,4
- Regno Unito	4,0	14,9
- Spagna	2,3	3,5
Europa extra Ue	4,5	3,4
- Svizzera	2,4	2,1
Est Europa	11,4	13,1
- Russia	2,5	1,1
- Romania	1,1	1,5
Asia e Medio oriente	5,0	7,2
Africa	4,4	3,3
Nord America	4,0	2,1
- Stati Uniti	3,3	1,8
Centro e Sud America	2,7	2,0
Oceania	0,2	0,4
Altre	0	0
Totale	100	100

Per quanto riguarda i prodotti importati, nel corso degli anni si è verificato un ridimensionamento dei prodotti metallurgici e dei rottami metallici (conseguente alla riduzione del peso della siderurgia). E' invece aumentata l'incidenza delle importazioni di prodotti dell'industria meccanica e, soprattutto, dei mezzi di trasporto che, dopo i prodotti metallurgici, rappresentano la voce più rilevante delle importazioni. Ciò si spiega con il fatto che la provincia di Brescia è la base logistica di una importante società multinazionale italiana specializzata nella costruzione di autoveicoli, industriali per la produzione dei quali vengono importate dall'estero quote significative di componenti. (cfr. Tab. 4.5).

Tabella 4.5. *Distribuzione delle esportazioni bresciane per gruppi di prodotti (valori in %)*

Gruppi di prodotti	1999
Agricoltura, caccia e pesca	5,3
Alimentari a affini	6,4
Pelli, cuoio e calzature	0,1
Tessile, vestiario, abbigliamento e arredamento	6,5
Legno e sughero	1,6
Carta, poligraf., foto-fono cinemat.	1,6
Metallurgia e rottami metallici	33,6
Macchine e apparecchi mecc.	8,1
Prodotti meccanici di precisione	1,2
Mezzi di trasporto	17,1
Altri prodotti meccanici	3,3
Trasf. Minerali non metalliferi	2,5
Chimiche e affini	9,0
Industrie della gomma	1,5
Altre industrie	2,2
Totale	100

Anche in questo caso, i dati della tabella precedente divengono più significativi se incrociati con i paesi di destinazione dei vari gruppi di prodotti (cfr. Tab. 4.6).

Sull'andamento delle esportazioni ha influito, negli ultimi anni, la creazione di unità produttive all'estero, attraverso le quali vengono ora forniti direttamente alcuni mercati che, in precedenza, erano serviti dalle unità produttive insediate in provincia di Brescia. Le esperienze di produzione all'estero o di partnership produttiva con realtà imprenditoriali straniere sono aumentate rapidamente a partire dalla seconda metà degli anni Novanta.

Queste esperienze si inseriscono in uno scenario contraddistinto dalla crescente integrazione tra i diversi sistemi economici, il cui aspetto più rilevante è il peso sempre maggiore del commercio di beni intermedi, di semilavorati, di parti e di componenti. Alla base di questo processo vi è una forma di internazionalizzazione definita in generale come

"frammentazione internazionale della produzione", espressione con la quale si intende identificare il fatto che un processo produttivo, precedentemente integrato in un solo sito, viene smembrato in tante parti distinte, a loro volta allocate a siti produttivi in Paesi diversi.

Tabella 4.6. *Importazioni bresciane per gruppi di prodotti e per aree geografiche (1999)*

	Alimentari e bevande	Tessili	Vestiario abbigliam.	Metalli ferrosi e non ferrosi	Macchine Prod. Mecc.	Mezzi di trasporto	Altri prodotti metalm.	Manifatt. Vari
Unione Europea	86,2	37,7	21,7	48,7	63,4	88,1	59,3	46,4
Europa extra Ue	0,5	10,4	0,4	3,3	9,6	0,8	5,6	5,0
Est Europa	3,9	15,8	47,0	29,3	8,3	2,3	12,5	5,3
Asia e Medio oriente	5,5	22,5	24,3	4,2	10,9	7,2	16,4	19,1
Africa	1,2	9,4	5,9	4,1	0,5	0,1	2,4	0,7
Nord America	0,6	1,6	0,3	0,6	5,6	1,2	3,2	23,5
Centro e Sud America	1,9	2,1	0,1	9,4	1,4	0,2	0,5	0
Oceania	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0	0
Altri	0	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Come si è detto richiamando gli elementi distintivi del cosiddetto distretto moderno, lo sviluppo dei sistemi di produzione internazionale sono in gran parte basati sull'adozione della strategia delle reti produttive e distributive; tale sviluppo riflette la risposta delle imprese ai cambiamenti dell'economia mondiale. Si tratta di un fenomeno composito. In esso possono infatti rientrare elementi di tipo gerarchico (come si verifica, ad esempio, nel caso del controllo delle attività produttive all'estero, realizzato attraverso investimenti diretti), cooperativo (con accordi di tipo *equity* e *non equity* con imprese estere) e di mercato.

Una prima forma di frammentazione internazionale della produzione, relativamente poco impegnativa dal punto di vista finanziario e organizzativo, ha riguardato il traffico di perfezionamento passivo, che consiste nella temporanea esportazione di merci in paesi che le lavorano per riesportarle nei paesi di provenienza. Queste operazioni vengono svolte soprattutto con alcuni paesi dell'Europa centro-orientale e del Bacino del Mediterraneo; i settori maggiormente coinvolti sono quelli ad alta intensità di lavoro come l'abbigliamento e le calzature, indice di una strategia di contenimento dei costi con ricorso soprattutto a perfezionatori competitivi in termini di incidenza della manodopera diretta.

La forma di massimo coinvolgimento estero dell'impresa è costituita dall'investimento diretto produttivo all'estero. Con questa modalità l'impresa delocalizza o riproduce localmente le attività della propria catena del valore per agire in qualità di *insider* nel mercato estero. Da una ricerca effettuata dall'Unioncamere nel 1998, il 20% delle imprese bresciane intervistate aveva già preso in considerazione l'opportunità di spostare all'estero parte della produzione ed oltre un terzo di queste aveva avviato iniziative concrete in tal senso. Tra le imprese che avevano delocalizzato la produzione, o effettuato investimenti all'estero, il 20% aveva creato un'unità produttiva autonoma, il 30% aveva acquisito una partecipazione in un'azienda locale, il restante 50% aveva preferito operare attraverso accordi stabili con operatori esteri. Benché la motivazione dominante della delocalizzazione fosse rappresentata dalla volontà di ridurre i costi di produzione, il secondo ordine di motivazioni era costituito dall'esigenza di essere presenti con proprie strutture in mercati promettenti. L'Europa centro-orientale era l'area geografica verso la quale si indirizzavano in misura preponderante le iniziative segnalate di delocalizzazione e di investimento all'estero.

Un'analisi più completa è contenuta nel citato *Primo Rapporto sull'internazionalizzazione delle imprese industriali bresciane*, dal quale emerge l'esistenza, per il 2000, di circa un centinaio di imprese e/o gruppi che avevano partecipazioni societarie all'estero o proprie affiliate. A queste facevano capo 224 unità produttive, nelle quali risultavano occupati più di 27.mila addetti, con un fatturato complessivo patri a quasi quattro milioni di Euro. La quota delle piccole e medie imprese era relativamente modesta, sia in termini di addetti che di fatturato; i primi tre gruppi industriali bresciani più internazionalizzati detenevano infatti

una quota rispettivamente del 52,2% e del 58,4% del totale. I paesi dell'Unione Europea assorbivano il 60% dell'occupazione all'estero delle imprese bresciane, seguiti dai paesi dell'Europa centrale e orientale (26,1%), del Nord America (4,8%), dell'Asia (3,9%), del Centro e Sud America (4,1%) e delle altre aree (1,1%). In termini di fatturato, il peso delle imprese con unità produttive nei paesi dell'Unione Europea era ancora più rilevante (72%), a rimarcare il carattere eurocentrico del processo di internazionalizzazione delle imprese bresciane. Dal punto di vista settoriale, la quota maggiore degli addetti e del fatturato all'estero apparteneva al settore elettromeccanica e prodotti elettrici (31%) che precedeva quella dei settori produzione e lavorazione dei metalli (21%), abbigliamento, calzature e prodotti in pelle (20%), prodotti in gomma e plastica (16%).

Dai dati riportati nel Rapporto, al quale si fa qui riferimento, emergeva un modello di internazionalizzazione delle imprese bresciane che, facendo leva sulle esportazioni verso i paesi dell'Unione Europea, privilegiava la dimensione paneuropea degli investimenti diretti esteri, in un processo di globalizzazione da realizzarsi con gradualità. Su tale approccio risultavano determinanti le caratteristiche dimensionali delle imprese bresciane (prevalentemente medio-piccole) e la loro specializzazione produttiva (fondamentalmente a basso e medio contenuto tecnologico). Queste caratteristiche hanno suggerito alla maggior parte delle imprese esportatrici di non perseguire un'internazionalizzazione globale, bensì di procedere secondo una logica di espansione per cerchi concentrici, partendo dai tradizionali partner dell'Europa occidentale.

Ulteriori evidenze del processo di internazionalizzazione delle imprese bresciane sono emerse dall'analisi dei bilanci di un campione di 400 aziende contenute nel Quarto Rapporto "Economia e finanza delle imprese manifatturiere bresciane" (2001), anch'esso ad opera del Centro Studi AIB e del Dipartimento di Scienze economiche dell'Università di Brescia. La ricerca ha mostrato come alcuni settori, soprattutto quelli a maggior impiego di manodopera, avessero avviato processi di internazionalizzazione sia a livello produttivo che commerciale. Il confronto con il Rapporto precedente ha inoltre posto in rilievo il crescente ricorso alla delocalizzazione produttiva, sebbene con gradazioni diverse a livello settoriale. Il decentramento estero della produzione ha riguardato, in particolare, i settori ad alta intensità di

lavoro e maggiormente esposti alla competitività di prezzo dei paesi emergenti. In altri settori l'espansione internazionale delle imprese ha risposto a obiettivi più di mercato, quali:

- la necessità di seguire i grandi committenti esteri (produzione di componenti per automobili);
- la ricerca di un accesso privilegiato a materie prime e prodotti intermedi (produzione e lavorazione dei metalli);
- la necessità di ridurre l'incidenza degli elevati dazi all'import (produzione di beni di investimento);
- l'esigenza di raggiungere un'elevata massa critica attraverso l'acquisizione di marchi già affermati sui mercati internazionali in modo di avere anche una rete di vendita già avviata (elettromeccanica e produzione di macchinari per usi speciali).

Le evidenze più recenti dell'internazionalizzazione delle imprese bresciane sono contenute nel *Secondo rapporto sull'internazionalizzazione delle imprese industriali bresciane* (2003). Pur in presenza di una serie di problemi, la presenza diretta all'estero delle imprese bresciane è proseguita a ritmo sostenuto nell'ultimo biennio. Le imprese o gruppi che hanno investito per la creazione di filiali/società produttive sono 95, le imprese partecipate ammontano a 217, a cui fanno capo 231 unità locali, con oltre 30 mila addetti e un fatturato complessivo stimato intorno a poco meno di quattro miliardi di Euro. A dare maggiore peso a questi dati, vale anche la seguente considerazione: molti operatori bresciani che non sono noti in provincia per avere realtà industriali, operano in realtà all'estero nei medesimi settori in cui eccelle la produzione locale. Il fenomeno investe in misura non trascurabile alcuni paesi del bacino del Mediterraneo e dell'Europa Centro-orientale e segna una nuova fase in cui Brescia sembra in grado di esportare anche competenze imprenditoriali. I protagonisti di tale processo sono soggetti che non hanno mai avuto o hanno abbandonato precedenti attività in Italia, ma anche familiari e collaboratori di imprenditori che operano in provincia.[35]

[35] L'indagine non prende in considerazione questo specifico fenomeno, che però riveste una certa rilevanza ai fini della quantificazione del processo di creazione di imprese all'estero da parte del capitale locale.

Rispetto ai dati del 2000, l'incidenza delle unità produttive e degli addetti dell'Europa centro-orientale e dell'Asia è nettamente aumentata: le prime sono passate dal 32,5% al 37,7%, i secondi dal 30,3% al 41,0%. In particolare, gli addetti alle unità produttive localizzate nell'Europa centro-orientale sono aumentati di 3.364 unità e risultano concentrati in Romania (34,3%) e Polonia (30%); gli addetti asiatici sono invece cresciuti di 770 unità e si trovano prevalentemente in Cina (63,6%) (cfr. Tab. 4.7).

Tabella 4.7. *Imprese manifatturiere bresciane con unità produttive all'estero(2000 vs 2002)*

Continente	Imprese partecipate		Stabilimenti		Addetti		Fatturato (milioni di €)	
	2000	2002	2000	2002	2000	2002	2000	2002
Unione Europea	73	67	88	80	16.557	13.926	2.820	2.363
Europa orientale	45	61	49	61	7.145	10.509	569	725
Altri paesi extra Ue	2	7	2	7	38	215	4	33
Nord America	20	21	21	22	1.323	2.206	271	514
Centro e Sud America	19	26	22	26	847	1.122	118	155
Africa	7	9	10	9	225	383	18	42
Asia e Medio oriente	17	26	20	26	1.112	1.882	64	124
Totale	183	217	212	231	27.247	30.243	3.864	3.966

Anche per quanto riguarda i settori di attività si notano cambiamenti importanti rispetto alla situazione riferita al 2000. La variazione più rilevante riguarda il settore elettromeccanica e prodotti elettrici, dove le imprese partecipate sono diminuite di 4 unità e gli stabilimenti di 7, mentre gli addetti si sono ridotti di ben 4.746 unità (-55,8%), in seguito al passaggio in mani straniere dei gruppi di riferimento.

Un leggero calo degli addetti si è registrato anche nel settore dell'abbigliamento e calzature (-6,9%) a causa della cessazione dell'attività di alcune aziende che si erano delocalizzate. Si è rafforzata, invece, la posizione dei settori: metallurgico e siderurgico (i cui addetti all'estero sono cresciuti di oltre 4.000unità), chimico, gomma e plastica (+ 1.528 addetti), fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (+ 682), mezzi di trasporto e *automotive* (+1.086), fabbricazione di prodotti in metallo (+429) e tessile (+337) (cfr. Tab. 4.8).

Tabella 4.8. *Imprese manifatturiere bresciane con unità produttive all'estero (2000 vs 2002)*

Settore	Imprese partecipate		Stabilimenti		Addetti		Fatturato (milioni di €)	
	2000	2002	2000	2002	2000	2002	2000	2002
Abbigliamento, calzature e prodotti in pelle	27	20	31	20	5.557	5.175	333	221
Agroalimentare e caseario	2	2	2	2	57	42	6	6
Chimico, gomma e plastica	29	41	29	45	4.349	5.877	480	629
Elettromeccanica e prodotti elettrici	31	27	37	30	8.509	3.763	1.345	595
Fabbr. Macchine e apparecchi meccanici	26	23	26	23	1.819	2.501	342	341
Fabbr. Prodotti in metallo	12	23	15	23	671	1.100	86	142
Lavorazione minerali non metalliferi	4	9	7	9	182	131	26	24
Metallurgico e siderurgico	32	42	42	49	5.690	9.748	1.185	1.707
Mezzi di trasporto e automotive	10	18	10	18	211	1.297	30	234
Tessile	4	6	4	6	42	379	8	42
Altri settori manifatturieri	6	6	9	6	160	230	23	25
Totale	183	217	212	231	27.247	30.243	3.864	3.966

Le imprese/gruppi industriali bresciani con filiali/società commerciali all'estero sono 94, con un totale di 301 unità locali e 1.859 addetti. Rispetto al 2000 sono aumentate sia le imprese investitrici (+34) sia il numero delle unità locali da queste controllate (+95), mentre gli addetti sono rimasti sostanzialmente gli stessi. Ciò si spiega con il fatto che gli addetti delle nuove filiali commerciali e le assunzioni aggiuntive delle filiali preesistenti hanno compensato il calo degli addetti presso le filiali commerciali e di assistenza post-vendita delle realtà aziendali, che sono passate sotto il controllo di soci esteri (cfr. Tab. 4.9).

Per quanto riguarda la distribuzione settoriale delle filiali/società commerciali all'estero, si registra una diminuzione delle unità locali, ma soprattutto degli addetti nel settore dell'elettromeccanica. In tutti gli altri settori (tranne il tessile) si è verificato un aumento sia delle unità locali che degli addetti, in particolare nei settori della fabbricazione dei prodotti in metallo (+45 unità commerciali e +246 addetti) e della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (+14 e + 104 rispettivamente) (cfr. Tab. 4.10).

