

## Capitolo 5

# Network\*

### Analisi di un sistema aeroportuale: il caso Gesac

SOMMARIO: Introduzione. – 2. Tema. Le relazioni inter-organizzative di un network aeroportuale. – 2.1. Il caso Gesac. – 3. Conclusioni. – 4. Spunti per la discussione. – 5. Bibliografia di riferimento.

#### 1. Introduzione

L'obiettivo di questo caso è quello di inquadrare il tema delle relazioni interorganizzative attraverso l'analisi delle interdipendenze che collegano Gesac (la società di gestione dell'Aeroporto Internazionale di Napoli) e gli attori che costituiscono il network aeroportuale di Napoli.

Ciò permetterà di comprendere gli elementi di criticità organizzativa che caratterizzano il network aeroportuale considerando sia la dimensione di assetto sia i meccanismi di coordinamento.

L'analisi del ruolo delle società di gestione aeroportuale nel sistema competitivo dell'aviazione civile rappresenta un tema di grande interesse. Le ragioni possono essere collegate in primo luogo al fatto che prevalentemente quando si ragiona di sviluppo dell'aviazione civile l'attenzione si ferma sul ruolo svolto dai vettori aerei. Concentrare, quindi, l'analisi su

---

\* Il presente caso è stato redatto da Mariavittoria Cicellin, dottoranda di ricerca in Economia e management delle aziende e delle organizzazioni sanitarie presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II e Gianluigi Mangia, Ricercatore di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, [www.docenti.unina.it/gianluigi.mangia](http://www.docenti.unina.it/gianluigi.mangia). Il caso è frutto della riflessione congiunta degli autori, tuttavia i paragrafi 1, 2, 5 sono da attribuirsi a Gianluigi Mangia, mentre i paragrafi 3 e 4 sono da attribuirsi a Mariavittoria Cicellin.

un'altra tipologia di attore organizzativo può offrire un angolo visuale differente ed aiutare a comprendere meglio le effettive dinamiche di sviluppo del settore. In secondo luogo, si fa riferimento al fatto che oggi il sistema di attività e di conoscenze delle società di gestione risulta profondamente modificato dai cambiamenti che si sono prodotti nel contesto esterno di riferimento. Alcuni degli aspetti principali che possono essere richiamati riguardano un processo di privatizzazione e di liberalizzazione che ha coinvolto il settore.

La prospettiva di analisi scelta richiama il tema del network, inteso come strumento per definire innanzitutto il tessuto relazionale in cui generalmente operano le organizzazioni di un aeroporto, ma anche per comprendere i complessi meccanismi di scambio che esistono e vengono utilizzati tra i vari attori del business<sup>1</sup>.

Rispetto a questi obiettivi, il caso si concentra sull'analisi dei principali attori che compongono il sistema di business aeroportuale, sulle relazioni di interdipendenza che legano tra loro i diversi attori, al fine di poter individuare un possibile modello di assetto del network.

## 2. Tema: le relazioni inter-organizzative di un network aeroportuale

Lo studio degli attori inclusi nel network significa sicuramente delimitare l'area di analisi. Si deve, infatti, considerare che in linea di principio l'individuazione dei confini del network potrebbe essere operazione infinita, in considerazione del fatto che, per un processo di collegamenti in successione, la catena delle relazioni potrebbe non trovare alcun limite.

Il punto di partenza nell'analisi del network aeroportuale è lo studio delle attività. È quindi necessario interrogarsi sulle caratteristiche, sulla natura e sulla complessità delle attività che vengono svolte all'interno dell'intero network aeroportuale. L'analisi delle attività consente, infatti, di mettere in evidenza almeno due aspetti prioritari che si ritiene opportuno segnalare:

- il tipo di *expertises* necessario per svolgere tali attività;
- la inevitabile presenza di una rete di relazioni interorganizzative tra tutti gli attori coinvolti.

Il trasporto aereo, al fine di soddisfare esigenze di mobilità delle perso-

---

<sup>1</sup> Si veda G. LORENZONI (1992).

ne e delle merci, deve garantire alcuni requisiti di base che si ritiene opportuno sottolineare. *In primis*, è necessario che vi siano infrastrutture adeguate per consentire l'atterraggio, la sosta ed il decollo degli aeromobili. In ragione delle sempre crescenti esigenze di mobilità, è evidente che tali infrastrutture devono consentire lo smistamento, l'accesso e il deflusso di sempre maggiori masse di persone e di volumi di merci sempre più consistenti. In secondo luogo, è necessario che gli aeromobili delle compagnie aeree siano in grado di rispettare gli orari previsti per il decollo e l'atterraggio (sia nel caso di voli di linea sia nel caso di voli charter). Affinché questo fondamentale requisito di puntualità sia rispettato è necessario che alcuni servizi siano garantiti. In prima battuta, si pensa ai servizi di trasporto dei passeggeri all'aeromobile e dall'aeromobile; in secondo luogo, si individuano i servizi di pulizia e di preparazione (in generale) degli aeromobili in partenza ed in arrivo; in terzo luogo, si fa riferimento al traffico a terra ed al traffico in decollo ed in atterraggio degli aeromobili che deve essere diretto e regolato. La mancanza di quest'ultimo requisito priverebbe il trasporto aereo di una garanzia minima di sicurezza<sup>2</sup>.

