

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Il mercato delle autolinee a lunga percorrenza in Italia
Effetto liberalizzazione e business case FlixBus



Relatore
Prof. Carlo Cambini

Candidato
Giuseppe Bertini

Aprile 2018

Sommario

Il seguente lavoro di tesi, svolto durante il mio tirocinio presso la società di trasporti FlixBus GmbH, ha come argomento l'analisi del mercato delle autolinee a lunga percorrenza in Europa e, nel dettaglio, in Italia e l'ascesa della suddetta azienda tra i principali operatori nel mercato in Italia e in Europa.

Nei seguenti capitoli è descritto come un mercato storicamente marginale come quello delle autolinee a lunga percorrenza, dopo la completa liberalizzazione da parte dei governi europei, abbia cambiato il modo di viaggiare dei cittadini.

Il processo di liberalizzazione del mercato ha avuto modalità e tempistiche diverse nei vari Paesi europei e ha portato ad opportunità di business che in pochi hanno colto immediatamente. Tre giovani imprenditori di Monaco di Baviera hanno sfruttato questa opportunità, fondando una start-up che, grazie a un modello di business innovativo, oggi rappresenta il primo operatore in Europa.

Della liberalizzazione sono descritte le impostazioni normative e gli effetti sul mercato, in termini di domanda, offerta e prezzi, con una particolare attenzione al livello di concorrenza.

Il seguente studio si basa sulla mia esperienza come tirocinante Network Planner nella sede di Berlino di FlixBus, dove per sei mesi ho lavorato nel team di pianificazione della rete italiana e internazionale. Il metodo seguito consiste nella raccolta di dati, interviste e revisione della letteratura esistente.

Indice

1.	Introduzione	1
1.1	Quadro generale	1
1.2	Scopo della tesi	3
1.3	Struttura della tesi	4
2.	Scenario istituzionale in Europa	6
2.1	Introduzione	6
2.2	Analisi istituzionale nei mercati liberalizzati	8
3.	Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia	19
3.1	Introduzione	19
3.2	Contenuto base del Decreto Legislativo 285/2005	20
3.3	Caratteristiche del mercato.....	22
3.4	Effetti della liberalizzazione	31
3.5	Prospettive future nell'evoluzione del mercato	39
4.	Business Case: FlixBus	45
4.1	Introduzione	45
4.2	Storia	45
4.3	Modello di business e operativo	49
4.4	Esperienza di tirocinio svolta presso FlixBus	54
5.	Conclusioni	57
6.	Bibliografia	60

1. Introduzione

1.1 Quadro generale

Negli ultimi anni il mercato dei trasporti a lunga percorrenza ha subito importanti cambiamenti in tutto il mondo, specialmente in Europa. La stessa definizione del termine “trasporti a lunga percorrenza” non è del tutto chiara; secondo la Commissione Europea (2005), questa definizione consiste nel:

- Trasporto su strada e su rotaia (automobile, motociclo, autobus, treno), tipicamente con distanze superiori ai 100 km;
- Trasporto aereo, il quale inizia a diventare competitivo su distanze superiori ai 250 km, sebbene dove esistano servizi di treni ad alta velocità, questo incrementa la distanza che rende competitivo il trasporto aereo.

All'interno del settore dei trasporti, il primo settore ad essere liberalizzato e aperto alla concorrenza è quello dell'aviazione civile.

Prima della liberalizzazione, il mercato del trasporto aereo era altamente regolamentato e rigido, senza una reale concorrenza, con prezzi dettati da accordi bilaterali tra gli Stati (ELFAA, 2004). Nel 1987, il processo di deregolamentazione inizia con l'introduzione da parte della Comunità Economica Europea del cosiddetto “primo pacchetto” di direttive, il quale rende più flessibili le norme relative a tariffe e capacità. Il processo si conclude nel 1992 con il “terzo pacchetto”, che rimuove tutte le restanti restrizioni commerciali, istituendo così il “mercato unico europeo dell'aviazione”. I risultati di questo processo sono l'incremento della concorrenza tra le compagnie aeree, l'evoluzione della rete in un sistema *hub-and-spoke*, la diminuzione dei prezzi e il conseguente aumento della domanda.

Il processo di liberalizzazione ha poi riguardato il settore del trasporto ferroviario in Europa. Il processo inizia nel 1991 con la direttiva CEE 91/440, la quale pone le basi per una sostanziale riorganizzazione del sistema ferroviario europeo, fino ad allora dominato da società ferroviarie statali monopoliste. Il punto principale di questa direttiva è la separazione gestionale e contabile tra infrastruttura ferroviaria e il servizio di trasporto, con l'obiettivo di liberalizzare l'accesso all'infrastruttura e accrescere la concorrenza. Il processo continua con una serie di direttive chiamate “Pacchetti ferroviari” e si conclude nel febbraio 2014 con il “quarto pacchetto”.

A differenza del trasporto aereo e ferroviario, l'apertura del mercato del trasporto passeggeri su strada è avvenuta con un ritmo più lento. Il primo passo avviene nel 1992 con il regolamento CEE 684/92, poi completato e modificato dai regolamenti 11/98 e 12/98 in materia di cabotaggio, e prevede alcuni requisiti per il trasporto internazionale effettuato con pullman e autobus.

A causa della mancanza di concreta legislazione da parte delle autorità europee, il processo di liberalizzazione è avvenuto con ritmi e modalità differenti tra i diversi Stati Membri. Dopo le esperienze pionieristiche del Regno Unito nel 1980 e della Svezia e Norvegia a fine anni '90, gli altri governi europei hanno concluso il dibattito sulla liberalizzazione di questo settore solo 20 anni dopo la prima iniziativa comunitaria. In particolare, il processo si è concluso in Germania nel 2013, in Italia nel 2014 e in Francia nel 2015.