Tabella 4.9. *Imprese manifatturiere bresciane con unità commerciali all'estero (2000 vs 2002)*

Continente	Unità commerciali		Addetti	
	2000	2002	2000	2002
Unione Europea	114	149	1.532	1.051
Europa orientale	9	29	15	194
Altri paesi extra Ue	7	9	49	80
Nord America	30	41	94	231
Centro e Sud America	22	36	67	194
Africa	3	6	4	10
Asia e Medio oriente	20	26	86	92
Oceania	1	5	1	7
Totale	206	301	1.848	1.859

Tabella 4.10. *Imprese manifatturiere bresciane con partecipazioni all'estero (2000 vs 2002)*

Settore	Imprese partecipate		Stabilimenti	
	2000	2002	2000	2002
Abbigliamento, calzature e prodotti in pelle	5	4	6	18
Agroalimentare e caseario	1	4	1	5
Chimico, gomma e plastica	7	18	36	76
Elettromeccanica e prodotti elettrici	50	48	1.296	813
Fabbr. Macchine e apparecchi meccanici	69	83	225	329
Fabbr. Prodotti in metallo	33	78	109	355
Lavorazione minerali non metalliferi	3	6	6	17
Metallurgico e siderurgico	27	34	142	157
Mezzi di trasporto e automotive	6	20	16	79
Tessile	1	1	1	1
Altri settori manifatturieri	4	5	10	9
Totale	206	301	1.848	1.859

4.5. I possibili investimenti in logica distrettuale

Nelle pagine che precedono si sono fatte alcune considerazioni, utili per stabilire le linee-guida per una politica *off airport* di successo. Accanto alle infrastrutture – e a loro integrazione – è però possibile suggerire altri percorsi, sinergici, che permettono di integrare ulteriormente l'infrastruttura in esame con il territorio circostante.

Riprendiamo alcune delle conclusioni tratte interpretando i dati appena proposti:

1. l'export bresciano non è in crescita, ma rappresenta pur sempre una parte maggioritaria della locale produzione di valore. Peraltro, poiché si nota una crescita costante dei volumi movimentati per via aerea, a scapito dei sistemi di trasporto più tradizionali, si assiste ad una espansione della domanda di servizi aeroportuali, pur in presenza di un export complessivamente stabile,. Un primo punto fermo, che emerge da quanto riassunto, è che la domanda di trasporto merci su Montichiari è destinata a crescere, quanto meno per la componente di origine bresciana;
2. la domanda di trasporto cargo non è alimentata solo dai movimenti import/export, ma vi contribuiscono anche altri fenomeni, quale il perfezionamento passivo: esso consiste nell'esportazione temporanea di semilavorati verso paesi dove il costo del lavoro e i vincoli ambientali sono meno penalizzanti che in Italia, così da potervi effettuare, a condizioni competitive, lavorazioni a basso valore aggiunto. Quest'ultimo è un fenomeno di estremo interesse, perché la sua organizzazione comporta competenze logistiche e capacità di programmazione non indifferenti, oltre che accesso a infrastrutture di stoccaggio. Si tratta, cioè, delle aree di eccellenza produttiva, che devono caratterizzare l'impresa leader secondo il modello descritto come "distretto moderno". I soggetti che alimentano il perfezionamento passivo dispongono quindi delle competenze e delle risorse per fornire servizi analoghi anche ad altre imprese, troppo piccole o con esperienza troppo limitata per provvedervi direttamente;
3. le imprese bresciane avvertono come necessario un processo di delocalizzazione, e gli esempi in questo senso sono già in numero statisticamente significativo. Alcuni episodi assai gravi – come la crisi del maggior produttore locale di elettrodomestici – hanno ridimensionato fortemente i flussi import/export di interi settori. In linea di massima, però, la tendenza a un progressivo aumento di tali scambi risulta confermata;
4. un altro aspetto importante, ai nostri fini, è la varietà delle motivazioni, che hanno spinto a delocalizzare (e hanno condizionato la scelta delle modalità con cui attuare tale

processo). In particolare, si è notato che le dimensioni medio-piccole delle imprese bresciane portano a localizzarsi relativamente vicini alla casa madre, anche se forse le occasioni più importanti sono in altre aree del globo. Al medesimo tempo, si constata che alcuni soggetti – leader nel proprio settore – hanno compiuto investimenti diretti in Cina e che gestiscono in tempo reale le relazioni tra quelle unità produttive periferiche e la capogruppo, che continua ad essere insediata nella nostra provincia. Anche in questo caso le competenze accumulate dai soggetti di maggiore successo potrebbero costituire la premessa per attività di supporto ad imprese ancora troppo piccole per essere in grado di seguirne l'esempio unicamente con le proprie risorse;

5. uno stimolo a internazionalizzare l'attività d'impresa viene dal mercato, che premia i marchi affermati, di solida tradizione e che soprattutto vantino una presenza diffusa su più mercati. Le imprese minori possono operare in *outsourcing* per i detentori di marchi così prestigiosi, a patto che siano in grado di organizzare una struttura produttiva efficiente, che rispetti le logiche del *just-in-time* e della qualità totale: per questi motivi, l'azienda leader dovrebbe farsi carico della programmazione e del controllo dello stato di avanzamento della produzione, oltre che di certificare gli standard dei singoli operatori, distribuiti lungo la filiera;
6. una riflessione particolare merita un'ultima considerazione: il disagio di molte imprese bresciane, che all'estero scontano il livello sostanzialmente basso delle loro tecnologie produttive. Pensare in termini di meta-distretto permetterebbe di superare questo gap, destinato ad aggravarsi nel tempo, fino a diventare la vera minaccia per lo sviluppo futuro del sistema produttivo locale;
7. l'economia del territorio circostante l'aeroporto presenta però altre opportunità, che non emergono dall'indagine sulle politiche di investimento condotte all'estero dalle imprese bresciane: se si pensa anche solo all'agricoltura della nostra provincia, si constata infatti come esistano posizioni di netta dominanza, poco conosciute ai più, come per esempio:

- la leadership qualitativa e di immagine, se non sotto il profilo delle quantità prodotte, in alcune nicchie pregiate del mercato vitivinicolo;
- il fatto che almeno il 60-70% dei prosciutti stagionati a Parma – e marchiati da quel consorzio – siano prodotti nella bassa bresciana. In alcune annate si sono toccate anche punte dell'80%;
- la posizione di assoluto dominio della nostra provincia nella produzione di piante verdi d'appartamento;
- la posizione di leadership detenuta sul mercato degli ortaggi di quarta gamma;
- altre posizioni di rilievo, che si registrano sul mercato lattiero caseario, con il 10% della produzione nazionale di latte e più di 800.000 forme/anno di grana padano.

In alcuni casi, la dimensione del business ha consentito la costruzione di realtà aziendali molto grandi, che possono svolgere nel proprio settore il ruolo di impresa leader, secondo gli schemi accennati più sopra: è il caso del maggiore produttore locale di grana padano, che ha allestito una catena del freddo per la distribuzione, con cui opera su tutto il mercato; in altri casi, invece, una realtà catalizzatrice di questa forza non esiste, sicché alcune innovazioni costose e a elevato punto di pareggio non trovano applicazione, pur esistendo le premesse per un loro successo importante. La costruzione, nella prossimità dell'aeroporto, di impianti innovativi – ad esempio per la conservazione e il confezionamento di ortaggi e frutta fresca – potrebbe servire tutta la campagna cremonese, mantovana e, in parte, quella veronese, con successiva esportazione per via aerea in paesi nordici, abituali consumatori di questo tipo di bene.

4.6. La classificazione dei servizi off airport

Per poter individuare in modo sufficientemente organico le aree in cui l'intervento dell'Amministrazione Provinciale potrebbe risultare determinante ai fini del successo delle attività *off airport*, procediamo ancora una volta secondo lo schema logico, seguito nell'analisi dei servizi *on airport*: innanzitutto si suggerisce un criterio di classificazione dei servizi *off airport*, così da poterli raggruppare in modo omogeneo

(*cluster*) dal punto di vista delle prospettive strategiche, oltre che delle risorse necessarie, a seconda di quale alternativa di investimento si ritiene di seguire; in seguito verranno analizzati in maggiore dettaglio tali aspetti critici, per evidenziare come l'intervento di programmazione pubblica possa favorire lo sviluppo di Montichiari.

Con riferimento alla categoria di servizi che sta per essere studiata e rispetto ai criteri proposti per la classificazione dei servizi *on airport*, si può qui affermare che: il grado di integrazione della catena produttiva, presente in un determinato sito, rimane un parametro valido; è infatti chiaro il contributo, alla costruzione del valore, delle varie fasi in cui si è articolato il processo, ovvero: progettazione, produzione e erogazione.

Per identificare la seconda dimensione, si considerano invece i vincoli strutturali, che si sono detti caratterizzare qualunque attività terziaria, poiché dalla loro importanza dipende la complessità manageriale del processo stesso e, quindi, le prospettive di successo nella gestione del business.

Nell'ambito di tali vincoli mette conto evidenziarne alcuni, che hanno una rilevanza molto forte: essi sono l'immaterialità e il ruolo svolto dalle risorse umane coinvolte nelle diverse fasi del processo. Tali caratteristiche sono qui definite "vincoli primari".

In altri casi, i condizionamenti, propri della produzione di servizi, sono la conseguenza di tali vincoli primari: si pensi, ad esempio, all'impossibilità di accumulare stock di servizi è certamente conseguenza della connotazione "immaterialità", tipica del prodotto "servizio"; la medesima caratteristica – di immaterialità – può comportare l'esigenza di stabilire interazioni intense tra un soggetto, che eroga il servizio, e il suo utente: non essendovi, infatti, un bene fisico da trasferire da una controparte all'altra, è fatale la necessità di un loro contatto.

Tenere conto dei due vincoli primari, da cui dipendono gli altri significa considerare anche questi ultimi, seppure in via mediata. Per questo motivo, la griglia di classificazione, che s'intende utilizzare per definire cluster omogenei, verrà costruita con riferimento ai vincoli "immaterialità" e "ruolo della risorsa umana", oltre al già citato "grado di integrazione".

Per quanto riguarda l'*immaterialità*, occorre premettere che non è evidentemente possibile stabilire una scala gerarchica, che in qualche misura permetta di graduare l'importanza di questa caratteristica, in

quanto delle due l'una: un prodotto ha una sua struttura fisica, ovvero è intangibile.

Da un punto di vista gestionale, si è però ricordato che il ricorso alle tecnologie informatiche rende possibile la cesura, all'interno del processo di formazione, di una fase sviluppata in *back room* e di una che invece avviene in *front office*: le implicazioni gestionali dell'immaterialità si riverberano soprattutto sulla componente che dev'essere realizzata in tempo reale, mentre quella che può essere programmata e organizzata lontano dal luogo e dal momento in cui il servizio viene erogato può essere programmata secondo criteri di efficacia e di efficienza che, di fatto, sono riconducibili a standard molto vicini a quelli di una produzione manifatturiera.

In conclusione, la classificazione dei servizi *off airport* potrà riflettere, almeno in via mediata, la criticità del fatto di gestire un bene immateriale attraverso un'elencazione delle diverse categorie, basata sull'incidenza crescente del segmento di processo che è possibile svolgere in *back room*.

Per quanto attiene invece al secondo vincolo sopra indicato, la *risorsa umana*, va ricordato che nei business imperniati su attività terziarie, non è possibile occuparsi unicamente dell'organizzazione di chi fornisce il servizio, ma è necessario estendere l'analisi anche a colui che ne fruisce: in molti casi, infatti, il comportamento del cliente condiziona il successo di un business, e nei casi estremi è addirittura elemento essenziale perché lo si possa portare a compimento. Poiché i due ruoli possono variare in modo anche significativo, è utile distinguere diverse situazioni.

Una prima situazione da considerare attiene all'ipotesi che *cliente e fornitore collaborino fra loro.* In questo caso, la relazione tra i due soggetti è sostanzialmente paritetica: le informazioni che provengono dal cliente sono essenziali per qualunque sforzo diagnostico, e di conseguenza condizionano l'efficacia del progetto attorno a cui si coagula la specifica prestazione. Spesso il cliente gioca un ruolo essenziale anche al di là della fase di progettazione, perché il convincimento con cui egli adotta le soluzioni che gli vengono proposte - e, quindi, la qualità percepita della sua fruizione - diventa condizione essenziale affinché la prestazione erogata sortisca risultati accettabili.

Una seconda situazione contempla invece l'ipotesi che *il fornitore si sostituisca al cliente*. In alcuni casi, le imprese si specializzano in poche attività della catena del valore, e riducono il proprio grado di

integrazione, delegando a fornitori esterni attività - sia produttive che legate ad altre funzioni aziendali - che sul piano tecnico sarebbero in grado di realizzare anche direttamente. I motivi di tali scelte possono essere molteplici, ma nella maggioranza dei casi esse rispondono all'esigenza di liberare risorse scarse - da dedicare ad attività ritenute maggiormente critiche - oppure alla ricerca, da parte delle imprese, di un livello qualitativo e professionale della prestazione, che è ritenuto al di fuori della loro portata. Un esempio al proposito può essere tratto dall'attività di custodia, che può essere svolta a lato del servizio museale, di cui si dirà nel prossimo paragrafo con riferimento alle vetture d'epoca: ogni collezionista può valutare costo, vantaggi e qualità del servizio di custodia e manutenzione ordinaria che il museo gli offre, perché tali attività sono tipiche di ogni collezionista; il grado di attenzione ai particolari muterà di caso in caso, e anche la delicatezza della specifica vettura richiederà cure particolari, ma si tratta pur sempre di servizi in larga misura prevedibili. Anche quando il fornitore surroga il cliente la diagnosi delle attese di quest'ultimo riveste quindi notevole importanza; si tratta però di prestazioni che rientrano in una gamma, seppur ampia, comunque prevista e almeno in parte "industrializzata", sicché l'attività di *back office* ha uno spazio maggiore che non nell'ipotesi precedente.

Infine, una terza situazione contempla l'ipotesi che *il cliente surroghi il fornitore*. In questa ipotesi, obiettivi e ruoli sono rovesciati, rispetto a quanto si è presunto caratterizzare i servizi appena commentati. L'obiettivo prioritario è quello di progettare una prestazione a basso costo; in questa logica, si ipotizza che il cliente sia disponibile a svolgere attività produttive, tradizionalmente assicurate dal fornitore. Si tratta di servizi ampiamente standardizzati, dove l'attività in *front office* è pressoché nominale. Per questa ragione i servizi che vi rientrano sono collocati nella riga più bassa della matrice di classificazione. La filosofia dei vettori *low cost* è improntata a tale principio ed i servizi che si rivolgono a questo tipo di viaggiatori vi si devono adeguare.

4.7. I servizi off airport legati alla cultura locale

Nelle pagine precedenti si è sottolineato come lo sviluppo strategico di un aeroporto sia sempre più legato al successo delle attività che si è in grado di attivare nelle immediate vicinanze, reso possibile dal fatto che

esse non devono rispettare vincoli cogenti, come avviene invece per i servizi *on airport.*

Per un verso, è possibile definire un tipo di servizio che – pur essendo di natura *non-aviation* a tutti gli effetti – di fatto è naturale complemento dell'attività aeronautica civile: sono le iniziative descritte nel § 3.3, che sono presenti in tutte le aerostazioni organizzate in modo moderno, anche se presentano connotazioni e gradi di evoluzione e "sofisticatezza" molto diversi nelle singole realtà aeroportuali.

Come si è accennato in chiusura del terzo capitolo, nulla impedisce a Montichiari di seguire tutti o parte degli esempi che hanno già avuto positiva sperimentazione altrove. L'insediamento Gabriele d'Annunzio dovrà distinguersi, però, focalizzandosi sulle opportunità che vengono offerte dal contesto economico in cui esso è collocato.

In questo paragrafo, vengono descritte alcune tipologie di servizi che si fondano su sinergie strette fra le competenze accessibili in questo contesto culturale e una cooperazione mirata tra soggetti responsabili di infrastrutture che insistono sul medesimo territorio. Si precisa che le *business idea* descritte di seguito hanno, ad evidenza, finalità esclusivamente esemplificative e, in quanto tali, vengono descritte in modo molto sintetico; la loro elencazione, inoltre, non è da intendersi esaustiva.

4.7.1. La logistica in conto terzi

Il servizio cui si fa qui riferimento è un'attività consulenziale, che un soggetto esperto offre ad imprese manifatturiere per ottimizzare la movimentazione di materie prime e prodotti finiti, sia lungo la filiera produttiva sia nelle fasi distributive alla rete di vendita. Si tratta di un servizio che può assumere connotazioni anche molto diverse: a volte ci si limita ad assistere il cliente, che continua a gestire in prima persona la movimentazione fisica dei beni e delle risorse; in altri casi, invece, lo specialista agisce da fornitore e si sostituisce al cliente nel gestire la movimentazione stessa, di cui il cliente non deve più occuparsi. Nella fattispecie più ampia, a queste attività operative si può aggiungere anche quella di assistenza nella scelta – o, meglio, di *rating* – dei fornitori da impiegare nelle attività esternalizzate.

Nel caso specifico di attività svolte presso l'aeroporto, le collaborazioni da privilegiare sono quelle che presuppongono l'utilizzo del mezzo aereo, soprattutto per collegamenti con l'estero. In questo caso, diventa preziosa l'esperienza in materia di prassi doganali, normative fiscali dei paesi in cui si opera e, nel caso di alcuni settori specifici – quali sono quelli legati alla filiera agro-alimentare o alla produzione di armi sportive – la conoscenza della legislazione specifica, spesso diversa da nazione a nazione.

