

# Trasporto aereo europeo: liberalizzazione e strategie aziendali

Sandra Sorgiacomo

DOTTORE IN ECONOMIA

## 1 Introduzione

Lo sviluppo del negoziato GATT, nel quale furono stabiliti una serie di accordi multilaterali internazionali allo scopo di facilitare il commercio di beni e servizi tra gli Stati che ad esso avevano aderito, ha consentito l'abbattimento progressivo delle barriere nazionali al commercio internazionale.

L'idea di deregolamentare le operazioni interne del trasporto aereo ha ottenuto, in questo ambito, un notevole sostegno da parte di molti Paesi. Le proposte del mercato unico europeo inclusero l'apertura di tutti i collegamenti intra-europei alla concorrenza del libero mercato senza che si sia dovuto, necessariamente, parlare di deregolamentazione bensì di liberalizzazione graduale. Le ragioni di questa gradualità sono da ricercare in motivi storici, geografici, politici ed economici che differenziano e continueranno a differenziare, l'Europa dagli Stati Uniti.

Le istituzioni comunitarie hanno espresso il desiderio di adottare la deregolamentazione solo per ciò che avrebbe potuto contribuire allo sviluppo del trasporto aereo, secondo gli obiettivi fissati dal Trattato di Roma. Fu necessario aspettare il 1977 per l'applicazione del 1° pacchetto di misure sull'aviazione civile. A questo ne hanno fatto seguito altri due, uno adottato nel 1990 e l'altro nel 1991, mediante i quali è proseguito il processo di graduale liberalizzazione del sistema che si è concluso il 1° Aprile 1997 con la completa libertà di cabotaggio. La Commissione Europea pose l'accento sulla inadeguatezza dell'applicazione della *deregulation* americana in Europa in ragione della specificità del trasporto aereo comunitario (con tradizioni, economia ed estensione geografica totalmente diversa dagli Stati Uniti) e delle imperfezioni del sistema americano, esprimendo dei dubbi circa la possibilità di realizzazione e di successo di una libera competizione totale. Di qui l'opzione per un sistema

*Although the gradual liberalisation of the European airline market is drawing to an end in a context of complete freedom of transportation, this market still features a great number of legal disparities at several levels. The ideals of the Single European Market seem to be completely absent in the airline sector: each State controls its own territory with operation systems and standards of its own, which therefore vary considerably from country to country.*

*If globalisation is to be the challenge of the turn of the century, then mergers, buy-outs, alliances with carriers which operate in large markets, together with franchising and code sharing agreements, are undoubtedly the instruments that European airline companies will have to use in order to compete with the main carriers and remain on the market.*

**"NOI AVREMO UNA NUOVA RAGIONE DI VITA. CI SOLLEVEREMO DALLE TENEBRE DELL'IGNORANZA, CI ACCORGEREMO DI ESSERE CREATURE DI GRANDE INTELLIGENZA E ABILITÀ. SAREMO LIBERI! IMPAREREMO A VOLARE!"**

*Richard Bach, 1977*

liberalizzato ma non deregolamentato totalmente.

Attualmente il mercato di aerolinea europeo presenta ancora molte disparità normative a vari livelli: nazionale, fiscale, societario ed economico-finanziario nonché quello delle discipline che regolano il fattore lavoro.

Nonostante la scadenza del 1° Aprile 1997, gli ideali del Mercato Unico Europeo sembrano essere addirittura inesistenti quando rivolgiamo l'attenzione allo spazio aereo: ciascuno Stato controlla il suo spazio con propri sistemi operativi e standard diversi. L'adesione dell'Italia ad EUROCONTROL è apparsa solo sulla G.U. del 5/1/1996. Nel 1998 verranno assunte importanti decisioni circa le nuove strutture internazionali che dovranno rimpiazzare i sistemi nazionali di controllo del traffico aereo. Anche in questo settore le compagnie aeree necessitano di una

integrazione che vada oltre la politica e che porti ad una direzione unificata dello spazio aereo europeo. Altrettanto dovrà avvenire nel campo della certificazione e delle licenze per le attività tecniche e operative, dove la *Joint Aviation Authorities* (JAA) dovrebbe armonizzare le diverse normative nazionali europee.

