

KEY FINDINGS

- Ryanair è nata grazie alla liberalizzazione del mercato dei cieli iniziata alla fine degli anni Settanta.
- Il suo successo è legato ad una semplice intuizione: la massificazione del trasporto aereo.
- Tagliando drasticamente i costi "superflui" e continuando ad ampliare la propria offerta Ryanair ha sbaragliato la concorrenza superando ogni record.
- Ciò ha permesso di applicare bassi prezzi che a loro volta, con la continua espansione delle rotte, hanno attirato nuovi clienti.
- Grazie alla Ryanair il trasporto aereo è diventato un bene di consumo, da bene di lusso che era.

Andrea e Mauro Gilli sono entrambi laureati in Scienze Politiche all'Università di Torino. Andrea Gilli inizierà il prossimo settembre un MSc in International Relations presso la London School of Economics. Mauro Gilli inizierà invece un M.A. in International Relations presso il Bologna Center della Johns Hopkins University

Milano-Londra, 7 euro

Come la Ryan Air ha ridotto i prezzi, spezzato il monopolio e unito l'Europa

Di Andrea Gilli & Mauro Gilli*

La Ryanair è la più famosa compagnia aerea low cost in Europa. Il vettore irlandese è ormai una delle più importanti compagnie nel mercato europeo, davanti addirittura alla British Airways.

La sua storia è quella di una straordinaria esperienza economico-aziendale fondata sulla centralità del mercato. Ed è una storia profondamente umana, fatta di sacrifici, di cadute dolorose, di caparbia, perseveranza e, alla fine, di successi. Ma soprattutto, quella di Ryanair è una straordinaria storia di libertà: di libertà economica, di libertà di movimento e di libertà di scelta dei consumatori.

1. Introduzione

Fin dalla sua nascita, la scienza economica è stata in grado di fornire ai decisori alcune strategie di condotta sulle quali, nella comunità degli studiosi, c'è un certo accordo. Eppure dopo decenni di ricerche attente e meticolose, le autorità politiche si intestardiscono nel voler sostanzialmente negare l'efficacia dell'applicazione di tali semplici suggerimenti, spesso schermandosi dietro questioni morali, principi etici o problemi sociali (che sono spesso un ottimo paravento per la protezione di interessi particolari). Con risultati allora drammatici.¹

Il settore del trasporto aereo non fa eccezione: la prolungata esistenza di un mercato protetto e oligopolistico ha portato ad una crescita insostenibile

delle rendite di posizione, dell'inefficienza degli operatori e dei prezzi da essi praticati. Tutto ciò non solo si è ripercosso negativamente sulla performance economica delle diverse economie nazionali² ma ha avuto degli effetti nefasti sul tenore di vita e sulla libertà di scelta delle fasce più povere della popolazione che a lungo non hanno potuto accedere al trasporto aereo per via dei suoi costi proibitivi.

Per dirla con Milton e Rose Friedman, "protezione significa in realtà sfruttamento del consumatore".³ I consumatori europei sono stati di fatto *sfruttati* per anni nel regime di concorrenza assolutamente limitata che regnava nel settore.

2: Si pensi alle risorse dilapidate in questa maniera e quindi sottratte all'investimento: il riferimento ad Alitalia è fin troppo ovvio.

3: Si veda Rose e Milton Freedman, *Liberi di Scegliere*, Milano, Longanesi 1981, p. 44.

* Si ringraziano Mario Seminerio e Arianna Capuani.

La storia della Ryanair, quella che andremo ad analizzare in questo *Briefing Paper*, è dunque particolarmente utile perché ci ricorda (qualora ve ne fosse ancora bisogno) come il mercato, se lasciato operare per proprio conto, crei ricchezza, elimini le rendite dei monopoli e abbatta i prezzi al consumo, determinando una crescita esponenziale del benessere generale, soprattutto a beneficio delle fasce più svantaggiate della popolazione.

2. La storia di Ryanair

Il caso di Ryanair è certamente molto affascinante: dalle intuizioni di un uomo, Tony Ryan, è nato infatti un colosso che, non senza difficoltà, sin dai suoi primi anni è cresciuto in maniera esponenziale, fino a diventare quello che noi tutti oggi conosciamo. Ovvero la compagnia aerea *low cost* per definizione – e in assoluto una delle più importanti aziende del settore. Rileggerne il percorso è come affrontare una lezione d'economia.

2.1 Mr. Ryan.

La Ryanair nasce a metà degli anni Settanta per mano di un brillante manager dell'Aer Lingus, la compagnia di bandiera irlandese che, come un po' tutte le sue concorrenti, durante i mesi invernali si trovava a dover lasciare inutilizzata una parte cospicua della propria flotta. Egli ebbe un'intuizione eccezionale ed all'epoca del tutto inedita: dare in noleggio la flotta in eccesso durante la bassa stagione così da trasformare un costo in una fonte di profitto.⁴ Quel manager si chiamava Tony Ryan.

Il successo fu immediato, tanto che lo stesso Ryan decise, di lì a poco, di fondare un'azienda interamente consacrata al nuovo business. Per favorirne il progetto, il Governo irlandese decise di far diventare i dintorni di Shannon (dove l'azienda sarebbe stata domiciliata) una zona a bassa tassazione. Una sorta di area economica speciale: di qui, la famosa battuta di Tony Ryan che, giocando sulla similitudine di nomi tra Shannon a Shenzhen, amava ripetere il motto di Deng Xiaoping: "Alcuni devono arricchirsi per primi, altri-

4: Si conti infatti che negli anni Settanta gli studi sul management e sull'efficienziazione delle imprese erano ancora molto arretrati, la parola "outsourcing" probabilmente non esisteva ancora e la departmentizzazione delle aziende in unità di lavoro non era neppure ancora stata ideata.

menti tutti resteremo poveri". Ryan, in un'Irlanda stagnante e agricola, sarebbe stato uno di quei "primi" ricchi.⁵

Il vero sviluppo dell'azienda si ebbe però grazie ad un'altra riforma, precisamente quella portata avanti oltreoceano da Jimmy Carter – un presidente solitamente poco incline alle svolte pro-mercato⁶ – l'*Airline Deregulation Act* del 1978, con il quale venne avviata la liberalizzazione del trasporto aereo negli Stati Uniti.⁷

Da quel momento l'entrata in questo settore diventava assai meno onerosa e complicata per i nuovi *player*. Un'azienda specializzata nel noleggio di aeromobili in giro per il mondo non poteva che trarne un enorme beneficio visto che il suo business permetteva proprio ai nuovi operatori di ridurre ulteriormente i loro costi di entrata. Così ha inizio la storia della Ryanair.