Le imprese bresciane che vantano esperienza continua nella gestione di rapporti con l'estero sono probabilmente in grado di estrapolare, dalle proprie competenze, i know-how necessari per gestire un business di questa natura, seguendo modelli di *spin-off* ormai famosi in letteratura: si pensi, ad esempio, al caso Caterpiller, che trasse i presupposti per diventare leader, nella logistica in *outsourcing*, dall'esperienza maturata nel rifornire alla rete di assistenza, presente in tutto il mondo, pezzi di ricambio dei propri mezzi.

4.7.2. Il traffico di perfezionamento passivo

Come si è detto, il servizio in oggetto riguarda la gestione di fasi produttive a basso valore aggiunto in zone – anche lontane dalla sede in cui opera l'impresa – caratterizzate da differenziali localizzativi favorevoli (soprattutto in termini di costo del lavoro e di normativa ecologico-ambientale). Per certi versi, il servizio può essere considerato simile a quello descritto in precedenza; ciò che lo distingue è la minor complessità del business. In questo caso, infatti, ci si dedica a determinate filiere produttive e l'elemento specialistico, che caratterizza il fornitore del servizio, viene ad essere la conoscenza delle zone in cui l'attività di perfezionamento passivo viene effettuata, nonché, sovente, la familiarità con i fornitori delle lavorazioni a basso costo.

La consulenza sulle attività di movimentazione in quanto tali non costituisce il *core business* del perfezionamento passivo, ma solo un complemento, necessario per rendere operativa l'attività principale. Per tale servizio è necessario disporre di un'esperienza molto più mirata e assai meno trasversale di quella richiesta nella logistica in conto terzi. I clienti più probabili sono concorrenti di chi eroga il servizio che, però, hanno dimensioni minori di quest'ultimo, sono deboli da un punto di

vista organizzativo e verosimilmente operano su segmenti di mercato diversi.

4.7.3. Le attività fieristiche

Oltre che con l'esperienza maturata dagli imprenditori più dinamici, le attività *off airport* possono sfruttare interessanti sinergie con infrastrutture insediate nelle vicinanze dell'aerostazione.

L'esempio più immediato può essere quello della complementarità – pressoché automatica – tra aeroporto e attività turistiche nelle loro più diverse declinazioni. Lo scalo di Montichiari non dovrebbe però costituire unicamente il polo diffusivo dei clienti di comprensori lacustri (lago di Garda, Iseo e Franciacorta, Idro) e montani (gruppo dell'Adamello e Dolomiti del Brenta), ma piuttosto giocare un ruolo strategico nella promozione di attività specialistiche, che caratterizzano l'industria bresciana. A questo proposito, l'infrastruttura che esprime sinergie ottimali è il citato polo del Centro Fiere del Garda S.p.A., protagonista nell'organizzare, ad esempio, il già citato Metef.

Si tratta di un'esperienza emblematica ai fini del nostro ragionamento, in quanto riguarda tutta la filiera dell'alluminio, ossia di un'industria in cui Brescia è leader, non solo per qualità e raffinatezza tecnologica della produzione, ma anche per la completezza dell'offerta, che spazia dalla costruzione di macchine e impianti, alla raffinazione del rottame, alla costruzione degli stampi, fino alla produzione sia di estrusi che di prodotti stampati e di fonderia. Attualmente la manifestazione espositiva bresciana è seconda solo al Gifa, un salone organizzato ogni quattro anni a Dusseldorf: è però abbastanza prevedibile l'effetto propulsivo che potrebbe derivare al Metef dalla collaborazione con l'aeroporto di Montichiari, quando questo fosse in grado di assicurare servizi integrati *off airport*, sul modello, ad esempio, di quanto descrivemmo più sopra, a proposito dell'esperienza di Hannover.

4.7.4. Le attività museali

Citando alcune esperienze straniere, nel § 3.3. si è ricordata anche l'opportunità di allestire esposizioni di materiale aeronautico, idonee per

attrarre, non solo la curiosità dei passeggeri in transito, ma anche quella degli appassionati che gravitano, per motivi diversi, nelle vicinanze dell'aeroporto. Musei di tale natura possono diventare, infatti, il catalizzatore di potenziali clienti per le strutture commerciali che operano nelle adiacenze dell'aerostazione.

La città di Brescia è nota nel mondo dei collezionisti di automobili d'epoca perché vi si organizzano le "Mille Miglia", cui partecipano appassionati che provengono da tutto il mondo. Quella dell'agonismo automobilistico – d'epoca e non – è una tradizione radicata, che ha fatto nascere numerose collezioni private, anche di grande importanza.

L'aeroporto di Montichiari potrebbe comprendere una struttura in cui ospitare – secondo criteri di selezione e di rotazione ben precisi – alcune di tali vetture, assicurando così la disponibilità di un museo interessante, sede di manifestazioni periodiche, quali ad esempio: esposizioni monomarca, vetture precedenti la prima guerra mondiale o altro.

4.7.5. Le fasi produttive critiche

Per fasi produttive critiche si intendono attività produttive specialistiche, che possono trovare, in una localizzazione vicina all'aeroporto, un rafforzamento del proprio valore strategico.

In generale, si tratta di attività produttive che richiedono impianti dedicati e competenze operative specialistiche, difficilmente disponibili in impresa perché il loro impiego economico presuppone break-even elevati, che pochi operatori sono in grado di raggiungere.

A detto primo elemento critico, si aggiunge quello relativo ai costi di trasporto e di movimentazione delle materie prime che devono essere sottoposte a tali lavorazioni: si tratta di oneri anche elevati, che è possibile ottimizzare grazie alla particolare localizzazione degli impianti di cui sta parlando. Esempi di lavorazioni di questa natura possono essere individuati soprattutto nell'industria agro-alimentare: si pensi, ad esempio, a una catena che processi frutta e verdura fresche: un impianto multicantiere può selezionare, lavare, calibrare, tagliare e confezionare in porzioni idonee prodotti freschi, che vengono così messi in grado di raggiungere indenni anche mercati molto lontani.

In un comune della Franciacorta (Gussago) opera il maggiore produttore di frutta essiccata d'Europa, il quale gestisce un impianto ad

altissima specializzazione, dove tratta prodotti altrui in conto terzi; da questa esperienza potrebbe venire lo spunto per iniziative analoghe, localizzate nelle vicinanze dell'aeroporto, dove si potrebbe installare anche una linea di confezionamento per insalata fresca, pronta al consumo (quarta gamma): anche questo è un mercato in cui Brescia è leader e le competenze gestionali necessarie sono ampiamente presenti.

Sulla stessa lunghezza d'onda si potrebbe suggerire il confezionamento in blister, destinati al mercato del fai-da-te, di minuterie metalliche e utensileria, finora venduta *bulk* alla grande distribuzione, che provvede al confezionamento con marchio proprio, lucrandone i relativi margini.

4.7.6. Il parco tecnologico

Si tratta di una proposta molto ambiziosa, che però potrebbe consentire il vero salto di qualità dei servizi *off airport* proposti da Montichiari. L'iniziativa prevede:

- l'allestimento di immobili, in grado di ospitare infrastrutture e laboratori dedicati alla ricerca;
- la capacità di organizzare servizi consortili specialistici, come la security o la gestione di stabulari per la ricerca farmaceutica o veterinaria;
- il collegamento con realtà di ricerca autonome, che svolgono cioè il proprio lavoro a livello di ricerca applicata in ambiti che possono essere interessanti per le imprese decise a localizzarsi all'interno del Parco.

Nel caso di Montichiari, la partnership di elezione sarebbe, ad evidenza, con le Università degli studi di Brescia e di Verona, dove sono disponibili, tra l'altro, competenze in campo:

- medico (ad esempio: biotecnologico);
- ingegneristico (ad esempio: tecnologia dei materiali e competenze legate alle produzioni siderurgiche e metalmeccaniche);
- aziendalistico (ad esempio: competenze nella gestione sia industriale che dei mercati).

4.7.7. La gestione di marchi critici

L'industria bresciana vanta marchi storici di grande impatto in molti Paesi, anche lontani: il marchio di alcuni produttori di armi sportive ne sono un esempio per i mercati di consumo durevole, ma nomi altrettanto conosciuti sono presenti su mercati industriali, quali possono essere: la produzione di cerniere lampo, la costruzione di macchine per la lavorazione dell'alluminio e della plastica, gli impianti circolari per calze.

Inoltre, il vicino comprensorio di Castelgoffredo – in provincia di Mantova – controlla oltre il 50% del mercato europeo delle calze da donna ed è leader nell'intimo "senza cucitura" (*seamless*). Si tratta di imprese con esperienze importanti su tutti i mercati, connessi al loro business, che potrebbero gestire marchi consortili, attorno ai quali costruire un'immagine omogenea, che sia garante di un livello qualitativo omogeneo e costante e di condizioni di fornitura allineate con le prassi internazionali più moderne.

4.7.8. La degustazione

Le produzioni legate all'agricoltura locale offrono un esempio di respiro mondiale nell'attività di cantina, rappresentata soprattutto dai 15 milioni di bottiglie di vino spumante di Franciacorta (di cui 5 milioni D.O.C.G.). Tra le attività *off airport* di forte impatto trasversale, si può pensare a luoghi di degustazione, in cui siano presenti campionature della produzione di tutte le cantine locali, che presentino standard di qualità e di continuità tali da poter assicurare una fornitura affidabile al mercato. Si tratterebbe di un'attività trasversale perché si rivolgerebbe al contempo ai viaggiatori "privati" – soprattutto quelli che si sono definiti "in transito" – e agli operatori, che troverebbero in un'unica struttura dedicata e organizzata occasioni di incontro e di verifica professionale molto importanti.

Riallacciandosi a quanto più sopra affermato, si potrebbe pensare anche ad iniziative fieristiche di cui questi punti di degustazione e vendita potrebbero costituire un'efficace cassa di risonanza.

La degustazione di prodotti di cantina è l'esempio più immediato, ma non è certo l'unico: sarebbe infatti più corretto pensare ad un'offerta imperniata sul vino come "filo conduttore", attorno a cui sviluppare altre occasioni di incontro con l'agricoltura locale meno conosciuta, ma altrettanto valida e competitiva rispetto alle alternative blasonate che si offrono anche all'estero (si pensi ai formaggi, al miele, ai salumi tipici, alla frutta e verdura porzionate o alle piante d'appartamento, ma anche all'olio e ai tartufi del lago di Garda).

Occorre poi ricordare come obiettivo della presente ricerca non sia il suggerimento di business ma piuttosto l'indicazione esemplificativa di linee-guida, che possono essere seguite nella definizione dei piani di sviluppo del Gabriele d'Annunzio. In quest'ottica devono essere letti i suggerimenti appena accennati, il cui fine è soprattutto quello di sottolineare come le iniziative, sinergiche con la realtà locale esistente, possano essere molteplici e tra loro integrate.

4.8. I servizi off-airport in prima analisi proponibili per il sedime di Montichiari

Per costruire la figura 4.3. si è individuata una matrice, le cui dimensioni sono "Grado di integrazione della catena produttiva" e "Vincoli primari" nella produzione di servizi, secondo le indicazioni esposte nel paragrafo 4.6. In tale matrice sono stati collocati i servizi appena descritti.

Si tratta, peraltro, di una mappatura che presenta un significato meramente esemplificativo e che riguarda *business idea* descritte in modo sommario. È quindi evidente che una reinterpretazione delle singole proposte potrebbe comportare un loro corrispondente riposizionamento nella mappa stessa.

Le indicazioni riportate nella figura 4.3. sono frutto delle considerazioni seguenti.

Logistica in conto terzi. – Si tratta di attività che un'azienda-leader (secondo la terminologia adottata per richiamare il concetto di *distretto moderno*) può fornire ad aziende meno organizzate.

Perché la prestazione sia compatibile al meglio con le connotazione del cliente, è però necessario che il fornitore del servizio ne conosca: obiettivi, entità delle risorse disponibili, priorità di mercato da rispettare,

tipologia di clientela a cui rivolgersi ed eccellenza/carenza produttive; da tali informazioni potrà diagnosticare le caratteristiche dell'*outsourcing* da fornire. Dal punto di vista del grado di integrazione necessario, si possono formulare diverse ipotesi, ma è probabile che la prestazione più efficace sia quella in cui si eroga l'intera catena del valore.

Alla luce di queste considerazioni si è collocata la logistica in conto terzi all'incrocio tra la prima colonna e la prima riga della matrice rappresentata nella figura 4.3.

Figura 4.3. *La mappatura dei servizi off airport suggeriti*

<table>
<tr><td>Servizi

Ruolo della Risorsa umana</td><td>Integrati
(a filiera completa)</td><td>Tool
(produzione e erogazione locali)</td><td>Trasversali
(erogazione locale)</td></tr>
<tr><td>Cliente
+
Fornitore</td><td>Logistica in conto terzi;</td><td>Attività fieristiche</td><td>Parco tecnologico</td></tr>
<tr><td>Il fornitore Surroga il cliente</td><td>Perfezionamento passivo</td><td>Degustazione
Fasi produttive critiche</td><td>Gestione di marchi critici</td></tr>
<tr><td>Il cliente surroga Il fornitore</td><td colspan="2">Servizi low-cost
Iniziative turistiche</td><td>Modelli organizzativi comuni (consorzi)</td></tr>
<tr><td>Nessun ruolo specifico</td><td colspan="3">Attività museali</td></tr>
</table>

*Attività fieristica***. –** In questo caso non è necessario ripensare il servizio per ogni manifestazione si decida di varare: gran parte del progetto organizzativo può infatti essere replicato in modo sostanzialmente identico per ogni iniziativa, mentre un segmento dell'attività di produzione/erogazione dovrà essere personalizzato, in

modo da tenere conto delle connotazioni specifiche delle diverse manifestazioni possibili. La collocazione nella seconda colonna della matrice di figura 4.3 ipotizza che il segmento standardizzato del progetto sia quello dominante; peraltro la parte di servizio che personalizza la singola iniziativa riveste importanza critica ai fini del successo della singola proposta, e quindi la cooperazione cliente/fornitore è fondamentale ai fini del suo successo (prima riga della matrice).

Parco tecnologico. – Per le ricadute che se ne possono trarre a livello di sistema economico, l'analisi dei servizi connessi alle attività del parco tecnologico è di particolare interesse: le infrastrutture verrebbero utilizzate sulla base di un contratto di locazione tradizionale e gestite direttamente dal cliente; costui dovrebbe trarre particolare vantaggio da una realtà scientifica di supporto – in questo caso: le Università degli Studi di Brescia e di Verona – in grado di assicurare competenze affidabili e riconosciute come eccellenti. Queste ultime si porrebbero in posizione di fornitore di servizi scientifici, che l'impresa può richiedere liberamente e altrettanto liberamente ignorare, fino a preferire la collaborazione con organizzazioni, che potrebbero addirittura essere in concorrenza con gli Istituti universitari locali.

Senza un forte affidamento in tali elementi distintivi, però, l'utilizzatore dei servizi in esame considererebbe il parco tecnologico alla stregua di semplici infrastrutture immobiliari, mentre esso può diventare motore e tessuto connettivo di un sistema complesso e "virtuoso".

Perché ne risulti affermato il valore scientifico, si deve anche aggiungere che il lavoro di ricerca, svolto dalle Università, dovrà svolgersi in autonomia, e solo su richiesta specifica potrebbe dare luogo a consulenze mirate. Ciò presuppone cooperazione intensa tra ricercatori e cliente utilizzatore, pur dovendosi dare atto che i servizi di ricerca forniti configurano comunque degli *spin-off* applicativi dei risultati ottenuti dagli accademici con l'attività istituzionale. Per questi motivi il servizio in esame è collocato all'incrocio tra la terza colonna e la prima riga della matrice.

Traffico di perfezionamento passivo. – Le aziende che hanno maturato un'esperienza "spendibile" in questo genere di attività possono assicurare al cliente del servizio la scelta di fornitori in grado di effettuare le operazioni produttive richieste, ma possono anche curare la

movimentazione dei semilavorati, fino a farli convergere sulle proprie unità produttive all'estero, così da lucrare in quella sede economie di scala interessanti. Presupposto del ragionamento è che sia cliente che fornitore operino nei medesimi settori o comunque utilizzino le stesse tecnologie; in caso contrario, infatti, le esperienze a disposizione sarebbero di utilità modesta. E' comunque fuori di dubbio che, se tale similarità è rispettata, si possono avere grandi vantaggi, soprattutto in termini di efficienza produttiva, ma anche di omogeneità di standard qualitativi e, in genere, di condizioni riservate al mercato finale.

Nell'ipotesi in esame, il cliente non è in grado di gestire direttamente l'intero processo produttivo, ma ne può valutare con precisione complessità, performance e costi: sulla base di tali conoscenze, egli è quindi in grado di decidere circa l'opportunità di servirsi o meno della collaborazione di chi fornisce il servizio *off airport* di cui si discute.

Vista in quest'ottica, l'attività di perfezionamento passivo presume evidentemente la surroga del fornitore al cliente di un servizio integrato: per questa ragione si tratta di un'iniziativa collocata all'incrocio tra la prima colonna e la seconda riga della matrice rappresentata nella figura 4.3.

Degustazione. – Il presupposto di questa iniziativa è quello di mettere i viaggiatori a contatto con specialità locali, prodotte da imprese che non hanno le risorse/competenze per gestire direttamente un punto di contatto idoneo ad assicurare la promozione del prodotto di interesse.

