

*Prof.ssa Elisabetta Corvi, Professore associato
Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Brescia
E-mail: corvi@eco.unibs.it*

*Dott.ssa Michelle Bonera, Dottorato in Economia Aziendale
Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Brescia
E-mail: mbonera@eco.unibs.it*

Le tendenze evolutive nelle politiche di marketing e comunicazione dell'impresa aeroportuale¹

1. Introduzione

Il sistema aeroportuale sta vivendo un momento di forte cambiamento strutturale, caratterizzato dalla liberalizzazione dei mercati, dalla privatizzazione e da eventi esogeni², che ne hanno condizionato fortemente la redditività e lo sviluppo. I cambiamenti in corso nel settore aeroportuale stanno determinando, da un lato, la necessità di dar vita a nuovi modelli di business, capaci di cogliere le opportunità di sviluppo offerte dal rinnovato scenario istituzionale e competitivo di riferimento; dall'altro lato l'opportunità di sviluppare relazioni dirette con i propri clienti (intermedi e finali) attraverso logiche di marketing tipiche delle aziende industriali e commerciali più evolute.

Sino a pochi anni or sono le attività commerciali presenti negli aeroporti erano interpretate come accessorie rispetto a quelle di tipo aviation e si basavano sostanzialmente sulla possibilità di sfruttare le sinergie esistenti con la progettazione e la gestione delle strutture aeroportuali³. Ciò era dovuto alla valenza prevalentemente pubblica di tali strutture aziendali, ovvero alla concezione di strumento a disposizione delle autorità nazionali e locali per gestire un'infrastruttura a servizio del trasporto aereo e, conseguentemente, dello sviluppo economico e sociale del territorio circostante. Ancora oggi, del resto, l'aeroporto è percepito da molti unicamente come una struttura fisica, più o meno accogliente e confortevole, in cui è necessario trascorrere un certo periodo di tempo per l'assolvimento di tutte le complesse attività inerenti al trasporto aereo. Non stupisce, pertanto, che la funzione marketing sia stata per lungo tempo inesistente o poco sviluppata in tali tipologie di imprese.

Tuttavia la logica di gestione di infrastruttura di pubblica utilità è stata progressivamente sostituita da un'interpretazione maggiormente imprenditoriale. Le società di gestione sono oggi concepite come "realtà aziendali alle quali si chiede di generare flussi di ricchezza proporzionali ai capitali investiti e crescenti nel tempo, in misura tale da assicurare la loro esistenza ed

¹ Il lavoro è frutto dello sforzo congiunto dei due autori; tuttavia in sede di relazione finale i paragrafi 2 e 3 sono da attribuire a E. Corvi e i paragrafi 1 e 5 a M. Bonera.

² Si pensi alle ricadute negative dei fatti dell'11 settembre, alla Sars, al fenomeno terroristico.

³ Per anni un'importante area di attività commerciale è stata la gestione dei negozi in assenza di dazi doganali (*duty free shop*) collocati all'interno degli aeroporti, oltre i gate di accesso. Recentemente, tuttavia, l'avvento di spazi economici e mercati comuni a livello internazionale ha significativamente ridotto questa fonte di ricchezza penalizzando l'area commerciale.

autonomia, nel pieno rispetto del principio di economicità"⁴. D'altro canto, tale nuova concezione è voluta anche dai soggetti di domanda che assimilano la struttura aeroportuale a quella di una qualsiasi grande struttura commerciale, proiettando all'interno di essa tutti i propri comportamenti, i bisogni e le esigenze⁵.

Tutto ciò premesso, appare evidente che l'impresa aeroporto non può più essere concepita solamente come un'azienda che gestisce infrastrutture a servizio del trasporto aereo, ma diviene una complessa e diversificata impresa di servizi, sviluppati intorno alle competenze e alle risorse specifiche della gestione aeroportuale, mirante alla soddisfazione dei propri clienti (vettori, passeggeri, imprese di servizi ecc.) e alla generazione di valore economico. Pertanto, nei prossimi paragrafi, si cercherà di evidenziare come le differenti scelte strategiche possano determinare differenti approcci di marketing e come, nell'ambito di un certo posizionamento strategico, aree di business diverse possano richiedere competenze gestionali specifiche e politiche di marketing mirate.

Obiettivo del paper è quello di analizzare le principali politiche di comunicazione sviluppate dalle imprese aeroportuali allo scopo di migliorare le relazioni con i propri clienti. Inoltre, non si può non ricordare che l'aeroporto rappresenta un mezzo di comunicazione molto interessante per tutte le imprese: milioni di persone vi transitano e il loro livello di attenzione è particolarmente elevato soprattutto nei momenti d'attesa per il *check-in*, prima dell'imbarco, e alla riconsegna dei bagagli. L'attività commerciale *non aviation* può essere pertanto potenziata, in funzione del traffico che l'aeroporto è in grado di garantire, anche dalla concessione di spazi nei terminal (aree, muri, tetti, video ecc.) a fini pubblicitari e/o promozionali.

In misura crescente Internet consente di ampliare e potenziare le capacità di fare comunicazione anche per le società di gestione aeroportuale che si rivolgono al proprio mercato con l'esplicito obiettivo di creare valore per azionisti, manager, e nazioni attraverso la soddisfazione dei clienti, come da sempre la disciplina del marketing insegna.

E' alla luce di tali considerazioni che si è ritenuto opportuno realizzare un'indagine empirica sui siti Internet di alcuni aeroporti italiani. Più in particolare, oggetto dell'indagine sono 19 aeroporti italiani con un flusso di passeggeri superiore a 1 milione di viaggiatori nel 2003 e 44 europei. Dall'osservazione dei siti Internet dei suddetti aeroporti è risultato evidente lo sforzo degli stessi nel creare un canale comunicativo diretto con i propri passeggeri. La crescente attenzione dedicata alla comunicazione tramite Internet, registrata a seguito dell'analisi, conferma la tendenza degli aeroporti a proporsi non come struttura di passaggio, ma sempre più come punto di accesso a numerosi servizi e come impresa orientata al cliente e attenta alle sue esigenze e preferenze.

2. Marketing e strategie aeroportuali

Lo sviluppo del marketing è effetto e non causa dell'evoluzione delle imprese e dei mercati. E' l'evoluzione del contesto competitivo e del macro-ambiente che ha favorito lo sviluppo di un nuovo concetto di impresa aeroportuale che si esplica sia nel ruolo da essa ricoperto nell'ambiente sia negli aspetti di governo e, quindi, di riflesso anche in quelli relativi alla gestione commerciale. Tuttavia, sebbene nel corso del tempo possano aver prevalso talora gli aspetti più analitico-conoscitivi della funzione marketing, talora quelli operativi, l'applicazione della filosofia di marketing implica, comunque e sempre, un orientamento al cliente, ovvero alla relazione con il soggetto con il quale deve avvenire uno scambio⁶. Ciò significa che anche nell'impresa aeroportuale la definizione dei beni e dei servizi dovrebbe essere preceduta e guidata

⁴ Bruni, 2004, p. 50.

⁵ Freathy e O'Connell, 1998.

⁶ E' in quest'ottica che il marketing può definirsi il legame intelligente fra azienda e ambiente, cioè il legame volto a favorire un ottimale posizionamento dell'impresa sul mercato nel lungo periodo.

dall'identificazione dei bisogni e delle aspettative del cliente o, più correttamente, di gruppi omogenei di clientela, i cosiddetti "segmenti" di mercato. A questo proposito, è opportuno sottolineare che si è volutamente usato il condizionale (dovrebbe) in quanto, mentre è fondamentale per la logica di marketing che la definizione dei potenziali clienti preceda la scelta dell'attività produttiva, è anche vero che spesso tale impostazione convive in azienda con una logica apparentemente antitetica, che è quella che attribuisce priorità all'oggetto di scambio per individuare poi, in funzione di tale oggetto, i possibili destinatari e, quindi, le conseguenti politiche di marketing. Ciò accade in momenti diversi del processo decisionale e gestionale d'impresa: in una prospettiva di medio periodo, il marketing consiste nell'orientare la produzione in funzione del mercato, mentre in un'ottica di breve periodo consiste anche nell'identificare la clientela potenziale in funzione di ciò che l'impresa ha già prodotto, per sviluppare con essa relazioni di lungo periodo. Si può anzi affermare che l'efficacia del marketing dipende sostanzialmente dalla capacità della direzione aziendale di ottimizzare l'equilibrio dinamico fra le decisioni di lungo periodo e le decisioni operative di marketing nel breve periodo.