2.2 Dal noleggio al trasporto diretto: la nascita di Ryanair

Ryan era un duro, un uomo forte di tenacia ed ambizione, che non poteva certamente accontentarsi di quel successo iniziale. Così, nel 1980, insieme ad alcuni partner, chiese al Governo una licenza per la costituzione di una nuova compagnia aerea *a basso costo*.

L'idea era semplice: nonostante gli Stati europei sembrassero ancora molto allergici alla parola "liberalizzazione", prima o poi il processo iniziato negli Stati Uniti avrebbe dovuto coinvolgere anche l'Europa, dove – questa l'intuizione del manager – si sarebbero presto presentate enormi opportunità di guadagno. Secondo Ryan, quelle regole servivano solo ad imbrigliare un'intera economia continentale, i suoi

5: Shioban Creaton, *Ryanair: How a Small Irish Airline Conquered Europe*, Londra, Aurum 2005 (2nd ed. Revised), p.11.

6: Anthony S. Campagna, *Economic Policy in the Carter Administration*, Westport, CT, Greenwood Publ. 1995; Veronique de Rugy and Tad DeHaven, "The Mother of All Big Spenders: Bush spends like Carter and panders like Clinton", *National Review Online*, July 28, 2003, <http://www.cato.org/research/articles/dehaven-030728.html>

7: Si veda per esempio Alfred E. Kahn, "Surprises of Airline Deregulation", in *American Economic Review*, Papers and Proceedings 78, no. 2, maggio 1988, pp. 316-22; Vincenzo Caratozzolo *Il trasporto aereo e la sua liberalizzazione: un processo integrato*, in *Atti del del Convegno*, Ispica-Ragusa, 29 agosto - 4 settembre 1999.

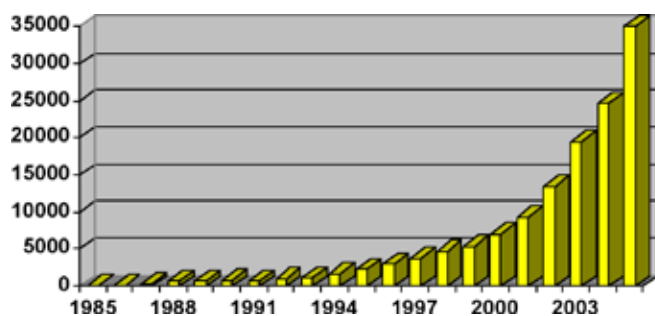


Grafico 1.1: Passeggeri trasportati da Ryanair. Fonte: sito dell'azienda: www.ryanair.com

Stati e la sua popolazione. E prima o poi la forza del mercato avrebbe portato alla loro abrogazione: non era infatti pensabile che il mercato aereo restasse fermo di fronte ad un mondo che cambiava, e Ryan lo aveva compreso.

Nel contempo, egli era ben conscio della presenza di un ostacolo su questa strada: la resistenza e l'opposizione, oltre che la forza, delle grandi compagnie di bandiera, nei confronti di un nuovo concorrente. Ryan riteneva quindi che per scalzare le loro posizioni (già difese dai rispettivi Stati) fosse assolutamente necessario puntare su una politica di bassi prezzi che dette compagnie non sarebbero mai state in grado di offrire a causa della loro rigida struttura dei costi – che non poteva a ridursi per via della loro elefantica struttura organizzativa e della complessità dei servizi che esse erano “costrette a fornire” per mantenere le loro quote di mercato.⁸ Solo in questa maniera una nuova compagnia avrebbe potuto sopravvivere agli attacchi che le sarebbero stati mossi contro dalle sue concorrenti.

Prezzi ridotti – questa era l'idea fondamentale di Ryan – avrebbero infatti attirato quanti non prendevano ancora l'aereo (preferendogli altri mezzi di trasporto più economici) oltre ai clienti delle grandi compagnie nazionali. In altri termini Ryan voleva *massificare* il trasporto aereo, trasformarlo da bene

di lusso in un bene di massa: fare in modo cioè che la sua domanda diventasse altamente elastica rispetto ai prezzi.⁹ In questa maniera, i minori introiti per passeggero sarebbero stati colmati dal maggior numero di utenti che avrebbe acceduto al servizio. Nient'altro che l'applicazione pratica della teoria *schumpeteriana* del ciclo del prodotto.¹⁰

Nonostante l'opposizione di Aer Lingus, il governo finì per approvare il suo progetto, sebbene questa decisione sia arrivata solamente alla fine del 1985. Così nasceva la Ryanair.

Il primo collegamento fu realizzato nel maggio 1986, sulla rotta Dublino-Luton (Londra): il prezzo offerto al pubblico ammontava a 99£ rispetto ai 200£ che Aer Lingus aveva applicato fino ad allora (una cifra che lo stesso amministratore delegato della compagnia di bandiera avrebbe definito, solo qualche anno più tardi, *un vero e proprio furto*).¹¹ Poche ore prima della partenza di quel volo, Aer Lingus annunciò di essere in grado di offrire biglietti a 95£, grazie ad “un'improvvisa riduzione dei prezzi petroliferi” (sic!). “Grazie ad un'improvvisa riduzione della sterlina” – ribatteva Ryanair – la neonata compagnia era in grado di abbassare ulteriormente il suo prezzo, portandolo a 94,99£.¹² La concorrenza nel settore dei trasporti aerei era iniziata per davvero – e prima che Ryanair effettuasse un solo volo!

2.3 Ryanair decolla

Malgrado le difficoltà dovute alla presenza di un operatore dominante, e malgrado il radicalismo e l'ostilità dell'establishment politico e sindacale, la Ryanair crebbe ad un ritmo sostenuto già nei suoi primi anni di vita. L'ampliamento del suo giro d'affari non fu però seguito da un'analoga crescita degli utili: le sue perdite andarono infatti ingrandendosi, tanto da raggiungere livelli preoccupanti alla fine degli anni

8: Generalmente, nel processo di maturazione di un settore, un attore inizia a fornire un servizio senza mutare il proprio prezzo di vendita. Di conseguenza, gli altri attori sono costretti a seguire questo percorso. La concorrenza abbatta i prezzi di vendita e obbliga a fornire una gamma di servizi maggiori: di qui la radice della scarsa profittabilità di tanti settori maturi. Per quanto riguarda il mercato dei trasporti aerei si veda per esempio Sean D. Barrett, “Peripheral market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market – a case study”, in *Journal of Air Transport Management*, n.5/1999; Sean D. Barrett, “Airport competition in the deregulated European aviation market”, in *Journal of Air Transport Management*, n.6/2000.

9: Creton, *op. cit.*, p.15.

10: Si veda per esempio Joseph A. Schumpeter, *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1934; David Reisman, *Schumpeter's Market: Enterprise and Evolution*, Cheltenham, Edwar Elgar, 2004; e Yuichi Schionoya and Craufurd D. Goodwin (a cura di), *Schumpeter and the Idea of Social Science*, Cambridge, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.