Ipotizzare il futuro assetto dei traffici in Europa in vista del processo di totale liberalizzazione, non può prescindere da un esame, sia pur sintetico, della *deregulation* del trasporto aereo negli Stati Uniti, nonostante i due mercati siano così diversi.

Diviene allora possibile l'ipotesi che entro due o tre anni sopravvivano solo sei o sette gruppi di vettori operanti su scala globale, che controlleranno il 70% del mercato mondiale e alcuni di questi saranno europei quali: British Airways, Lufthansa, Swissair, KLM, ossia tutti quei vettori che avranno perseguito una strategia di globalizzazione costruendo una rete mondiale di colle-

gamenti. Le compagnie in difficoltà come Alitalia e Air France, potrebbero essere relegate al ruolo di vettori nazionali o di nicchia ed alimenteranno con i loro traffici le rotte dei colossi. Anche se molte compagnie europee potrebbero vedere ridotta la loro presenza, sulle rotte tra l'Europa e gli Stati Uniti, ai rispettivi mercati interni o regionali, la specializzazione regionale dovrebbe offrire comunque grandi vantaggi in merito al controllo dei costi ed alla standardizzazione del servizio. Lo sviluppo del network globale potrà quindi anche favorire le compagnie minori che, operando a costi ridotti e con piccoli aerei, potranno alimentare le compagnie di linea con passeggeri provenienti da piccoli centri. Si potrebbe quindi verificare un grosso sviluppo del ruolo dei *feeder service*.

## 2 Le caratteristiche della domanda e dell'offerta nel mercato di aerolinea europeo

La domanda del trasporto aereo è strettamente legata alla struttura dell'offerta (organizzazione e produzione del servizio, dimensionamento e livello di funzionamento degli impianti) nonché all'attività economica.

E' noto che la crescita dell'economia genera un aumento dei bisogni di spostamento e, contemporaneamente, il miglioramento della mobilità dei beni e delle persone costituisce un fattore di stimolo per l'economia stessa. Parallelamente, l'offerta di trasporto, in base al suo maggiore o minore adeguamento ai bisogni, può costituire uno stimolo o un freno alla domanda ed avere quindi un effetto sull'attività economica.

I paesi della U.E., negli ultimi 20 anni, hanno attuato delle politiche di sviluppo fondate su obiettivi socio-economici miranti alla libera circolazione di beni e persone, che si sono tradotte in un incremento della domanda di trasporto direttamente connessa con il PIL dei rispettivi paesi europei.

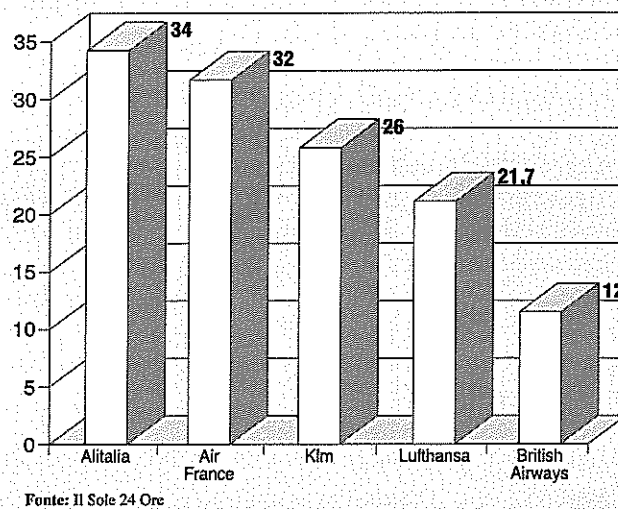
In particolare, nel caso del trasporto aereo, un incremento del PIL, delle esportazioni e del tasso d'occupazione (grandezze rappresentative della capacità produttiva) è fonte di un aumento della domanda di voli di tipo "business", mentre i consumi nazionali privati, il Risparmio Nazionale netto ed il tasso di motorizzazione, essendo espressione della ricchezza della popolazione, sono parametri correlati alla domanda di natura "privata" (Retani-Costa 1994).