In entrambi gli orientamenti (di breve o di lungo periodo), si evidenzia l'importanza della soddisfazione dei bisogni della clientela, in quanto strumentale rispetto alla finalizzazione ultima della gestione aziendale, qui individuata nella creazione del valore economico. Se, infatti, spetta all'organo di governo definire le strategie, le aree di affari in cui operare e gli obiettivi dell'impresa, è chiaro che, in una logica sistemica, nessuna strategia potrà avere successo se viene meno la soddisfazione dei clienti. In quest'ottica, il marketing rappresenta il legame non solo tra l'impresa e l'ambiente esterno, ma anche tra l'organo di governo e la struttura aziendale che deve cooperare in modo sinergico nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Questo principio, se condiviso, vale per ogni tipologia d'impresa, indipendentemente, quindi, dal settore di appartenenza: è la sua forza concettuale che ne consente l'applicazione in modo a-contestuale, rendendolo, al tempo stesso, un concetto a volte caratterizzato da margini di ambiguità⁷.

Poiché nessuna impresa, nel lungo termine, può operare con successo se si sottrae alle aspettative dei propri stakeholder, compito dell'impresa è realizzare un equilibrio tra le aspettative di questi ultimi e le risorse aziendali.

2.1. Il portafoglio prodotti e le scelte di posizionamento

Come si è affermato precedentemente, l'impresa aeroportuale non può più essere concepita come una mera azienda di infrastrutture per il trasporto aereo. Il motivo di tale affermazione è riconducibile all'allargamento dei confini della concorrenza che costringe le imprese a guardare al di là del proprio core business, rinunciando alla tradizionale miopia di marketing. Ciò accade sostanzialmente per due ragioni⁸: innanzitutto la convergenza delle attività e la conseguente formazione di nuovi contesti competitivi mettono in discussione i confini del settore come contesto dell'attività di marketing dell'impresa. In secondo luogo, si assiste all'emergere di una *intertype competition*, ovvero di una concorrenza fra imprese che appartengono a settori diversi e non convergenti sul piano industriale. In altri termini, anche in relazione alle imprese aeroportuali, non sono i confini del settore ad essere messi in discussione, ma la possibilità dell'impresa di crescere solo all'interno di un contesto definito in modo tradizionale. Oggi l'impresa aeroportuale può perseguire lo sviluppo attraverso tre modalità indipendenti e diverse, vale a dire:

- a) conquistando una parte della crescita autonoma del settore in cui ha il suo core business;
- b) aumentando la sua quota di mercato nel settore d'origine;
- c) sottraendo clienti a imprese che operano in altri settori.

⁷ Troilo, 2001.

⁸ Lugli, 2004, p. 18.

La modalità di crescita indicata al punto c) implica che una parte importante del fatturato può essere conquistata sottraendo clienti a imprese di altri settori o, viceversa, può essere persa a favore di imprese che non sono diretti concorrenti. Come ha osservato Lugli⁹ "La competizione per la quota di mercato diventa meno centrale dal momento che cresce il flusso di domanda tra settori diversi o, ciò che è lo stesso, è diventato instabile il 100 che definisce sul piano quantitativo il mercato in cui operano i rivali diretti. Questo ampliamento dei confini del mercato e la connessa attivazione di una rivalità *intertype* sono stimolati soprattutto da un rallentamento dell'economia e dalla connessa stagnazione dei consumi. Sono queste le circostanze che stimolano le imprese ad esplorare nuove vie per sostenere la crescita del fatturato e lo sviluppo." Anche le imprese aeroportuali cominciano pertanto ad orientare le proprie attività di marketing in un'ottica di *cross category*. Occorre quindi individuare le attività, i prodotti che un'impresa aeroportuale può o deve realizzare per essere competitiva in un certo mercato di riferimento. In quest'ottica, appare utile la proposta di Bruni¹⁰ che individua le possibili aree di attività o prodotti aeroportuali sulla base di due variabili:

- il contenuto specifico dell'attività aeroportuale;
- l'ampiezza dell'ambito di azione.

Combinando queste due variabili, si ottengono sei possibili prodotti aeroportuali (o aree strategiche di affari) secondo lo schema illustrato nella figura 1.

E' una scelta strategica del gestore aeroportuale la decisione di estendere la propria attività a più aeroporti o a sistemi aeroportuali, a patto – ovviamente – di ottenere la necessaria concessione, ma da tale scelta derivano differenti modelli di business che possono essere in alcuni casi considerati unità di business o sottounità di business e che dovrebbero godere pertanto di una certa autonomia gestionale. In altri termini, è possibile assimilare le diverse aree strategiche d'affari che un'impresa aeroportuale può sviluppare al concetto di gamma produttiva. "Poiché le cinque categorie di attività proposte vengono generalmente svolte in condizioni normative, operative e competitive diverse, esse presentano sia un diverso grado di redditività strutturale che differenti trend di sviluppo e sono, dunque, variamente attrattive, soprattutto in chiave dinamica"¹¹.

Come è stato messo in evidenza nei capitoli precedenti del presente lavoro, le attività di tipo *aviation* (progettazione, realizzazione e gestione delle infrastrutture aeroportuali, dei sistemi di hardware e di software di funzionamento operativo, concessione degli slot ai vettori aerei) costituiscono ancora oggi, nella maggior parte delle società di gestione aeroportuale, la macro-area più importante in termini di volumi d'affari, anche se in chiave prospettica il suo peso appare destinato a decrescere¹².

L'incremento del traffico aereo e la concorrenza indiretta di aeroporti che insistono sulla medesima *catchment area*¹³ comporta, anche per questa macro-area, una maggior attenzione alle politiche di marketing dell'impresa aeroporto nei confronti dei vettori, soprattutto per quanto concerne la qualità dei servizi offerti e le tariffe praticate. Se non si intende scatenare una concorrenza sui prezzi è cioè necessario differenziare i servizi offerti e migliorare le relazioni con i vettori. Anche quest'area di attività, sebbene abbia carattere prevalentemente tecnico, richiede sensibilità e competenze relazionali sia nei confronti di soggetti privati (altre società di gestione

⁹ Lugli 2004, p. 18.

¹⁰ Bruni 2004, p. 140-9.

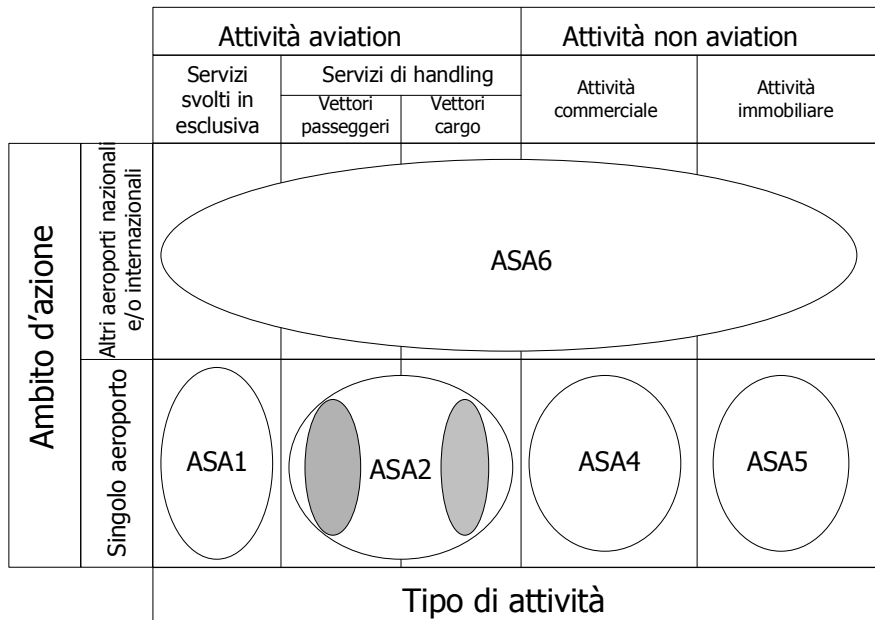
¹¹ Bruni, 2004, p. 142.