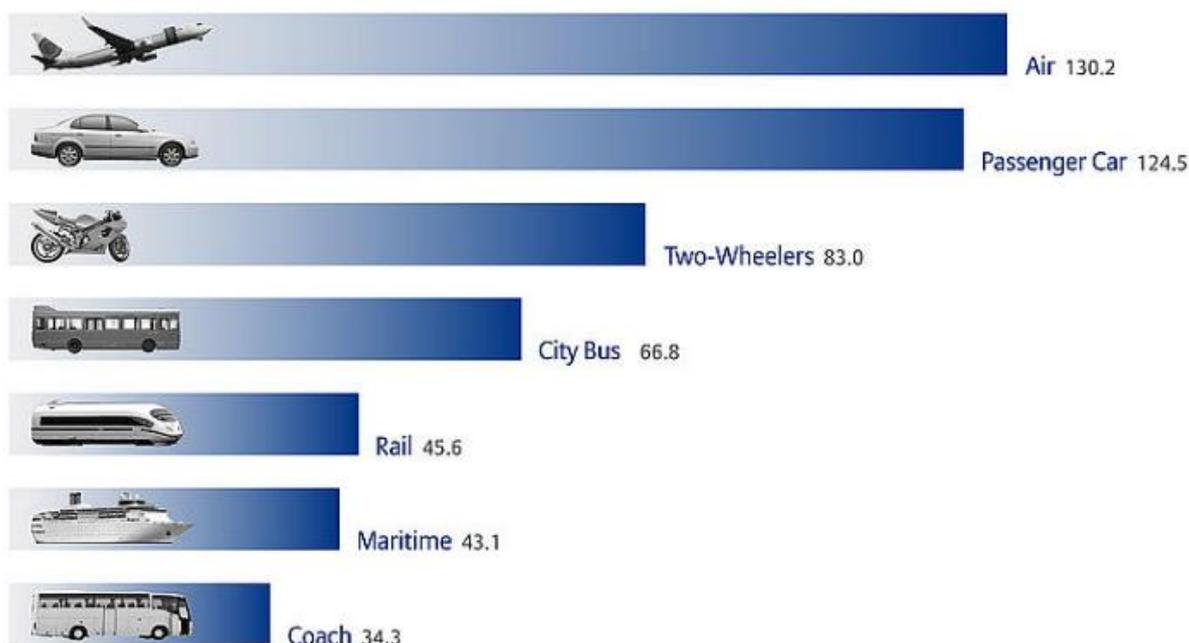
Ciononostante, permangono differenze tra gli Stati europei riguardo la forma e l'effettiva apertura del mercato. In Spagna, per esempio, l'autorità governativa nazionale controlla pienamente i servizi di trasporto e rilascia concessioni private per operare le tratte con i bus. Anche il caso della Francia è significativo: sebbene il mercato sia ufficialmente aperto, lo Stato ha introdotto norme regolatorie per ostacolare nella pratica molti servizi interurbani. Esistono varie forme di intervento regolatorio che possono limitare il libero accesso al mercato (van de Velde, 2009). Queste includono il divieto di operare servizi paralleli per proteggere il sistema ferroviario finanziato dallo Stato.

La spinta per accelerare il processo di liberalizzazione parte proprio dagli operatori dei Paesi in cui la legislazione non permette di operare le stesse tratte del trasporto ferroviario. Da un lato, la legislazione punta a proteggere il servizio ferroviario dalla concorrenza intermodale. Dall'altro, gli operatori dei bus argomentano che la liberalizzazione non possa attaccare il trasporto ferroviario e, in aggiunta, che il loro servizio non abbia bisogno di alcun sussidio statale, a differenza del sistema su rotaia, dipendente dai finanziamenti pubblici.

Un'altra argomentazione a favore della liberalizzazione è l'aspetto della sostenibilità ambientale del bus come mezzo di trasporto collettivo. Il settore dei trasporti è il terzo più grande responsabile di emissioni di gas serra nell'Unione Europea a 28 Paesi, contribuendo per il 25,8% delle emissioni totali nel 2015 (<https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/transport-emissions-of-greenhouse-gases/transport-emissions-of-greenhouse-gases-10>). Quasi i tre quarti di questa percentuale è attribuibile al trasporto su gomma. Ciononostante, l'aviazione e il trasporto marittimo contribuiscono significativamente alle emissioni con un incremento rilevante negli ultimi anni.

Il trasporto via autobus a lunga distanza è un efficiente mezzo di trasporto pubblico. Il consumo di energia per passeggero-chilometro è inferiore della maggior parte degli altri mezzi di trasporto. Il grafico seguente mostra le emissioni di CO₂ di diversi tipi di mezzi di trasporto per passeggero-chilometro ed è chiaro come l'autobus sia un mezzo a basso impatto ambientale anche rispetto al treno e all'automobile (ovviamente questo dipende anche dal numero di passeggeri trasportati).

CO₂ Emissions Per Passenger (grams per kilometer)



1.2 Scopo della tesi

Il mercato delle autolinee a lunga percorrenza è cresciuto a ritmi elevati in tutta Europa a seguito della liberalizzazione e la sua dimensione è destinata ad incrementare. Nel giro di pochi anni, questo settore si è imposto come una forma di mobilità popolare, conveniente, confortevole e sostenibile, e ogni anno trasporta milioni di passeggeri in tutta Europa.

Prima della liberalizzazione, il trasporto passeggeri via autobus era considerato come una forma di mobilità supplementare alla rete ferroviaria. Per questo motivo, il mercato si è sviluppato in modo marginale attorno a bisogni particolari di mobilità che il trasporto ferroviario non riusciva a soddisfare. L'obiettivo delle istituzioni era di proteggere le aziende ferroviarie a controllo statale dalla concorrenza intermodale degli autobus.

La spinta verso la liberalizzazione è partita a livello comunitario dalla Commissione Europea sulla base di esperienze di apertura del mercato in alcuni Paesi nordeuropei. Il dibattito politico è proseguito per molti anni prima di raggiungere la deregolamentazione da parte dei governi europei avvenuta in Germania nel 2013, in Italia nel 2014 e in Francia nel 2015. L'apertura alla concorrenza ha aumentato l'attrattività del settore, generando opportunità di business che hanno incrementato la dimensione del mercato.

Lo scopo della tesi è di descrivere e analizzare questo processo di trasformazione del settore nei diversi Paesi europei, con particolare interesse verso il caso italiano. Nei prossimi capitoli sono descritte le forme di deregolamentazione adottate in Europa, le caratteristiche della dimensione e della struttura del mercato e le dinamiche che hanno influenzato il mercato a seguito della liberalizzazione, analizzandone gli effetti sui prezzi e sulla concorrenza.

Particolare attenzione è dedicata all'operatore FlixBus, oggi principale player in Europa di questo mercato. Nata a seguito della liberalizzazione in Germania, nell'arco di pochi anni FlixBus si è imposta come primo operatore nel mercato tedesco, espandendosi in tutta Europa. In un capitolo dedicato, è raccontata la storia di questa espansione descrivendo il modello di business innovativo, che è la chiave del suo successo.

1.3 Struttura della tesi

Il Capitolo 1 è di introduzione e propone un quadro generale del processo di liberalizzazione del mercato del trasporto passeggeri in Europa, con focus sul trasporto aereo, ferroviario e via autobus. Inoltre, in questo capitolo è fornita una breve panoramica sugli aspetti di sostenibilità ambientale del trasporto via autobus ed è descritto lo scopo del lavoro di tesi.

