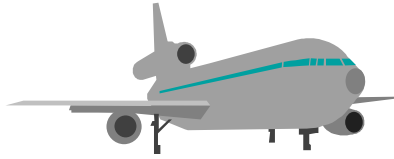


## DEREGULATION: LA STORIA DI DUE LINEE AEREE



Il 24 ottobre 1978 fu una data destinata ad avere effetti sconvolgenti sul trasporto aereo. Quel giorno, infatti, il presidente Carter siglò l'Airline Deregulation Act, dando origine, se si escludono i continui miglioramenti tecnologici, al più grande mutamento in 40 anni di attività del settore. Con un tratto di penna il presidente Carter ha cambiato il modo in cui le linee aeree americane avrebbero dovuto muoversi in futuro per restare sul mercato.

Le linee aeree americane non sarebbero state più strettamente regolate dal Civil Aeronautics Board (CAB), ente destinato a scomparire nel 1985. La deregulation non era completa, poiché anche con la nuova legge permanevano in vigore i regolamenti emessi da altri enti del governo federale, statale e locale. Ad esempio la FAA continuava ad avere un notevole ruolo di regolamentazione per ciò che riguarda la sicurezza degli aerei. Il fulcro dell'attività del CAB era però rivolto alla fissazione delle rotte e delle tariffe, e in questo la nuova legge introduceva mutamenti sostanziali. È divenuto molto più facile di prima entrare nei mercati e quelle avio-linee che prima servivano questi mercati trovano ora molto più difficile bloccare i tentativi di nuova entrata. La nuova legge dà anche alle compagnie aeree una discrezionalità molto più ampia nella fissazione delle tariffe. È chiaro che le compagnie di trasporto aereo hanno iniziato a giocare un gioco con regole completamente nuove. Consideriamo ora brevemente come il mutamento ambientale ha influenzato due delle principali compagnie statunitensi.

### **American Airlines**

Come in altre grosse compagnie di trasporto aereo, i dirigenti della American Airlines vedevano la deregulation contemporaneamente come un affare e una minaccia. Questa sensazione contraddittoria portò una certa opposizione alla legge, il che può aver inizialmente ritardato la risposta organizzativa della compagnia al mutamento ambientale. Prima della reazione al cambiamento, la struttura delle rotte dell'American Airlines poteva essere descritta come una rete lineare. Le rotte seguite dagli aeroplani della compagnia tendevano a interconnettersi alle estremità, coprendo in tal modo tutto il continente. Al contrario, le rotte della Delta Airlines erano modellate a raggiera, con centro ad Atlanta. Si può facilmente comprendere che la specifica configurazione della rete ha un effetto sui costi di gestione e sulla percentuale di riempimento dei posti. In un certo senso, il modello utilizzato per le rotte da una compagnia aerea è un'importante componente della sua strategia e tecnologia organizzativa.

Per i primi due anni di deregulation, l'American Airlines non mutò la struttura lineare delle sue rotte, pur creando qualcosa di simile a due centri a Chicago e a Dallas. Nel passato, i successi della compagnia erano sostanzialmente basati sui servizi offerti a chi viaggiava per lavoro. Nei primi anni '70, quando si iniziò a intravedere la possibilità di una deregulation del settore, l'American Airlines scoprì di avere molti posti vuoti sui Boeing 747 acquistati verso la fine degli anni '60. Gli orari vennero quindi mutati in modo da aumentare la percentuale di copertura dei posti, guardando in modo particolare a chi viaggiava per turismo. Questi mutamenti tuttavia sfavorirono chi viaggiava per lavoro con un forte bisogno di viaggi frequenti e di connessioni dirette tra le città. Questi furono i problemi affrontati dal presidente dell'American Airlines, Robert L. Crandall, all'inizio degli anni '80.