11: Creton, *op. cit.*, p. 23.

12: *Ibid.*, p. 26.

Compagnia	Percentuale voli in orario	Bagagli smarriti per migliaio di passeggeri
Ryanair	92%	0,5%
SAS	88%	7,4%
Air France	86,2%	12,2%
Lufthansa	86,7%	14,2%
Austrian	84,9%	15,4%
EasyJet	83%	Si rifiuta di pubblicare
Alitalia	81,3%	11,1%
Iberia	79,1%	10,5%
British Airways	76,6%	15,6%

Tabella 1.1: Qualità del servizio offerto ai clienti. Fonte: *Ryanair Roadshow Presentation, Half Year Results, 7 November 2005*, p. 12, http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/present/quarter2_2006.pdf. Dati riferiti al secondo trimestre 2005.

'80. Fino ad allora l'azienda aveva mostrato infatti di essere in grado di crescere, ma non aveva ancora dato prova di saper generare profitti. Il suo futuro iniziava ad essere incerto. Per questo motivo una svolta, innanzitutto nella gestione finanziaria, cominciava ad imporsi. Essa ebbe inizio quando Tony Ryan nominò suo assistente un giovane ed intraprendente contabile, Micheal O'Leary.

O'Leary fu chiamato in azienda per controllare e sanare i conti. Ben presto, però, ne sarebbe diventato una sorta di *deus ex machina*: O'Leary sembrava infatti un nuovo Tony Ryan ma ancora più tenace, ancora più ambizioso e ancora più sfrontato. Se possibile ancora più adatto, dunque, a guidare un'azienda che



Immagine 1.1: Aeroporti europei serviti da Ryanair. Fonte: sito <http://www.ryanair.com>

della sfrontatezza aveva fatto la sua bandiera. Oggi O'Leary è l'amministratore delegato nonché principale azionista dell'azienda.

La sua ascesa all'interno della dirigenza aziendale è indissolubilmente legata a due operazioni che, di fatto, salvarono Ryanair dal fallimento e la lanciarono verso il successo. La prima permise di traghettare l'azienda fuori dalla crisi in cui versava (crisi che lo stesso O'Leary era arrivato a considerare ormai irrecuperabile), mentre con la seconda il giovane manager definì il nuovo modello di business della compagnia. Un modello straordinariamente solido, tanto che da allora non ha subito significativi cambiamenti, a quasi quindici anni dalla sua introduzione.

2.3.1 L'uscita dalla crisi

Per fare uscire l'azienda dalla crisi O'Leary riuscì ad ottenere dal Governo irlandese l'esclusiva della tratta Dublino-Luton (Londra), che venne quindi tolta alla Aer Lingus (compagnia il cui azionista era, ricordiamolo, lo stesso Stato irlandese). In questo caso una precisazione è doverosa: se è fuor di dubbio il fatto che, senza l'intervento dello Stato, la Ryanair sarebbe probabilmente fallita, è altrettanto evidente come quella crisi fosse dovuta in prima battuta proprio all'eccessivo interventismo pubblico. La presenza di un vettore dominante come Aer Lingus, sostenuto e protetto dallo Stato, non poteva infatti consentire il naturale funzionamento del mercato e quindi la crescita del nuovo competitore (contro il quale, inoltre, venne scaricato il fuoco di rappresaglia del sindacato del settore, timoroso che una nuova compagnia avrebbe fatto andare in crisi il suo rapporto privilegiato con le aziende pubbliche e quindi con il Governo).

Nel caso in questione l'esecutivo irlandese si rese semplicemente conto del fatto che era preferibile la presenza sul mercato di due vettori anziché di uno solo e per questo motivo si mosse a favore di Ryanair. Grazie alla nuova compagnia, gli irlandesi avevano infatti avuto l'opportunità di viaggiare non solo a prezzi eccezionalmente più bassi che in passato, ma anche da e verso zone remote che precedentemente Aer Lingus non si era mai curata di collegare.¹³ Il governo decise pertanto di intervenire per proteggere la

13: Per quanto riguarda l'Irlanda, si pensi agli aeroporti di Kerry e Derry, ma anche di Shannon e Cork.

pur debole pluralità dell'offerta: il rischio era che, una volta scomparsa la Ryanair, la Air Lingus iniziasse nuovamente la sua politica di alti prezzi e alta inefficienza la quale, a sua volta, avrebbe verosimilmente finito per danneggiare lo stesso esecutivo.¹⁴

2.3.2 La nuova strategia aziendale

La seconda operazione targata O'Leary consistette nell'impostare un modello di business che avrebbe segnato definitivamente il corso aziendale. Non a caso, da allora il nome di O'Leary sarebbe stato indissolubilmente legato a quello dell'azienda.

Se infatti nei primi anni di vita la Ryanair era stata una compagnia a basso costo, con la nuova strategia aziendale la Ryanair divenne la compagnia aerea a basso costo. Questo è stato il frutto di una banale quanto fondamentale intuizione – mirante alla riproduzione, in Europa, di un modello vincente e consolidato altrove. Stiamo parlando di quello sperimentato negli Stati Uniti dalla prima compagnia *low-cost* al mondo, la Southwest Airlines.

La strategia di Southwest consisteva semplicemente nel minimizzare i costi ovunque fosse possibile, tenere gli aerei in volo piuttosto che a terra, e trasportare i propri passeggeri a prezzi contenuti, ma con la massima puntualità da e verso scali secondari. Queste basilari intuizioni sono alla base del successo della Southwest: la creatività manageriale O'Leary gli suggerì di copiarle.¹⁵

14: Esattamente il contrario di quanto accaduto in Italia relativamente alla compagnia aerea "Volare.web" che è stata recentemente acquistata dall'Alitalia.

15: Sia Ryanair che Southwest hanno sempre avuto una strategia comunicativa molto particolare, per usare un eufemismo. Consigliamo di guardare alcune pubblicità della compagnia irlandese sul sito internet della stessa compagnia. La Southwest è famosa, invece, per l'intrattenimento a bordo. Le hostess sono vestite, sostanzialmente, come fossero "veline", mentre qualunque tipo di comunicazione – anche in volo – avviene cercando di sfruttare l'ironia. Una delle battute più famose si deve allo stesso Herb Kelleher che, quando si trova su uno dei suoi aerei, partecipa attivamente ai giochi. In un viaggio verso Houston, prima della partenza, prese il microfono di bordo e chiese un applauso per una persona seduta nella parte anteriore dell'aeroplano che compiva novantotto anni, aggiungendo "Prima di lasciare l'aereo, ricordate di dire 'buon compleanno' al comandante". Si veda Creaton, *op. cit.*, p. 69

2.4 Dove osano le aquile

I risultati, ovviamente, non tardarono ad arrivare. O'Leary, che alla fine degli anni '80 credeva di dover fungere da liquidatore, a metà degli anni Novanta iniziò a rendersi conto delle immense possibilità di crescita dell'azienda. E allora, la strategia "Southwest" non aveva ancora mostrato tutte le sue potenzialità. Tant'è che da quel momento la compagnia ha sempre registrato una crescita ininterrotta e a due cifre di profitti, margine operativo, e passeggeri.