Il mercato aereo europeo sembra essere ricco di una serie di elementi che finiscono con il distorcerne le caratteristiche.

Il Trattato di Roma aveva regolato il trasporto aereo, all'interno della CEE, con una particolare disciplina che subordinava la liberalizzazione del mercato al preventivo consolidarsi di una politica comune. Questa si era trasformata in una serie di accordi bilaterali tra governi in merito all'accesso al mercato, alla determinazione della capacità offerta e alla fissazione delle tariffe.

Tale sorta di monopolio bilaterale, benché in fase

d'evoluzione in seguito all'applicazione dei 3 pacchetti comunitari, rappresenta ancora un elemento di rigidità dell'offerta del mercato del trasporto aereo dotato di una notevole potenzialità inespressa che potrà essere sfruttata con la definitiva libertà di cabotaggio del 1997. Il mercato di aerolinea europeo è caratterizzato da una notevole disparità normativa a vari livelli: le normative nazionali, il campo fiscale, quelli societario ed econo-



Fonte: Il Sole 24 Ore

**Fig. 1. Confronto tra gli oneri sociali dei principali vettori europei**

mico-finanziario, nonché le discipline che regolano il fattore lavoro evidenziano significative e marcate differenze. L'incidenza degli oneri sociali sul complesso del costo del lavoro, in Europa, varia da un minimo del 13% in Gran Bretagna ad un massimo del 34% in Italia (fig. 1).

Tutto ciò non consente ai vettori di operare in una situazione di parità poiché i costi si ripercuotono necessariamente sulle tariffe finali.

Dopo l'emanazione del terzo pacchetto CEE, la Commissione Europea ha elaborato delle normative complementari concretizzatesi poi nel regolamento del consiglio n. 95/93.

Esso si occupa dell'assegnazione delle bande orarie negli aeroporti comunitari. E' convinzione di chi scrive che uno degli elementi di maggior distorsione dell'offerta di trasporto aereo sia da ritrovarsi proprio in tale regolamento. Alla base di questo vi era la convinzione di voler risolvere il problema dell'enorme congestione del traffico aereo, la necessità di voler razionalizzare i sistemi di gestione e di utilizzo delle infrastrutture aeroportuali nonché d'evitare che si perpetuasse un sistema di assegnazione di bande orarie basato sulla completa discrezionalità delle autorità locali e delle compagnie nazionali, che avrebbe potuto ostacolare il processo di liberalizzazione del mercato.

Il regolamento prevede che prima dell'assegnazione degli *slots* sia necessario determinare la capacità aereo-

portuale. Essa si determina tramite un processo di concertazione tra le autorità competenti, i rappresentanti del controllo del traffico, i rappresentanti dei vettori che utilizzano l'aeroporto nonché il coordinatore dell'aeroporto. Non deve esserci coincidenza tra le autorità competenti ed il gestore dell'aeroporto. In Italia l'autorità competente è l'amministratore dell'aeroporto e l'associazione che rappresenta i vettori stranieri è l'IBAR (Italian Board of Airline Representatives).

Ogni paese membro sceglie un coordinatore, sia esso persona fisica o giuridica. Tale nomina viene preceduta dal parere dei vettori aerei che usano regolarmente gli aeroporti, delle organizzazioni che li rappresentano e delle autorità aeroportuali (il parere di costoro non sembra essere vincolante). In realtà il coordinatore è quasi sempre un alto funzionario della compagnia di bandiera del paese in questione ad eccezione della Gran Bretagna, Italia e Germania<sup>1</sup>.

Il compito del coordinatore è di prendere le decisioni finali in tema di "Slot allocation" e di controllarne il loro corretto uso. Altro dubbio circa l'autonomia di giudizio del coordinatore deriva dalla sua dipendenza economica dalla compagnia aerea locale o da altri enti direttamente interessati al processo di assegnazione degli slots<sup>2</sup>.