Crandall adottò una strategia in parte vecchia e in parte nuova. Decise innanzitutto di puntare ancora sui trasferimenti di lavoro. Ma insieme a questa vecchia idea, decise lo sviluppo di una rete a raggiera. I dirigenti dell'American Airlines finirono per stabilire il centro della nuova rete a Dallas-Forth Worth, per rispondere alle mosse dei concorrenti Delta e Braniff in quella località. Tra il

1980 e il 1982 Crandall ottenne sostanziali progressi su questa strada. Inoltre, la compagnia riuscì a tagliare i costi per circa 250 milioni di dollari, rafforzando al tempo stesso l'efficienza del suo sistema computerizzato di prenotazione, Sabre.

### **Braniff Airways**

La risposta della Braniff Airways alla deregulation del trasporto aereo sembra essere stata "prendi quello che riesci finché ci riesci". Sotto la direzione di Harding L. Lawrence, presidente e direttore capo, la Braniff aprì 437 nuove rotte subito dopo l'entrata in vigore della nuova legge. L'obiettivo della Braniff era quello di espandersi su nuovi mercati il più rapidamente possibile. Oltre ad accrescere il numero di mercati serviti, la strategia della Braniff era analoga a quella della concorrente American Airlines. La Braniff desiderava fornire un adeguato servizio a coloro che viaggiavano per lavoro, sviluppando una rete a raggiera (a Denver e a Las Vegas, oltre che a Dallas).

All'inizio le cose sembrarono andare assai bene per la Braniff. I passeggeri/miglio disponibili crebbero del 33% in un anno, 18 nuove città vennero aggiunte sulla rete statunitense oltre a 4 in Europa e 3 nel Medio Oriente. Ma sfortunatamente, le cose non continuarono ad andare così bene per la Braniff.

La crescita comportò una serie di problemi. L'aumentato numero di rotte accrebbe il consumo di carburante, e la compagnia fu costretta a pagarlo molto caro. Oltre a ciò parecchi aerei viaggiavano con parecchi posti vuoti, con conseguenze assai negative per i ricavi. Anche l'addestramento del personale assunto in questa fase di crescita si rivelò un problema, che la Braniff cercò di risolvere mediante un uso intensivo dei propri centri di addestramento. Dopo l'espansione, la performance dei voli Braniff fu assai poco soddisfacente. Alcuni giunsero ad affermare che i voli erano diventati poco sicuri, anche se non ci fu mai un intervento della FAA.

Nel luglio 1979 la Braniff iniziò a tagliare alcune delle nuove linee interne. Problemi di cassa impedivano alla compagnia la prosecuzione della campagna promozionale necessaria per sostenere i viaggi più lunghi. Inoltre, la compagnia si era notevolmente indebitata per sostenere l'acquisto di nuovi aerei. Il suo parco velivoli era divenuto uno dei più moderni del settore, secondo solo a quello della Delta. Nel 1981 il management della Braniff venne sostituito, nel tentativo di stabilizzare la compagnia e di metterla in grado di sopportare i costi. Il nuovo presidente era Howard Putnam, proveniente dalla Southwest Airlines, una efficiente compagnia aerea regionale (*Aviation Week and Space Technology*, 28.09.1981). Tuttavia il tentativo non riuscì, e la Braniff dichiarò bancarotta nel maggio 1982. Da allora essa si è riorganizzata e ha ricominciato le operazioni nel marzo 1984 ma su scala assai più ridotta.

### **QUESITI**

1. **Confrontate e commentate le risposte strategiche della American Airlines e della Braniff Airways all'Airline Deregulation Act del 1978.**
2. **Valutate l'analisi situazionale utilizzata dai dirigenti delle due compagnie. In che misura i dirigenti di ciascuna compagnia valutarono le minacce e opportunità esterne, le competenze interne e i propri valori nel pianificare le risposte alla deregolamentazione del settore?**
3. **Quali lezioni si possono trarre da questo caso sul carattere di sistema aperto delle organizzazioni?**