

Indice

Prefazione, di <i>David Jarach</i>	pag.	VII
Ringraziamenti	»	XII
1 Non dimenticare il passaporto	»	1
2 Imparare a volare	»	9
3 Ryanair	»	21
4 L'aviatore O'Leary	»	37
5 O Stansted o morte	»	41
6 Autorizzati al decollo	»	55
7 Herb	»	67
8 Crash	»	81
9 O'Leary Air	»	93
10 Noccioline	»	111
11 Al settimo cielo	»	125
12 Sciopero	»	141
13 Alla conquista d'Europa	»	155
14 No-frills	»	169
15 Il quarto segreto di Fatima	»	183
16 «Cara Mary»	»	199
17 Auf Wiedersehen Lufthansa	»	213
18 Buzz Away	»	225
19 Una tempesta perfetta	»	239
20 Foxtrot Oscar	»	251
21 Operazione pertica	»	265
22 Generazione Ryanair	»	279
Indice dei nomi	»	297

Prefazione

di *David Jarach*

Ricordo ancora oggi – era il 1996 – il mio primo incontro con Ryanair: durante la redazione della monografia *Compagnie aeree e deregulation*, mi ero imbattuto nell’interessantissimo business case di una giovane aerolinea irlandese che stava mutando il suo posizionamento di mercato verso il low-cost, clonando il modello di successo sviluppato negli USA da Southwest Airlines. Si trattava di una scelta strategica affascinante perché, a differenza del comparto statunitense, in Europa a quel tempo – e in parte ancor oggi – la penetrazione del mezzo aereo nelle abitudini di viaggio dei passeggeri era ancora limitata, data la competizione del mezzo ferroviario e una forte offerta di voli a domanda, i cosiddetti charter, virtualmente assenti nel contesto americano. Infine, il forte valore emozionale detenuto sui consumatori dalle “aerolinee di bandiera” poneva almeno qualche incognita sulla rapidità di ingresso nel mercato di una formula tanto dirompente sull’insieme delle relazioni di mercato all’interno della filiera del trasporto aereo.

A distanza di circa un decennio da quel momento, Ryanair è oggi il principale operatore low-cost in Europa. Ha assunto dimensioni superiori a quella di molti vettori nazionali, raggiunto livelli di produttività assolutamente da primato e scalato posizioni nel settore in termini di redditività per l’investitore, ponendosi al vertice non solo del segmento low-cost a livello mondiale, ma anche doppiando su questo parametro la stessa British Airways, leader dei vettori tradizionali europei. Anzi: si può dire che Ryanair sia divenuta non solo l’icona del volare low-cost in Europa, ma abbia contribuito, insieme ad altre insegne commerciali quali ALDI, Lidl, H&M, Zara e Logan, all’affermazione di uno stile di consumo “low-cost” nel contesto europeo, che ha progressivamente contagiato fasce sempre più estese della popolazione continentale.

È bene, tuttavia, sottolineare anche alcuni presunti coni d’ombra

dell'approccio Ryanair sulla filiera del trasporto aereo e nelle relazioni con gli *stakeholders*. Per esempio, è da menzionare la modalità estremamente aggressiva assunta da Ryanair nella negoziazione con le gestioni aeroportuali, a cui vengono richiesti importanti "contributi di marketing" e forti sconti sulle tariffe di handling, tesi ad abbattere l'onere delle operazioni sul singolo scalo: una condotta che ha portato il vettore irlandese anche di fronte agli organismi comunitari nell'ormai famosa sentenza Charleroi. E che, di fatto, ha indotto molte amministrazioni pubbliche a erogare sussidi economici diretti e indiretti nei confronti del vettore irlandese, stante la proprietà pubblica di molti aeroporti sul territorio europeo, favorendo una competizione malata tra i singoli scali per riuscire a "comprare" traffico per il proprio territorio. Senza dimenticare una negoziazione ugualmente serrata con i costruttori aeronautici per ottenere sconti sui prezzi di listino, magari sfruttando opportunisticamente periodi quali l'ottobre 2001, come nel caso della relazione tra Ryanair e Boeing, spingendo a eguali comportamenti imitativi anche Airbus nella relazione con easyJet e inducendo, in senso aggregato, un calo della marginalità netta sui prodotti dell'industria aeronautica.