Da questa prima descrizione delle attività che vengono svolte all'interno del sedime aeroportuale restano fuori altre attività di contorno che hanno però un ruolo fondamentale per il funzionamento delle strutture aeroportuali. Si fa riferimento alle attività di tipo commerciale che oggi stanno acquisendo un'importanza sempre crescente nel bilancio delle società di gestione aeroportuale. Ciò è messo in evidenza dal fatto che gli utenti una volta superata la barriera del check-in (sempre più spesso elettronico) ed il controllo dei bagagli, si trovano in un grande centro commerciale.

Quindi, continuando a concentrare il ragionamento sulle caratteristiche del sistema di attività, al fine di dare maggiore concretezza all'analisi svolta, sembra possibile partire dal ruolo svolto dalle società di gestione aeroportuale, la cui attività può essere opportunamente articolata in due aree strategiche, che fanno riferimento all'area *aviation* ed all'area non *aviation*<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> A tutti è probabilmente capitato soprattutto quando si è in partenza da aeroporti molto trafficati di dover attendere sull'aeromobile, dopo l'imbarco, per molto tempo (spesso anche molte ore) prima di poter decollare. In questo caso, il ritardo non è imputabile alla compagnia aerea che può aver effettuato l'imbarco dei passeggeri in tempo. Il disagio è dovuto all'intervento della "torre di controllo" che non autorizza al decollo.

<sup>3</sup> Si veda G. OSSOLA (1996).

Tavola 1. – *Le ASA di un aeroporto*

<b>Aviation</b>	<b>Non-aviation</b>
Tariffe di atterraggio/toccata sullo scalo	Affitto di locali ai vettori aerei
<i>Royalties</i> rifornimento carburante	Affitto di locali ad altri operatori collegati al trasporto aereo
Tariffe di controllo del traffico aereo e di stazionamento presso l'aeroporto	Ricavi da concessioni di spazi a locali commerciali
Tariffe/tasse di imbarco passeggeri e cargo	Vendite dirette attraverso la gestione di attività commerciali
<i>Handling</i> *	Altre attività complementari

Fonte: D. JARACH (2002), p. 21.

\* S'intende il servizio di assistenza ad aeromobili e passeggeri che una società (handler) offre ad una o più compagnie aeree.

Il business *aviation* è chiaramente collegato all'attività svolta dai vettori aerei, che presentano caratteristiche differenti ed esercitano una inevitabile influenza sui servizi offerti dalla società di gestione. Molto importante è anche il trasporto delle merci, che però non ha ancora fatto registrare la crescita che si è verificata per il segmento passeggeri. Come noto, il trasporto merci è costoso ed è conveniente solo per alcune tipologie di merci che richiedono una maggiore velocità nel trasporto.

Le attività non *aviation* sono al centro della seconda area strategica di affari. In questo caso, si fa riferimento a servizi che vengono erogati in ultima istanza ai passeggeri. È ovviamente evidente una fortissima relazione che esiste tra i servizi offerti ai passeggeri e quelli che vengono erogati ai vettori. Non può infatti esistere alcuna forma di incompatibilità o di competizione, dal momento che la domanda di servizi aeroportuali espressa dai passeggeri è fortemente condizionata dalla domanda di servizi di trasporto espressa dai vettori aerei<sup>4</sup>. Se si vuole ragionare sui trend si deve rilevare come il fatturato generato dalla seconda area di affari sia in forte crescita<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Si veda R. PASSATORE *et al.* (1998).

<sup>5</sup> Si veda R. DOGANIS (1992).

Proseguendo nell'analisi sulle caratteristiche del sistema di attività e concentrando l'analisi sulle attività di trasporto, si ritiene opportuno analizzare la posizione dei vettori aerei. Il tema di maggiore interesse è proprio rappresentato dai rapporti tra società di gestione e vettori aerei, che devono per necessità essere molto intensi, dal momento che la qualità del viaggio per i passeggeri non può che essere il risultato dei servizi di trasporto puri e semplici, ma anche dei servizi che vengono erogati dalla società di gestione. La stretta relazione che esiste è anche collegabile al fatto che la capacità di offerta dei vettori aerei di un determinato aeroporto è fortemente condizionata dallo sviluppo e dalla gestione infrastrutturale, la cui responsabilità può essere ricondotta (anche) alla società di gestione aeroportuale<sup>6</sup>.