Il rapporto di surroga (seconda riga della matrice) è chiaro anche in questo caso, mentre la collocazione nella seconda colonna è dettata dalla considerazione che è improponibile ripensare il punto vendita e i servizi ad esso connessi per ogni cliente: è invece realistico che venga progettata una tantum una struttura dal *lay-out* ottimale e dotata di servizi di informazione e assistenza mirati (ad esempio: per la spedizione in tutti i paesi dei prodotti acquistati dai visitatori). Eventuali personalizzazioni del servizio potrebbero essere oggetto di appositi progetti (ad esempio: con la presenza a rotazione di esperti delle diverse cantine rappresentate) per dare maggiore valore al servizio, che comunque sarebbe valido e completo anche senza tale integrazione.

L'iniziativa si colloca quindi nella seconda colonna, perché l'infrastruttura mette a punto l'*outlet* e il software organizzativo, che viene implementato/personalizzato per promuovere i singoli prodotti. Per

quanto più efficace di quanto potrebbe fare il singolo operatore, il servizio offerto è molto simile a ciò che viene fatto in un qualunque punto vendita ben organizzato: è verosimile quindi che il cliente abbia sufficiente esperienza per valutare il valore aggiunto che ne può ricavare e tale confronto si baserà verosimilmente sul miglior rapporto costi/benefici che l'insediamento *off airport* promette rispetto ad un punto vendita analogo, collocato in altri contesti.

Fasi produttive critiche. In questi casi si è ipotizzato che presso l'aeroporto possano insediarsi operatori in grado di gestire determinate attività specialistiche, che i singoli utenti non sono in grado di realizzare e di cui non hanno nemmeno sufficiente competenza per valutarne accuratamente difficoltà e costi produttivi. In questo caso, il rapporto che si instaura tra cliente e fornitore della prestazione si fonda sulla fiducia nella specializzazione di quest'ultimo, che è in grado di gestire tecnologie fuori dalla portata della massa degli operatori; il suo contributo deve quindi essere valutato piuttosto in termini di risultati raggiunti che di costi-opportunità, derivati dal fatto di acquistare un servizio anziché produrlo direttamente.

Quanto qui descritto prevede un'attività svolta in conto terzi, per realizzare prodotti che dovranno essere collocati sul mercato da soggetti diversi da chi gestisce la fase critica. Se l'iniziativa si estendesse alla gestione del mercato, è chiaro che ne deriverebbero ulteriori problematiche di management, che esulano dagli obiettivi di questa ricerca.

*Attività museale***. –** L'iniziativa descritta può rispondere a diverse esigenze, che vanno oltre quella di richiamare clienti per altri servizi *off airport*. In particolare:

- potrebbe fornire, a prezzi calmierati, un ricovero in piena sicurezza a vetture costose, ma anche ingombranti, che a volte creano problemi di rimessaggio che, per i privati collezionisti, sono difficilmente risolvibili;
- darebbe continuità ad uno sforzo organizzativo che attualmente si esaurisce nel fine settimana di maggio in cui si svolge la corsa delle Mille Miglia;

- potrebbe essere il nucleo generatore di attività *car-related* specializzate, ad esempio, nel restauro di vetture d'epoca, nella riproduzione di pezzi di ricambio ormai introvabili o anche semplicemente in alcuni servizi di manutenzione, focalizzati su un mercato di nicchia, ricco e in espansione (ad esempio: la spedizione delle vetture che partecipano a gare internazionali o la messa in moto periodica, indispensabile per mantenere funzionanti le parti meccaniche di tali veri e propri oggetti di investimento);
- infine, potrebbe anche favorire sinergie con altre manifestazioni complementari, che si svolgono in zone relativamente vicine, quale ad esempio il Motor Show di Bologna, che è il salone della motoristica moderna.

Il museo, come già accennato, potrebbe anche essere l'elemento generatore di una serie di iniziative specialistiche, rivolte al mercato turistico. A questo proposito sarebbe particolarmente utile la collaborazione con il centro studi sul turismo "Mille Miglia", che opera nell'ambito del Dipartimento di Scienze Economiche della facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia. Tali iniziative avrebbero connotazioni loro specifiche, che ne comporterebbero una posizione distinta nella matrice rappresentata nella figura 4.3.

Marca prestigiosa. – In questo caso ci si muove in una logica molto simile a quella delle attività produttive critiche. Si tratta di un'attività di *servicing*, volta a porre sotto un ombrello noto e prestigioso la produzione di più attori, non abbastanza forti per affrontare in autonomia i mercati internazionali. In questo caso esistono evidenti necessità di omologa – degli standard qualitativi e della puntualità e correttezza di gestione della logistica – che presuppongono un ruolo di responsabile da parte del fornitore del servizio, a cui di fatto il cliente delega la gestione della propria immagine sui mercati esteri.

Il servizio che si sta analizzando è diverso da quanto si assicura nel caso del perfezionamento passivo; in quel caso, infatti, era necessario rivolgersi a propri concorrenti, di cui però non interessava particolarmente condividere segmenti di mercato o standard di qualità. Nel caso in esame, invece, l'elemento comune, tra fornitore del servizio e suoi utenti, è il mercato di riferimento, mentre ciò che li distingue è la

tipologia di beni offerti; l'obiettivo è quello di costruire un portafoglio prodotti ampio, costituito da proposte tra loro complementari, come potrebbe essere, ad esempio, pelletteria e abbigliamento destinati al medesimo target. Perché l'iniziativa abbia successo, bisogna che i singoli produttori condividano valori importanti, come il livello qualitativo, l'affidabilità e la continuità degli standard di fornitura nel tempo. Se manca questo comune denominatore, il marchio perde di valore, se non diventa addirittura un elemento di confusione.

Ciò che fa premio, in questo caso, è il carisma di cui gode sul mercato di sbocco il marchio, e questo è il motivo della collocazione del servizio in esame nella terza colonna della matrice rappresentata nella figura 4.3.

Vettori low cost. – Tutta l'offerta che si rivolge a questo target è connotata dal concetto di *self-service*, visto come strumento principale per abbattere i costi operativi del vettore. La collocazione nella terza colonna della matrice è quindi immediata, mentre la scelta della riga più opportuna è legata alla declinazione specifica dei singoli servizi, che nel nostro esempio sono invece sinteticamente ricondotti al mercato non meglio definito dell'attività turistica.

4.9. I fattori critici dei servizi off airport

Obiettivo della ricerca è verificare le potenzialità di crescita dell'economia locale, grazie allo sviluppo di iniziative terziarie in qualche misura connesse con l'insediamento aeroportuale Gabriele d'Annunzio a Montichiari.

Nei paragrafi precedenti si sono individuati alcuni modelli di politica industriale, che si rifanno al filone degli studi in tema di distretti, e si è constatato come nel territorio esaminato esistano forti presupposti ambientali perché una rete di servizi possa svilupparsi in tempi rapidi, anche se tali potenzialità devono intendersi circoscritte alle iniziative *off airport*.

Prima di avanzare alcune proposte di sintesi, è necessario analizzare, seppure brevemente, le risorse critiche e le priorità che devono essere rispettate per poter gestire con successo il tipo di iniziative in questione; ciò è particolarmente importante, perché si è osservato che il tessuto economico locale è tradizionalmente orientato alle produzioni agricole e

manifatturiere, mentre le tradizioni nel settore terziario sono ridotte a poche esperienze, focalizzate quasi tutte sul mercato del turismo.

Per assicurare un livello di sistematicità adeguato, l'analisi che segue fa riferimento alla matrice di classificazione rappresentata nella figura 4.3, considera le diverse combinazioni riga/colonna che vi si possono individuare e mette in evidenza le implicazioni gestionali che caratterizzano le diverse tipologie di business che vi hanno collocazione.

4.9.1. La cooperazione

Innanzi tutto consideriamo i servizi che trovano una loro classificazione nella prima riga del modello rappresentato nella figura 4.3.

Per erogare con successo questa tipologia di servizi, è strategico assicurare un corretto flusso informativo, sia dal cliente al fornitore, sia dal fornitore al cliente; il primo flusso fornisce i dati essenziali, relativi al problema oggetto del servizio, mentre il secondo eroga le necessarie istruzioni di comportamento. Nessuna delle due categorie di comunicazioni riveste maggiore importanza dell'altra, poiché il cliente deve mettere lo specialista in condizioni di diagnosticare il tipo di intervento più opportuno, mentre quest'ultimo può ottenere la collaborazione necessaria solo se si dimostra sufficientemente chiaro, disponibile e completo nelle istruzioni.

Per questi stessi motivi, entrambi i partner debbono essere ugualmente motivati ad assicurare una cooperazione convinta, pena lo svilimento della qualità del servizio finale. Un esempio emblematico, a questo proposito, si ha nel caso del Parco Tecnologico: la cooperazione tra Università e impresa-leader darà risultati soddisfacenti solo se quest'ultima illustra correttamente ed esaustivamente i propri obiettivi; i ricercatori universitari, da parte loro, devono tenere conto che le soluzioni innovative proposte dovranno operare in contesti caratterizzati da particolari condizioni, che spesso sono assai diverse da quelle in cui vengono condotte le sperimentazioni scientifiche. Ogni sforzo di collaborazione e di coinvolgimento potrebbe dimostrarsi inutile se l'attenzione del fornitore del servizio si appuntasse su aspetti del problema che in seguito non si dimostrassero quelli essenziali per la gestione del business che interessa all'impresa leader: di qui l'importanza

di una diagnosi corretta, che molto spesso costituisce il vero momento creativo dell'attività svolta.

Quando il servizio è messo a disposizione dell'impresa che lo ha commissionato, sono necessarie le istruzioni operative: l'azienda dovrà rispettarle, pena il malfunzionamento dell'applicazione. Se l'azienda sottovaluta le raccomandazioni circa le modalità d'impiego – o queste ultime non sono illustrate correttamente – i rischi di insuccesso sono elevati.

Il caso dell'attività di ricerca universitaria configura un servizio assai particolare; ma anche quando la cooperazione non si svolge nell'ambito di un Parco Tecnologico gli aspetti da gestire sono numerosi. Nel caso, ad esempio, della gestione in conto terzi dell'attività logistica il fornitore verrà valutato solo sulla scorta dei risultati ottenuti e, in caso di fallimento, ben difficilmente gli verrà riconosciuta alcuna attenuante, dovuta al fatto che il cliente era stato poco chiaro, o addirittura reticente, nel descrivere le proprie necessità. E ciò a prescindere dalla realtà dei fatti.

I servizi che presuppongono una forte collaborazione fra cliente e fornitore ammettono solo modeste economie di scala, in quanto richiedono uno sforzo progettuale *ad hoc*, che non concede spazio alle curve di apprendimento, se non sotto forma di possibilità di stabilire analogie tra esperienze simili. Per questo motivo, nelle organizzazioni, che si occupano di servizi di tale natura, è spesso presente la figura del project manager, responsabile del rapporto con uno specifico cliente in tutte le sue implicazioni. Quando una di queste figure non è in grado di lavorare in autonomia, gli è inevitabile chiedere la collaborazione di colleghi più esperti; il possibile effetto negativo di tale processo, qualora non fosse tenuto sotto controllo, è che alcuni esperti vengono ad essere sovraccarichi di impegni e che altri rimangano parzialmente sottoutilizzati.

Una flessibilità tanto elevata della forza lavoro rende particolarmente difficile stabilire un qualche rapporto gerarchico all'interno dell'impresa di servizi, e al contempo facilita la formazione di concorrenza potenziale perché, in teoria, tutti i project manager dovrebbero essere capaci di fare tutto con la stessa professionalità e standard qualitativi.

Le considerazioni appena svolte evidenziano l'importanza di saper gestire la risorsa umana, in particolare i collaboratori più qualificati; gli investimenti di supporto possono essere anche preziosi per migliorare gli

standard e rendere più rapida l'erogazione o perché consentono di "confezionare" il prodotto in modo più convincente, ma è raro che costituiscano l'elemento distintivo dell'offerta, il cui pregio intrinseco è sempre legato alle capacità professionali dei singoli.[36] Questa conclusione ne implica un'altra, che cioè lo stanziamento destinato alla formazione permanente costituisce una delle voci d'investimento più significative. Si tratta di un aspetto doppiamente critico della gestione perché, da un lato, è essenziale ai fini della qualità del prodotto, ma dall'altro non si può dimenticare che la preparazione di professionisti validi alimenta quel desiderio di autonomia che si è appena constatato essere uno dei maggiori rischi di questo tipo di business e che, nel caso dei servizi *off airport*, si può tradurre nel tentativo, da parte della concorrenza, di acquisire risorse preziose, già formate a spese dell'impresa di origine.

Da quanto detto, si deve concludere che è cruciale saper mettere a punto barriere difensive in grado di arginare la probabile emorragia, sia di risorse professionalmente valide, sia di quella parte della clientela che è destinata a costituire la "dote" dei collaboratori che si trasferiscono da un'impresa all'altra.

Un'ulteriore sfida manageriale, anch'essa legata a molte delle considerazioni fin qui svolte, riguarda la misura e il controllo delle prestazioni dei singoli collaboratori, che sono difficilmente riconducibili a schemi rigidi e quantificabili in modo oggettivo, giacché ogni cliente può avere esigenze specifiche, che richiedono tempi e modalità di evasione anche molto diversi.

4.9.2. La delega

Analizziamo ora i servizi che si collocano nella seconda riga della matrice di classificazione presentata nella figura 4.3.

In questo caso, i due principali fattori di successo sono apparentemente in contrasto tra loro. Per un verso, è necessario un buon

[36] A volte, l'importanza degli investimenti c.d. "di supporto" cresce perché essi consentono integrazioni importanti del servizio, come nel caso di alcuni *software proprietary*. In questi casi il loro ruolo diventa critico, non tanto perché caratterizzino la qualità del servizio principale - che continua a dipendere dalle capacità professionali dell'operatore - ma piuttosto perché costituiscono una barriera efficace contro l'avvio di iniziative concorrenziali nuove da parte di chi non ne dispone.

livello di industrializzazione del prodotto, mentre per un altro l'elemento di pregio rimane l'esigenza di adeguarsi alle specificità della singola richiesta. Si tratta di aspetti contraddittori, in quanto industrializzare significa migliorare il rapporto qualità/costo e spesso, anche se non necessariamente, ciò avviene comprimendo il denominatore; la personalizzazione comporta invece enfasi crescente sul livello della prestazione (numeratore del rapporto indicato), piuttosto che non sul suo costo.

Il cuore del problema risiede proprio nel bilanciare questi due aspetti, in quanto l'economicità del servizio è condizione imprescindibile affinché il cliente abbia convenienza ad acquistarlo anziché produrlo; nel contempo, una prestazione eccessivamente standardizzata rischia di rivelarsi non appetibile, se fosse troppo diversa da quanto l'utilizzatore si aspetta/saprebbe produrre in economia. Il problema ha diverse declinazioni se si tiene conto del grado di effettiva competenza dell'utente circa lo specifico servizio, ma comunque è indubbio che un corretto *trade-off* tra efficienza e livello qualitativo dell'offerta è alla base del successo di business. In questa prospettiva la fase progettuale della singola commessa assume un evidente significato strategico.

Anche il flusso delle informazioni dev'essere progettato in quest'ottica ma, a differenza di quanto avviene quando cliente e fornitore cooperano, qui serve un flusso unidirezionale, dal cliente al fornitore (orientato in una logica *bottom-up*), che espliciti le attese, consentendo la messa a fuoco degli aspetti critici di ogni contratto, così da poter decidere quale sia, per ogni cliente, un livello di personalizzazione ritenuto accettabile.

Le possibili debolezze di questo tipo di servizio si ricollegano ampiamente ai fattori di successo appena descritti, a sottolineare quanto essi siano delicati da gestire; innanzitutto, non è affatto semplice trovare un corretto equilibrio tra esigenze di controllo dei costi e livello di personalizzazione offerto alla clientela; ciò si riflette sul prezzo – espresso in termini di *mark-up* – che rischia di essere percepito troppo alto, soprattutto se riferito a un servizio che non presenta difficoltà particolari e che il cliente potrebbe eseguire in prima persona, nel rispetto di standard qualitativi quanto meno confrontabili. D'altronde, non è possibile "campionare" il servizio e quindi l'utenza non può apprezzarne a priori il livello di qualità effettiva e soprattutto quelle differenze, rispetto ad una esecuzione in economia, che potrebbero giustificare gli

importi richiesti. Si prenda in esame il caso del servizio definito di “Degustazione”. Quando si promuovono le specialità alimentari locali, fare leva sulla vicinanza dell’aeroporto significa attirare l’attenzione di un pubblico potenzialmente interessante che, in altre circostanze, non si sarebbe forse interessato ai prodotti che gli vengono proposti. Tale valore aggiunto giustifica un prezzo del servizio anche superiore a quello praticato in altre occasioni di degustazione: l’aspetto difficile da gestire è la quantificazione di tale maggior prezzo perché il produttore conosce le condizioni praticate in altri contesti – e quindi è facilmente in grado di quantificare il mark-up praticatogli – ma non ha elementi per apprezzare la specificità della localizzazione nei pressi dell’aeroporto, e quindi non può valutare appieno l’opportunità che gli viene offerta.