La forza di tale strategia si trova nella sua semplicità. Alla base vi è il continuo e forsennato taglio dei costi che le permette, da una parte, di offrire prezzi eccezionalmente più bassi dei concorrenti. Dall'altra, di avere dei margini superiori a quelli della media del settore. Con la drastica potatura dei costi l'azienda riesce infatti ad abbassare altrettanto drasticamente il *break-even load factor* di ogni suo singolo aereo (il numero di passeggeri necessario a garantire che ogni aereo non sia in perdita), mantenendolo tra i più bassi al mondo.¹⁶ E proprio il basso livello del *break-even load factor* permette un'elevata profittabilità.

In breve: il ridotto livello dei costi permette di praticare bassi prezzi e di ottenere un elevato margine percentuale su ogni biglietto venduto. A causa del medesimo basso livello dei prezzi, per ottenere enormi profitti è necessario puntare sulla quantità, ovvero sul numero di passeggeri, che vengono attirati dagli stessi prezzi bassi.

2.5 Lo sprint finale: i successi raggiunti e il futuro

Nel 1995, a dieci anni dalla sua fondazione, Ryanair trasportava 2,25 milioni di passeggeri. Nel 1999, questi sarebbero diventati 6 milioni. E per quest'anno, vent'anni dopo quel primo volo Dublino-Luton (Londra), se ne attendono 35 milioni.¹⁷ Passeggeri, rotte,

16: Si veda per esempio Ryanair's Financial Report, September 30 2005, consultabile all'indirizzo <http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2005/20Fstatement05.pdf>, pp. 44; Fact Sheet: Industry Statistics, IATA, consultabile all'indirizzo <http://www.iata.org/NR/rdonlyres/ABBF7D7B-68C9-42F4-8177-22A795F9C714/0/FactSheetIndustryFacts.pdf> e TRL, Airline Performance Indicators, Product Information Pack, September 2004, Wokingham, UK consultabile all'indirizzo http://www.trl.co.uk/download/download_file.asp?file=../files/general/AIRLINE_PERFORMANCE_2004_PRODUCT_INFORMATION_PACK.pdf.

17: Si veda per esempio http://www.eco.unipmn.it/corsi/programmi/programmi_2005_2006/EcoAzNetEcon/Ryanair_caso.

	31 Dicembre 2000	31 Dicembre 2001	Variazione %
Passeggeri	2,1	2,7	+30%
Load factor	77%	79%	+3%
Ricavi	€ 111,9m	€ 135,5m	+18%
Profitti al netto delle imposte	€ 21,3m	€ 28,8m	+35%

Tabella 1.2: Comparazione risultati operativi Dicembre 2000 e Dicembre 2001, dopo l'effetto 11 settembre. Fonte: Ryanair's 4th Quarter 2001 Results, p.1, http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2002/results_quarter3_2002.pdf

frequenza dei voli hanno dunque continuato a moltiplicarsi ininterrottamente. Solo il prezzo dei biglietti aerei ha registrato una regolare riduzione sia in termini reali che in termini nominali (!).¹⁸

Senza ombra di dubbio, la crescita che la compagnia ha registrato nel corso degli anni più recenti è stata in buona parte sostenuta dallo sviluppo e dalla diffusione delle nuove tecnologie che le hanno permesso, da una parte, nuove e importanti economie di scala e dall'altra nuovi canali per raggiungere nuovi utenti.

Le nuove tecnologie (e soprattutto la loro diffusione) hanno infatti permesso all'azienda di abbattere un'importantissima voce di costo che pesa in maniera notevole sui bilanci di tutte le compagnie aeree del mondo: le commissioni dovute alle agenzie di viaggio. Fino a pochi anni fa esse rappresentavano l'unico canale attraverso il quale i vettori potevano avvicinarsi ai clienti. Senza non era possibile vendere i propri biglietti. La Ryanair riuscì comunque a scaricare anche contro di esse il suo fuoco polemico in quanto, secondo l'azienda, le agenzie avrebbero applicato delle commissioni eccessivamente alte. Lo scontro sarebbe poi terminato addirittura con la minaccia di boicottaggio della stessa Ryanair da parte delle agenzie.¹⁹ Il punto rilevante è che proprio grazie ad Internet la

compagnia sarebbe poi stata in grado di "boicottarla". Le posizioni di rendita sopravvivono infatti fin quando la tecnologia non le rende valicabili: questo è uno di quei casi. Grazie all'apertura di un suo sito, la compagnia ha potuto interagire direttamente con i suoi consumatori e registrare, senza passare attraverso un intermediario, le prenotazioni. Ciò ha permesso di ridurre ulteriormente i costi operativi e quindi i prezzi.²⁰

La Ryanair è così entrata nel nuovo millennio con *performance* solidissime e intenzionata a battere ogni nuovo record. Ci sarebbe riuscita, tant'è che neppure gli attentati terroristici dell'11 settembre sarebbero riusciti ad indebolirla. Mentre il settore dei trasporti aerei globale era in ginocchio (tanto che alcune compagnie aeree furono costrette al fallimento e quasi tutte andarono in rosso),²¹ la Ryanair riuscì addirittura ad aumentare i propri passeggeri. O'Leary scelse immediatamente quale fosse la rotta da seguire: "[i terroristi] non ci vogliono far volare, noi invece porteremo ancora più gente in volo". E così iniziarono le campagne promozionali con cui si offrivano biglietti aerei a costo zero. Il successo fu impressionante. Ryanair reggeva l'urto che aveva messo in ginocchio l'economia mondiale (tabella 1.2).

A conferma di quanto scritto basti il seguente dato: nel gennaio 2002 Ryanair ha siglato un accordo con la Boeing per la fornitura di 150 nuovi aerei, il più grande ordine che la compagnia americana abbia mai preso. Nel 2003 ne venivano ordinati altri 100.²² I dati relativi ai passeggeri sembrano quindi quasi superflui: nel 2003 la compagnia ha trasportato più passeggeri, nel mercato europeo, della British Airways²³ e per il 2006 i passeggeri previsti sono 35 milioni. Con l'obiettivo di raddoppiarli entro il 2012 (grafico 1.2).²⁴

[pdf](#).