La disciplina di assegnazione delle bande orarie negli aeroporti comunitari è avvenuta, teoricamente, ricercando un punto di equilibrio tra la tutela degli interessi dei grandi vettori europei e la salvaguardia di un mercato in via di liberalizzazione.

Il vettore aereo che ha operato una banda oraria, conserva il diritto di chiedere e conservare la stessa banda nella stagione seguente (*grandfather's rule*), in questo caso i vettori storici godono di una sorta di privilegio. La novità introdotta dal regolamento 95/93 è l'istituzione di un *pool* o "fondo comune" di bande orarie, nel quale dovranno essere inserite: le bande orarie di nuova creazione, quelle inutilizzate o utilizzate in misura inferiore all'80% (si tratta del principio "use it or lose it rule") e quelle cedute da un vettore nel corso o alla fine della stagione o divenute disponibili in altro modo (Girardi-Coletta, 1993).

Le bande orarie raggruppate nel *pool* saranno distribuite solo nella misura del 50% ai nuovi arrivati (i così detti *new entrants*) che ne faranno richiesta al coordinatore (a meno che le richieste di questi ultimi non siano inferiori al 50%), il resto andrà automaticamente ai vettori storici. Tale meccanismo non può favorire un processo di liberalizzazione del mercato basato sulle pari opportunità offerte ai vettori, in quanto la figura del coordinatore sembra essere fortemente soggetta all'influenza delle compagnie nazionali a cui esso stesso appartiene e da cui dipende anche economicamente. Inoltre l'attribuzione di solo il 50% degli slots del *pool* ai *new entrants* rappresenta una quota esigua se si considera comunque valido il principio del *grandfather's rule*, e finisce con il rap-

presentare un altro elemento di distorsione del mercato. La domanda di trasporto aereo, nel corso dell'ultimo ventennio, ha avuto un incremento notevole, ma non ha trovato una risposta adeguata nelle infrastrutture aeroportuali spesso congestionate e carenti nei servizi offerti. Le responsabilità della riduzione della capacità produttiva e della qualità del servizio sono da attribuire quasi sempre, ad errori organizzativi della gestione degli aeroporti.

### 3 Le strategie aziendali dominanti nell'Unione Europea

Le compagnie aeree europee hanno da sempre risentito di una presenza statale altamente ingombrante. Ad esse veniva richiesta una sorta di dicotomia: produrre utili e soddisfare obiettivi di utilità sociale servendo rotte non sempre redditive. A ciò si aggiunga la presenza di nomine dirigenziali indicate dal governo, l'acquisizione di un gran numero di organici per ridurre la disoccupazione e la copertura per motivi politici di linee improduttive.

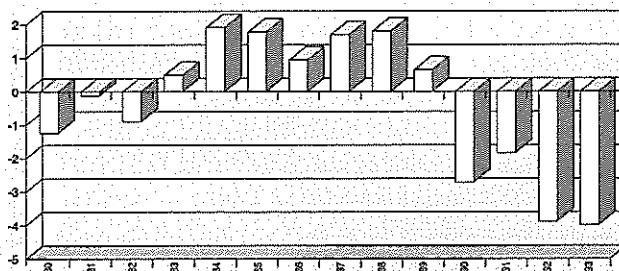
Fatta eccezione per: Gran Bretagna, Lussemburgo, Olanda e Confederazione Elvetica, i governi di Francia, Portogallo, Italia, Austria, Finlandia, Spagna, Germania, Grecia, Belgio, possiedono le quote di maggioranza dei pacchetti azionari dei loro vettori aerei di bandiera (tab. 1).