Ancora una volta, la criticità del business ruota attorno a un delicato equilibrio tra segmentazione dell'offerta, ottenuta grazie a livelli di personalizzazione adeguati, e controllo dei costi, che può essere ottenuto solo rispettando una logica di lotto economico per ciascuna tipologia di output erogata. La dimensione di tali lotti è strettamente connessa all'entità degli investimenti, e dei costi fissi che ne derivano, e quindi l'economia di gestione dipende dal rapporto fra capitale e lavoro che caratterizza la specifica produzione terziaria. Nel caso, ad esempio, del Perfezionamento Passivo, questo vincolo fa sì che il servizio sia vantaggioso solo per clienti che movimentano annualmente un certo numero di container*;* in caso contrario i costi di progettazione e di *start up* del servizio inciderebbero eccessivamente sul singolo pezzo lavorato, fino ad annullare il vantaggio di usufruire di questo servizio.

I rapporti con la concorrenza sono direttamente correlati con il grado di standardizzazione del servizio offerto. Quando gli elementi di specificità sono pochi o nulli, il prezzo diventa la vera discriminante di successo: da un lato, deve essere congruo con i costi-opportunità che sono alla base del processo di delega con cui il cliente preferisce l'acquisto alla produzione diretta; dall'altro, deve essere allineato con quanto offre la concorrenza. Quest'ultima è potenzialmente molto numerosa e soprattutto non esistono barriere all'ingresso di nuovi produttori, perché la natura stessa del servizio rende problematica la sua difesa: trattandosi, infatti, di attività che potrebbero rientrare nelle abitudini del singolo utente, è irrealistico supporre che le conoscenze produttive siano in qualche modo esclusive, mentre lo può essere la conoscenza del sito produttivo in cui realizzare le lavorazioni a basso

valore aggiunto. I vincoli innescati da tanta concorrenza e dalla modestia dei margini sono molto più rigidi di quelli che operano nel caso dei servizi prodotti in partnership, dove la personalizzazione annulla ogni possibilità di confronto diretto.

Nel tipo di servizio che si sta analizzando ora, i margini di distinzione sono modesti, fin quasi ad annullarsi là dove il servizio acquistato fosse perfettamente identico a quanto il cliente è capace di eseguire da solo (potrebbe essere il caso del produttore di vino Franciacorta, dotato di risorse sufficienti per gestire personalmente il punto di degustazione).

A fronte di un prezzo definito dal mercato, si possono avere costi di produzione anche molto diversi, sia nella loro morfologia – cioè: rapporto tra costi fissi e costi variabili – che nella loro entità complessiva. Si è detto che la convenienza ad usufruire del Perfezionamento Passivo dipende dal numero di container che si movimentano: alcuni operatori possono lavorare soprattutto in una logica di costi incrementali, perché appoggiano l'attività, svolta per conto dei clienti, a strutture già create e che funzionano, a cui assicurano in tal modo una più rapida saturazione produttiva; altri, invece, hanno una quota di mercato incompatibile con tale approccio al business o, semplicemente, hanno un'organizzazione interna che non permette di cogliere sinergie di questo tipo: ciò fa salire il numero minimo di container da movimentare perché il servizio sia economico.

Per questi motivi, il confronto competitivo si polarizza spesso sulla capacità di raggiungere quote di mercato che giustifichino impegni organizzativi elevati; quanto più l'incidenza dei costi fissi sui costi totali di produzione si dimostra importante, tanto più forte è la tentazione di vendere secondo logiche marginalistiche – per erodere mercato alla concorrenza – anche a rischio di praticare tariffe troppo vicine ai puri costi variabili e di rendere assai precaria la capacità di resistere nel lungo termine.

Pur senza giungere a questi estremi, si può concludere che, in assenza di personalizzazione, il prezzo è la componente di marketing mix che più di ogni altra riveste un ruolo strategico per la sopravvivenza dell'impresa.

4.9.3. La produzione in economia

I servizi collocati nella terza riga della matrice di classificazione riportata in figura 4.3 prevedono che il cliente si sostituisca al fornitore in

attività che tradizionalmente vedono impegnato quest'ultimo. In questo caso, i fattori di successo sono legati soprattutto alla capacità di informare con chiarezza il cliente circa le procedure che egli deve attuare in prima persona; ciò significa progettare un servizio semplice e nel contempo efficace, con una buona probabilità di successo anche nel caso il cliente coinvolto non denoti livelli eccezionali di motivazione o, più in generale, di cultura.

Il cliente deve avere anche la possibilità di percepire facilmente il vantaggio che gli deriva dal fatto di assumere responsabilità operative, solitamente delegate ad altri; tale vantaggio può consistere nella diminuzione del prezzo, che gli viene richiesto per il servizio complessivo, nella maggiore rapidità di erogazione o, infine, nell'ampliamento dell'accessibilità a prestazioni, solitamente incompatibili con le abitudini di quello specifico utente.

Un'ulteriore area d'investimento a lungo termine è il rapporto con la clientela, che deve essere educata ad abitudini di consumo non sempre tradizionali. Se il servizio proposto è innovativo, per ottenere un livello di efficienza che assicuri standard qualitativamente adeguati è necessario sviluppare un programma di acculturamento che smussi le resistenze troppo forti, rendendo pratica pressoché spontanea ciò che all'inizio potrebbe addirittura sembrare una forzatura. Per garantirsi risultati positivi, il fornitore deve sostenere investimenti cospicui nella fase di sperimentazione del prototipo, con inevitabili costi sommersi, poiché solitamente la versione definitiva del servizio segue numerosi tentativi di industrializzazione andati a vuoto. Si prenda in considerazione il caso di alcune attività, organizzate in forma di cooperative: spesso accade che si sviluppino procedure in linea con le prassi diffuse tra i soci-clienti – ad esempio comunicando solo per lettera e non utilizzando strumenti telematici, quali il fax o la posta elettronica – anche a costo di sacrificare in parte l'efficienza, che invece potrebbe essere assicurata da prassi più moderne, ma meno condivise. In un secondo tempo, tali margini di efficienza potranno essere recuperati, ma solo quando i soci avranno maturato una dimestichezza adeguata con le procedure.

Talvolta, il problema di una progettazione mirata sulla cultura dominante in un determinato contesto, può essere ridimensionato in quanto è possibile sfruttare curve di esperienza, messe a segno in altre realtà che, da questo punto di vista, presentino analogie adeguate; si tratta di una prassi verosimilmente diffusa tra i vettori aerei, che operano su più

mercati e sono propensi a fondere modelli di consumo presenti in più paesi. I rischi più gravi da affrontare, gestendo questo tipo di servizi, sono quelli legati alla ricerca di efficienza, che potrebbe rivelarsi dannosa se il substrato culturale di origine si rivelasse troppo diverso da come lo si era ipotizzato.

Se la progettazione del prodotto non procede in armonia con il processo di cambiamento delle abitudini e dei parametri di valutazione più diffusi presso l'utenza finale, si viene a determinare uno squilibrio tra potenzialità dell'offerta ed esigenze della domanda; da tale squilibrio possono derivare stati di crisi che, nelle forme più gravi, arrivano addirittura a sancire l'insuccesso del business[37]. Descrivendo le origini della compagnie "no frills" si è messo in luce come esse abbiano dovuto scontrarsi con un modello di business – codificato dai vettori tradizionali – a cui i passeggeri erano abituati: un offerta troppo difforme rispetto agli standard ha contribuito alla crisi iniziale di un'idea innovativa, in sé tanto forte da dimostrarsi vincente nel lungo termine.

Se i servizi che richiedono l'intervento operativo del cliente sono ormai consolidati su mercati e in aree geografiche sufficientemente estese, scompaiono sia le difficoltà legate all'acculturamento dell'utenza, sia la necessità di profondere molti sforzi nell'industrializzazione, mentre acquistano rilevanza altri aspetti gestionali; innanzitutto, diventa ingombrante la caratteristica di offerta indifferenziata rispetto alla concorrenza; in secondo luogo, bisogna tenere conto della necessità di profondervi capitali, a volte anche ingenti, per allestire le infrastrutture e gli impianti necessari per un'erogazione efficiente.

Servizi nuovi e servizi consolidati presentano caratteristiche diverse, che richiedono investimenti altrettanto distinti; in entrambi i casi, si tratta però di capitali considerevoli, e il rischio relativo cresce con l'aumentare della complessità del servizio erogato, fino a diventare pressoché proibitivo se l'output raggiunge livelli di "sofisticatezza" troppo elevati rispetto agli standard culturali del cliente di riferimento, perché quest'ultimo non avrà, verosimilmente, una preparazione specifica troppo avanzata; d'altronde, l'importanza degli investimenti necessari impone di servire un mercato di massa, rappresentato da numeri elevati di utenti,

[37] Un confezionamento troppo "industrializzato" dello snack, da consumare a bordo del velivolo, può generare una percezione di scarsa freschezza e appetibilità, che si ripercuote in modo pesante sull'immagine del vettore.

che si avvicinano al servizio con *background* assai variegati, ubbidendo a motivazioni tra loro dissimili e adottando criteri di valutazione di convenienza anche molto personali.

Le considerazioni appena svolte permettono di comprendere come, in questo caso, tra i fattori di successo più delicati da gestire vi sia, da una parte la progettazione del servizio in sé e, dall'altra, lo studio del *lay-out*, che aumenta i fabbisogni finanziari dovuti all'impiego di strutture pensate per uno specifico mercato, con poca possibilità di lucrare curve di esperienza che siano significative.

Le informazioni che è necessario comunicare riguardano solo alcune istruzioni essenziali, date al cliente per istruirlo su come comportarsi (flusso "top-down"). L'aspetto delicato riguarda ancora una volta l'attività di progettazione e di messa a punto dei sistemi di comunicazione, che solitamente avvengono con grafici, slogan sintetici o addirittura in modo indiretto, attraverso l'organizzazione del *lay-out*: è il caso dei punti di vendita e degustazione, dove si orientano i consumi del cliente attraverso l'uso degli spazi espositivi delle diverse tipologie di merci proposte.

Un ulteriore elemento critico, per il successo del business, è la possibilità di effettuare simulazioni efficaci e di basso costo, che rassicurino il cliente circa la sua effettiva capacità di affrontare i problemi produttivi, gli facciano acquisire la necessaria dimestichezza con le procedure e gli consentano di apprezzare il vantaggio che gliene deriva. Tutto ciò presuppone che l'impegno personale del consumatore sia modesto e soprattutto che egli abbia la possibilità di innescare curve di apprendimento sufficientemente ripide.

4.9.4. I servizi integrati

Analizziamo ora le colonne in cui è ripartita la matrice di classificazione, di cui alla figura 4.3.

Nella prima si collocano i servizi di cui si realizza in loco l'intera catena produttiva. Si tratta di servizi a elevata ripetitività perché, al rinnovarsi della richiesta, non è assolutamente possibile evitare di ripercorrere l'intero processo. Si considerino ancora una volta i servizi di logistica in conto terzi: per garantire uno standard elevato bisogna, tra l'altro, analizzare la distinta-base di ciò che deve essere movimentato e stabilire sia le priorità e che le sequenze di assemblaggio, così da definire

le procedure che ottimizzano la prestazione nei singoli casi; tutto ciò comporta lunghe fasi operative, con il rischio di tempi d'attesa anche assai protratti prima che le richieste di un cliente vengano evase.

Il Perfezionamento Passivo presenta gradi di complessità inferiori a quelli che caratterizzano il tipo di servizio citato sopra, perché tecnologie da gestire e tipi di prodotti di cui occuparsi sono sempre i medesimi e normalmente anche i subfornitori esteri, presso cui realizzare le lavorazioni a basso valore aggiunto, sono ricorrenti e rientrano in una rosa ristretta di nominativi.

Nei termini in cui le procedure possono essere ricondotte a *routine*, è possibile costruire curve di apprendimento individuali, che migliorano in tempi brevi la performance del personale e, in particolare, del singolo project manager: ciò che gli si richiede è soprattutto disponibilità a comprendere come interagire con uno specifico cliente, sicché contano doti di flessibilità, grazie alle quali adeguarsi ai singoli interlocutori, e di rapidità esecutiva, in modo da contenere al massimo i problemi di attesa e di coda.

Il fatto di standardizzare un numero elevato di moduli, in cui si articola il servizio, comporta una forte enfasi sui costi di produzione, che è necessario controllare in modo rigoroso perché un buon rapporto “prezzo/prestazione” è alla base della stabilità di relazioni con i clienti, mentre un prezzo troppo alto spinge questi ultimi verso la gestione in economia.

Il valore aggiunto risiede soprattutto nella fase di progettazione e nelle reti di conoscenze relative ad *outsourcing*, infrastrutture e mercato.

4.9.5. I servizi strumentali (tool)

Nella seconda colonna della figura 4.3, si collocano attività del terziario pensate per consentire, all'utilizzatore finale, di gestire eventuali problemi che potranno sorgere per effetto di sue determinate attività o caratteristiche. Essendo servizi che fanno fronte a bisogni dell'utente in qualche modo prevedibili, essi non vengono attivati necessariamente nel momento in cui servono per affrontare un'esigenza specifica del singolo cliente, ma possono essere predisposti con un certo anticipo. Ciò consente di supporre che i costi di produzione non abbiano più l'importanza che caratterizzava la prima colonna del modello al quale si fa qui riferimento, perché si tratta di servizi anticipatori di esigenze

future, la cui erogazione avviene una volta sola, in alternativa a una ripetizione teoricamente infinita di equivalenti servizi integrati. Questa situazione è ben esemplificata nel caso dei servizi fieristici. Si tratta, infatti, di prestazioni che possono essere distinte in due segmenti: da un lato la gestione organizzativa, sia degli spazi che del flusso di visitatori e degli addetti ai lavori, dall'altro la componente di servizio che è condizionata dalla tipologia di prodotto che la fiera promuove: il check-in dei visitatori, la loro destinazione nei vari alberghi della zona, la diffusione dei comunicati-stampa o l'organizzazione di seminari e traduzioni simultanee, se occorrono, presentano verosimilmente i medesimi problemi produttivi, a prescindere da quale sia l'oggetto esposto, mentre proporre prodotti alimentari o accessori per il giorno delle nozze richiede logiche di movimentazione e di gestione diverse da quelle necessarie quando si espongono grandi barche da diporto o impianti industriali.

Il segmento standard del servizio è messo a punto in tempi "di morbida", cioè lontano dai picchi di attività, mentre i giorni immediatamente precedenti l'evento possono essere dedicati alla messa a punto della parte personalizzata.

Passare da un servizio integrato al suo corrispondente di natura *tool-kit*, significa quindi modificare strutturalmente la logica di utilizzo del prodotto, perché cambiano molti dei vincoli che secondo la letteratura caratterizzano l'attività terziaria. In particolare, il ricorso al servizio diventa più flessibile sotto il profilo dei tempi e degli orari di erogazione, oltre che del luogo in cui ciò deve avvenire e delle professionalità coinvolte nel processo produttivo. Ricorrere a un servizio strumentale, anziché al corrispondente servizio integrato, significa poterne programmare l'impiego, rendendo autonomo l'utilizzatore finale, che può quindi attivarlo anche in tempi e luoghi meglio compatibili con le sue esigenze, anziché con i vincoli di erogazione.

Per essere efficace, il servizio strumentale deve essere caratterizzato dal fatto che la componente standard rappresenti gran parte del servizio, inteso nella sua completezza: se, infatti, il segmento di personalizzazione diventa troppo importante, il servizio strumentale perde gran parte dei suoi pregi, e quindi sostituisce l'alternativa integrata corrispondente solo in una frazione dei casi teoricamente possibili.

Un servizio *tool-kit* presuppone un certo grado di maturità del mercato, che consenta al progettista di fare riferimento a una domanda

stabile. In caso contrario, non sarebbe possibile mettere a punto uno strumento che non perda rapidamente di efficacia, così come risulterebbe molto difficile raggiungere livelli soddisfacenti di industrializzazione del segmento standard.

L’impegno progettuale richiesto è molto forte e in alcuni casi presuppone anche impianti dedicati che ne consentano un'erogazione ottimale: anche questo ordine di ragionamenti spinge verso la conclusione che un servizio *tool* è compatibile, in primo luogo, con mercati stabili e relativamente maturi: le considerazioni, che si devono fare in termini di ammortamento, di soglia minima di vendite e, più in generale, di pareggio sono infatti evidenti e spingono tutte verso conclusioni di quella natura: un esempio di impiantistica dedicata, necessaria per erogare servizi strumentali, è l’allestimento del punto-vendita presso cui organizzare le degustazioni. Un servizio che si rivolga a utenti che non abbiano ancora consolidato i propri standard di domanda implica che il consumatore modifichi le proprie abitudini in tempi anche molto rapidi e i costi di adeguamento della progettazione, che ne derivano, si riflettono fatalmente sul prezzo che deve essere pagato per usufruire del servizio. Spesso tutto ciò porta a tariffe troppo elevate per molti potenziali utenti.