18: Si veda Ryanair's Financial Report, *op. cit.*, pp. 22-26. Oppure si consideri il prezzo di 200 £ di cui parlavamo prima applicato da Aer Lingus fino al 1986. Ebbene, al momento della nostra rilevazione (2 Aprile 2006), sul sito della Ryanair sono disponibili i seguenti prezzi: la tratta Dublino-Luton (Londra) costa 0,34 € (si, zero virgola trentaquattro) in date diverse fino all'ottobre 2006. Per un volo al 10 novembre 2006, la tariffa più elevata è di 24,99 euro. Meno di un decimo, in termini nominali, del prezzo del 1986 (!). Per un volo vicinissimo alla data di prenotazione, si va dai 9,99 euro fino ad un massimo di 69,99. In ogni caso, sempre meno del prezzo del 1986.

19: Si veda per esempio, TCA, Competition Authority Annual Report, Dublin (IR), 1998, p. 11, <http://www.tca.ie/reports/annualreport1998.pdf>.

20: Si veda Creaton, *op. cit.*, p. 4.

21: Si veda per esempio Harumi Itoy and Darin Leez, *Assessing the Impact of the September 11 Terrorist Attacks on U.S. Airline Demand*, February 3, 2004, http://www.brown.edu/Departments/Economics/Papers/2003/2003-16_paper.pdf; o Tourism Queensland Corporate, *September 11 Aviation Impacts*, <http://www.tq.com.au/industry/incidents/september-11-aviation-impacts.cfm>.

22: Si veda per esempio <http://www.boeing.com/global/italy/news/release/100-ryanair-737/>.

23: Si veda il sito internet della compagnia, precisamente all'indirizzo <http://www.ryanair.com/site/EN/about.php>.

24: Si veda per esempio *Significant Upside Potential from Growth Scenarios*, In-Depth, Morgan Stanley March 2 2005, p. 4, <http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/morgan-mar02.pdf>.

3. Le radici di un successo

La straordinaria storia di Ryanair si spiega, a nostro modo di vedere, in virtù di due ragioni fondamentali. Da una parte a causa della solida strategia aziendale (taglio dei costi, aggressiva politica espansiva, etc.). Dall'altra, per via di una corretta interpretazione del funzionamento dell'economia nel suo complesso da parte del management dell'azienda.²⁵ Partiremo da questo secondo aspetto in quanto, a nostro modo di vedere, è fondamentale per comprendere la stessa strategia dell'azienda, che verrà analizzata nel paragrafo immediatamente successivo.

3.1 L'Offerta crea la Domanda.

Poco più di duecento anni fa, Jean Baptiste Say formulava un concetto che si sarebbe rivelato fondamentale per la scienza economica: quel concetto è ora conosciuto come Legge di Say e stipula che l'offerta crea la domanda, e non viceversa (come avrebbe poi cercato di dimostrare inutilmente Keynes).²⁶ L'intuizione di Say è cruciale, tant'è che oggi egli può essere tranquillamente considerato il padre nobile della *supply-side economics*.

Say suggeriva di mettersi sul mercato, di produrre, di "offrire": la concorrenza che ne sarebbe derivata avrebbe fatto il resto, portando con sé progresso e benessere. Il caso Ryanair, soprattutto se guardato nella prospettiva di un'Europa in preda a pericolosi rigurgiti di keynesismo e protezionismo, dimostra quanto quell'intuizione fosse corretta e soprattutto quanto grandi siano le sue potenzialità pratiche.

Ryanair è nata in un mercato chiuso, monopolistico (o, nel caso migliore, oligopolistico) dove l'interventismo statale era oppressivo e in un contesto storico nel quale il sindacato poneva i privilegi dei suoi iscritti ben al di sopra di ogni altro bene, valore o principio.²⁷

25: Come ricordato, lo stesso Ryan riteneva, fin dagli inizi, ineluttabile il processo di liberalizzazione dei cieli. Vedi paragrafo 2.2.

26: Si veda Jean Baptiste Say, *A treatise on political economy: or The production, distribution, and consumption of wealth*, <http://www.econlib.org/LIBRARY/Say/sayTtoc.html>; e Thomas Sowell, *Say's Law, An Historical Analysis*, Princeton, NJ, Princeton University Press, Princeton, 1972. Per quanto riguarda la contrapposizione tra l'applicazione pratica delle teorie di Keynes e la legge di Say, si veda per esempio Richard M. Ebeling, "Henry Hazlitt and the Failure of Keynesian Economics," in *The Freeman*, <http://www.fee.org/pdf/the-freeman/ebeling1104.pdf>.

27: La seguente storia apparsa sul *Tages Zeitung* di alcuni mesi fa può risultare indicativa: una hostess si lamentava delle condizioni

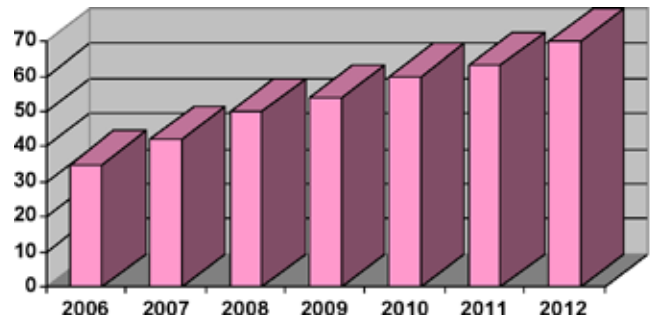


Grafico 1.2: Crescita prevista dei passeggeri. Fonte: Significant Upside Potential (from *Growth Scenarios, In-Depth*, Morgan Stanley, March 2 2005, p. 4, http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/morgan_mar02.pdf)

"Offrendo" Ryanair non solo è sopravvissuta, ma ha addirittura vinto, sconfiggendo lobby e competizione sleale, opposizioni pregiudiziali e antagonismi politici. E con essa hanno vinto soprattutto i consumatori che oggi hanno a disposizione un servizio migliore e meno costoso.

Non c'è trucco, non c'è inganno: Ryanair si è semplicemente limitata ad offrire, ad innovare il servizio, senza arroccarsi in posizioni di rendita. In questa maniera ha creato ricchezza per i suoi azionisti, ha prodotto nuove opportunità di lavoro e soprattutto ha permesso una drastica riduzione dei prezzi del trasporto aereo, con indubbie ripercussioni benefiche su tutta l'economia di Eurolandia.²⁸

L'Offerta crea la Domanda e la concorrenza che ne deriva spinge l'Offerta a migliorarsi: questa è l'intuizione di Say. Questo è quanto è successo con Ryanair. L'azienda è entrata in un mercato: prima lo ha sconvolto e poi, per sopravvivere allo stesso moto centrifugo da essa messo in atto, ha dovuto continuare ad offrire, nel senso lato del termine (migliorare il proprio servizio, ridurre i costi e quindi i prezzi al pubblico etc.). L'azienda ha dato il via ad una corsa: per evitare di esserne travolta ha dovuto continuare a correre, più degli altri.

di lavoro, a suo modo di vedere, a cui sarebbe attualmente sottoposta, che per lei non sarebbero più sostenibili. In chiave quasi romantica e come se ciò fosse assolutamente scontato, ricordava con rammarico le condizioni di lavoro di due decenni fa quando dopo ogni viaggio intercontinentale aveva diritto ad una settimana di vacanze ai Caraibi. Si veda Sandra Loehr, "Die enge Welt der grossen Weite", *TAZ*, 1 Aprile 2005.