Il Capitolo 2 presenta le forme di deregolamentazione del mercato delle autolinee adottate nei diversi Paesi europei, focalizzando l'attenzione nei Paesi dove il mercato è attualmente liberalizzato. Nello specifico, sono presentati i regimi regolatori e le performance del mercato di Norvegia, Svezia, Regno Unito, Spagna, Francia e Germania.

Il Capitolo 3 si concentra sul settore delle autolinee in Italia. Di questo settore sono presentati i contenuti base della legge che ha determinato l'apertura alla concorrenza, le caratteristiche del mercato in termini di rete di collegamenti, utenza, operatori e barriere, gli effetti della liberalizzazione sulla domanda, sull'offerta e sui prezzi, e le prospettive future nell'evoluzione del mercato.

Il Capitolo 4 presenta il caso di studio sull'operatore tedesco FlixBus: si descrive la storia aziendale, il modello di business adottato e l'esperienza di tirocinio da me effettuata presso la stessa.

Il Capitolo 5 è di conclusione e sintetizza gli eventi e i risultati principali, proponendo spunti per un'ulteriore sviluppo nella ricerca.

2.Scenario istituzionale in Europa

2.1 Introduzione

Negli ultimi anni, il mercato europeo degli autobus a lunga distanza è cresciuto molto rapidamente. Questo grazie alle leggi introdotte da molti Paesi che facilitano le attività delle aziende private nel settore. Un esempio di questa vertiginosa crescita è la Germania, dove l'offerta in termini di chilometri è passata da 26 milioni di km nel 2012 a 220 milioni di km nel 2015, con più di 50 compagnie operanti.

L'autobus è un mezzo di trasporto sostenibile, soprattutto in termini di sicurezza, impatto ambientale, flessibilità e abilità di rispondere velocemente alle variazioni della domanda, il tutto senza ricevere ingenti finanziamenti pubblici. In particolare, incentivare la società all'utilizzo dell'autobus come mezzo di trasporto collettivo comporterebbe importanti benefici ambientali, in quanto, se confrontato con altri mezzi di trasporto passeggeri, il bus comporta livelli di emissione di CO₂ per passeggero trasportato inferiori rispetto alle automobili e al trasporto aereo (van Essen & van Grinsven, 2011).

Tuttavia, la definizione di trasporto passeggeri via autobus varia da Paese a Paese. In generale, quando ci si riferisce al trasporto a lunga distanza, il criterio principale usato per distinguerlo da altri tipi di trasporto, come il trasporto pubblico locale, è la distanza di percorrenza. Ciononostante, la soglia stabilita può variare considerabilmente: si passa dai 15 miglia (24 km) in Regno Unito ai 100 km in Svezia. Altri Paesi, invece, spesso adottano criteri di stampo amministrativo. È il caso dell'Italia, dove per lunga distanza si intende interregionale, ossia che attraversi almeno tre regioni.

Queste differenze si riscontrano anche nella forma di regolamentazione del settore applicata nei diversi Paesi europei. Ad eccezione di Regno Unito, Norvegia, Svezia, Germania, Italia e più recentemente anche Francia, dove il mercato è pienamente liberalizzato, gli altri paesi hanno leggi rigide riguardo l'autorizzazione ad operare linee a lunga percorrenza. La Figura 1 mostra l'attuale situazione nei maggiori Paesi europei.

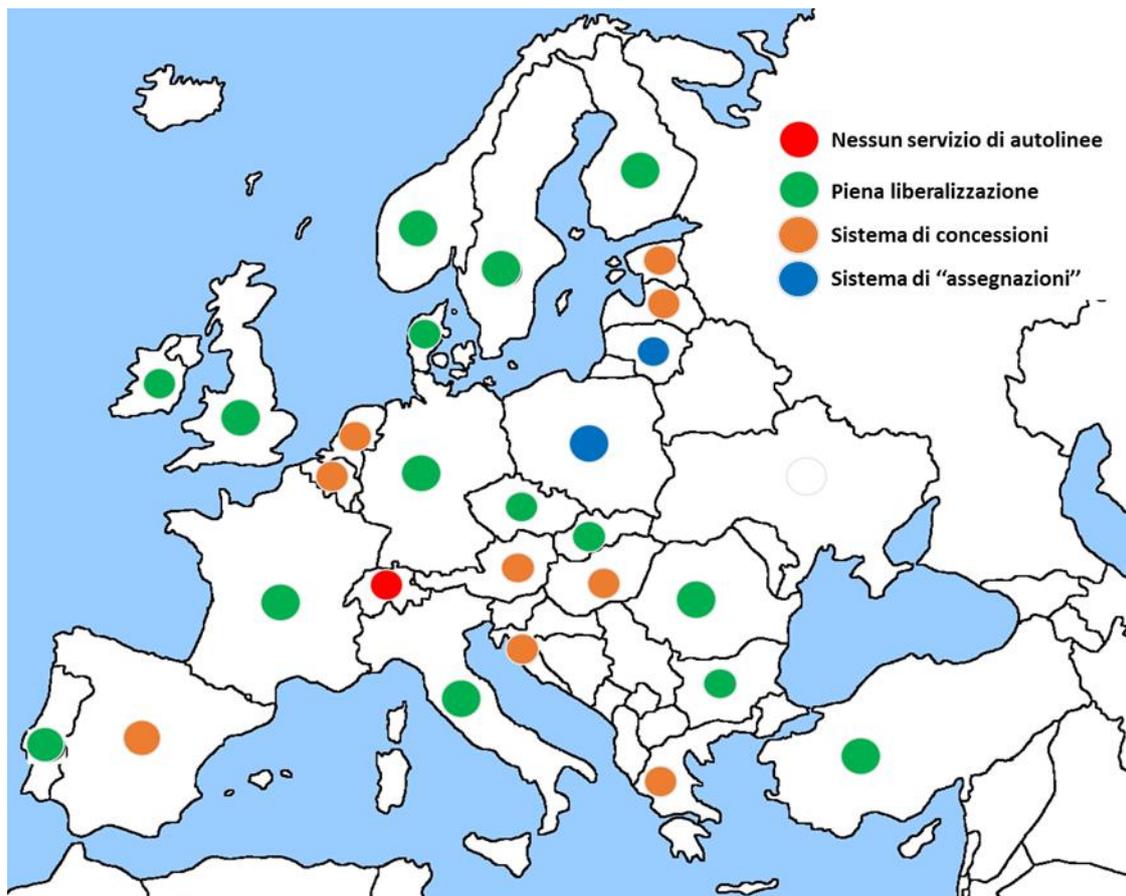


Figura 1: Mappa dei sistemi di regolamentazione adottati in vari Paesi europei (2016)

Le diverse forme di regolamentazione esistenti possono essere raggruppate in tre categorie:

- **Piena liberalizzazione:** in un mercato pienamente liberalizzato, gli operatori possono esercitare liberamente previa autorizzazione dalla rispettiva autorità competente. A seconda del Paese, esistono restrizioni riguardo l'attività di linee a lunga percorrenza. Per esempio, in Germania, il vincolo autorizzativo consiste nell'operare linee superiori a 50 km o su distanze dove la percorrenza via treno è superiore a un'ora. (Personenbeförderungsgesetz (PBefG), sezione 42a, 2013)
- **Liberalizzazione per concessione statale:** gli operatori suggeriscono alle autorità nuovi servizi e richiedono l'autorizzazione ad operare. Questa concessione è garantita senza ulteriori analisi, da parte delle autorità, riguardo il "bisogno" di mercato di questo servizio aggiuntivo, riguardo l'esistenza di un altro operatore fornente un servizio simile, o ancora riguardo il prezzo del biglietto, ecc. (van de Velde, 2009)

- Liberalizzazione basata su “assegnazione”: per operare un servizio, è richiesta una domanda ufficiale ad ogni amministrazione regionale interessata, la quale analizza approfonditamente questa richiesta. L’operatore deve fornire insieme alla domanda ufficiale, un contratto che gli permetta di usufruire delle stazioni e delle fermate lungo la linea (SDG, 2009).

2.2 Analisi istituzionale nei mercati liberalizzati

Questo capitolo descrive le forme di regolamentazione adottate da diversi Paesi dove è presente un mercato dei bus ormai maturo come per esempio in Spagna e Regno Unito, sulla base della revisione della letteratura esistente.

2.2.1 Norvegia

Il processo di liberalizzazione del mercato delle autolinee a lunga distanza in Norvegia si svolge tra il 1998 e il 2003. Secondo la normativa norvegese, la definizione di autolinea “express” descrive ogni servizio di trasporto tra due o più distretti amministrativi del Paese. Confrontato con il servizio di trasporto locale, le linee “express” hanno un numero inferiore di fermate e una velocità media superiore. Prima del 1998, la normativa era strutturata in modo da proteggere il trasporto ferroviario. Per ottenere la licenza ad operare una tratta, le aziende di autolinee dovevano dimostrare di non essere in alcun modo in competizione con il trasporto ferroviario.

Attualmente, il principale operatore di autolinee, con la più grande quota del mercato norvegese, è la Nor-Way Bussekspress. Si tratta di una azienda di marketing la cui proprietà è detenuta da circa 20 operatori, i quali hanno la proprietà diretta dei bus e gestiscono la rete delle linee, le tabelle orarie, i prezzi dei biglietti, sconti, ecc. Nor-Way si occupa solo del marketing e della gestione del marchio a livello nazionale, ma non possiede alcun mezzo.

La Figura 2 mostra l’andamento del numero dei passeggeri trasportati con bus “express” in Norvegia nel periodo 1990-2006 per un numero specifico di tratte.

Prima della liberalizzazione, il numero di passeggeri era basso, poiché la disponibilità di linee era limitata e il trasporto ferroviario era dominante. Dopo la parziale deregolamentazione nel 1998, con l’introduzione di nuove linee questo numero è immediatamente incrementato, per poi raddoppiare dopo il 2003, quando il mercato è stato pienamente liberalizzato.

2. Scenario istituzionale in Europa

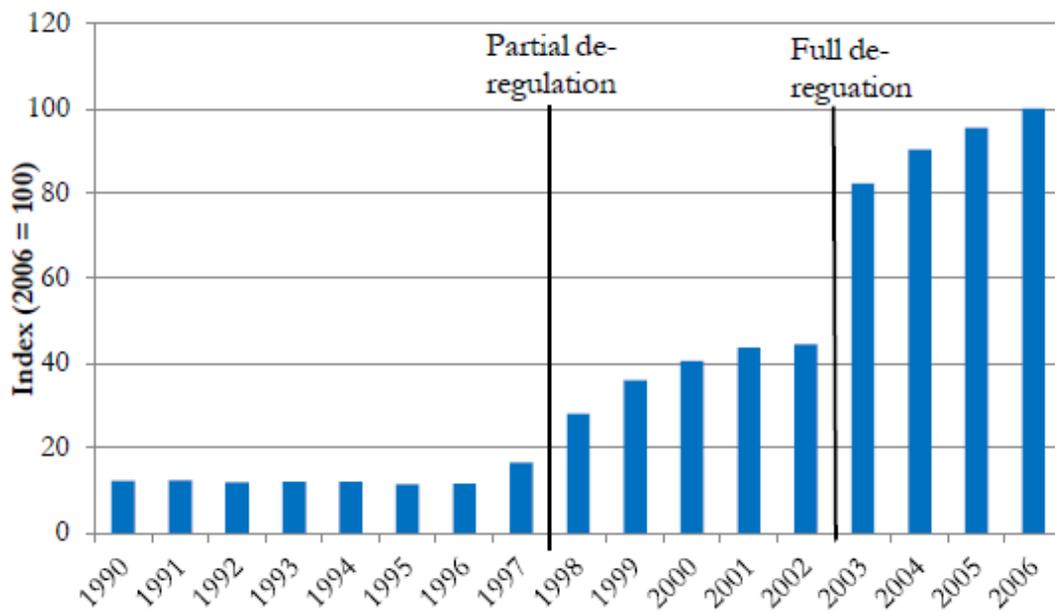


Figura 2: Indice dello sviluppo del numero dei passeggeri in determinate linee di bus in Norvegia (Aarhaug, et al., 2011b)

L'effetto della liberalizzazione è evidente nella Figura 3, la quale mostra il numero di passeggeri che viaggiano con il bus, in relazione alla lunghezza della tratta. L'impatto nelle tratte superiori ai 200 km non è lampante, in quanto il mercato norvegese si concentra su tratte corte, sulle quali il numero di passeggeri è aumentato rapidamente nel periodo 2000-2008, seguito da una fase di stabilizzazione negli anni successivi.

