

## Ryanair

Ryanair è un ultra-low cost carrier (ULCC) che gestisce più di 1.600 voli giornalieri (oltre 500.000 all'anno) che connettono oltre 186 destinazioni in 30 paesi. Grazie a un team di oltre 9.000 professionisti e una flotta di 303 aeromobili Boeing 737 - 800, Ryanair trasporta oltre 80 milioni di passeggeri all'anno. Nel 2013, Ryanair ha registrato un aumento del 13% dei profitti, raggiungendo il risultato record di 569 m€ Il traffico è cresciuto del 5%, il load factor è rimasto stabile all'82% e il fatturato, con un tasso di crescita del 13%, ha toccato i 4.884 m€

La società è stata fondata nel 1985 per fornire servizi di trasporto aereo passeggeri tra l'Irlanda e il Regno Unito, in alternativa al vettore monopolista statale Aer Lingus. Inizialmente, Ryanair si è presentata come una compagnia aerea tradizionale, con due classi di posti a sedere. Dopo alcuni anni di rapida crescita, caratterizzati però da una forte concorrenza sui prezzi con Aer Lingus e British Airways, la società ha accumulato oltre 20 milioni di sterline di perdite e ha dovuto procedere a una sostanziale ristrutturazione.

La lotta per la sopravvivenza condotta nei primi anni '90 ha richiesto una profonda rivisitazione del modello di business con l'obiettivo di diventare la prima compagnia low cost in Europa. Nella trasformazione si è seguito l'esempio di Southwest Airlines, l'operatore di grande successo localizzato in Texas.

Negli anni ottanta, mentre tutte le altre grandi compagnie aeree adottavano il sistema " Hub & Spoke", Southwest ha iniziato ad operare collegamenti point-to-point, offrendo così alla maggior parte dei suoi passeggeri un servizio completo da origine a destinazione. La maggior parte dei voli era a corto raggio e durava in media 65 minuti. Southwest generalmente volava in aeroporti non congestionati di piccole città o negli aeroporti secondari delle grandi città meno congestionati. Nella maggior parte dei casi, questa scelta ha reso impossibile organizzare collegamenti con i voli operati dalle altre compagnie, così come naturalmente non ha favorito la situazione opposta. Per questo motivo, Southwest ha scelto di non offrire collegamenti tra voli e di non gestire direttamente il trasferimento dei bagagli alle altre compagnie aeree.

Come Southwest, Ryanair ha deciso di organizzare i suoi voli in modo non convenzionale. Alcuni servizi ritenuti non essenziali per raggiungere gli obiettivi di riduzione dei costi e di puntualità dei voli sono stati eliminati, in particolare i pasti e gli snack serviti in volo, la prenotazione dei posti a sedere, l'accesso ai programmi frequent flyer. Per contro, Ryanair ha cercato di incrementare le sue entrate attraverso servizi accessori quali le vendite di prodotti duty-free, bevande e snack, servizi turistici, assicurazioni di viaggio, noleggio auto, servizi pubblicitari in volo e, ultimamente, pubblicità all'esterno dei suoi aeromobili.

Ryanair ha ridotto le tasse aeroportuali (tasse di atterraggio, tasse di carico passeggeri, tasse per la sosta degli aeromobili e supplementi dovuti all'inquinamento acustico) evitando di utilizzare per i propri scali gli aeroporti principali. Inoltre, poiché è in grado di generare un volume elevato di traffico passeggeri, Ryanair generalmente negozia e ottiene tariffe più favorevoli. Altre azioni specifiche riguardano sia l'impiego all'interno dell'aerostazione di punti di sbarco e imbarco dei passeggeri meno centrali e quindi meno costosi, sia l'utilizzo di scale esterne in luogo dei più comodi finger. Coerentemente con la sua politica di voli point-to-point su rotte a corto raggio, Ryanair non prevede collegamenti con altre compagnie aeree. Questo permette di eliminare i costi per la fornitura dei servizi accessori (trasferimento dei bagagli, assistenza passeggeri) e consente di non dover gestire i ritardi spesso causati dalla scarsa puntualità dei voli in coincidenza.

Limitando i servizi a bordo così come quelli offerti per la connessione tra i voli, il tempo di carico e scarico di un aeromobile (turnaround time) è stato ridotto a 25 minuti, circa la metà del tempo medio necessario per svolgere le stesse operazioni da parte delle altre compagnie. Appena l'operatore a terra riceve dal capitano il segnale che i motori sono stati spenti e l'aeromobile è frenato, le attività di ground operations possono iniziare. Nel giro di pochi secondi, il camion delle provviste si alza fino al portellone per ripristinare bevande e snack. Dal camion del carburante viene stesa la tubazione fino alla connessione posta sotto le ali e, in meno di 2 minuti, inizia il

rifornimento. Nel frattempo, i bagagli sono scaricati dall'aeromobile e posizionati sul primo carrello. Dall'altro lato, la scala passeggeri viene posizionata e bloccata per permettere il deflusso dei passeggeri. Mentre i passeggeri cominciano a sbarcare, l'equipaggio inizia a ripulire e preparare la cabina per il volo successivo. Se tutto procede come pianificato, l'ultimo passeggero lascia solitamente l'aereo dopo soli 8 minuti. I passeggeri in attesa sono già allineati per l'imbarco. Quando l'agente al gate riceve conferma che l'aereo è pronto per l'imbarco, avvia la procedura di imbarco per il primo gruppo di passeggeri. Al termine delle operazioni di imbarco, l'agente di terra controlla la fattura del carburante, verifica il completamento della procedura di carico dei bagagli e della pulizia delle toilette. Tutta la documentazione viene consegnata al capitano e la porta del velivolo può essere chiusa. Trenta secondi dopo, i fermi vengono rimossi, l'agente di terra dà il tradizionale saluto al capitano e l'aereo può avviarsi verso la pista di decollo. Tempo totale: 25 minuti!

A parte l'aeroporto di Dublino, dove sono localizzati i centri servizi e la maggior parte dello staff, Ryanair ha esternalizzato a operatori specializzati la gestione degli aeromobili, la vendita dei biglietti, la movimentazione dei bagagli e altre attività non strategiche. La società ha cercato di negoziare tariffe competitive e contratti pluriennali a prezzo fisso, limitando in tal modo l'esposizione a possibili aumenti di costo.

Sul fronte della manutenzione dei velivoli, Ryanair ha deciso di affidare ai propri tecnici la sola manutenzione ordinaria mentre i servizi di riparazione e gli interventi di manutenzione pesante vengono appaltati a terzi. La flotta è composta principalmente da un singolo tipo di aeromobile - Boeing 737-800s, attualmente uno degli aerei commerciali più utilizzati al mondo, con una specifica configurazione (190 posti). I lavori di manutenzione si svolgono sotto la supervisione e pianificazione dello staff tecnico di Ryanair, consentendo alla società di mantenere il controllo di qualità e di sicurezza senza dover sostenere il costo di una manodopera specializzata per una flotta di dimensioni modeste.