¹² Come evidenziato dallo studio condotto da Graham (2001), su di un campione di società europee di gestione aeroportuale, la quota di ricavi provenienti dai servizi non *aviation* è in crescita e la riduzione dei margini sui servizi tradizionali comporta una maggiore attenzione allo sviluppo di nuove aree di business.

¹³ Con tale termine si definisce la porzione di territorio da cui origina e su cui converge la maggior parte del traffico dell'impresa-aeroporto e su cui dovranno essere concentrati gli sforzi comunicazionali nei confronti dei clienti finali.

aeroportuale) sia verso soggetti pubblici (autorità nazionali o enti pubblici territoriali) per la realizzazione di partnership e/o qualora l'impresa aeroportuale voglia realizzare o coordinare l'attività presso altri aeroporti nazionali o internazionali.

Fig. 1. – I prodotti e le aree di business dell'impresa aeroportuale



Fonte: adattato da Bruni (2004, p. 141).

Per quanto concerne i servizi di assistenza a terra (*handling*) è invece opportuno procedere, già a livello aziendale, a una prima fondamentale segmentazione dei soggetti di domanda sulla base dei bisogni e della natura stessa di tali soggetti. I due macrosegmenti (vettori passeggeri e vettori cargo) manifestano, infatti, bisogni sostanzialmente diversi e l'impresa aeroportuale deve tener conto non solo delle esigenze delle due tipologie di vettori, ma anche dei rispettivi clienti finali (passeggeri e operatori logistici di terra), nei confronti dei quali può essere necessario procedere anche a una microsegmentazione sia per rendere competitiva l'azienda rispetto ad altri competitor che operano sulla medesima *catchment area* (altri sedimi, l'alta velocità ecc.) sia per rispondere in modo più adeguato ai differenti bisogni del macrosegmento dei passeggeri. Nei confronti di tali soggetti di domanda, occorre sviluppare politiche di marketing tipiche del marketing *business to consumer*, mentre nell'area cargo sono consigliabili competenze e azioni tipiche del marketing *business to business*.

Anche l'area dei servizi *non aviation* di natura "immobiliare" richiede competenze specifiche, tipiche delle società di gestione di immobili (competenze architettoniche, di gestione ordinaria e straordinaria delle opere edili, di finanziamento degli investimenti ecc.), ma anche competenze di business marketing per individuare e attrarre imprese interessate a offrire i loro beni/servizi a quanti transitano o lavorano nell'aeroporto o vivono nelle vicinanze dello stesso.

Volendo, in questa sede, focalizzare la nostra attenzione sul macro segmento dei passeggeri, un'area di business particolarmente interessante è quella rappresentata dai servizi commerciali, quali negozi, duty free, caffetterie, ristoranti, punti di intrattenimento, che la società di gestione aeroportuale può decidere di gestire in proprio o di dare in concessione a terzi. In quest'area d'affari, le competenze di marketing richieste sono quelle tipiche della grande distribuzione organizzata: capacità di gestione di grandi superfici, capacità di comprensione dei

bisogni e delle caratteristiche dei consumatori che transitano o che operano all'interno dello scalo, dei soggetti che risiedono o che lavorano nelle zone circostanti all'aeroporto. Tali soggetti di domanda, infatti, possono concepire l'aeroporto alla stregua di un grande centro commerciale in cui effettuare i propri acquisti.

In ciascuna delle aree di business sin qui brevemente illustrate, occorre sviluppare un marketing conoscitivo e analitico finalizzato a comprendere:

- l'andamento e i processi evolutivi dei mercati (natura e direzione dei cambiamenti nelle dinamiche competitive e nel comportamento della domanda);
- le priorità della clientela attuale e potenziale;
- il livello di soddisfazione dei propri clienti;
- i risultati ottenuti sia in termini qualitativi (fedeltà della clientela, miglioramento incrementale della soddisfazione della clientela e dei propri uomini) sia quantitativi.

Tutte le attività conoscitive sin qui indicate presuppongono una particolare attenzione dell'impresa aeroportuale nei confronti della clientela. Quest'ultima rappresenta, infatti, un *asset* strategico per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni tipologia d'impresa ed è per questo motivo che i processi volti ad approfondirne la conoscenza risultano critici e prioritari. Sarà poi sulla base di tali informazioni e degli input strategici dettati dall'organo di governo che il marketing operativo dovrà sviluppare:

- una segmentazione "creativa" della clientela;
- una politica di prodotto orientata verso un'ampia varietà di offerta, migliorando la qualità dei servizi di supporto;
- una politica di prezzo coerente con le altre variabili del marketing mix e con le strategie aziendali, evitando guerre di prezzo;
- una politica di comunicazione efficace, volta a sviluppare la *brand equity* dell'aeroporto e, dunque, forti relazioni con la clientela anche attraverso programmi di fidelizzazione.

In altri termini, se il marketing conoscitivo può contribuire alla definizione del modello di business dell'impresa aeroporto, è tuttavia a livello di singola area d'affari, di singolo prodotto offerto dall'impresa di gestione che la funzione marketing svolge un ruolo di fondamentale rilievo per quanto concerne le prospettive di redditività e di crescita.

Alla luce di quanto sin qui affermato, non potendo in questa sede analizzare compiutamente tutte le possibili aree di business dell'impresa aeroporto, nei prossimi paragrafi verranno esaminati, da un lato, le principali problematiche relative all'area di business *non aviation* di tipo commerciale, per le potenzialità di sviluppo che tale area sta manifestando; dall'altro lato verranno analizzati alcuni indicatori di customer satisfaction relativi al segmento passeggeri.

3. Le politiche di marketing a livello di unità di business: l'area di business non aviation

I servizi *non aviation* di tipo commerciale acquisiscono un ruolo importante nella creazione di valore economico del sistema aeroportuale. In quest'area di attività, inoltre, gli aeroporti godono di un vantaggio competitivo rilevante rispetto ad altri competitor: negli aeroporti transita giornalmente un segmento di domanda caratterizzato sia da un'elevata disponibilità di spesa sia da una propensione all'acquisto d'impulso decisamente superiore rispetto agli utenti di altri servizi di trasporto. Tale propensione sarebbe imputabile soprattutto alla paura di volare. In altri

termini, sembrerebbe che il segmento di domanda dei passeggeri tenda a concentrarsi sugli acquisti al fine di dimenticare o esorcizzare la paura dell'imminente imbarco a bordo del veivolo. Il favorevole stato d'animo del consumatore aeroportuale deriva anche dalla necessità di occupare il tempo libero prima dell'imbarco. Tuttavia, affinché queste potenzialità d'acquisto si traducano in consumi effettivi occorre attivare politiche di marketing mirate su singoli segmenti di domanda. Così facendo, ad esempio, i passeggeri in transito potrebbero essere influenzati, nelle loro scelte di *hubbing*, dall'esistenza di una particolare offerta *non aviation* che caratterizza il singolo aeroporto. Non è un caso che "alcuni *hub* dell'area mediorientale, quali Abu Dhabi, Bahrein e Dubai, con una simile offerta di destinazioni, competono per il presidio della domanda finale enfatizzando e pubblicizzando diffusamente sui media la loro offerta commerciale *non aviation*, sia in termini di gamma di prodotti e di servizi, sia di prezzi altamente competitivi, sia di concorsi premio cui partecipano tutti gli acquirenti di tale offerta"¹⁴.