28: Si pensi che uno studio dello Scottish Enterprise Ayrshire ha stimato nel 2003 il guadagno dell'economia dell'area di Prestwick derivante dalla presenza di Ryanair tra i 14 e i 18 milioni di £ l'anno, mentre per l'intera economia scozzese il guadagno si aggirerebbe addirittura intorno ai 90 milioni £ l'anno. Si veda Alf Young, "EU ruling: low-cost air travel will nose-dive", *Sunday Herald*, 16 november 2003, <http://www.sundayherald.com/37987>.

Se si guarda la tabella 1.3, si può constatare come la compagnia aerea abbia un margine elevato ma quantitativamente limitato. Ciò significa che un improvviso aumento dei costi (per esempio legato al caro-petrolio) o un'improvvisa riduzione dei clienti (legato ad esempio ad una crescita dei suoi prezzi) ne abbatterebbero in poco tempo la profittabilità. Per continuare a macinare profitti, la Ryanair non può quindi che proseguire sulla sua rotta: tagliare i costi, tagliare i prezzi e aprire nuove tratte, così da far crescere il numero dei passeggeri. Mentre i suoi concorrenti, per contrastare un eventuale deterioramento del loro margine operativo, possono offrire maggiori servizi (per attirare nuovi clienti) o aumentare leggermente i loro prezzi, la Ryanair non può permetterselo: la sua clientela di riferimento è infatti interamente interessata ai prezzi (bassi) e se questi dovessero salire essa si rivolgerebbe tranquillamente ad altri operatori.

Ryanair si è pertanto limitata a seguire il dettato di Say: offrire. E l'offerta, se realizzata per mano delle compagnie private, tende ad essere più competitiva (e quindi vantaggiosa per i consumatori) di quella delle compagnie di Stato:²⁹ ecco perché ha avuto tanto successo.

3.2 La strategia della (Southwest) Ryanair

Il successo della Ryanair ha molte ragioni: abbiamo accennato alla corretta lettura dei meccanismi economici da parte del suo management che, a differenza delle compagnie di bandiera (l'Alitalia offre l'esempio più limpido a proposito), non si è arroccato in una richiesta parassitaria e anacronistica di protezioni, sussidi e interventismo statale, ma ha preferito guardare avanti puntando sulle capacità del mercato di creare ricchezza. E ciò non è avvenuto perché l'azienda aveva un gruppo manageriale illuminato: è successo perché esso era interessato a guadagnare e per fare ciò, per un'azienda privata non in grado di offrire ambigue sponde alla politica (leggi: assunzioni generalizzate, apertura di siti operativi senza una logica industriale – si pensi al fatto che l'Alitalia è probabilmente l'unica compagnia aerea al mondo ad

Compagnia	Ricavi per passeggero	Costi per passeggero	Margine netto
Ryanair	48	39	20,1%
Southwest	72	69	4,8%
British Airways	268	257	4,1%
Iberia	178	171	3,9%
EasyJet	66	63	3,8%
Jetblue	84	81	3,7%
Air France	298	292	1,8%
Lufthansa	333	328	1,6%
Alitalia	184	204	-11,3%

Tabella 1.3: Costi, ricavi e margini del servizio offerto. Fonte: *Ryanair Roadshow Presentation, Half Year Results, 7 November 2005*, p. 11, http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/present/quarter2_2006.pdf. Dati riferiti al secondo trimestre 2005.

avere due hub principali), l'unica strada percorribile era quella del mercato.

A questo punto conviene considerare in che cosa si sia concretizzata la sua strategia aziendale.

In primo luogo, come abbiamo già anticipato, seppur innovativa, la compagnia a basso costo si è limitata semplicemente a riprodurre sul mercato irlandese e britannico (e poi su quello europeo) il modello di business della Southwest Airlines. Questo modello era semplice: tagliare i costi, sempre e comunque. Sfruttare le economie di scala (acquisti, flotta, etc.). E collegare solo aeroporti secondari (perché offrivano condizioni più vantaggiose – traffico ridotto, minori commissioni, etc. – e perché permettevano di attirare una nuova clientela).³⁰

Questo è il modello della Southwest, e questo è il modello che O'Leary ha applicato a partire dai primi anni Novanta riuscendo a trasformare una piccola e finanziariamente fragile compagnia aerea in una macchina da soldi che, da allora, ha quasi sempre registrato incrementi a due cifre (sia nei profitti, che nel numero dei passeggeri, che nel margine operativo).

Vediamo più nel dettaglio questi tre assi portanti.

29: Kenneth Arrow and Mordecai Kurz, *Public Investment, the Rate of Return, and Optimal Fiscal Policy*, Baltimore, MD, Johns Hopkins Press, 1971. Riguardo ai trasporti, si veda più propriamente per esempio José A. Gómez-Ibáñez and John R. Meyer, *Going Private: The International Experience with Transport Privatization*, Washington, DC, Brookings Institution Press 1993.

30: Si veda per esempio Kevin Freiberg, Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Broadway NY, Broadway Books, 1998; Lamar Muse, *Southwest Passage: The Inside Story of Southwest Airlines' Formative Years*, Austin, TX, Eakin Press, 2003; e Marty Thompson, *Flying for Peanuts: The ABCs of Flying Southwest Airlines*, Chandler, AZ, Five Star Publication Inc., 2004.

3.2.1 Riduzione dei costi

Questo è il tratto distintivo dell'azienda. In un ottimo saggio recentemente aggiornato vengono ricordate tutte le strategie adottate dalla compagnia irlandese per tagliare i suoi costi operativi: si va dal non trasferire i bagagli dei propri passeggeri ad altri vettori al far pagare ai propri piloti la divisa d'ordinanza, dal lottare strenuamente su ogni singolo contratto (soprattutto con gli aeroporti) fino a confronti durissimi con i sindacati per ridimensionare la crescita degli stipendi. Dal non distribuire ghiaccio sugli aerei (per le bevande vendute a bordo) fino a far pagare il parcheggio ai propri dipendenti e ad incoraggiarli a prendere le biro degli alberghi, visto che l'azienda da alcuni anni non ne compra più.³¹ Una compagnia *low cost* non può che considerare centrale l'abbattimento dei suoi costi: il merito della Ryanair è di andare ben oltre l'immaginabile. L'estremizzazione massima del "bisogna far pagare tutto ciò che è superfluo".