Prevedere con accuratezza quali siano gli investimenti dedicati da cui non è possibile prescindere è un aspetto critico del business, poiché in molti casi i servizi strumentali sono resi possibili dallo sviluppo di tecnologie innovative - di solito a base informatica - che consentono l'attuazione economica ed efficace di procedure, teoricamente disponibili da tempo, ma di fatto mai implementate in assenza di strumenti adeguati; definire ordini, accordarsi per l’invio di campionature o gestire altri aspetti del business che vengono decisi durante una degustazione è fondamentale, e a tale proposito diventa critico l’uso di software dedicati, che gestiscono in modo completo le informazioni relative alla clientela, costruiscono archivi e indirizzari o tengono in evidenza eventuali esigenze, emerse durante lo svolgimento della manifestazione.

L'importanza dei servizi *tool-kit* è destinata a crescere nelle economie industrializzate, sia per il fatto che questo tipo di prestazione allenta molti vincoli operativi, che nel passato creavano ostacoli allo sviluppo e al diffondersi di alcune attività del terziario anche molto importanti, sia perché il diffondersi delle nuove tecnologie e degli effetti sinergici tra conoscenze diverse rende realistica l'attuazione su vasta scala di progetti

che nel passato erano solo teorici o quanto meno relegati ad applicazioni di nicchia: si pensi, ad esempio, a seminari specialistici in video-conferenza, da organizzare a contorno di eventi fieristici, su temi anche molto focalizzati.

Un'applicazione particolarmente interessante di servizi telematici, progettati secondo questo schema, può essere la borsa-on-line di vetture d'epoca, organizzata in modo stabile nell'ambito delle iniziative museali, da organizzare sull'onda dell'esperienza Mille Miglia". In occasione della gara – che si svolge tutti gli anni nella prima metà di maggio – si potrebbe anche pensare ad aste di vetture pregiate, cogliendo l'opportunità offerta dalla presenza, nella città di Brescia, dei massimi collezionisti mondiali di questo tipo di oggetto di investimento.

Tra i riflessi più notevoli, delle caratteristiche del prodotto sulla sua progettazione, mette conto ricordare il fatto che il successo del business dipende in termini assai stretti dalla capacità di mettere a punto un servizio che sappia risolvere correttamente i problemi più ricorrenti nella gestione di determinate attività economiche. Dal punto di vista progettuale, ciò significa che l'informazione critica riguarda soprattutto il tipo di situazioni in cui il cliente potrà realisticamente trovarsi in quanto il servizio strumentale si propone di sostituire una procedura standard a operazioni tradizionalmente svolte da operatori professionisti e con buona attenzione alla situazione contingente in cui si trovavano a operare.

Affinché un prodotto industrializzato possa essere ben accetto, in alternativa a una proposta personalizzata, bisogna che dimostri, oltre a una indiscutibile efficienza, anche un livello di efficacia sostanzialmente elevato; ciò accade solo se lo si applica in frangenti che siano del tutto compatibili con le ipotesi di progettazione; in caso contrario, infatti, è assai probabile che il risultato risulti insoddisfacente, con inevitabili effetti negativi nel confronto con il più tradizionale servizio integrato. Prevedere una vasta gamma di possibilità applicative, e soprattutto le condizioni operative che le caratterizzano, diventa quindi l'elemento critico per eccellenza quando si mette a punto un servizio che deve conciliare i vantaggi di una soluzione dedicata con quelli di una pratica standard, cioè sostanzialmente attenta ai costi.

4.9.6. I servizi trasversali

Quando il servizio erogato si colloca nella colonna a destra, nella classificazione rappresentata nella figura 4.3, diventa quanto mai necessario instaurare una relazione di fiducia con il cliente, che ne assicuri la disponibilità a recepire e valutare criticamente quanto viene trasferito dal fornitore.

Il cliente deve cooperare in forme diverse da quelle previste quando il rapporto è pienamente paritetico, giacché non gli si chiede tanto di contribuire all'erogazione quanto piuttosto di parteciparvi senza riserve mentali o scetticismi preconcetti. Ciò significa che non è necessaria una sua diligenza attiva, mentre è richiesta una particolare forma di motivazione, dovuta al carisma che si riconosce al fornitore del servizio.

Dal punto di vista progettuale, le specificità della categoria di servizi in parola riguardano soprattutto lo sforzo di formulazione delle ipotesi applicative, che avviene in uno stadio anche molto anticipato rispetto all'erogazione effettiva del servizio e si basa più su tipologie di esigenze variamente codificate che non sulla realtà di casi specifici. Prendiamo il caso del Parco Tecnologico: l'attività scientifica deve essere autonoma, e non condizionata dall'impresa. Quest'ultima, però, vi troverà indicazioni valide se i ricercatori si occupano di problemi e di tematiche vicine alla realtà operativa, e non insistono a sviluppare solo casistiche esasperate e di difficile riscontro nell'esperienza di mercato.

Quello della progettazione è un momento nodale, agli effetti della qualità del prodotto, poiché ogni utilizzo del servizio risulta inevitabilmente condizionato dal fatto che non si studia un aspetto, individuato specificamente sulle esigenze del singolo, né ciò sarebbe possibile: elemento distintivo di questo tipo di output dev'essere infatti la validità generale di quanto si produce, e non la sua applicabilità immediata allo specifico problema. Ancora una volta, si determina una sorta di conflitto fra esigenze di applicabilità diffusa e di attinenza alle attese di personalizzazione; la risposta vincente è nella solidità logica del prodotto, nella sintonia tra teorie e prassi in esso trasferite e soprattutto nella coerenza tra principi enunciati/utilizzati da una parte e dominio applicativo dall'altra.

Il servizio trasversale consiste nel fare fronte a un'intera categoria di bisogni e questo è il motivo per cui la fase diagnostica avviene lontano dalle realtà empiriche da servire; da ciò deriva anche un condizionamento

del sistema informativo, in quanto il flusso dal cliente al fornitore (*bottom-up*) è molto ridotto e si riduce a processi di affinamento della comprensione di quanto erogato, così da facilitarne l'uso quando si devono affrontare le realtà operative. La richiesta di approfondimenti, chiarimenti ed esemplificazioni empiriche è sostanziale ai fini della qualità, ma non costituisce un elemento strutturale del prodotto, in quanto la sua erogazione può essere perfetta anche in assenza di qualunque richiesta in tale senso.

Progettare correttamente il servizio significa rispettarne le caratteristiche di generalità applicativa, senza le quali il prodotto tende a identificarsi con i servizi strumentali destinati al medesimo mercato; significa anche ridurre il numero di volte in cui il servizio dev'essere replicato, poiché esso fornisce risposte valide per affrontare bisogni tra loro diversi. Tutto ciò si ripercuote sulla sua economicità, in quanto i costi di messa a punto sono per definizione cospicui e non possono essere ammortizzati su edizioni successive del prodotto. Per sua natura, il servizio trasversale tende, infatti, a non essere duplicabile, ma sempre rinnovato, o quanto meno adattato ad ogni erogazione. La gestione di marchi noti avrà una componente di *routine*, ma deve adeguarsi alle caratteristiche dei singoli mercati e alla loro evoluzione, che nei diversi casi presenta velocità e intensità anche molto eterogenee.

L'unica forma di economia di dimensione realistica è quella di natura dinamica, cioè in termini di curve di apprendimento; ma anche in questa prospettiva il vantaggio economico legato all'erogazione di prestazioni analoghe può essere modesto, giacché le varianti che caratterizzano il succedersi di nuovi utenti comportano sempre la necessità di adeguamenti, integrazioni e messe a punto.

In termini economici, ciò significa una progettazione continua e una produzione molto vicina a quella prototipale.

4.10. Alcune considerazioni conclusive

La logica con cui sono state selezionate le idee di business suggerite in questo capitolo si fonda su un presupposto: che si tratti di attività alla portata degli imprenditori locali, senza previsione di interventi di supporto da parte della Pubblica Amministrazione, comunque rappresentata.

Quest'ultima mantiene peraltro un ruolo strategico fondamentale, che è quello di accrescere le potenzialità dell'imprenditoria locale, affiancandola con corrette politiche infrastrutturali, di alleanze e di sviluppo della formazione.

Quali siano le aree di intervento prioritario da questo punto di vista, lo si può dedurre dall'analisi dei fattori critici di successo che caratterizzano i singoli *cluster* in cui sono raggruppati i servizi *non-aviation*. Questi ultimi sono stati individuati partendo dall'analisi delle potenzialità che caratterizzano la cultura dei distretti industriali presenti sul territorio bresciano. La cultura locale – di cui una presenza distrettuale numerosa è un "*asset*" importante – dev'essere rivitalizzata, accelerando la modernizzazione dei distretti, che è imperniata su reti telematiche aggiornate, efficaci e a basso costo d'esercizio. In quest'area, può muoversi la Provincia di Brescia, favorendo l'aggiornamento tecnologico e abbassando – attraverso attività di formazione mirata – la soglia delle competenze tecnologiche necessarie per servirsene.

Il passo successivo è quello, estremamente ambizioso, che porta al meta-distretto, con l'Università o altri centri di ricerca – impegnata a svolgere un ruolo trainante. Anche in questo caso l'interazione con la Provincia – nel suo ruolo di ente programmatore del territorio – è critica, in quanto può promuovere filoni di ricerca e attività scientifiche particolarmente in linea con le attese del tessuto economico locale.

CONCLUSIONI

Durante lo sviluppo della ricerca, si sono indicate alcune linee di intervento, mirate ad affrontare singoli aspetti specialistici, tra quanti sono stati presi in considerazione analizzando il fenomeno dello sviluppo possibile di Montichiari: si è trattato di attività che la Pubblica Amministrazione può intraprendere per un'evoluzione positiva di alcuni elementi del puzzle. Poiché il progetto di sviluppo del Gabriele d'Annunzio è un processo integrato, la somma di interventi specialistici, per quanto mirati e ben costruiti, è cosa diversa da un disegno unitario di intervento pubblico, volto a favorire il decollo dell'aeroporto, inteso come realtà complessa.

I punti irrinunciabili di tale intervento strategico sono numerosi e vengono qui ripresi in sintesi.

1. La salvaguardia del sedime nella sua dimensione più ampia possibile

Si tratta di una partita che deve essere giocata su due piani distinti.

Un primo aspetto riguarda i rapporti con le autorità militari. Le evidenti esigenze strategiche dei piani di difesa nazionale non consentono una completa pubblicità circa i programmi di sviluppo dell'aerobase di Ghedi. Attualmente vi sono di stanza gli aerei Tornado, e l'importanza rivestita dall'aerostazione – nell'ambito delle strategie NATO – ha portato a continui ammodernamenti e rafforzamenti degli impianti ghedesi, anche in tempi recenti.

Parrebbe, peraltro, che il destino dell'aerobase sia legato a quello degli aviogetti indicati: ciò significa che Ghedi potrebbe perderebbe di rilevanza strategica nel momento stesso in cui il Tornado perdesse il ruolo che svolge attualmente nell'ambito dei piani della difesa europea.

Gli amministratori locali devono seguire da vicino l'evoluzione dei fatti perché, una smilitarizzazione di Ghedi prematura rispetto alle capacità di sviluppo del Gabriele d'Annunzio, ingenererebbe intuibili mire nel settore immobiliare, che non sarebbero più controllate dalla presenza del vincolo di servitù militare. E' peraltro appena il caso di osservare che una smilitarizzazione rimandata *sine die* si rivelerebbe, nel lungo termine, un vincolo alla crescita dell'aeroporto civile.

La prospettiva della speculazione immobiliare induce a sottolineare un secondo aspetto, che la Pubblica Amministrazione deve adeguatamente considerare nel suo sforzo di salvaguardare l'integrità del sedime.

Si dovrebbe, infatti, rafforzare il più possibile l'efficacia degli strumenti urbanistici attualmente in vigore. In tema, particolarmente critico può rivelarsi il rapporto con il comune di Montichiari. Finora la Giunta comunale si è dimostrata molto decisa nel difendere il comprensorio da insediamenti produttivi. Si tratta, però, di una tutela che presenta almeno due ordini di incognite: la prima è legata alla "vita" della Giunta stessa, che deve ragionare su orizzonti relativamente estesi, la seconda riguarda il possibile *trade off* tra insediamenti produttivi e aeroporto.

Dal primo punto di vista, bisogna notare che la durata di una Giunta è un tempo molto limitato rispetto ai tempi di sviluppo dell'aeroporto e, ad ogni tornata elettorale, sarebbe necessario che risultasse verificata la continuità nella decisione di difendere il sedime.

Il secondo punto di vista attiene invece al fatto che le convenzioni – che corredano ogni lottizzazione produttiva – comportano l'incasso pressoché immediato di somme consistenti e la prospettiva di nuova occupazione: è agevole intendere come queste siano "monete" ben spendibili sul piano della comunicazione politica ed elettorale.

L'aeroporto, invece, porterà vantaggi solo in tempi futuri, quando ne godranno amministratori sicuramente diversi da quelli che nel tempo ne hanno difeso la possibilità di sviluppo.

Affinché il confronto torni a vantaggio dell'aeroporto, è necessario che l'utilità per la popolazione monteclarense sia consistente e ricreata in termini continuativi e non *una tantum*, come nel caso dell'incasso dei proventi derivanti dalla lottizzazione: si tratta di obiettivi ambiziosi, che contraddistinguono i frutti attesi dalla gestione corretta di un'aerostazione moderna.

Per tali motivi, la comunità di Montichiari dev'essere adeguatamente consapevole di poter partecipare attivamente in tale gestione. Per approfondire le modalità con cui un tale obiettivo potrebbe essere perseguito, è necessario introdurre il secondo aspetto su cui, a parere di chi scrive, deve focalizzarsi l'intervento strategico della Provincia di Brescia, insieme alle altre istituzioni locali: quello del controllo della società "Gabriele d'Annunzio".

2. I rapporti con la “Valerio Catullo S.p.A.”

Per motivi storici, solo accennati in questa ricerca, il controllo della società di gestione dell’aeroporto di Montichiari è detenuto dalla “Valerio Catullo S.p.A”, società di gestione dello scalo aeroportuale di Verona. Si tratta di una situazione atipica che, se non modificata, potrebbe comportare in termini sistematici la mortificazione dell’infrastruttura bresciana.

Le forze politiche locali devono quindi agire, ai livelli opportuni, affinché la “Gabriele d’Annunzio S.p.A.” esca dall’orbita della società di gestione veronese, pur potendo mantenere con la stessa rapporti di cooperazione privilegiata.

Nel processo di ri-appropriazione della società operativa, si dovrà comunque tener conto delle esigenze del comune ospitante; ciò potrebbe aver luogo, a titolo di esempio, riservando alla municipalità in questione una quota dei futuri aumenti di capitale della “Gabriele d’Annunzio S.p.A.”, che saranno indispensabili per finanziarne la crescita.

3. L’attività di coordinamento

Una terza area in cui l’Amministrazione Provinciale di Brescia dovrebbe valutare l’opportunità di un proprio intervento attiene al coordinamento e allo sviluppo dei servizi *off airport* che potranno trovare collocazione e crescita nel sedime monteclarense.

L’intervento di strutture provinciali può assicurare raccordo fra produzione e mercato, aiutando così anche le piccole imprese, che incontrano maggiori difficoltà ad affrontare le sfide del mercato globale.

Tale intervento potrebbe essere realizzato mediante scelte di natura consortile, o altri interventi ritenuti più idonei per varie ragioni di opportunità. Sempre a titolo di esempio, si ricorda in proposito la “Pro Brixia”, società di emanazione camerale, con cui è possibile ipotizzare cooperazioni stabili o interventi sul capitale, così da rafforzare il peso dell’Amministrazione Provinciale nell’ambito del consiglio di amministrazione; si tratta di strumenti che permettono, da un lato di sviluppare i mercati verso cui indirizzare le produzioni locali e, dall’altro, di supportare l’attività di coordinamento di filiera. Quest’ultimo obiettivo

acquista particolare importanza allorquando non esista un'impresa-leader, intesa nell'accezione utilizzata descrivendo il modello del distretto moderno. Infatti, il consorzio può assicurare quel ruolo di responsabile promotore, che è indispensabile per la crescita delle piccole imprese, forti nella produzione di fase ma con scarsa confidenza con la filiera del valore, considerata nella sua interezza.

La gestione di strumenti di tale natura comporta un aspetto assai delicato: all'Amministrazione Provinciale competerebbe, infatti, l'individuazione delle linee-guida a cui ispirare i propri interventi, anche al fine di favorire la crescita delle imprese. Non dovrebbe, per contro, però essere coinvolta in alcun modo nella gestione economica dei mercati, ragione per la quale la scelta degli appropriati strumenti di intervento assume importanza nodale.

In generale, si devono però ritenere inefficaci e con forte rischio di dannosità iniziative autonome dei singoli assessorati – dell'Agricoltura, delle Attività Produttive o del Turismo – che mirino a tutelare interessi settoriali specifici, utilizzando a tal fine le opportunità offerte dallo sviluppo dello scalo di Montichiari. Quanto si sta qui esaminando configura un'opzione strategica che, per essere implementata, necessita di un'azione unitaria e coordinata, a livello dell'intera Giunta Provinciale e non di singole deleghe.