Inoltre, non si può non ricordare che l'aeroporto rappresenta un mezzo di comunicazione molto interessante per tutte le imprese: milioni di persone vi transitano e il loro livello di attenzione è particolarmente elevato soprattutto nei momenti d'attesa per il *check-in*, prima dell'imbarco, e alla riconsegna dei bagagli. L'attività commerciale *non aviation* può essere pertanto potenziata, in funzione del traffico che l'aeroporto è in grado di garantire, anche dalla concessione di spazi nei terminal (aree, muri, tetti, video ecc.) a fini pubblicitari e/o promozionali. Proprio con l'intento di colmare i tempi vuoti di chi è in attesa di imbarcarsi sul proprio volo e fornire al tempo stesso informazioni utili, che permettano ai passeggeri di essere sempre aggiornati su ciò che accade, nasce nel '97 il Tele.News Airport, una televisione digitale per la diffusione di informazioni e pubblicità attraverso monitor televisivi¹⁵. Il posizionamento dei monitor è volto chiaramente a intercettare il flusso e la sosta dei passeggeri. Le aree in cui l'attenzione dei passeggeri in transito o in attesa è particolarmente elevata sono: gates, check-in, aree ristorazione, riconsegna bagagli. Una ricerca svolta da Unicab nel 2002, ha stabilito che il 92,6% dei passeggeri in transito negli aeroporti italiani è utente del Telenews Airport, un network che copre tutti i principali aeroporti nazionali¹⁶.

Il Tele.News Airport trasmette programmi, per 16 ore al giorno; il palinsesto è studiato per offrire ai passeggeri un servizio utile, con rubriche di informazione e con rubriche su viaggi, turismo, moda e sport. I contenuti sono indirizzati al target di riferimento sollecitando la massima attenzione.

Le news fornite riguardano sia il mondo della finanza che la cronaca e l'attualità. Il Tg Ansa News è, ad esempio, un telegiornale con foto e testo che con 95 edizioni al giorno, cadenzate una ogni 10 minuti, nel corso della giornata riassume in soli 60 secondi le principali notizie degli ultimi minuti. Sono inoltre trasmesse dieci edizioni al giorno del *Tg News-borsa flash*, trasmesso in diretta dagli studi del canale satellitare *Class Financial Network*, e quotazioni dei titoli azionari e valute in collaborazione con Milano Finanza. Le trasmissioni sono intervallate, ogni 3 minuti circa, da break pubblicitari da 60 secondi. Il target prevalente è quello dei passeggeri "business". Si tratta di un pubblico colto (il 52% è laureato), particolarmente attento, grande consumatore di informazioni, che si ferma in media davanti ai monitor per 3 minuti e 7 secondi e che, per impegni lavorativi e interessi culturali, guarda abitualmente poca televisione. Il Tele.News Airport ha, pertanto, un fortissimo impatto sul proprio pubblico, spesso superiore ad altri media¹⁷: il ricordo spontaneo di una campagna risulta essere di almeno 7 punti superiore alla televisione (32,5% del Tele.News Airport, contro il 25% / 30% della tv) e di molti punti superiore a quello dei periodici (che si attestano intorno al 10% massimo).

Da quanto sin qui esposto, appare evidente che solo dopo aver definito la strategia di business dell'impresa aeroporto (*hub, point to point, regionale ecc.*) è possibile individuare i

¹⁴ Jarak, 2002, p. 82.

¹⁵ Quasi 140 monitor in totale.

¹⁶ Bari, Bergamo, Bologna, Brescia, Catania, Milano Linate e Malpensa, Napoli, Roma, Torino, Venezia, Verona.

¹⁷ Unicab, 2003.

segmenti di domanda cui rivolgere la propria offerta *non aviation* e procedere alla formulazione di una proposta di offerta coerente con gli obiettivi aziendali e capace di apportare un elevato livello di soddisfazione dei clienti target.

L'analisi dei bilanci delle imprese aeroportuali, ha evidenziato l'elevata incidenza dei ricavi *non aviation* sul complesso dei ricavi, sia pure in misura variabile da operatore a operatore¹⁸. Una parte significativa di questi ricavi proviene dai rapporti con i *retailer*, sotto forma di diritti di concessione, di canoni di locazione e/o di royalty sul venduto. Ciò significa che la destinazione degli spazi ad attività commerciali, la scelta della tipologia di attività stessa, rappresentano elementi di rilievo ai fini delle performance delle società di gestione aeroportuali.

Il responsabile del business commerciale deve riuscire a concordare e a pianificare le attività di comunicazione (pubblicità, promozione, organizzazione di eventi) con gli operatori commerciali al fine di raggiungere il massimo impatto sul cliente finale. Ciascun operatore, a sua volta, deve informare il responsabile di quest'area di business su ogni eventuale iniziativa di marketing per consentire a quest'ultimo di agire come cassa di risonanza sui segmenti destinatari.

Per concludere, è possibile affermare che ciò che occorre è una visione del sistema aeroporto come *orchestrazione*, nel senso che ogni area di business e ogni attore di ciascuna area si avvale di molti strumenti di marketing, ma di un medesimo spartito musicale che deve essere interpretato da tutti sebbene con toni differenti. In tale orchestra, ci saranno anche i primi violini - per esempio l'area handling, la grande griffe, l'area fitness o il centro congressi - ma ci saranno anche i triangoli, i flauti che corrispondono a ciascun operatore che opera nel medesimo sistema.

3.1 La segmentazione della domanda

Le strutture commerciali aeroportuali costituiscano un'unica *location* per lo shopping e per l'acquisto di servizi all'interno del medesimo sedime. Tuttavia, l'eterogeneità dei soggetti che transitano o frequentano un aeroporto è di gran lunga più elevata rispetto ai frequentatori di un centro commerciale urbano o extraurbano. In altri termini, i comportamenti, i profili e i bisogni relativi dei potenziali clienti non sono uniformi, ma variano in funzione delle specifiche esigenze di ogni singolo soggetto di domanda. Al fine di pianificare il business commerciale *non aviation*, occorre quindi comprendere *in primis* le potenzialità di sviluppo e le specificità distintive delle diverse tipologie di traffico/clienti confluenti sul sistema aeroportuale. Solo così procedendo è poi possibile gestire in modo proficuo i rapporti con gli operatori commerciali. Ciò significa, in altri termini, che è necessaria una segmentazione della domanda finale.

In quest'ottica, è possibile identificare almeno quattro macro-segmenti di domanda commerciale dell'impresa aeroportuale¹⁹:

- un segmento di domanda passeggeri, di tipo *captive*, relativa sia a soggetti in transito da altro scalo sia in partenza/arrivo dall'aeroporto in questione;
- un segmento che potremmo definire "derivato" rispetto al primo, costituito dai cosiddetti *meeter* e *greeter*, ovvero da coloro che accompagnano o ricevono i passeggeri sia per ragioni amichevoli, turistiche sia per appuntamenti e incontri di lavoro;
- un segmento costituito da tutti coloro che lavorano nell'impresa aeroporto (dipendenti, hostess, piloti, operatori degli stessi esercizi commerciali ecc.);
- i residenti nella sfera di attrazione dell'aeroporto o coloro che lavorano nelle imprese presenti nella *catchment area* commerciale dell'aeroporto e che possono reputare conveniente recarvisi con l'obiettivo di fare acquisti. E' soprattutto in quest'ultimo caso che

¹⁸ Da un'indagine empirica effettuata dall'Airport Council International (ACI) - l'associazione mondiale che riunisce tutti i gestori aeroportuali - è emerso che gli aeroporti europei hanno maturato nel corso del 1999 un valore dei ricavi *non aviation* per passeggero pari a 19 dollari, contro i 7 dollari della media mondiale.

¹⁹ Jarak, 2002, p. 82.

l'attrattività dell'offerta *retail* gioca un ruolo fondamentale e che può determinare anche il raggio di attrazione di questo segmento di soggetti di domanda. L'offerta commerciale dell'impresa aeroporto rientra cioè in una politica di *cross selling* nei confronti dei passeggeri, ma può costituire essa stessa un *core business* se in grado di attrarre una domanda quantitativamente e qualitativamente elevata.