3.2.2 L'omologazione della flotta

Questa strategia segue sempre la logica dell'efficienza, ma ha anche una valenza operativa: avere una flotta omogenea permette infatti un forte incremento dell'efficienza del processo produttivo. Inoltre, acquistando solo una tipologia di aeroplani è stato possibile firmare dei contratti mastodontici con la Boeing, grazie ai quali si è giunti ad altrettanto mastodontici sconti. Sconti che ovviamente possono essere ripetuti anche sui contratti di manutenzione e riparazione degli stessi aeromobili, con riflessi assolutamente non secondari sui costi operativi. Infine, disponendo di soli aerei medio-grandi (Boeing 737), l'azienda può imbarcare un numero considerevole di passeggeri su ogni singolo volo, opportunità che, dato il suo basso *break-even load factor*, garantisce ad ogni rotta di essere potenzialmente molto remunerativa (come abbiamo visto in precedenza, la forza della Ryanair si trova nel numero di passeggeri che riesce a trasportare – si veda la tabella 1.3).

31: Interrogato sulla bizzarra prassi, O'Leary ha mostrato con orgoglio la sua collezione di biro "Sheraton", invitando i suoi dipendenti a fare altrettanto. Se gli alberghi si possono permettere di regalare le biro, Ryanair si può permettere di non comprarle. Si veda Creaton, *op. cit.*, p. 223.

	2005	2004	2003	2002	2001
Ryanair Total Break-even Load Factor	60%	57%	53%	54%	53%
Ryanair Load Factor	78%	74%	78%	74%	70%
BA Break-even Load Factor	70%	68%	67%	64%	67%
BA Load Factor	75%	73%	72%	71%	70%
Break Even Load Factor del settore	64,1	63,9	62,9	63,3	63,2
Load Factor del settore	63,0	62,4	61,0	60,8	59,4

Tabella 1.4: Performance industriali comparate di Ryanair, British Airways e della media del settore. Fonte: *Ryanair's Financial Report*, September 30 2005, p. 7, <http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2005/20Fstatement05.pdf>; *British Airways' Annual Report*, September 30 2005, p. 8 http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/reports/Form20_F200511.pdf; IATA, *Facts Sheet*, Industry Statistics, <http://www.iata.org/NR/rdonlyres/ABBF7D7B-68C9-42F4-8177-22A795F9C714/0/FactSheetIndustryFacts.pdf>.

3.2.3 Collegamento di scali secondari

Infine, il terzo pilastro su cui si basa la strategia della compagnia consiste nell'operare e collegare solo scali secondari. Così facendo, da una parte, si hanno commissioni molto più ridotte rispetto ai grandi scali internazionali e dall'altra si possono sfruttare i vantaggi che questi offrono (*minor traffic in primis*).

Si prenda il caso di Charleroi (Bruxelles) o di Stansted (Londra): Ryanair ha letteralmente trasformato due zone depresse e ad alto tasso di disoccupazione in due centri economicamente dinamici facendo molto di più di quanto i fondi di coesione e di riequilibrio territoriale stanziati dall'Unione Europea abbiano mai fatto. E lo stesso avviene grosso modo dovunque Ryanair crei un nuovo collegamento. È ovvio che ciò rafforzi irrimediabilmente la forza contrattuale dell'azienda che riesce così a strappare condizioni di favore dalle società di gestione dei diversi aeroporti (solitamente

Grafico 1.3: Andamento del titolo Ryanair dal marzo 1996 al marzo 2006 quotato al Nasdaq di New York. Fonte: sito del Nasdaq www.nasdaq.com.



controllate da governi regionali, i quali hanno quindi tutto l'interesse nello sviluppo economico della loro regione).³²

Non si dimentichi inoltre che, collegando aeroporti secondari, Ryanair ha di fatto creato un nuovo mercato andando ad attirare tutti quei potenziali clienti che precedentemente non usufruivano del trasporto aereo per il semplice motivo che esso non era loro offerto (questo discorso vale soprattutto per la Scozia, l'Inghilterra, l'Irlanda, alcune parti della Francia e la Svezia: Paesi con poche grandi città, nelle quali alcune zone, in effetti, erano prive di aeroporti in grado di offrire numerosi collegamenti, soprattutto internazionali).

3.3 Il modello di business e la strategia di espansione

Nel paragrafo precedente abbiamo cercato di riassumere brevemente i tre capisaldi della strategia aziendale della Ryanair, sintetizzabili con l'espressione: *no-frills* (senza fronzoli). Soprattutto il taglio dei costi ha però dei risvolti centrali nella strategia aziendale che vanno ben oltre il semplice risparmio.

La non emissione di biglietti cartacei consente, ad esempio, non solo di ottenere forti risparmi in termini monetari (macchinari, personale, spese di spedizione, carta, etc.) ma anche di velocizzare le procedure di imbarco (registrazione, controllo documenti, etc.). Lo stesso si dica relativamente alla mancata assegnazione dei posti: in questa maniera, oltre al risparmio monetario (vedi sopra) le procedure di *check-in* e di imbarco vengono ulteriormente velocizzate. Spuntini o pasti, bevande, e giornali non vengono offerti se non a pagamento: questa politica aziendale consente non solo di avere minori voci di costo (cosa che si riflette positivamente sui prezzi al pubblico) ma anche di procedere più speditamente nelle operazioni di pulizia, imbarco e partenza. Tutto ciò si riverbera ovviamente in modo positivo sull'efficienza dell'azienda quindi sulla sua capacità di generare utili.

La Ryanair vanta, proprio in virtù di questa politica, un bassissimo *turn-around*, ovvero un ridotto tempo di sosta a terra tra un volo e l'altro, che permette

di operare più voli con lo stesso aereo e nella stessa giornata³³ e quindi di imbarcare più passeggeri. Ciò significa, se teniamo in considerazione il già citato basso livello del suo *break-even load factor*, un'elevata capacità di produrre utili.

A limitare poi la sosta a terra, contribuisce anche il minore traffico aereo degli scali secondari sui quali opera Ryanair, che inoltre applicano tasse aeroportuali ridotte, con ovvie ricadute positive sui costi operativi dell'azienda e quindi sui prezzi dei biglietti.

4. Conclusioni

In queste pagine abbiamo ripercorso brevemente la storia di Ryanair e le ragioni del suo tanto incredibile quanto inaspettato successo. Abbiamo ricordato come alla base della sua crescita non vi siano sussidi, dazi, o altre variazioni sul tema del protezionismo corporativo, ma solo la libertà di impresa e la liberalizzazione di un mercato. Lo Stato ha creato benessere *ritirandosi*, non crescendo.