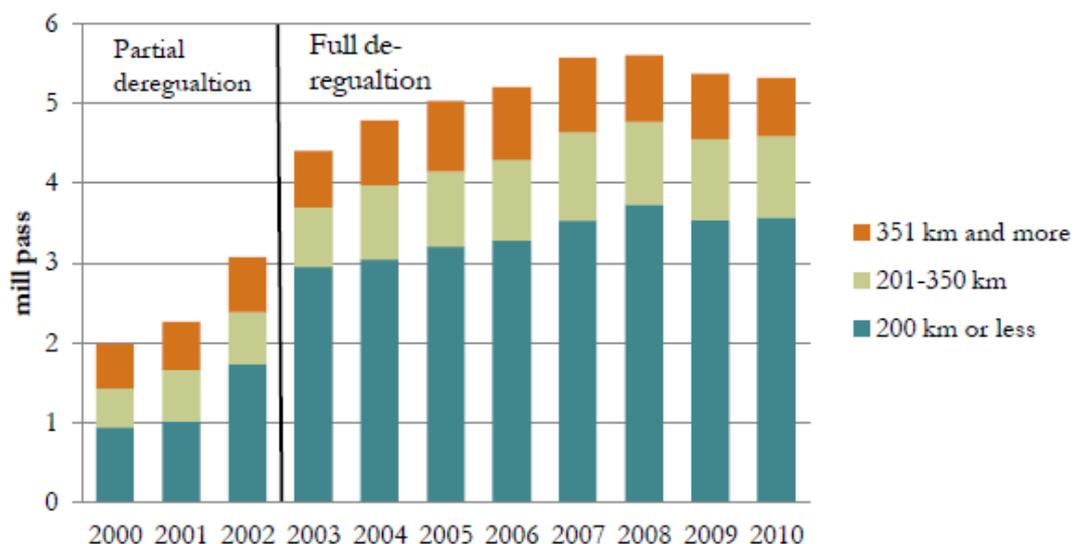


Figura 3: Passeggeri di linee express in Norvegia per lunghezza della tratta, in milioni (Aarhaug et al., 2011a)

Un fattore chiave dietro questo rapido sviluppo è il prodotto TIMEkspressen introdotto da Nettbuss. Esso era già presente prima della liberalizzazione, ma l'apertura del mercato ha permesso a questo prodotto di essere implementato largamente in molte regioni. Consiste in un servizio di trasporto ad alta frequenza, di solito ogni ora, mirato a viaggiatori frequenti e pendolari su segmenti intorno alle grandi città della Norvegia.

Prima della deregolamentazione, le argomentazioni contrarie erano cospicue e largamente sostenute. Si pensava, infatti, che l'apertura del mercato avrebbe portato un impatto negativo al trasporto ferroviario e, di conseguenza, ad un numero inferiore di passeggeri. La figura successiva, che presenta l'andamento degli utenti del servizio di bus express e di treni, dimostra chiaramente l'infondatezza di questi dubbi. Il numero dei passeggeri sia dei bus che dei treni è aumentato tra il 2003 e il 2008, raggiungendo lo stesso livello nel 2010, nonostante la liberalizzazione nel 2003.

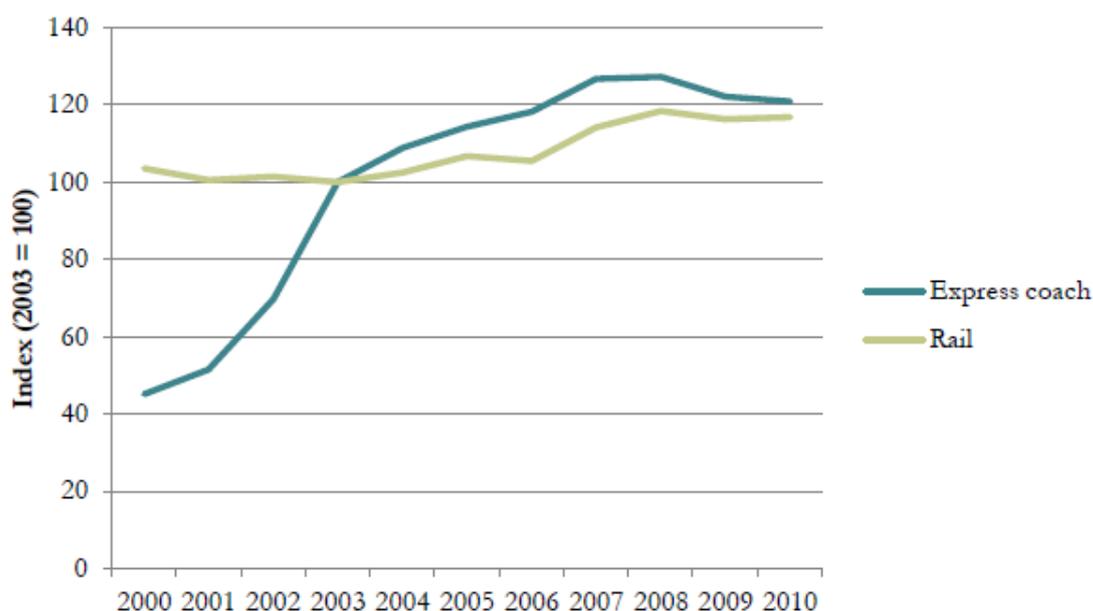


Figura 4: Andamento normalizzato del numero dei passeggeri di bus express e treno (Aarhaug, Fearnley, Christiansen, 2012)

2.2.2 Svezia

Il trasporto via autobus a lunga distanza in Svezia è definito come un servizio di trasporto su distanze di almeno 100 km che attraversi almeno un confine tra "contee".

Inizialmente, l'entrata nel mercato svedese era bloccata dalla società ferroviaria statale SJ, la quale considerava questo mercato potenzialmente dannoso al trasporto

ferroviario. SJ, infatti, operava tratte via bus solo come trasporto complementare al treno. Nel 1996, SJ abbandona il mercato dei bus e nel 1998 avviene la liberalizzazione di questo settore (Alexandersson et al., 2010).

Attualmente, il mercato svedese dei bus è dominato da aziende private che operano soprattutto collegamenti verso la capitale Stoccolma, principale hub della rete. Il più grande operatore è ancora Swebus, l'ex azienda di trasporti via bus controllata da SJ. La cooperazione tra le varie aziende è assai limitata e non vi sono partecipazioni incrociate tra società ferroviarie e di trasporto via bus (Alexandersson et al., 2010).

Secondo van de Velde (2009), i servizi di trasporto via bus hanno rappresentato durante il periodo 2005-2006 circa il 5% del numero totale di tratte a lunga distanza e il 6% dei passeggeri-chilometro. L'auto (66% dei passeggeri-chilometro nel 2005-2006) e il treno (15% circa dei passeggeri-chilometro nello stesso periodo) hanno la quota più alta nella mobilità del Paese, seguiti dal trasporto aereo (11% dei passeggeri-chilometro) (SIKA, 2008). Nella mobilità generale del Paese, la quota relativa ai mezzi di trasporto collettivo è aumentata nel periodo 1993-1998, in linea con la deregolamentazione sia del trasporto aereo nazionale sia del trasporto via bus. Mentre la mobilità totale è aumentata del 9% in questo periodo, la quota totale dei mezzi di trasporto collettivi è aumentata del 13%. Questo andamento si è invertito tra il 1998 e il 2004 (crescita del 9% dei mezzi collettivi, contro il 13% della mobilità totale), tuttavia il trasporto via bus è rimasto stabile durante il periodo, mostrando, invece, una tendenza al trasporto ferroviario ai danni di quello aereo (Banverket).