Il primo macrosegmento è composto da un insieme molto eterogeneo di soggetti. British Airport Authority (BAA), nel tentativo di effettuare una segmentazione più analitica delle diverse categorie di passeggeri gravitanti all'interno delle strutture da essa gestite in Gran Bretagna, ha individuato quattro *cluster* di viaggiatori (cfr. tab. 1.), ciascuno dei quali palesa comportamenti d'acquisto distintivi²⁰.

La prima categoria individuata è quella dei *mass market leisure flyer*. Si tratta, in sintesi, di tutti quei viaggiatori occasionali, con una frequenza di volo medio-bassa e con una propensione all'acquisto d'impulso soprattutto presso i *duty-free shop* e nella ristorazione presente all'interno della struttura aeroportuale.

Gli *young up-market leisure flyer* sono caratterizzati da un'età media inferiore a quella degli altri *leisure flyers* e da una frequenza di viaggio superiore. Sono soggetti colti, bene informati, consapevoli del valore e della notorietà dei marchi, con redditi disponibili medio-alti e un'elevata propensione all'acquisto soprattutto nei confronti dei beni del comparto dell'elettronica.

Il segmento rappresentato dagli *older up-market leisure flyer* è caratterizzato da una frequenza di volo pari, se non superiore, a quella del segmento precedente, ma da un livello di reddito disponibile superiore e da una maggiore sensibilità al prezzo rispetto ai più giovani: abbigliamento, profumeria, ristorazione sono le categorie merceologiche maggiormente acquistate da questi passeggeri.

Tab. 1. – Le tipologie e le caratteristiche di un passeggero aeroportuale

Classificazioni e BAA	Frequenza di volo	Propensione all'acquisto	Reddito disponibile	Price sensitive	Frequenza d'acquisto
Mass market leisure flyers	Bassa	Elevata e 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
Frequent business flyers	Elevata	Selettiva e razionale	Molto alto	Alta e selettiva	Bassa

Fonte: Maiden, (2000).

Di tenore completamente diverso è il profilo dei *frequent business flyer*. Per tali soggetti di domanda, la rapidità degli spostamenti, la puntualità dei voli, l'esclusività nell'erogazione dei

²⁰ Maiden, 2000.

servizi rappresentano gli attributi di maggior peso dell'offerta aeroportuale. Pur possedendo un livello di reddito superiore alla media, i clienti in questione tendono a privilegiare l'offerta di ambienti esclusivi, riservati e non affollati, dove potersi rilassare e lavorare in attesa del volo in partenza. Per tale segmento ha senso sviluppare veri e propri centri direzionali con uffici, sale riunioni, centri congressi, padiglioni fieristici, in grado di ospitare manifestazioni ed eventi di portata internazionale. Le attività commerciali indirizzate a tali soggetti di domanda devono riguardare, invece, soprattutto i beni di lusso e di marca e devono essere collocate in prossimità delle strutture di partenza in aeroporto.

I quattro sub-segmenti dei passeggeri sin qui descritti andrebbero poi analizzati anche in funzione della lunghezza del volo. Ciascun gruppo tende, infatti, a manifestare una differente propensione all'acquisto sui viaggi brevi e sul lungo raggio. Sono soprattutto i "passeggeri in transito", che sostano normalmente più a lungo presso l'aeroporto, nell'attesa di imbarcarsi su di un volo in prosecuzione, che manifestano una maggior propensione all'acquisto. Solitamente essi non necessitano di servizi essenziali (banche, parcheggi, uffici postali, fast-food), ma di servizi e strutture in grado di rispondere ai bisogni di ciascun segmento più sopra definito. Così, ad esempio, i passeggeri in transito appartenenti al segmento *business* e *frequent flyer* tendono ad apprezzare la presenza di strutture in cui rilassarsi, magari dopo un volo durato alcune ore: piscina con idromassaggio, *beauty farm*, solarium, palestra, saune sono alcune delle offerte particolarmente apprezzate degli aeroporti di Singapore, Vienna e Bangkok²¹. A Singapore, per gli amanti della natura è stato ricreato al suo interno un ambiente esotico, ove è possibile ammirare tutte le meraviglie di flora e fauna dell'Indocina, mentre l'aeroporto di Amsterdam ha al suo interno una prestigiosa galleria di arte contemporanea ed un casinò per gli amanti del gioco.

Per quanto concerne i passeggeri *leisure* in transito, prevale ancora oggi la domanda di vere e proprie gallerie commerciali (*shopping mall*) di negozi *duty-free*.

La segmentazione appena tratteggiata permette di comprendere alcune delle caratteristiche delle differenti tipologie di passeggeri, ma esistono altri fattori che influenzano il comportamento d'acquisto quali, ad esempio, la nazionalità di provenienza: i passeggeri provenienti da paesi dove esistono forti tassazioni su alcune tipologie di beni (tipicamente beni di lusso, alcolici e tabacchi) saranno molto più stimolati ad effettuare un acquisto presso un *duty-free* rispetto a quei viaggiatori provenienti da paesi con livelli di tassazione più contenuti.

"Alcuni aeroporti come Londra, Amsterdam, Parigi, Francoforte e Copenaghen si sono posizionati come *hub* europei e agiscono come consolidatori del traffico nazionale, regionale e intercontinentale; a tale strategia è stata affiancata un'espansione delle attività commerciali e un aumento dello spazio ad esse dedicato"²². In quest'ottica, il caso di Londra Heathrow è particolarmente interessante: in questo aeroporto, infatti, ogni terminal accoglie tipologie commerciali differenti e coerenti con il profilo dei passeggeri che vi transitano. "Ad esempio, dato che oltre la metà del traffico presso il terminal 1 è business e prevalentemente maschile, i negozi presenti offrono prodotti di qualità e di marca. Nel terminal 2 dove il traffico è prevalentemente europeo, si vendono prodotti tradizionali inglesi. I passeggeri che utilizzano i 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"²³.

Fin qui si è trattato delle esigenze delle diverse tipologie di passeggeri, ma l'aeroporto deve valorizzare anche le opportunità commerciali derivanti dal soddisfacimento dei bisogni degli altri segmenti di domanda più sopra citati: lavoratori dell'aeroporto, indotto aeroportuale (piloti, personale dipendente dei concessionari e delle linee aeree ecc.), residenti nell'area di attrazione della struttura aeroportuale, visitatori e accompagnatori.

²¹ Graham, 2001.

²² Sinatra, 2001, p. 114.

²³ Sinatra, 2001, p. 114.

Il segmento "lavoratori", che può annoverare migliaia di soggetti in un aeroporto di grandi dimensioni, può trovare molto utile e comodo usufruire di tutti i servizi primari, non propriamente aeroportuali, quali: supermercati, uffici postali, banche, negozi di abbigliamento, farmacia, parrucchiere. Il fatto che essi siano in stretta prossimità con il luogo di lavoro e che abbiano orari compatibili con la disponibilità di tempo di tali soggetti, li rende attrattivi per il segmento in esame.

Anche per la popolazione locale, residente nelle adiacenze dell'aeroporto, tali strutture e servizi possono rappresentare una valida alternativa, soprattutto laddove la struttura aeroportuale non sia eccessivamente congestionata e i collegamenti siano veloci, efficienti e continui²⁴.

Anche i visitatori, i parenti e gli accompagnatori possono costituire un importante segmento di clienti per i servizi commerciali erogati presso la struttura aeroportuale²⁵.