Quota posseduta dallo Stato in %		
	1984	1994
Air France	99,3	80
Alitalia	99	90
British Airways	100	0
Iberia	99,9	99,8
KLM	65,4	38,2
Lufthansa	82,1	37,5
Olympic Airways	100	100
Sabena		61,7
SAS	50	50
Swissair	22,7	20,5

Fonte: Association of European Airlines, Maggio 1995

Tab. 1: quote azionarie delle compagnie di bandiera possedute dallo Stato

I primi anni 90 sono sicuramente ricordati come i più critici del settore aereo. La crisi ebbe origine con la guerra del Golfo, la recessione che è seguita in occidente si è manifestata con un crollo dei volumi di traffico che costrinse le compagnie a lanciare una serie di promozioni. Il fallimento di questa operazione contribuì rapidamente a deteriorare le finanze dei vettori. La red-



Fonte: Association of European Airlines, Yearbook 1994, Maggio 1994

Fig. 2: profitti e perdite registrate dai vettori europei dal 1980 al 1993

ditività delle 23 compagnie aderenti all'AEA (Association of European Airlines), calcolata in rendimento per passeggeri / km, scese del 4,4% rispetto al 91 (se misurata in dollari). Si calcolò nel 1993 una perdita di gestione di oltre due miliardi di dollari rispetto al 1990 in cui il passivo fu di 1,6 miliardi di dollari (fig. 2). Proprio in quel periodo, molto negativo per il settore, si inserì il terzo pacchetto CEE di liberalizzazione del trasporto aereo, che nel '97, con la completa *deregulation* del cabotaggio, dispiegherà tutti i suoi effetti. Da questo nacque l'urgente necessità di effettuare un risanamento aziendale al fine di far fronte all'accanita concorrenza che si avrà con il processo di liberalizzazione e permanere così sul mercato.

Le compagnie aeree, avendo fatto tutto ciò che potevano nello sfruttamento della tecnologia avanzata per ridurre i loro costi stanno ancora perdendo soldi. La migliore aerodinamica, la struttura e il rendimento dei motori, hanno contribuito fortemente al taglio dei costi diretti di gestione dati in posto per km volato. L'adozione del sistema di prenotazione computerizzata e il sistema di pianificazione di rotta, hanno ulteriormente tagliato i costi e aumentato le opportunità delle entrate. Il problema è che molte compagnie non ne hanno beneficiato perché esse hanno trasferito i risparmi della nuova tecnologia sul passeggero al fine di essere maggiormente competitive e conquistare nuovi mercati. Con la diminuzione delle entrate dei biglietti, con i costi di gestione e infrastrutturali già ridotti al minimo, le compagnie aeree, se vogliono incrementare i profitti e fare guadagni, devono cercare altre strade, tra le quali la riduzione dei costi del personale.

La tendenza politica del mercato degli anni 90 è verso la privatizzazione (i principali esempi sono: British Airways, Japan Airlines, Air Canada, Air New Zeland e da poco Lufthansa) ma per poterla attuare è prima necessario portare in attivo i bilanci.

Altra possibilità per ridurre i costi, sarebbe quella di ridurre i salari degli equipaggi. Questa è la soluzione che si sta tentando sulle sponde dell'Atlantico. La compagnia Northwest è l'ultima che sta affrontando le difficoltà di tale attuazione in USA, la British Airways è l'unica in Europa che è uscita da tale difficoltà. L'unico vettore europeo in grado di poter vincere la sfida della globalizzazione sembra per ora essere, a livello europeo, la British Airways.

Anni fa la British Airways e la Lufthansa non stavano meglio di quanto stiano oggi l'Air France o l'Alitalia. La British Airways è stata sull'orlo del fallimento e la Lufthansa ha continuato a perdere soldi per molti anni.

La tendenza si è, successivamente, ripartita vuoi per le privatizzazioni, vuoi per una politica di profonda ristrutturazione che ha riguardato tutti gli aspetti delle due compagnie: costi, personale, organizzazione aziendale, rete di collegamenti e flotte.

Liberalizzazione, privatizzazione e riduzione degli aiuti

pubblici sono in estrema sintesi le parole d'ordine necessarie a portare l'industria europea del trasporto aereo fuori dalla crisi in cui si dibatte. A suggerirle è un rapporto del Comitato dei Saggi incaricato dalla Commissione Europea e dai Governi dei Dodici per elaborare una ricetta anticrisi.