Anche la qualità dei servizi erogati ai passeggeri/utilizzatori delle infrastrutture aeroportuali è fortemente condizionata dalla relazione che esiste tra società di gestione e vettori aerei. Ad esempio, infatti, i tempi di attesa e di sosta sono fortemente condizionati dalle caratteristiche strutturali dell'aeroporto e dagli investimenti che sono realizzati.

Si è richiamato il tema degli investimenti e della loro importanza ai fini di un miglioramento del servizio. È evidente da tale punto di vista il ruolo che deve essere affidato agli enti pubblici ed agli enti locali di governo ai quali spetta la responsabilità politica per lo sviluppo economico e sociale dell'area territoriale.

La presenza di uno stretto legame tra attività diverse, e tra attori diversi che hanno la responsabilità di porzioni non isolate del servizio trova anche una ulteriore manifestazione evidente nel fatto che i passeggeri pagano un unico importo per il titolo di viaggio che acquistano, comprensivo, quindi, anche delle tasse aeroportuali. È quindi evidente che l'onerosità delle tasse aeroportuali incide anche sulla percezione dell'economicità che i passeggeri hanno del servizio erogato dal vettore.

Un ulteriore gruppo di attori è composto dagli operatori logistici e di trasporto merci. In primo luogo, si possono considerare i vettori cargo che dimostrano la tendenza a creare terminal specializzati<sup>7</sup> e per il cui utilizzo vengono anche create apposite forme di interrelazione con altri attori organizzativi. In ragione dell'importanza della valorizzazione delle economie di scala, laddove possibile, i vettori cargo provano a concentrare le proprie

---

<sup>6</sup> Il peso della società di gestione aeroportuale nello sviluppo infrastrutturale degli aeroporti è fortemente condizionato dalle caratteristiche della normativa vigente.

<sup>7</sup> Si veda A. SINATRA (a cura di) (2001a) e (2001b); D. JARACH (2002).

attività in scali che hanno la funzione di *hub*. Tale tendenza trova conferma nel fatto che gli operatori logistici integrati trovano spesso una convenienza a localizzare le proprie attività in nodi aeroportuali meno congestionati, tipicamente di minori dimensioni.

L'offerta di servizi degli operatori logistici ne include anche alcuni di integrativi. Si è infatti in presenza di un fenomeno di ampliamento della gamma dei servizi forniti dagli operatori tradizionali, che si stanno trasformando in operatori logistici integrati, capaci di gestire l'intera *supply chain* del cliente.

Come già detto, il peso delle attività non *aviation* nei bilanci delle società di gestione aeroportuale tende a crescere significativamente. Le società di gestione aeroportuale percepiscono *royalties* per l'utilizzo dei locali commerciali situati all'interno della propria infrastruttura. Diviene quindi molto importante la capacità della società di gestione di sviluppare la propria offerta commerciale cercando di seguire o di anticipare i gusti ed i bisogni dei consumatori.

Maggiore è la capacità di cooperare che viene dimostrata dagli operatori commerciali e dalla società di gestione, maggiore è la possibilità per entrambi i soggetti di incrementare il proprio *payoff*. Si afferma quindi anche all'interno degli aeroporti la necessità di segmentare la clientela, minimizzando in alcuni casi i tempi di percorrenza, ed in altri invece arricchendo complessivamente l'offerta.

Il meccanismo della subconcessione rappresenta una soluzione cui spesso si fa ricorso per gestire le relazioni tra gli attori coinvolti. Gli operatori commerciali hanno quindi l'obbligo di pagare un corrispettivo fisso o minimo garantito ed eventualmente una quota variabile, che viene agganciata ai ricavi di esercizio<sup>8</sup>.

Anche i *tour operator* avvertono oggi l'esigenza di definire rapporti stabili con uno o più scali aeroportuali<sup>9</sup>. L'aeroporto internazionale di Napoli può in questo senso rappresentare un esempio interessante dal momento che, anche in ragione delle particolari caratteristiche di attrazione turistica dell'area circostante, la società di gestione ha saputo negli anni consolidare importanti relazioni con *tour operator* nazionali ed internazionali<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Si veda D. JARACH (2002).

<sup>9</sup> Si veda M.G. BALDARELLI (2000).

<sup>10</sup> Si veda L.K. RICHTER (1989).