3.2 La fidelizzazione del cliente finale

Il responsabile dell'area di business *non aviation* deve svolgere un ruolo assimilabile a quello di un direttore d'orchestra, gestendo in modo integrato le iniziative di marketing della società di gestione aeroportuale con quelle dei singoli operatori. Se per questi ultimi può essere importante monitorare, migliorare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti finali (*store loyalty*), per la società di gestione è importante misurare la soddisfazione sia degli altri operatori della filiera sia la soddisfazione del cliente finale, per cercare di creare una sorta di *airport loyalty*. E' la società di gestione aeroportuale e ogni sua divisione che devono attivarsi per rendere maggiormente attrattivo il proprio scalo innovando, differenziando in modo creativo la propria offerta, comunicando in modo efficace tali politiche e monitorando, vale a dire misurando le performance non solo economiche, ma anche cognitive, affettive e comportamentali dei propri clienti intermedi e finali.

Come è stato opportunamente osservato, la scarsa attenzione del management degli aeroporti nei confronti della soddisfazione (soprattutto del cliente finale), può essere ascritta "al ritardo nello sviluppo di competenze di lettura del mercato"²⁶ che ha caratterizzato le imprese del settore aeroportuale e che per anni hanno potuto operare in condizioni di monopolio naturale²⁷.

L'orientamento al cliente, invece, richiede anzitutto di poter disporre di una serie di informazioni che possano alimentare un *data base* da utilizzare per iniziative di natura commerciale-relazionale mirate su singoli segmenti. A tal fine, il possesso di una carta fedeltà dell'aeroporto, da esibire per l'acquisto di ogni servizio, rende il processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni più efficiente e facilita la pianificazione delle iniziative promozionali. Sull'esempio di quanto già da tempo realizzato dalla grande distribuzione e dai vettori aerei, l'attribuzione anche da parte della società di gestione aeroportuale ai propri iscritti di punti per ogni spesa effettuata all'interno della struttura può risultare utile sotto diversi profili²⁸:

²⁴ Nel 1995, l'aeroporto di Amsterdam ha aperto lo *shopping center Plaza*, nelle adiacenze del terminal aeroportuale, con più di 40 negozi, con una superficie espositiva pari a più di 5.400 mq e facilmente raggiungibile con mezzi sia pubblici che privati; il punto di forza di questo centro commerciale è dato dal fatto che ospita non solo un ipermercato, ma anche negozi e *outlet* di marche, prevalentemente di abbigliamento, difficilmente rinvenibili anche nelle più importanti città olandesi.

²⁵ Secondo un'indagine effettuata nel 1995 in 47 aeroporti europei, i visitatori e gli accompagnatori rappresentavano già allora una porzione pari al 34% del volume totale dei clienti dei servizi aeroportuali (Schwarz, 1996).

²⁶ Jarak, 2002, p. 103.

²⁷ Coerentemente con questa situazione di mercato, l'unica iniziativa relazionale dei gestori aeroportuali è stata quella rivolta a un numero molto limitato di passeggeri e di *opinion leader* con le cosiddette *VIP card aeroportuali*. Tali carte (Club SEA a Linate e Malpensa, Club Leonardo a Fiumicino) consentono l'accesso in *lounge* riservate, procedure di *check-in* separate e semplificate e poco più.

²⁸ Jarak, 2002, p. 106.

- per incrementare le royalty conseguite dalle attività commerciali in senso stretto;
- per attivare una comunicazione diretta con ogni singolo soggetto detentore della carta fedeltà e poter impostare una pianificazione dell'offerta sulla base delle esigenze manifestate dalla clientela;
- per rafforzare il potere di attrazione della *catchment area* commerciale dell'aeroporto.

Un'ultima osservazione. I programmi di *brand loyalty* non devono essere centrati unicamente sui prezzi, ma inseriti in un più ampio contesto di positiva esperienza del consumatore. I programmi *frequent flyer*, ad esempio, si propongono di fidelizzare i consumatori offrendo loro "miglia gratuite di volo" in cambio della fedeltà; spesso, tuttavia, il cliente possiede diverse card e acquista i biglietti aerei secondo la sua convenienza se non gli viene data alcuna motivazione ad essere fedele ad una compagnia aerea. Troppo spesso, in altri termini, i programmi fedeltà possono essere classificati come promozioni con una valenza tattica più che strategica. Alcune esperienze hanno dimostrato altresì che tali programmi funzionano su soggetti di domanda che sono già fidelizzati al *brand* e, in molti casi, per questi segmenti rappresentano per lo più un costo aggiuntivo per l'azienda. In altri casi, per i clienti cosiddetti "*free rider*", che acquistano secondo una pura logica di convenienza economica, è indispensabile un'attenta analisi costi/benefici al fine di accertare che i redditi incrementali siano superiori ai costi dei programmi medesimi.

Un approccio alternativo suggeribile per il sistema aeroporto è quello di offrire ai propri clienti "esperienze olistiche" significative e memorabili durante tutti i momenti di contatto, creando un ponte emozionale volto a dimostrare che la fiducia accordata è ben riposta.

In assenza di tale approccio strategico e di una elevata creatività, il rischio che si crei una sorta di omologazione all'interno di ciascuna struttura aeroportuale appartenente al medesimo gruppo strategico (*hub, point to point*, regionale ecc.) è elevato.

4. Internet marketing nell'impresa aeroportuale: una ricerca empirica sugli aeroporti europei

Come è noto, un aspetto che caratterizza la cosiddetta "nuova economia" è la tecnologia che oggi consente di creare una rete di connessioni che facilitano e velocizzano gli scambi fra individui e aziende: l'importanza dell'*information & communication technology* risiede, infatti, nella capacità insita in tale tecnologia di esaltare le capacità umane all'interno e all'esterno dell'organizzazione rendendo possibile la condivisione di relazioni, conoscenze, esperienze, il contatto tra persone e aziende lontane. Ciò non significa, tuttavia, che Internet e la rete di connessioni che esso consente di attivare richieda nuovi principi di marketing, ma è d'altro canto vero che Internet consente di ampliare e potenziare le capacità di fare marketing anche per le società di gestione aeroportuale che si rivolgono al proprio mercato con l'esplicito obiettivo di creare valore per azionisti, manager, e nazioni attraverso la soddisfazione dei clienti, come da sempre la disciplina del marketing insegna.

E' alla luce di tali considerazioni che si è ritenuto opportuno realizzare un'indagine empirica sui siti Internet di alcuni aeroporti italiani. Più in particolare, oggetto dell'indagine sono 19 aeroporti italiani con un flusso di passeggeri superiore a 1 milione di viaggiatori²⁹ nel 2003 e 44 europei. L'indagine si è sviluppata nell'arco del mese di agosto 2005. Dall'osservazione dei

²⁹ Si tenga presente che i sistemi aeroportuali di Milano (Malpensa, Linate e Orio al Serio) e di Roma (Fiumicino e Ciampino) registrano rispettivamente 29.223.002 e 28.079.044 passeggeri e insieme e rappresentano il 57% del traffico nazionale (Dossier Aeroporti 2004, Touring Club Italiano).

siti Internet dei suddetti aeroporti è risultato evidente lo sforzo degli stessi nel creare un canale comunicativo diretto con i propri passeggeri (fig. 2.). Nella maggioranza dei casi il sito è assimilabile a un portale diviso in numerose sezioni. L'obiettivo principale è dunque quello di indurre l'utente a utilizzare il sito dell'aeroporto come punto di accesso alla navigazione e alla scelta del volo. Egli viene guidato in un percorso alla ricerca di tutte le informazioni utili e necessarie per il proprio viaggio.

Alcuni dei servizi che possono essere erogati elettronicamente sono:

- l'orario dei voli in tempo reale anche attraverso WAP;
- la prenotazione servizi interni (valuta, parcheggi, ecc.);
- la prenotazione di servizi logistici (noleggio con conducente, trasferimento bagagli, ecc.);
- l'acquisto di biglietti last minute;
- i messaggi SMS sullo status del volo selezionato e sui servizi complementari (la situazione dei parcheggi, il meteo, il traffico ecc.);
- la prenotazione di strutture ricettive;
- i contatti per la ricerca del bagaglio smarrito;
- l'acquisto on line dei servizi aeroportuali: prenotazione sale riunioni, hostess, ricevimenti, ecc.;
- le mappe e i tragitti dei servizi ed esercizi commerciali interni all'aeroporto;
- il pre-ordering di beni e servizi commerciali.