La grave recessione che colpì il trasporto aereo negli anni 90, sembra essere stata in parte superata. In termini di utili, c'è stato un miglioramento rispetto agli anni precedenti, anche se lo yield (ricavo unitario per passeggero/km) è ancora basso (tab. 2).

Compagnie	Utile	Variazione % sul 1994
<b>EUROPA</b>	<b>353</b>	
British	233	57
SAS	223,6	69
Lufthansa	178	40
KLM	23,7	34
Austrian	-23,7	-66
<b>ASIA</b>		
Cathay	208	22
<b>USA</b>		
United	421	ND
Northwest	280	13
American	249	216
Southwest	280	13
Usair	26	ND

Fonte: IATA. WATS 1996

**Tab. 2: utili prima delle tasse delle principali compagnie aeree straniere nel primo semestre '95 (in miliardi di lire)**

Nel caso della British Airways lo yield è sceso del 2,4%, ma nel primo semestre dell'esercizio 95-96, il bilancio si è chiuso con un utile netto di 101 milioni di sterline. Nel primo semestre 95, Lufthansa ha ottenuto un utile di 189 milioni di marchi. Ottimi i risultati anche di KLM con profitti pari a 87 milioni di dollari nel primo trimestre della Scandinavia SAS con utili pre-tasse di 142 milioni di dollari nel primo semestre.

In Europa sta emergendo un gruppo ristretto di compagnie: British Airways, Lufthansa, KLM, SAS, Swissair, che sono in pieno sviluppo, mentre le altre, rischiano di ridursi ad un ruolo regionale o nazionale, tra queste vi sono anche Alitalia, Iberia e Olympic.

Per poter competere con i grandi vettori, le compagnie europee devono "investire" in altre aerolinee. Se la sfida di fine secolo è la globalizzazione, allora è necessario effettuare fusioni, acquisizioni e alleanze con compagnie operanti in ampi mercati, nonché accordi di franchising con piccole compagnie locali, al fine di ottenere un network mondiale integrato (Carlucci, 1996). I vantaggi di questa strategia sono numerosi: grandi economie di scala in rapporto alla rete dei collegamenti, all'immagine di marca, alla elevata flessibilità operativa, all'impiego ottimale di mezzi, del personale

di volo e tecnico e, ancora, una grande forza contrattuale verso i costruttori di aerei.

Altra formula che potrebbe essere un efficace strumento per dar vita ad accordi per ridurre i costi dei servizi di compagnie operanti su scala globale, è il "code sharing", ossia un'alleanza strategica tra due compagnie che decidono di collaborare su determinate rotte condividendo il codice di alcuni voli. Ciascuna delle due inserisce nel proprio orario un certo numero di voli operanti dell'altra, prenota posti ed emette biglietti come se quei voli fossero della sua rete. Le compagnie devono coordinare i loro orari, assicurare comode coincidenze, effettuare una comune politica di marchio, servizi a terra e a bordo sempre più omogenei, integrare i programmi per i frequent flyers, condividere terminal, biglietterie, banchi d'accettazione ecc...

Il code sharing può essere il primo passo verso una più stretta integrazione tra due compagnie. Nella fase iniziale è un'alleanza che non richiede grandi investimenti e neppure una partecipazione azionaria tra i partners.

Il vantaggio per chi persegue una strategia di code sharing, consiste nella possibilità di assicurarsi passeggeri che altrimenti viaggerebbero con altre compagnie, consentire un accesso più facile e diretto ai nuovi mercati.

British Airways, stringendo un accordo di code sharing con USAir, entra nel mercato interno americano, lo stesso Lufthansa con United, KLM con Northwest, Alitalia con Continental. A loro volta le compagnie americane ricevono dai partners europei passeggeri da immettere sulle loro rotte domestiche.

Gli accordi di code sharing oggi sono più di un centinaio e interessano circa 5mila rotte, ma già suscitano le critiche di piccole compagnie che rischiano di essere emarginate da questo processo di concentrazione.

## BIBLIOGRAFIA

AISSLING, J., REYNOLDS-FEIGHAN, *The effects of Deregulation on U.S Air Networks*, Sringer-Verlag, Heidelberg 1992.