La performance del mercato svedese dei bus non presenta lo stesso sviluppo avvenuto in Norvegia. Nei primi anni dopo la liberalizzazione, il settore sembrava avere un andamento positivo, ma i dati disponibili dell'anno 2010 indicano essere un settore in declino. Nonostante il più alto numero di bus rispetto alla Norvegia, il numero totale di chilometri percorsi è significativamente inferiore in Svezia, così come il livello di fedeltà dei passeggeri dei bus è solo il 36% di quello mostrato in Norvegia (Alexandersson et al., 2010).

2.2.3 Regno Unito

Il mercato britannico delle autolinee è pienamente liberalizzato a partire dal 1980 con l'introduzione del Transport Act, il quale permette di operare su tratte superiori ai 15 miglia previa autorizzazione presentata almeno 28 giorni prima dell'inizio delle operazioni. Questo limite è completamente eliminato con la nuova normativa del 1985.

A partire dalla prima deregolamentazione del 1980, il mercato subisce forti cambiamenti: aumento del numero dei passeggeri del 50% (1980-1985), riduzione

delle tariffe dei biglietti dei bus e dei treni, miglioramenti nel livello di servizio sulle principali rotte, incremento della concorrenza e introduzione di servizi diretti con gli aeroporti (White & Robbins, 2012).

Il trasporto via bus rappresenta in Gran Bretagna una importante quota della mobilità generale, sebbene è difficile calcolare una chiara quota di mercato in quanto le statistiche tendono a calcolarla in combinazione al trasporto pubblico locale (van de Velde, 2009).

Prima del 1980, l'operatore National Express era il monopolista del mercato dei bus. La liberalizzazione di quell'anno permette alla concorrenza di entrare nel mercato. Secondo White e Robbins (2012), l'apertura alla concorrenza ha attraversato due fasi. In un primo momento il grado di concorrenza del mercato aumenta. Infatti, la British Coachways, un'associazione di sei grandi imprese, prova a creare un network rivale per competere con National Express ma dichiara fallimento nel gennaio 1983. Contemporaneamente, anche altre aziende indipendenti provano a fondare un loro network, offrendo prezzi più bassi, alta qualità del servizio e introducendo prodotti innovativi, come veicoli con intrattenimento a bordo. Successivamente, però, a partire dalla metà degli anni Ottanta, tutti i concorrenti ritirano i loro servizi, permettendo a National Express di diventare ancora una volta il monopolista *de facto*, situazione che persiste fino al 2003. I passeggeri trasportati da National Express aumentano sensibilmente tra il 1980 e il 1985, ma la crescita si arresta con il ritiro dei concorrenti a metà degli anni Ottanta (White, 1995).

Nel 2003, Megabus.com, una compagnia low-cost, entra nel mercato dei bus a lunga percorrenza, introducendo una strategia di marketing che mira a clienti con basso reddito, studenti, giovani senza patente di guida e persone anziane. Megabus ha un network meno costoso, con frequenze più basse e concentrato nelle principali relazioni tra Londra e le maggiori città inglesi. Secondo la ricerca condotta da Robbins et al. (2007), Megabus raggiunge una importante quota di mercato su tutte le tratte dove opera (intorno al 20% sulla relazione Londra - Bournemouth) con *load factor* superiori rispetto a National Express, nonostante quest'ultima abbia notevoli vantaggi rispetto a Megabus.

Il mercato delle autolinee a lunga distanza in Regno Unito conta volume di affari di 325 milioni di sterline (anno 2014). Ad ogni modo, l'importanza dei bus su lunghe percorrenze è inferiore rispetto ad altre modalità di mobilità. Se l'automobile rappresenta il principale mezzo di trasporto per distanze superiori ai 300 miglia (563 km), il trasporto via bus raggiunge una quota di mercato del 10% per tratte tra i 250 e i 350 miglia (402 km and 563 km) nel periodo 2008-2012, come mostra la Figura 5, la quale illustra la quota dei diversi mezzi di trasporti su distanze percorse.

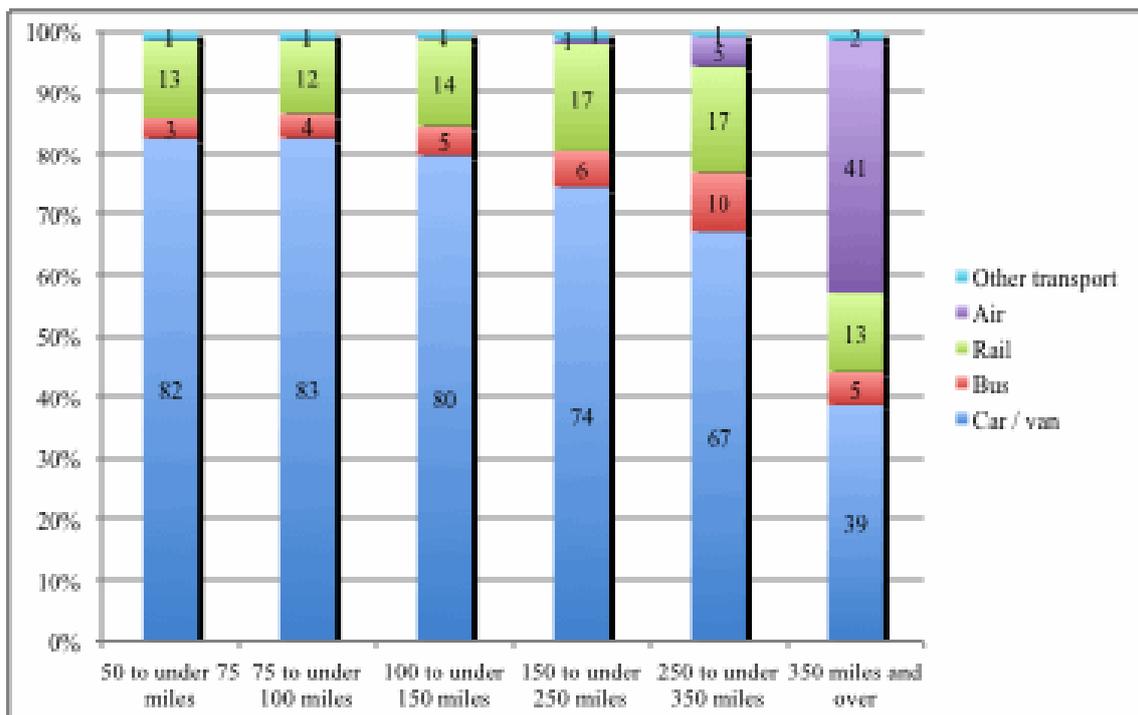


Figura 5: Trasporto modale a lunga distanza in Regno Unito dal 2018 al 2012, per lunghezza della tratta (FIS, 2012)

2.2.4 Spagna

Il mercato delle autolinee a lunga percorrenza in Spagna è deregolamentato dal 1987 grazie all'introduzione della normativa 16/1987 LOTT (Ley de Ordenación de Transportes Terrestres), che trasferisce la concessione del servizio di trasporto nazionale e internazionale al Ministero dei Trasporti, mentre i servizi locali alle autorità regionali autonome. Il trasporto via bus si è consolidato con un modello di gestione nel quale il servizio è fornito da compagnie private attraverso contratti pubblici di appalto e concessioni (Iglesias, 2012).