In linea con quanto sopra affermato, circa il 50% dei casi considerati offre un motore di ricerca per i voli in partenza o perlomeno un elenco delle compagnie che volano sullo scalo medesimo. Chi ha progettato il sito, dunque, prevede una serie di collegamenti con le compagnie aeree che deve essere utilizzato solo in un secondo momento, solo dopo avere approfondito la conoscenza dell'aeroporto. In aggiunta, circa il 17% dei siti (ad esempio gli aeroporti di Bologna e di Amsterdam) presentano un'area delle offerte dove sono disponibili voli *last minute* a prezzi vantaggiosi di varie compagnie aeree o, in alcuni casi, soggiorni in albergo sempre a prezzi contenuti. In tal modo, l'operatore aeroportuale si sostituisce al vettore nel proporre l'offerta commerciale e si pone quindi come interlocutore unico per il cliente. Inoltre, la sezione offerte rappresenta un incentivo per indurre l'utente a visitare frequentemente il sito per poter rimanere sempre aggiornato e approfittare delle proposte più allettanti. La navigazione ripetuta di un sito, come noto, porta l'utente a conoscere lo stesso e crea abitudine, familiarità e automatismo all'accesso.

Più del 40% dei siti monitorati offre, inoltre, l'iscrizione a una newsletter. Tale strumento di direct marketing crea un legame ancora più stretto con il visitatore interessato. La necessità di una richiesta di iscrizione³⁰ elimina il rischio di *spamming*³¹ e garantisce il rispetto delle regole del *permission marketing*³². Coloro che si registrano sono, infatti, i soggetti che dimostrano

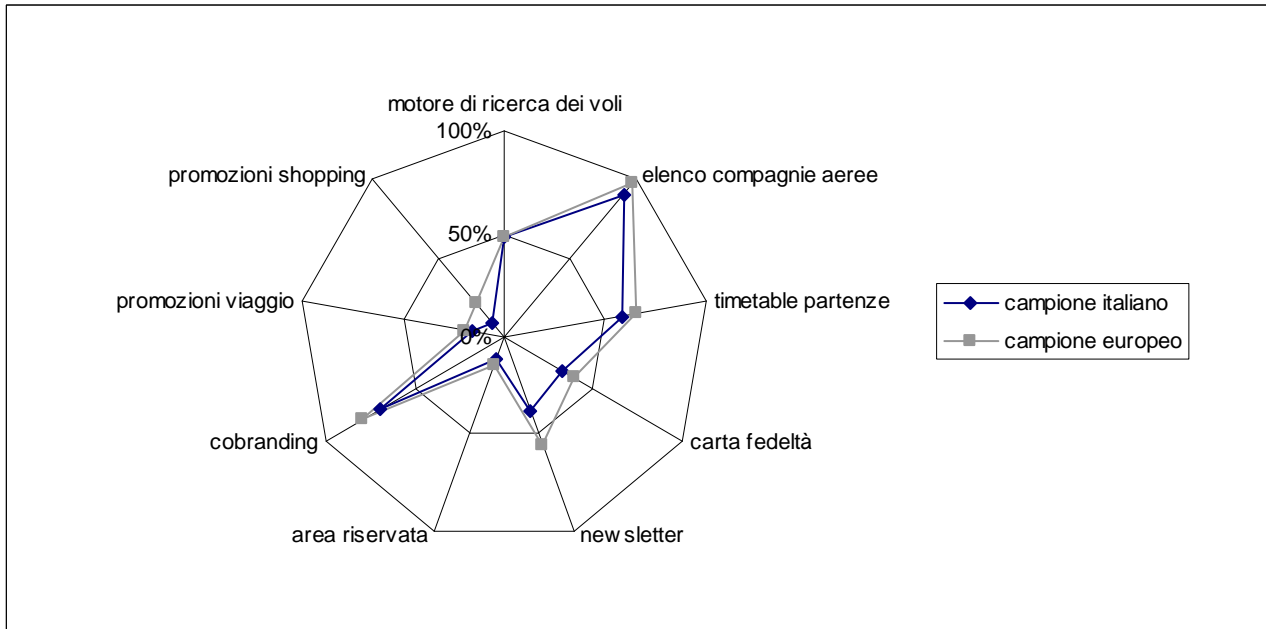
³⁰ In Italia l'articolo 13 del Codice in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs 196/03) impone l'esplicita dichiarazione della volontà dell'individuo di ricevere materiale pubblicitario nella propria casella di posta.

³¹ L'invio indiscriminato di informazioni commerciali non richieste dal destinatario. Secondo le tendenze più attuali del marketing tale comportamento è giudicato controproducente per l'azienda in quanto il target della comunicazione non viene selezionato e quindi risulta poco interessante, inoltre, i destinatari passivi di tali comunicazioni possono reagire negativamente sentendosi aggrediti e sentendo violate la propria privacy.

³² Seth Godin, 1999. La teoria del marketing del permesso di Seth Godin, che punta a 'trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti', e si contrappone al classico marketing dell'interruzione, ha modificato il modo di operare degli operatori di marketing di tutto il mondo. Gli asset sui quali si basa la teoria del *permission marketing* sono pochi, ma incisivi: il cliente non deve essere esasperato con campagne non mirate, ma deve ricevere un'attenzione costante, comunicazioni mirate e non intrusive; occorre cioè che il cliente percepisca l'impegno, la promessa aziendale che la sua attenzione verrà sicuramente ripagata. Infine, per quanto concerne Internet, Godin afferma che la rete non deve essere gestita come un'emittente televisiva: continuare a fraintendere le due realtà medianiche porta a un approccio di marketing inefficace.

interesse al tema e che ritengono di poter ottenere un vantaggio attraverso le informazioni ricevute.

Fig. 2. – Sintesi dei risultati della ricerca



Fonte: nostra elaborazione.

Sempre nell'ottica di porsi come interlocutore privilegiato per la scelta e l'organizzazione del viaggio, alcuni aeroporti offrono un servizio di messaggistica su cellulare, come l'aeroporto di Copenhagen, che tiene informato il viaggiatore di eventuali ritardi e disguidi relativi al proprio volo in tempi decisamente rapidi. L'aeroporto di Shannon rende disponibile la pianificazione degli orari dei voli in vari formati, su telefono cellulare smart phone, su palmare, su personal computer e direttamente on line. L'aeroporto internazionale di Ginevra permette addirittura di monitorare la situazione dei parcheggi, quasi in tempo reale, per accertarsi della disponibilità di posti liberi e, in alternativa, consiglia l'utilizzo di mezzi pubblici di trasporto. Alcuni aeroporti inglesi consentono di prenotare in anticipo tramite sito web il posto nel parcheggio a prezzi ridotti. Altri siti, quali ad esempio quello degli aeroporti di Roma, permettono perlomeno di conoscere la capienza e il costo dei diversi parcheggi a disposizione oltre alla modalità di collegamento con l'aeroporto stesso.

Un terzo degli aeroporti italiani e una percentuale di poco superiore di quelli europei prevede la richiesta on line delle carte fedeltà, ottenibili a pagamento o attraverso punti volo o shopping. Ad esempio, i due principali aeroporti lombardi, Linate e Malpensa hanno attivato il Club Sea che ha un costo annuale di 700 euro o giornaliero di 21 euro. Tale Club dà diritto a sconti e servizi, *fast track*, *vip lounge*, *vip parking space* e così via. Poco più del 10% degli aeroporti considerati ha invece attivato un'area riservata, peraltro non sempre funzionante, dove sono reperibili informazioni e vantaggi aggiuntivi per l'utente regolarmente registrato. E' pertanto possibile affermare che attualmente la convenienza dell'iscrizione ai club è ancora unicamente legata all'off line.