Abbiamo poi fatto riferimento alla forza della sua strategia, i cui assi portanti sono l'efficienza del servizio offerto e i limitati prezzi applicati. Ma abbiamo anche rilevato come alla base della sua straordinaria crescita non vi sia altro che l'applicazione pratica della Legge di Say. E, dall'altra parte, della teoria schumpeteriana, che in questo caso vi si interseca.

Crediamo dunque che dalla storia di questa un tempo piccola e ora enorme compagnia aerea si possano trarre almeno tre insegnamenti: sulla regolamentazione, sull'interesse generale e sull'integrazione europea.

Regolamentazione

Per quanto riguarda la regolamentazione ci siamo limitati a ricordare quanto il settore dei trasporti aerei fosse imbavagliato alla fine degli anni Settanta. All'epoca, il governo irlandese ha avuto bisogno di cinque anni per decidere se era il caso di dare una licenza alla compagnia che Ryan voleva fondare.

32: Si veda per esempio Association of European Regions, Regional airports, low-cost airlines and interregional connectivity, <http://www.a-e-r.org/home/top-priority-issues/regional-airports.html>.

33: Si vada a vedere quando parlavamo dei tre assi su cui si poggiava la strategia della Southwest e precisamente il terzo punto: tenere il più possibile in volo, piuttosto che a terra, gli aeroplani. Si veda il paragrafo 2.3.2.

Grazie a quel genere di atteggiamento filtrato attraverso l'ipertrofia delle regole (ancora assai diffusa sia in Italia che in Europa) il traffico dei cieli è finito per essere dominato da un oligopolio continentale con l'unico risultato pratico di ostacolare i commerci e gli spostamenti dei singoli cittadini all'interno di un Paese e fra Paesi diversi.

Interessi generali ed interessi particolari

La seconda importante lezione che è possibile trarre dalla storia della Ryanair riguarda la redistribuzione del reddito operata dal mercato. Riepilogando in modo particolarmente succinto le varie tappe di questo percorso abbiamo rilevato come in numerose occasioni ad opporsi ai "mali del mercato" (cioè allo sviluppo della compagnia aerea) non fossero altro che i vari *rentier* interessati a proteggere la loro posizione di privilegio. È il caso dei politici e dei sindacalisti irlandesi, è il caso delle compagnie di bandiera europee ed è il caso dei loro dipendenti (si veda l'emblematico caso della hostess tedesca che pretende una settimana di vacanza per ogni settimana di lavoro), ed è il caso delle agenzie di viaggio. Tutti attori che a cuore avevano un solo obiettivo: continuare a lavorare poco ed essere pagati molto. A spese dei cittadini europei.

L'evoluzione della Ryanair ci ricorda quindi ancora una volta come il mercato non solo sia il più "efficiente" mezzo di allocazione delle risorse scarse, ma anche come sia molto più "giusto" di qualsiasi intermediazione dello Stato, che si presenterà pure come baluardo dei poveri e degli indifesi ma in realtà non fa che garantire lo "sfruttamento dei consumatori".

La Ryanair ha creato ricchezza e valore per lavoratori, azionisti (spesso gli stessi lavoratori dell'azienda) e consumatori che ora possono viaggiare per l'Europa a prezzi che possiamo tranquillamente definire *ridicoli*. A trarne vantaggio sono tutti, in special modo quanti prima non potevano neppure pensare di intraprendere viaggi così impegnativi a causa dell'esosità del trasporto aereo. Questo è l'effetto diretto dell'evoluzione della Ryanair. Per non parlare degli effetti indiretti (lo sviluppo dell'indotto locale, regionale, nazionale e continentale, il suo contributo al ridimensionamento del livello dei prezzi al consumo, etc.) che non erano oggetto del nostro studio.

L'integrazione europea

Infine, ci sembra utile ricordare il contributo fondamentale che la Ryanair ha dato al processo di integrazione dell'Europa e soprattutto degli europei. L'Unione Europea è nata nel 1957, sotto forma di Mercato Comune Europeo, con l'obiettivo di ridurre progressivamente le barriere che impedivano il libero movimento di persone, beni e capitali tra gli Stati che ne facevano parte. I progressi del mercato unico sono stati quanto mai lenti, tanto che alla fine degli anni Settanta il mercato dei trasporti aerei era ancora incatenato dall'esistenza quasi unanime di sole aziende nazionali e di proprietà dei diversi Stati membri. Al Mercato "Unico" si è arrivati solo nel 1992, anche se l'esistenza di un mercato realmente *unico* è ancora lungi dall'essere raggiunta.

Tanti passi sono stati fatti, ma molti devono ancora essere compiuti. E nessuno può escludere che si possa, un giorno, tornare indietro come molti reclamano. In un'Europa sempre più ostile al libero mercato, alla circolazione delle persone e anche dei capitali,³⁴ ci sembra che il caso della Ryanair sia da tenere bene a mente. Le ragioni sono molteplici. Alcune la abbiamo citate precedentemente. Una ci sembra spiccare sulle altre. L'Europa si è unita grazie al mercato. Come ha rilevato l'*Economist* Ryanair "ha [...] fatto più di qualsiasi diplomatico o ministro per integrare l'Europa. Ha [...] aiutato a creare una nuova generazione per la quale viaggiare in un altro Paese europeo non è più esotico o costoso, ma semplicemente una normale esperienza".³⁵ L'Europa voleva fare il mercato. E invece è il mercato che ha fatto l'Europa.

34: Guido Tabellini scrive a proposito: "Una volta i governi alzavano barriere per evitare che i capitali scappassero all'estero, sperando in questo modo di aumentare gli investimenti interni. Ora si fa l'opposto: le barriere vengono alzate per evitare l'afflusso di capitali stranieri, e si fa a gara per incoraggiare le imprese nazionali a fare 'shopping' all'estero. Paradossalmente, ciò avviene proprio quando le imprese europee si sono accorte che la globalizzazione ha cancellato la rilevanza dei confini nazionali". Guido Tabellini, "L'ultima miopia dell'Europa in crisi", *Il Sole-24Ore*, 28 febbraio 2006. L'articolo è consultabile all'indirizzo http://newrassegna.camera.it/chiosco_new/pagweb/immagineFrame.asp?comeFrom=rassegna¤tArticle=A2WMR.

35: *The Economist*, "Low-cost Founding Fathers", 29 gennaio 2005, p. 29



CHI SIAMO

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.



COSA VOGLIAMO

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.



I BRIEFING PAPERS

I "Briefing Papers" dell'Istituto Bruno Leoni vogliono mettere a disposizione di tutti, e in particolare dei professionisti dell'informazione, un punto di vista originale e coerentemente liberale su questioni d'attualità di sicuro interesse. I Briefing Papers vengono pubblicati e divulgati ogni mese. Essi sono liberamente scaricabili dal sito www.brunoleoni.it.