4. L'attività di certificazione

Un ruolo, che la Provincia potrebbe attivare al fine di migliorare lo *standing* delle produzioni che ruotano attorno all'aeroporto, è quello di certificare gli standard qualitativi a cui tali attività devono attenersi.

A tal fine, è importante favorire – con opportuni interventi formativi e di incentivazione – la diffusione di adeguata cultura aziendale, rendendo condivisi alcuni criteri di eccellenza, così da farli diventare elemento distintivo della produzione locale.

Si tratta di un'azione particolarmente critica nel contesto bresciano, dove produzioni, che sono leader a livello mondiale, sono spesso affiancate da attività assai più modeste sotto il profilo della qualità e dell'affidabilità: è soprattutto il caso di settori, cresciuti nell'immediato dopoguerra, quando il forte squilibrio tra domanda (pressoché infinita) e

offerta (quasi inesistente, dati gli effetti distruttivi del conflitto) ha favorito la tendenza a preferire le quantità prodotte alla qualità assicurata.

Si tratta di "storture" culturali particolarmente dannose nei tempi attuali, in cui la relazione fra domanda e offerta presenta un segno opposto a quello citato e gli *output* mediocri vengono fatalmente rifiutati, spesso in modo irrevocabile.

5. La politica delle infrastrutture

Nel presente rapporto di ricerca si è richiamata sistematicamente l'ipotesi di un sistema infrastrutturale efficiente, senza il quale è velleitario pensare a qualunque forma di sviluppo dell'aeroporto di Montichiari. Questa è una sfida che non investe solo la rete dei trasporti e l'integrazione intermodale, ma coinvolge anche gli aspetti delle procedure, della burocrazia e, in genere, tutto il "software amministrativo".

Sul fronte trasportistico si sta già lavorando, ma rimane aperto il problema – che non pare ancora adeguatamente affrontato – dell'intermodalità: un sistema discontinuo da questo punto di vista non ha evidentemente prospettive di successo.

Dal punto di vista amministrativo, l'aeroporto deve diventare il più autonomo possibile, con il decentramento di alcuni servizi specialistici (quali le dogane, il servizio veterinario e le attività fiscali, con riferimento ai loro aspetti di stretta connessione con il trasporto aereo) e l'apertura di sportelli, organizzati ed efficienti, per quelle attività che non possono avere una loro collocazione autonoma a Montichiari, ma che svolgono un ruolo irrinunciabile ai fini dell'operatività del tipo di trasporto che qui ha luogo.

6. La formazione

Anche questa è un'area in relazione alla quale è necessario investire, secondo le linee di intervento specialistico indicati nei capitoli precedenti, in riferimento ai vari passaggi logici in cui si è articolata la ricerca.

È appena il caso di osservare che non devono essere sottovalutate le opportunità che possono essere colte dalla presenza, a Brescia, di

un’Università relativamente giovane, ma già affermata e apprezzata, come dimostrano sia il livello delle relazioni intrattenute con altri Atenei, nazionali e stranieri, sia le classifiche periodiche, stilate dal competente Ministero e rese pubbliche dalla stampa nazionale.

L’Università potrebbe interagire maggiormente con il tessuto culturale ed economico della nostra provincia: creare occasioni di sinergie tra ricerca ed esigenze del territorio è una sfida importante, che l’occasione dello sviluppo dell’aeroporto Gabriele d’Annunzio potrebbe aiutare a vincere.

BIBLIOGRAFIA CONSULTATA

AA.VV., *Aeroporti e territorio*, (a cura di) Zucchetti R., Baccelli O., EGEA, Milano, 2001.

AA. VV., *L'Aeroporto di Firenze. Prospettive di sviluppo ed effetti sul sistema economico regionale*, (a cura) di Maltinti G., Franco Angeli, Milano, 1999.

AA. VV., *Lettura dei sistemi aeroportuali: strategie ed indicatori*, (a cura di) Sinatra A., Guerini Associati, Milano, 2001.

AA VV., *New concepts and methods in Air traffic management*, Springer, Berlino, 2001.

AA. VV. *Strategy planning in logistics and transportation*, (a cura di) Cooper J., The Cranfield Management Research Series, Cranfield, 1993.

Aer Rianta, *Aer Rianta Annual Report*, 2003.

Aer Rianta, *Aer Rianta Annual Report*, 2002.

Aer Rianta, *Aer Rianta Annual Report*, 2001.

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

Airport Council International (ACI), *Aci Airport Economics Survey*, Ginevra, 1998.

Airports Council International (ACI), *Annual Report*, Ginevra, 1999.

Airports Council International Europe (ACI Europe), Airport traffic report, Ginevra, Settembre 2003.

Air Transport Group, *Airport Development Economics*, Cranfield University, 1997.

Amore M., *New Airport, new opportunities*, Marketing and Commercial Strategy Handbook, vol.7, ACI-Europe, 1997.

Bampton J., *Jane's Airport Review*, n. 9 Dember/January, 2000.

Berry S.T., *Airline Hubs, costs, markups and the implication of customer heterogeneity*, NBER, Cambridge, 1996.

Bronzetti G., *Le imprese di gestione aeroportuale*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Coase R.H., *The nature of the firm*, Economica n. 4, 1937.

Colin A. (a cura di), *The future of services management*, The Cranfield Management research series, Cranfield, 1994.

Doganis R., *The Airport Business*, Routledge, 1992.

ENAC, Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, Annuario Statistico 2001, Roma, 2001.

Falini A., *Strategie di gestione delle imprese aeroportuali*, in Sinatra A. (a cura di), *Lettura dei sistemi aeroportuali: strategie ed indicatori*, Guerini Associati, Milano, 2001.

Favotto I., *Benchmarking and optimising airport retail revenue*, Ninth ACI-Europe Airport Trading Conference, London, February 2000.

Freathy P., O'Connell F., *European Airport Retailing*, Macmillan, London, 1998.

Freathy P., O'Connell F., *Planning for profit: the Commercialization of European Airports*, Long Range Planning Vo.32, No.6, 1999.

Gethin S., *Airside shopping is becoming big business*, Jane's Airport Review, October, 1997.

Graham A., *Managing Airports. An international perspective*, Butterworth Heinnemann, Oxford, 2001.

Gray F., *Landside shopping*, Communique Airport Business, June/July, 1998.

Kim H., *Dynamics in Asia: Inchon International Airport and airport community development*, Ninth ACI-Europe Airport Trading Conference, London, February 2000.

Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo - Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi,* EtasLibri, Milano, 1992.

Maiden S., *Getting to know the market at airports*, University of Westminster Marketing and Market Research Seminar, London, December 2000.

Janic M., *Air transport system analysis and modelling*, Gordon and Breach, Amsterdam, 2000.

Jarach D.M.D., *Marketing Aeroportuale,* EGEA, Milano, 2002.

Kapur A., *Airport Infrastructure, the emerging role of the private sector*, The World Bank, Washington, 1995.

Maltinti G., *L'Aeroporto di Firenze. Prospettive di sviluppo ed effetti sul sistema economico regionale*, IRPET Franco Angeli, Milano, 1998.

Mc Carthy P. S., *Transportation Economics*, Blackwell, Oxford, 2001.

Mercer Management Consulting, *Global Airport Management. Strategic Challenges in Emerging Industry*, 2000.

Mercer Management Consulting, *Value Migration® in the Global Airport Opportunities*, 2000.

Ministero dei trasporti e della navigazione. Direzione Generale programmazione, organizzazione e coordinamento, *Gli aeroporti europei*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1998.

Ministero dei trasporti e della navigazione. Direzione Generale programmazione, organizzazione e coordinamento, *L'impresa aeroporto in Italia,* Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1998.

Ossola G., *L'economia delle Aziende di gestione Aeroportuale*, Giappichelli, Torino, 1996.

Ouchi W.G., *Markets, Bureucracies and Clans,* Administrative Science Quarterly, n. 25,1980.

Parkhe A., *Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances*, Journal of International Business Studies Vol. 22 n. 4, 991.

Rhodes D.L., *Evolution of international aviation,* Aldershot, Ashgate, 2003.

Riguzzi M., *L'impresa aeroportuale,* CEDAM, Padova, 1984.

Schwartz R., *A further examination of European commercial activities.* Commercial and Marketing Best Practice Handbook Vol. 3, ACI Europe, 1996.

Sulzmaier S., *Consumer-Oriented Business Design*, Physica Verlag, Heidelberg, 2001.

Wells T.A., *Airport Planning & Management*, 4th Edition, Mc Graw Hill, New York, 2000.

Williams G., *Airline Competition*, Aldershot, Ashgate, 2002.

Articoli

Air France and KLM will team up, CBS News.com, 30/09/2003.

Hyped hopes for Europe's low-cost airlines, The Mc Kinsey Quarterly n. 4, 2002.

Rethinking the Aviation Industry, The Mc Kinsey Quarterly n.2, 2002.

That was then: Sir Freddy Laker, BBC News On line, 26/09/2002.

United now sees Chapter 11 exit first half 2004, USAToday.com, 29/08/2003.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

Linee di approfondimento per l'analisi dell'impatto socio-economico dell'insediamento aeroportuale di Montichiari sul sistema produttivo della provincia di Brescia.

L'aeroporto di Brescia Montichiari oggi.

Nato come aeroporto militare in occasione della seconda guerra mondiale, lo scalo aeroportuale di Montichiari venne gradualmente abbandonato dall'Aeronautica Militare, mentre la contigua aerostazione di Ghedi assumeva maggiore importanza. La mutazione della sua destinazione d'uso e i conseguenti progetti di essenziale ristrutturazione furono avviati nel 1998 con l'obiettivo principale di costituire un temporaneo ma valido rimpiazzo dello scalo veronese per il tempo necessario alla riqualificazione della sua pista di atterraggio.

La rinnovata aerostazione di Montichiari, che dispone di una pista di 2.990 metri e piazzali per 56.000 mq, è poi nel tempo rimasta in attività, assumendo ruolo di scalo di riferimento per la provincia di Brescia, dal cui capoluogo dista solo 20 km. Essa registra oggi un traffico annuo di poco meno di 270.000 passeggeri (2001); le compagnie aeree che vi operano sono vettori di nicchia quali la Gandalf Airlines e l'irlandese Ryanair e le destinazioni raggiunte sono Roma, Londra Stansted e, stagionalmente, Olbia.

Ai fini dell'analisi che si intende sviluppare, appare appropriato considerare lo scalo aeroportuale di Montichiari come parte del sistema aeroportuale milanese[38], che, come noto, comprende anche gli aeroporti di Malpensa e Linate e quello bergamasco di Orio al Serio. Fondate ipotesi di sviluppo del traffico e dei servizi che potrebbero essere richiesti nel prossimo

[38] Allo stato, Montichiari risulta inserito nel cosiddetto sistema aeroportuale del Garda, insieme a Verona Villafranca, per il fatto che, come in precedenza accennato, fu la società di gestione dell'aeroporto veronese, nella seconda metà degli anni '90, a dare il via per il rilancio dell'aeroporto bresciano.

futuro all'aerostazione di Montichiari abbisognano infatti di riferimento allargato al bacino di utenza ascrivibile all'area milanese. In tale contesto è quindi possibile delineare distinti scenari di breve e medio-lungo periodo, e le correlate stime dell'impatto economico che si riverbererà sulla provincia di Brescia per effetto dell'operatività prevedibile del suo aeroporto.

Subito dopo una breve descrizione dei diversi scenari di sviluppo sui quali appare oggi utile impostare l'analisi, verranno fatti alcuni cenni con riguardo alle categorie di servizi aeroportuali che lo sviluppo prevedibile dell'insediamento di Montichiari renderà necessario vengano approntati. Si tratta, in ultima analisi, di considerare le distinte tipologie di servizi che secondo prassi e dottrina compongono il coacervo di produzione terziaria, diretta e indiretta, alla quale uno scalo aeroportuale deve far fronte. E' forse superfluo sottolineare come tali attività produttive delineino il potenziale di risorse produttive, quantitativamente e qualitativamente considerate, e di valore aggiunto che l'insediamento aeroportuale, se attrezzato in modo idoneo e ben gestito, è in grado di generare.

La ricerca in corso porterà, infatti, a definire quale sia lo scenario più realistico tra quelli indicati o altri intermedi; quali attività di servizio dovranno essere prodotte nell'ambito della realtà aeroportuale di Montichiari; l'effettivo fabbisogno di manodopera e di personale specializzato di cui dovrà avvalersi tale struttura produttiva, sia a regime che nei diversi livelli di crescita che si potranno ipotizzare.

Allo stato attuale dei lavori, non possono essere espresse stime più disaggregate di quelle riportate di seguito. Stante che la natura e qualità dei servizi forniti è critica ai fini della definizione del valore aggiunto generato e della competitività che il sistema economico locale sarà in grado di esprimere, necessariamente gli autori della ricerca si propongono di articolare le previsioni oggi riportate in forma sintetica, distinguendo tra i diversi servizi che un aeroporto moderno richiede ed è in grado di generare.

Scenario di breve periodo (2008)

Nel beve periodo, è ragionevole assumere che lo scalo di Montichiari mantenga una valenza prevalentemente locale – limitata, quindi, al bacino del Garda. A quella data, infatti, è plausibile che gli scali limitrofi (ad eccezione forse di Linate) non abbiano ancora raggiunto dimensioni tali da superare la propria soglia di capacità. Inoltre, le condizioni di accessibilità (in termini di infrastrutture stradali e ferroviarie) dello scalo di Montichiari resteranno plausibilmente invariate.

Un vincolo allo sviluppo immediato dello scalo di Montichiari è attualmente costituito dalla crescita registrata dall'aeroporto di Bergamo, sul quale la Ryanair (principale vettore low cost) ha insediato la propria base per connettere il Sud Europa. D'altro canto, se nell'immediato ciò determina una insufficiente attrattività dell'aeroporto di Montichiari, occorre considerare che la situazione potrà volgersi in una grande opportunità per l'aerostazione bresciana nel momento in cui, nel medio periodo, l'aeroporto di Orio al Serio, a causa dei vincoli allo sviluppo fisico che lo connotano, non potrà beneficiare dello sviluppo necessario a far fronte alla crescente domanda che si andrà formando.

Lo scalo di Montichiari potrebbe quindi configurare il naturale sostituto dello scalo bergamasco, anche perché in allora sarà già possibile raggiungere l'aeroporto dalla provincia di Milano mediante la "BreBeMi", oggi in fase di avvio.

Assumendo tale scenario, la stima dell'impatto economico *diretto* (quello cioè relativo alle attività della società di gestione e alle attività c.d. "on airport") esercitabile dallo scalo di Montichiari richiede l'effettuazione dei passi seguenti:

- raccolta dei dati previsione relativi allo sviluppo dello scalo al 2008 in termini di: passeggeri, movimenti, tonnellate di merci, Work Load Unit (WLU)[39]. I dati in questione sono rilevabili dallo studio d'impatto ambientale presentato dalla società Catullo;
- individuazione degli aeroporti italiani confrontabili, relativamente ai dati sopra indicati, con lo scalo di Montichiari. Gli aeroporti in questione risultano essere quelli di Genova, di Verona e di Trieste, i quali presentano analogie (già nel 1996) con quello di Montichiari in relazione ai singoli dati previsionali;
- calcolo del numero di addetti occupati nelle singole attività svolte dalla società di gestione e nelle altre attività "on airport" in relazione alla variabile di riferimento prescelta (il numero di passeggeri, i movimenti, le tonnellate o le WLU) dei suddetti aeroporti;
- applicazione dei dati così calcolati (addetti per mille unità di riferimento) alle dimensioni di traffico previste per l'aeroporto bresciano nel 2008, al fine di stimare l'occupazione di mano d'opera da parte sia della società di gestione sia per le altre attività "on airport". Ai dati sugli occupati occorrerà aggiungere quelli sul valore della produzione.

La stima dell'impatto economico esercitato dallo sviluppo dello scalo di Montichiari nel breve termine deve poi completarsi con la stima degli effetti connessi sia alle *attività dirette* "*off airport*" (ossia svolte in diretta connessione con l'aeroporto, ma fuori di esso) sia alle *attività indirette e indotte*.

A tal fini si farà riferimento ai valori di moltiplicatore stimati nello studio effettuato per gli aeroporti di Malpensa.

[39] Le work load unit sono le "unità di carico", definite considerando complessivamente passeggeri e merci, con il fattore di equivalenze fissato convenzionalmente in 1WLU = 1 passeggero = 100 Kg di merce.

Sulla base dei dati oggi disponibili, si può fin d'ora anticipare che, in uno scenario di breve periodo (2008), il moderato sviluppo prevedibile per lo scalo di Montichiari potrà dar luogo nel complesso all'attivazione di:

Tabella 1. – Previsioni a breve termine (2008)

	Numero di occupati	Valore della produzione
Attività dirette	1.396	99.146.000
- di cui on airport	552	44.027.000
- di cui off airport	844	55.119.000
Attività indirette	433	41.510.000
Attività indotte	978	82.430.000

Scenario di lungo periodo (2020)

Per stimare l'impatto economico dell'insediamento aeroportuale di Montichiari nel lungo periodo (2020), è necessario assumere una serie di ipotesi relative allo sviluppo che, in termini di dimensioni aeronautiche (passeggeri, merci e movimenti), l'aerostazione potrà realizzare. Dovendo essere riferite ad un orizzonte temporale assai protratto, le ipotesi in parola non possono essere univoche. Di conseguenza, vengono qui di seguito delineati due distinti scenari: uno di sviluppo moderato e uno di forte sviluppo.