Quasi tutti gli aeroporti effettuano attività di co-marketing tramite il proprio sito, ospitando informazioni e spazi riservati a operatori turistici vari, quali agenzie di viaggio, catene

alberghiere, aziende di noleggio auto che, in alcuni casi, permettono anche la prenotazione on line dei propri servizi. Inoltre, nella maggioranza dei casi, una sezione interessante è dedicata all'attività commerciale *non aviation*. Coerentemente alla rilevanza economica di tale area, una particolare attenzione è rivolta alla descrizione dei *key tenant*, alla varietà dei brand in assortimento e al lancio di nuovi punti vendita. Poiché l'immagine e la capacità di attrazione dell'aeroporto presso il pubblico è largamente influenzata anche dal *tenant mix*, ovvero dalla composizione dei soggetti locatari delle aree commerciali, è comprensibile l'importanza che questa fase riveste in un'ottica di comunicazione. Nella home page del sito degli aeroporti di Roma spicca lo spazio centrale dedicato all'apertura del Ferrari Shop, uno spazio dove i visitatori possono immergersi nell'emozionante mondo della "rossa di Maranello" e comprare prodotti a marchio Ferrari, rivolti a tifosi, bambini e al pubblico dei collezionisti. Non numerosi, ma molto interessanti sono quei siti che vantano un aggiornamento continuo delle promozioni e delle iniziative intraprese dai punti vendita singolarmente o in comune. Le attività consistono in raccolte punti, concorsi o sconti per gli utenti registrati alla newsletter. Il sito dell'aeroporto di Schiphol permette addirittura di effettuare un ordine on line di prodotti da ritirare poi in aeroporto.

Gli aeroporti arricchiscono i propri servizi di base occupandosi anche della qualità del soggiorno dei viaggiatori nelle proprie strutture. Tutto ciò comporta una maggiore attenzione alla struttura fisica e alle attrezzature, ma anche un'offerta di esperienze e occasioni di svago all'interno dell'area aeroportuale. Talune collaborazioni, promosse anche tramite il web, sono inerenti al campo dell'arte e della cultura piuttosto che al territorio e alla beneficenza. Ad esempio, nell'aeroporto di Roma Fiumicino è attivo un progetto culturale "PlayOn itinerari di conoscenza", che mira a far interagire lo spettatore con l'opera d'arte curando l'allestimento di mostre e di eventi culturali in aeroporto. In altri casi vengono aperti addirittura dei musei permanenti come accade per il Rijksmuseum di Schiphol, che ospita una collezione di quadri di preminenti artisti olandesi e una mostra temporanea che cambia un paio di volte l'anno. Spesso tali iniziative vengono utilizzate come elemento differenziante della comunicazione dell'impresa aeroportuale.

L'obiettivo delle iniziative non è strettamente commerciale, ma piuttosto legato alla valorizzazione del brand e al consolidamento di un'immagine positiva legata a valori e ideali ai quali il cliente sembra essere sempre più sensibile. L'amore per la conoscenza, la bellezza, la solidarietà creano un'atmosfera arricchente e piacevole per il viaggiatore costretto a fermarsi a lungo in un luogo altrimenti privo di stimoli.

La SEA, società di gestione aeroportuale degli scali di Linate e di Malpensa offre agli interessati la possibilità di effettuare una visita guidata dell'aeroporto di Malpensa per fare conoscere il funzionamento di un grande scalo internazionale e ottenere un rapporto più stretto e trasparente con la collettività in generale e con i propri passeggeri in particolare.

La costruzione di una solida immagine fondata su valori positivi si avvale anche della partecipazione ad attività di beneficenza e solidarietà sociale. Le iniziative suddette vengono rese visibili sia nelle sedi aeroportuali attraverso cartelloni e materiale pubblicitario cartaceo che attraverso i siti Internet che, in alcuni casi sono dotati di funzionalità che permettono all'utente di intervenire direttamente a sostegno delle diverse cause.

Tramite i siti web alcune, seppur poco numerose, aziende di gestione aeroportuali effettuano comunicazioni che ne attestano la sensibilità per gli aspetti ecologici-ambientali. Le azioni di monitoraggio del rumore, di controllo della qualità dell'acqua e dello smaltimento dei rifiuti mirate ad armonizzare le infrastrutture degli scali nel contesto in cui sorgono trovano un'adeguata risonanza nel sito aziendale e possono essere portate a conoscenza dei vari pubblici di riferimento, compresi i giornalisti.

La crescente attenzione dedicata alla comunicazione tramite Internet conferma, quindi, la tendenza degli aeroporti a proporsi non come struttura di passaggio, ma sempre più come punto di accesso a numerosi servizi e come impresa orientata al cliente e attenta alle sue esigenze e

preferenze. In tale ottica si pone anche la pubblicazione on line della carta dei servizi dell'aeroporto. Il documento viene redatto in conformità alle linee guida indicate da Enac (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) con la circolare APT-12 del 2 maggio 2002 e riporta i livelli qualitativi delle attività che si svolgono negli scali. I fattori e gli indicatori di qualità individuati descrivono e misurano gli aspetti più importanti dei servizi, come il comfort in aeroporto, la pulizia, l'informativa al pubblico e la sicurezza, la loro percezione da parte del passeggero e sono uniformi per tutti gli aeroporti italiani. Grazie a tale uniformità il passeggero può confrontare l'offerta e il livello dei servizi dei diversi scali italiani e seguirne l'evoluzione nel tempo. Tali informazioni, se ben visibili e riconoscibili, aumentano la percezione della cosiddetta "accountability" aziendale ossia della capacità dell'impresa di "render conto" dell'impegno costante per la qualità dei servizi erogati e, di conseguenza, innalza nettamente i giudizi positivi degli utenti sul valore dell'impresa e del prodotto.

Gli aeroporti cercano spesso, ma con un rilievo diverso quanto a spazio dedicato, un dialogo con le istituzioni, gli enti locali, i soggetti imprenditoriali del bacino aeroportuale i giornalisti e i potenziali dipendenti. Oltre alle cartelle stampa, piuttosto frequenti, ci sono sezioni del sito dedicate alle novità e informazioni relative al profilo aziendale, alle attrezzature tecniche dell'aeroporto, alle posizioni lavorative disponibili, ai progetti di sviluppo futuri e in alcuni rari casi anche le campagne pubblicitarie realizzate.

Bibliografia

- Braiato A., Tolomelli A. (1988), *Centri commerciali: generazione di flussi di traffico omogenei, aspetti di progettazione fisica e di assegnazione degli spazi*, Studi Ricerche documentazione CERCOMINT-CERES-Centro estero, anno 2, n.1.
- Bruni M. (2004), *Strategie nel settore aeroportuale. Scelte di modello strategico e performance aziendali*, Egea, Milano.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, Utet, Torino.
- Corvi E. (1994), *Immagine e trasparenza nella gestione dell'impresa*, Utet Libreria.
- Corvi E. (2000), *Comunicazione d'impresa e Investor Relations*, Egea.
- Corvi E., M. Bonera (2005), "Marketing e politiche commerciali dell'impresa aeroportuale" in M. Martellini (a cura di), *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, Franco Angeli.
- Freathy P., O'Connell F. (1998), *European Airport Retailing*, Macmillan, London.
- Graham A. (2001), *Managing Airports. An international perspective*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Horvath E. (2000), *I centri commerciali integrati*, Cedam, Padova.
- Jarach D.M.D. (2002), *Marketing aeroportuale*, Egea, Milano.
- Kaye C. (1989), «The role of the shopping centre manager», *Retail & Distribution Management*, maggio-giugno.
- Maiden S. (2000), *Getting to know the market at airports*, University of Westminster, Marketing and Market Research Seminar, London, Dicembre.
- Schwartz R. (1996), «A further examination of European commercial activities», *Commercial and Marketing Best Practice Handbook*, vol. 3, ACI Europe.
- Seth Godin (1999), *Permission Marketing*, Simon & Schuster.
- Sinatra A. (a cura di) (2001), *Lettura dei sistemi aeroportuali: strategie e indicatori*, Guerini e Associati, Milano.
- Zappi O. (1988), *I centri commerciali*, Vegè Ricerche.