Non è da trascurare, ancora, la forte componente di royalties che il vettore consegue dall'intermediazione sul suo sito web di servizi di noleggio autoveicoli e alberghieri, anche in questo caso negoziati a condizioni estremamente favorevoli per l'aerolinea ma, forse, di eccessivo saldo per i primi. Per non menzionare, infine, un malcelato e in certi casi decisamente eccessivo approccio da "primi della classe" sia nei confronti della concorrenza (si ricorda il debutto di Ryanair a Bergamo con un velivolo con la livrea "Arrivederci Alitalia"), sia a livello di pubbliche relazioni e di rapporti con i media, per non menzionare l'utilizzo aggressivo della pubblicità attraverso discutibili richiami a eventi di attualità del paese di riferimento.

Se tutto questo, dunque, fa parte del format Ryanair e, in ultima istanza, lo caratterizza sul mercato intermedio e finale, è opportuno chiedersi se il futuro di Ryanair potrà essere altrettanto positivo rispetto alle brillanti gestioni degli ultimi anni. Ancora una volta, uno sguardo al più evoluto mercato statunitense del trasporto aereo può forse aiutarci a interpretare gli eventi futuri e lo scenario per Ryanair. In USA la penetrazione dei voli low-cost si è sostanzialmente bloccata su valori di circa il 30 per cento di quota di mercato, grazie alla risposta proattiva che i vettori tradizionali hanno realizzato, ristrutturando le loro operazioni e abbassando i costi operativi anche grazie

allo strumento del “Chapter 11” (una sorta di amministrazione controllata vigente negli USA). Sempre l’America segnala come il mercato si stia polarizzando anche verso i segmenti di passeggeri più premianti, che potranno nell’immediato futuro essere serviti da nuove categorie di aerei executive a 4-6 posti, i cosiddetti *Very Light Jets* (VLJs), con costi significativamente più bassi rispetto al passato e con un prezzo per il passeggero simile a quello di un biglietto di business class. In Europa, accanto a queste tendenze ancora poco visibili, anche a causa delle maggiori vischiosità di cambiamento strutturale da parte dei vettori tradizionali, si associa la crescente concorrenza dei vettori low-cost “ibridi”, come easyJet. Mentre Ryanair serve tipicamente una coppia di aeroporti secondari e identifica come suoi target la clientela turistica, etnica e i piccoli imprenditori, easyJet opera spesso su aeroporti primari vicini ai centri cittadini e, per questo, può meglio aggredire la domanda d'affari. Ricordo in tal senso che, in una recente conversazione con un dirigente di easyJet, mi veniva riconfermato come il loro concorrente di riferimento fosse divenuto British Airways, di cui il prodotto easyJet poteva diventare un perfetto sostituto, soprattutto in ipotesi di contrazione dei budget di viaggio.

Più nel dettaglio, si può oggi affermare come il segmento turistico sia sostanzialmente stazionario nei suoi volumi di crescita, a causa della crisi economica attuale e prospettata, mentre quello business continua a segnalare una migrazione verso modelli di trasporto più convenienti, quale il format “low-cost” ibrido. Quanto affermo è dimostrato dalle stime degli analisti finanziari che oggi, a livello di business model, vedono un futuro più solido per easyJet che per Ryanair, e confermato anche dalla decisione di Ryanair di mettere a terra alcuni aerei a Londra Stansted per gestire più efficacemente la sua capacità di sistema. E, forse, anche dalla scelta di Ryanair di operare su uno scalo primario come Madrid piuttosto che nell’interesse, forse più promozionale che reale, dimostrato nei confronti di Milano Malpensa.

In sintesi, si può dire che, di fronte a una crescita di fatturato e dimensioni così impetuosa, quale quella registrata negli ultimi anni, sia certamente plausibile che oggi Ryanair debba affrontare un momento di relativa transizione e possa pensare a strategie di rigenerazione del suo vantaggio competitivo. È bene comunque ricordare che, pur annunciando una prospettata riduzione dei profitti del cinquanta per cento rispetto alle attese per l’anno corrente, il vettore rimane uno dei benchmark per le sue performance industriali. Inoltre, le qualità che il mercato riconosce al suo istrionico management