Scenario di sviluppo moderato. E' formulato in ottica prudenziale, nel senso che assume il mantenimento, al 2020, delle attuali caratteristiche dello scalo, e dunque il suo essere un aeroporto poco più che locale con traffico che cresce seguendo i tassi attuali.

In tale prospettiva, lo sviluppo del traffico viene stimato sulla base dei tassi di crescita al 2008 ipotizzati dalla società Catullo per il "sistema aeroportuale

del Garda", tassi da proiettarsi fino al 2020 previa rettifica necessaria per tenere conto delle dimensioni nel tempo assunte dello scalo di Verona. Alla luce delle risultanze quantitative così ottenute, si potrà procedere a comporre la stima dell'impatto economico ascrivibile all'operatività dello scalo di Montichiari.

Esso avrà riguardo sia alle attività "on airport" che a quelle "off airport", e verrà quantificato secondo la medesima metodologia illustrata in precedenza e muovendo dai dati quantitativi propri di aeroporti omogenei[40] rispetto alla dimensione prospettica di Montichiari.

La stima dell'impatto economico esercitato dalle attività "on airport" e "off airport" dovrà poi essere completata con la quantificazione delle previsioni dell'impatto indiretto e indotto, utilizzando i moltiplicatori elaborati per lo studio che ha avuto ad oggetto lo sviluppo dell'aeroporto di Malpensa.

Ancora una volta anticipando i risultati emergenti dalle analisi condotte, si può indicare come, in una prospettiva di lungo periodo con crescita moderata, l'impatto dell'insediamento di Montichiari è prevedibile che dia luogo al formarsi dei seguenti valori:

Tabella 2. – Previsioni di sviluppo moderato a lungo termine (2020)

	Numero di occupati	Valore della produzione
Attività dirette	2.375	139.069.817
- di cui on airport	939	61.755.541
- di cui off airport	1.436	77.314.276
Attività indirette	736	58.225.408
Attività indotte	1.665	115.622.759

[40] La confrontabilità fra i veri aeroporti viene stabilita per effetto dell'esistenza di valori pressoché coincidenti con riguardo ad almeno una delle variabili prese a riferimento (passeggeri, movimenti, tonnellate, WLU); gli aeroporti in tal senso comparabili risultano essere quelli di Bologna, Torino, Firenze, Venezia e Palermo.

<u>Scenario di forte sviluppo.</u> E' fondato sull'assunzione di tassi di sviluppo dell'attività dell'aeroporto di Montichiari del tutto diversi dagli attuali. I dati di traffico utilizzati per questo scenario derivano dall'applicazione del modello di assegnazione dei passeggeri elaborato dal Gruppo Clas in occasione dello studio da loro effettuato sul sistema aeroportuale lombardo.

In particolare, lo scenario qui considerato si basa sulle seguenti ipotesi:

- **il livello di servizio offerto da Montichiari divenga esattamente uguale a quello attuale di Malpensa;**
- **l'accessibilità offerta dalle infrastrutture del Nord Italia all'aeroporto di Montichiari sia notevolmente incrementata, in seguito alla realizzazione dell'autostrada BreBeMi tra Milano e Brescia e della linea ferroviaria ad Alta velocità tra Torino e Venezia, con fermata proprio in corrispondenza dello scalo di Montichiari.**

Alla luce di tale ipotesi, i risultati delle simulazioni assegnano all'aeroporto monteclarense il ruolo di principale hub della regione. Esso dovrebbe infatti ospitare oltre 26,5 milioni di passeggeri (intendendo per tali coloro che hanno una provincia del Nord Italia come luogo di origine o destinazione del viaggio). Se a tale numero si aggiungono i transiti (che si assumono in misura del 30%, pari a quella media dei principali hub europei), si perviene a un numero complessivo di passeggeri per lo scalo di Montichiari stimabile in oltre 34, 5 milioni di unità.

Qualora l'aeroporto di Montichiari conservasse, ancora nel 2020, una struttura di traffico analoga a quella prevista per il 2008 (priva cioè di una particolare specializzazione per le merci o per i voli charter), la dimensione complessiva dello scalo potrebbe risultare la seguente:

- **movimenti = 482.025**
- **passeggeri = 34.548.964**
- **merci (ton) = 131.612**
- **work load unit = 35.865.081**

Si tratta ad evidenza di dimensione che porrebbe l'aeroporto di Montichiari in primo piano fra i più importanti hub europei. Esso estenderebbe il proprio bacino di utenza alla maggior parte del Nord Est e anche a parte del Nord Ovest, in concorrenza con lo scalo di Malpensa.

Una struttura aeroportuale di tale importanza genererebbe ovviamente un impatto economico assolutamente significativo. Per quanto riguarda le attività "on airport", sulla base del confronto con i dati relativi all'aeroporto di Roma Fiumicino (dati 1997), lo scalo bresciano dovrebbe dare occupazione ad oltre 28.000 persone, di cui circa 9.000 nelle attività della società di gestione e 19.000 nelle altre attività. Il valore della produzione legata alle attività "on airport" – vale a dire la somma dei costi di produzione della società di gestione, del fatturato esercizi commerciali in concessione presenti nell'aeroporto e delle somme spese per la gestione finanziaria dei soggetti pubblici – ammonterebbe ad oltre 2,6 miliardi di Euro.

Per quanto riguarda le *attività dirette "off airport"*, applicando i medesimi moltiplicatori dello scenario precedente, l'impatto dello scalo di Montichiari determina un'occupazione di circa 43.000 addetti e un valore della produzione pari a circa 3,3 miliardi di Euro. A ciò si aggiungono gli effetti indiretti e indotti, i quali ammonterebbero: in termini di occupazione, a 22.000 addetti per le attività indirette e a 50.000 per quelle indotte; in termini di produzione, a circa 2,5 miliardi di Euro per le attività indirette e poco meno di 5 miliardi di Euro per le attività indotte.

In sintesi, l'attivazione complessiva generata dallo sviluppo dello scalo di Montichiari al 2020 può essere così sintetizzata:

Tabella 3. – Previsioni di forte sviluppo a lungo termine

	Occupati	Produzione (€)
Attività dirette	71.628	5.899.601.681
- di cui on airport	28.325	2.619.785.516
- di cui off airport	43.303	3.279.816.165
Attività indirette	22.207	2.470.030.663
Attività indotte	50.193	4.904.933.645

I servizi aeroportuali. Un insediamento aeroportuale determina una massa elevata di servizi sia in entrata – in quanto il suo funzionamento implica la presenza di numerosissime attività terziarie – sia in uscita, nel senso che l'output stesso della struttura è esso stesso un complesso di servizi.

Sia nell'un caso che nell'altro si tratta di attività che spesso presentano forti connotazioni di specializzazione ed è quindi importante comprendere quali professionalità servano per erogare prestazioni adeguate, quanto tempo e quali risorse siano necessarie per essere in grado di competere sui mercati di riferimento e in quali situazioni sia realistico operare attraverso cooperazioni più o meno strutturate. Le attività prodotte – o "in uscita" – possono essere distinte in due gruppi: da un lato, i servizi aeroportuali in senso stretto, legati cioè alla movimentazione di vario genere di aeromobili e passeggeri; dall'altro, le iniziative collaterali, stimolate e giustificate soprattutto dalle opportunità e dalle esigenze che il sistema industriale ed economico saprà esprimere, soprattutto a motivo dell'evoluzione che lo caratterizzerà nell'arco di tempo preso a riferimento nelle ipotesi di lungo termine. Si tratta, peraltro, di una domanda che può essere ipotizzata solo a valle di un'analisi esaustiva della realtà attuale e di una previsione ragionata dei suoi possibili sviluppi. Poiché allo stato attuale della

ricerca questo punto non è stato ancora affrontato con sufficiente approfondimento, il presente documento non può fare alcun cenno ai “servizi in uscita” - che pure rivestiranno notevole importanza strategica – e si limita quindi ad analizzare i servizi tipicamente legati all’attività aeroportuale considerata anche nelle tabelle 1-3.

La classificazione dei servizi. Per procedere ordinatamente nell’analisi, è utile proporre una classificazione delle attività terziarie di cui abbisogna un aeroporto, così da stabilire, con riferimento ai diversi cluster individuati, quali sono: vincoli, opportunità, spazi per competere e rendite di posizione più o meno inevitabili. A questo proposito consideriamo rilevanti due dimensioni: la natura del servizio esaminato e alcune delle modalità di erogazione che lo caratterizzano.

Dal primo punto di vista distinguiamo tra:

1. servizi che debbono essere progettati, prodotti ed erogati *in loco* (*servizi locali*).
2. servizi che possono essere progettati anche lontano dal luogo di erogazione, ma che devono essere prodotti dove li si eroga (servizi *tool*);
3. attività che non richiedono collegamenti con il sito aeroportuale per nessuna delle tre fasi indicate (servizi *trasversali*).

Quando invece si parla di modalità di erogazione rilevanti, alcune caratteristiche possono essere le seguenti:

1. il luogo di erogazione, distinguendo tra servizi *on airport* e servizi *off airport;*
2. la caratteristica *pubblica* ovvero *privata* della prestazione. In particolare:
    a. per servizi pubblici intendiamo servizi che devono rispettare standard e protocolli molto rigidi, spesso comuni a tutte le strutture aeroportuali internazionali;

b. tra i servizi privati comprendiamo invece tutte le attività che non debbono rispettare standard regolamentati, ma che ubbidiscono a logiche competitive di mercato.

E' probabile che la prima "dimensione" classificatoria indicata sia troppo sintetica, e siano quindi utili alcuni esempi anche semplici.

Servizi locali. Quando bisogna modificare il piano di volo di un cliente - che non ha potuto cogliere una coincidenza o che deve modificare il proprio calendario di viaggio – è necessario unire alla professionalità dell'impiegato allo sportello la chiarezza del cliente nell'esporre le proprie esigenze/priorità e la sua disponibilità ad accettare anche soluzioni non ottimali. Si tratta di ipotesi in cui è difficile prevedere a priori tutti i casi possibili e quindi l'attività di front-room è molto importante, soprattutto per lo sforzo di diagnosi che vi si richiede.

Servizi tool kit Quando un cliente ha esigenze alimentari sue proprie, la prevedibilità dei diversi casi è elevata e si avrà, ad esempio, un menù vegetariano standard, che può essere servito su qualunque volo.

Servizi trasversali. Se ci si propone di occupare i tempi di attesa con servizi dedicati alla clientela che staziona in aeroporto, sarà utile ragionare secondo determinate priorità condivise, che consentono, ad esempio, di predisporre negozi con determinate specifiche ed assortimenti o che richiedono, per usufruirne, di tempi compatibili con la durata media di attesa. Nell'ipotesi, invece, che l'aeroporto sia base di compagnie low cost, sono frequenti i servizi self-service: in questo caso sarà necessario predisporre procedure semplici e chiare, e lo stesso lay-out della struttura (o di una sua sezione) dovrà essere pensato in modo da facilitare l'esecuzione del servizio.

Ognuna delle situazioni indicate implica professionalità, numerosità di addetti, progettazione e valore aggiunto diversi, e altrettanto vari saranno i rapporti competitivi tra possibili erogatori.

Nella tabella 4 si ipotizza una griglia di classificazione che riprende le "dimensioni" indicate. In essa sono stati inseriti i servizi previsti dalla classificazione A.C.I. (Airport Council International) Europe.

Tabella 4. – la classificazione dei servizi

Modalità di erogazione \ Servizio		Locali	Tool	Trasversali
On Airport	Pubblico	❑ Servizi di sicurezza; ❑ Assistenza agli aeromobili;		❑ Assicurazioni; ❑ Dogana; ❑ Sanità; ❑ Carabinieri; ❑ Guardia di Finanza; ❑ Pubblicità; ❑ ….
	Privato	❑ Operazioni di trasporto merci; ❑ Assistenza ai passeggeri; ❑ edicole e commercio minuto;	❑ Handling; ❑ Catene di negozi/franchising; ❑ Ristorazione in aeroporto; ❑ Autonoleggi; ❑ Catering.	
Off airport	Pubblico	❑ Sicurezza		
	Privato	❑ Strutture alberghiere "esterne"; ❑ Tempo libero;		

Nella lettura della tabella, è importante tenere conto del fatto che i servizi citati devono essere oggetto di descrizione dettagliata e di analisi da parte del gruppo di ricerca, così da validarne le caratteristiche e la rilevanza strategica; solo in seguito a tale analisi se ne potrà confermare la collocazione nella matrice disegnata nella tabella 4. In questa fase le collocazioni indicate hanno quindi un mero significato esemplificativo.

Le caratteristiche dei servizi. Quando si potranno articolare le stime riportate nelle tabelle 1,2,3 con riferimento alle diverse tipologie di servizi offerti, sarà possibile fare osservazioni puntuali circa lo scenario competitivo che ne emerge, il ruolo che vi potranno giocare gli attori locali e soprattutto il grado di interrelazione che si potrà instaurare tra il sistema economico locale e le realtà internazionali più avanzate. Per meglio comprendere come il modello descritto possa esser applicato alla realtà monteclarense, è ora opportuno mettere in evidenza le caratteristiche salienti delle diverse tipologie di servizio che compaiono nella tabella 1.

Servizi locali. Si tratta di attività che assorbono manodopera locale e richiedono infrastrutture dedicate.

Servizi tool. Un servizio *tool* viene messo a punto una tantum e può essere attivato più volte, quando serve e dove serve: lo studio di un menù vegetariano può prendere anche molto tempo, essere assai accurato nello sforzo di bilanciarne le caratteristiche nutrizionali o nell'accostamento dei sapori; la produzione effettiva del pranzo avverrà ripetutamente nel tempo e su diversi voli, e ciò consente un corretto ammortamento dei costi di progettazione.

Servizi trasversali. In questo caso il legame con il sito aeroportuale è nullo, in quanto in esso avviene solo l'erogazione del prodotto di tale servizio: la progettazione di un protocollo di accoglienza dei clienti può avvenire ovunque, come anche i corsi di training per il personale che dovrà applicarlo, mentre a Montichiari si avrà solo l'applicazione del protocollo stesso. Questa sembra essere l'ipotesi tipica dei servizi collocati nella terza colonna, anche nel caso non siano erogati da strutture pubbliche (o addirittura da corpi militari);

Servizi On airport. La caratteristica più evidente di questa tipologia di servizi è il vincolo spaziale, che caratterizza il servizio sia nelle modalità di erogazione che di standard atteso. Per questo motivo è spesso necessaria una "cultura" d'impresa

specifica, che aiuta a definire almeno in larga massima il profilo dei possibili operatori, fino a poter ipotizzare le logiche competitive più probabili.

Servizi Off Airport. In questo caso la specificità dovuta al fatto che si opera al servizio di una struttura aeroportuale è attenuata, e quindi il confronto competitivo si apre ad un numero assai elevato di operatori, rendendo difficile la definizione a priori del profilo dei potenziali concorrenti.

Servizi pubblici. La presenza di codifiche assai rigide e non derivate da fattori di mercato ma da esigenze "superiori", quali la sicurezza nelle sue diverse espressioni (in volo, a terra, doganale ecc) comporta effetti circa i vincoli di efficienza/efficacia con cui tali prestazioni dovranno essere assicurate, con immediati riflessi sui margini di manovra da parte del management.

Servizi privati. Per le ragioni appena indicate – ma intese con segno opposto – nel caso dei servizi privati è possibile supporre modelli competitivi abbastanza variegati, e quindi anche le rendite di posizione - di cui si giovano gli operatori che hanno maturato esperienze analoghe in altri aeroporti o in grandi strutture con essi confrontabili – giocano un ruolo assai diverso da quello che verosimilmente hanno nell'erogazione di servizi definiti "pubblici".

*** * ***

La ricerca si propone di disaggregare le previsioni di crescita dell'aeroporto di Montichiari – sintetizzate nelle tabelle 1-3 di questo documento – in modo da stimare l'entità delle diverse risorse produttive che saranno verosimilmente assorbite dalle diverse categorie di servizi. Mediante un sistema di numeri indice si potrà prevedere una corrispondente disarticolazione del valore aggiunto generato dall'aeroporto, così da stabilire quali attività siano più critiche, e quindi più importanti da presidiare.

Dal confronto con le caratteristiche strutturali di ciascuna tipologia di servizio individuata, ci si proporrà di indicare quali potrebbero essere le principali opportunità/minacce che l'economia locale deve saper gestire per non perdere le

occasioni che si proporranno. Alcuni cenni alle strategie alternative che potrebbero essere seguite nelle diverse ipotesi potranno essere contenuti nelle conclusioni della ricerca.

Brescia/Milano 15 luglio 2003.

ALLEGATO 2

Deliberazione Giunta Regionale della Regione Lombardia 5 ottobre 2001 n.7/6356.

Individuazione dei meta-distretti industriali distretti/tematici, in attuazione della legge Regionale 5 Gennaio 2000 n. 1.