ALITALIA, *Relazioni sull'andamento della gestione '93, '94, '95*.

BELL, P, CLOKE P., *Deregulation and transporta, Market Forces in the modern world, 1990*, David Fulton Publisher, London 1990.

CARLUCCI F., *La concentrazione industriale nel futuro assetto del trasporto aereo*, in "Economia Pubblica" n. 2, 1996.

COMMISSIONE DELLA COMUNITÀ EUROPEA,

*Completamento della politica dell'aviazione civile nella comunità europea in vista del mercato unico*, COM (91) 275 def.

COMMISSIONE DELLA COMUNITÀ EUROPEA, *La gestione del traffico aereo*, Bruxelles, COM (96)57 def.

CHISNALL P.M., *Le ricerche di marketing*, McGraw Hill, Milano, 1990.

DEL VISCOVO M., *Economia dei trasporti*, UTET, Torino, 1990.

FORTE E., *Trasporti, politica economia, appunti*, CEDAM Padova, 1992.

FORTE E., (a cura di), *Trasporti politica economia - Saggi*, CEDAM, Padova, 1994.

GIALLORETO L., *Strategic Airline Management, The global war begins*, Pitman Publishing, London, 1989.

GIRARDI P., COLETTA C., *La nuova disciplina dell'assegnazione delle bande orarie negli aeroporti comunitari*, in "Diritto dei trasporti", 1993.

IATA, *World air transport statistics*, n. 38, Wats, 6/94.

ICAO Circular, *The economic situation of air transport, review and outlook, 1978 to the year 2000*, Circular 222-AT/90, International Civil Aviation Organization, Montreal, 1989.

ICAO Circular, *Guidance material on the avoidance or resolution of conflicts over the application laws to the international air transport*, Circular 215-AT/85 International Civil Aviation Organization, Montreal, 1989.

ICAO Circular, *Outlook for air transport to the year 2001*, Circular 237-AT/96, International Civil Aviation Organization, Montreal, 1992.

NORMAN R., *La gestione strategica dei servizi*, Estaslibri, Milano 1991.

RETANI G., COSTA A., *Analisi e previsione della domanda di trasporto aereo nella Comunità Europea: un modello economico multivariabile*, Quaderni del dipartimento di ingegneria del territorio, Pavia, 1994.

RINALDI BACCELLI G., "Concorrenza e liberalizzazione nel trasporto aereo: profili giuridici", in "Trasporti", 1992.

STASINOPOULOS D., "The second aviation package of

*European community*" in "Journal of Transport Economics and Policy", gennaio 1992.

STASINOPOULOS D., "*The Third Phase of Liberalization in Community Aviation*", in "Journal of Transport Economics and Policy", settembre 1993.

TOCCHETTI A., *Criteri di qualità nella gestione dei servizi di aeroporto*, Workshop AiIG., Organizzazione risorse umane e Processi innovativi nello sviluppo del sistema delle imprese. Proceeding of the conference, Torino, 23\6\1995.

TOCCHETTI A. E L. E M., "*L'ambiente strategico del mercato di aerolinea alle soglie della libertà di cabotaggio*", Trasporti Europei n. 4, Trieste 1996.

VANDERSANDEN G., NAVEAU J., "*La deregolamentation americaine et ses incidences en Europe*", in L'application des regles generales du traite de Rome au transport aerien, Bruxelles, 1987.

#### NOTE

<sup>1</sup> In Italia tale funzione viene svolta temporaneamente da Civilavia, in Gran Bretagna viene svolta dalla società Airport Coordination Ltd., il cui capitale è detenuto al 70% dalla British Airport Authority e al 30% dai vettori londinesi, e in Germania il coordinatore è una persona fisica che, almeno in teoria, è indipendente dalla Lufthansa.

<sup>2</sup> Il regolamento n. 95/93 del Consiglio dell'UE definisce lo slot o banda oraria come "il tempo programmato di arrivo o di partenza disponibile o assegnato per un movimento aeronavale ad una data determinata in un aeroporto dcoordinato in base al presente regolamento".