I servizi nazionali di trasporto via bus in Spagna sono regolamentati attraverso contratti di servizio pubblico sotto un regime di concessioni, che garantiscono il monopolio nella gestione tramite un contratto governativo esclusivo. Tale contratto impone un prezzo massimo del biglietto (sotto revisione annua) e un minimo livello di qualità e offerta, in termini di frequenza, orari, fermate, numero e durata massima di operatività dei mezzi (SDG, 2017).

In confronto alla media europea, in Spagna l'utenza del trasporto pubblico è mediamente più elevata, grazie ad una rete storicamente consolidata di pullman. Il mercato spagnolo dei bus è uno dei più grandi in Europa con una quota del 9.6% in termini di passeggeri trasportati nella mobilità generale del Paese (dato anno 2016).

Nel 2016, il settore delle autolinee a lunga distanza ha trasportato 16.1 milioni di passeggeri. La concorrenza intermodale dell'autobus ha comportato, come conseguenza, che il trasporto ferroviario è meno costoso in Spagna che in altri Paesi europei. Inoltre, ad eccezione delle tratte con linee ad alta velocità, i tempi di viaggio via treno sono lenti e non competitivi (SDG, 2017).

Le due più grandi aziende nel mercato dei bus sono Alsa e Avanza. La prima è il più grande operatore del Paese con circa 12 milioni di passeggeri trasportati all'anno e una quota di mercato del 53.6% (SDG, 2016), ed offre un'ampia varietà di servizi di trasporto: nazionale, internazionale, regionale, urbano e charter. L'azienda è di proprietà della compagnia inglese National Express ed è presente sulla rete nazionale con un parco autobus composto da 392 mezzi che coprono oltre 290 milioni di chilometri ogni anno (SDG, 2016). Avanza inizia ad operare come associazione di imprese nel 2002 ed è attiva nel trasporto pubblico locale, suburbano e interregionale. Riguardo al trasporto a lunga distanza, oggi trasporta circa 2.5 milioni di passeggeri su base annua con 159 autobus che coprono oltre 27 milioni di chilometri all'anno (www.avanzagrupo.com).

2.2.5 Francia

Fino ad agosto 2015, il mercato del trasporto via autolinee a lunga percorrenza in Francia era rigidamente regolamentato. Il trasporto a lunga distanza era limitato a linee internazionali, senza possibilità di cabotaggio per i collegamenti nazionali. Per decenni, questa struttura istituzionale ha garantito alla società ferroviaria SNCF, di proprietà statale, protezione dalla concorrenza intermodale dei servizi di trasporto via autobus.

In risposta ad un regolamento comunitario (1073/2009), nel 2011 il governo francese provvede ad una prima forma di deregolamentazione, la quale tuttavia risulta molto debole. Con questa nuova normativa, le aziende di bus sono ancora obbligate a operare con linee internazionali, tuttavia possono vendere biglietti anche per collegamenti tra città francesi; il vincolo è che a questi collegamenti deve essere destinata solo una parte limitata della capacità vendibile. Gli operatori, infatti, sono obbligati a dimostrare ad ogni tratta che il 50% dei passeggeri viaggia per destinazioni internazionali.

Per una piena liberalizzazione bisogna aspettare, appunto, fino ad agosto 2015 con l'entrata in vigore della cosiddetta Legge Macron; si tratta di un pacchetto di liberalizzazioni, tra le quali si prevede che:

- Le linee nazionali, in cui la distanza tra ogni fermata è maggiore di 100 km, sono completamente liberalizzate. Non c'è bisogno di alcuna approvazione e

si è liberi di competere con servizi ferroviari a media e lunga distanza, fissando liberamente i propri prezzi.

- Le linee nazionali con distanza tra due fermate inferiore ai 100 km sono permesse a patto che si dimostri che esse non danneggino le attività economiche dei servizi ferroviari regionali.

Ciononostante, rimangono alcune insidie e barriere all'entrata nel mercato francese. Infatti, l'accesso alle fermate nelle grandi città è condizionato da accordi con i gestori delle stazioni, i quali possono discrezionalmente permettere o limitare l'accesso. Questo diventa un ostacolo alla libera concorrenza, in quanto spesso non è chiaro chi gestisce le strutture e gli interessi che ci sono dietro. È il caso delle fermate in prossimità delle stazioni ferroviarie gestite dalla la società ferroviaria SNCF, la quale opera anche nel mercato dei bus con la sussidiata Ouibus (ex iDBUS) e, per questo motivo, è spesso riluttante a permettere l'accesso alle strutture a suoi diretti concorrenti (SDG, 2016).

I principali operatori e le relative quote di mercato a giugno 2016 sono raffigurate nella figura seguente:

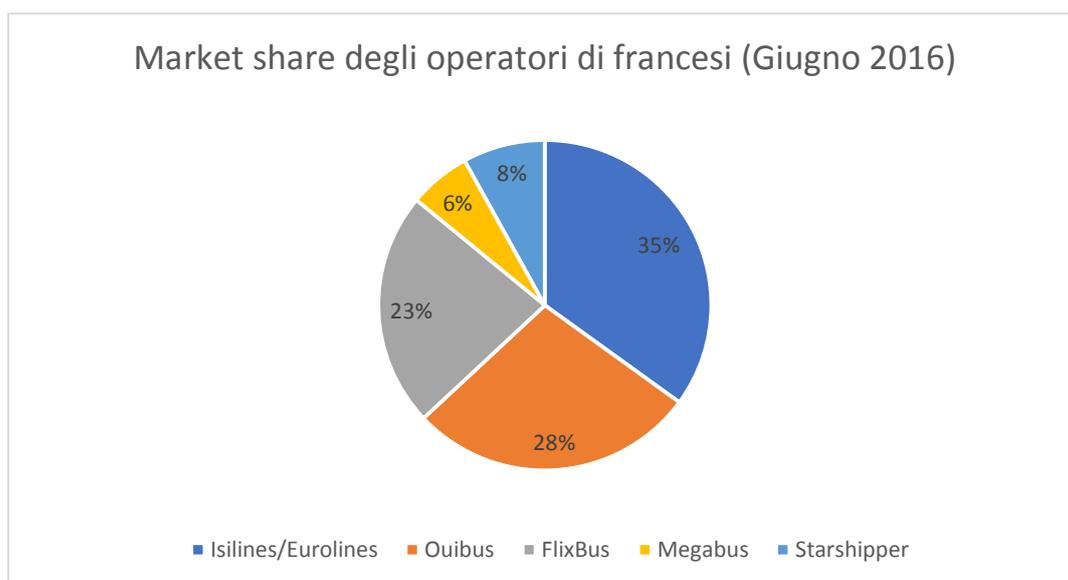


Figura 6: Struttura del mercato dei bus francesi nel giugno 2016 (Blayac et al., 2017)

2.2.6 Germania

Il dibattito politico per liberalizzare il mercato del trasporto via autobus in Germania inizia all'alba degli anni duemila, ma solo nel 2009 il governo decide di includere questo provvedimento nel contratto di coalizione. La deregolamentazione diventa

effettiva solo nel gennaio 2013. Prima di allora la legge vietava di operare un servizio via bus parallelo al trasporto ferroviario. Dopo 80 anni di monopolio della Deutsche Bahn, società ferroviaria di proprietà statale, grazie all'entrata in vigore della nuova legge sul trasporto passeggeri, il mercato del trasporto via autobus viene liberalizzato. Il servizio può essere finalmente operato con nuove rotte e fermate, a patto di garantire la sicurezza dei passeggeri e di non danneggiare il trasporto pubblico locale.

Nello specifico, la norma attuale che regola il mercato prevede che il trasporto passeggeri tra due fermate è vietato quando:

- La distanza tra queste fermate inferiore ai 50 km oppure
- Il trasporto ferroviario esistente impiega meno di un'ora per effettuare il servizio.

Questa forma di liberalizzazione ha il fine di difendere il trasporto pubblico locale, operato da società sussidiate dallo Stato, dalla concorrenza dei bus.

Secondo l'istituto federale tedesco di statistica (Destatis, 2016), il numero di passeggeri trasportati via autobus passa da 3 milioni nel 2012 a 8.2 milioni nel 2013, anno della liberalizzazione, con un incremento del 180%. Questo numero include servizi di trasporto nazionali e internazionali. Il trend positivo dimostra l'alto potenziale di questo mercato in termini di domanda. (Figura 7)

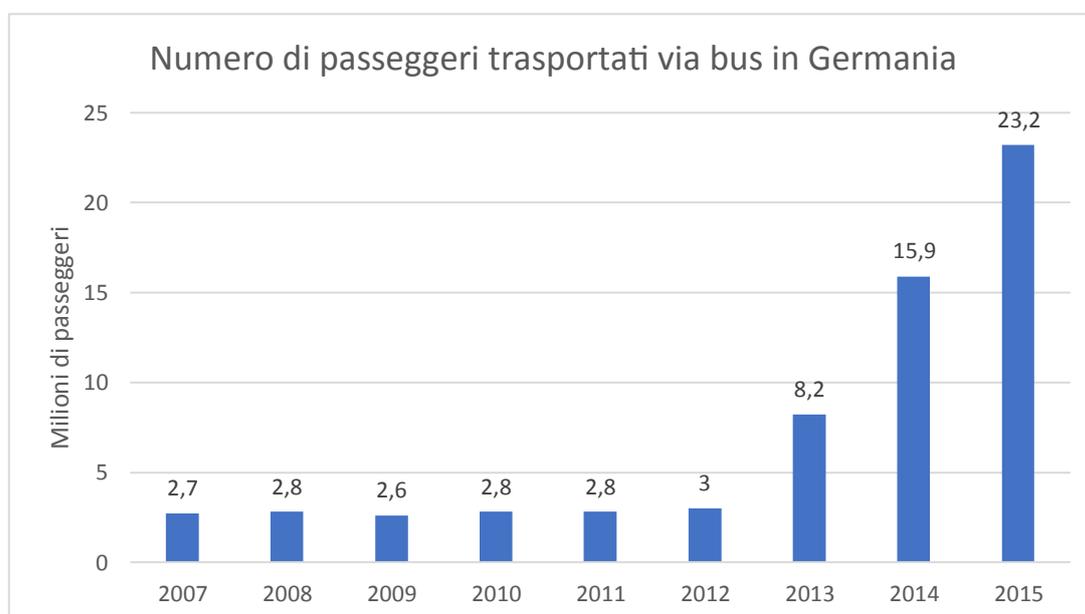


Figura 7: Numero di passeggeri trasportati da autolinee a lunga distanza in Germania, in milioni (Destatis, 2016)

Prima del 2013, esistevano già alcune aziende di bus, le quali operavano con linee non in concorrenza con il trasporto ferroviario e locale. Deutsche Bahn, con le sue

società di bus controllate - BerlinLinienBus, Autokraft, Bayern Express & Kühn Berlin (BEX) - e Regionalverkehr Dresden (RVD), era il leader di mercato con una quota del 40% circa (Strößenreuther, 2010). Con la liberalizzazione, Deutsche Bahn offre un nuovo prodotto chiamato IC Bus, il quale opera soprattutto con linee internazionali.

La liberalizzazione del mercato del 2013 apre alla concorrenza offrendo l'opportunità a nuovi operatori di entrare nel mercato con i loro prodotti. Di conseguenza, gli equilibri e la struttura del mercato sono stravolti, con nuovi attori e servizi che hanno redistribuito le quote del mercato. Questo è il caso di due nuovi operatori, MeinFernbus GmbH e FlixBus GmbH, i quali entrano nel mercato nel 2013, contemporaneamente all'entrata in vigore della nuova normativa. Entrambe le società usano lo stesso modello di business, ossia cooperando con aziende medio-piccole locali e offrendo i loro servizi di marketing, pianificazione delle tratte e piattaforma di prenotazione online. Nonostante l'ingresso nel mercato fosse relativamente recente, hanno gestito una crescita esponenziale, come riflette la distribuzione delle quote di mercato della Figura 7, diventando le prime due imprese del mercato.

A partire dal 2013, anche altre aziende decidono di entrare nel mercato dei bus, tra le quali ci sono City2City e ADAC Postbus. City2City era una società controllata dalla inglese National Express, la quale opera con il suo marchio all'interno del Regno Unito. Nonostante gli ingenti sforzi per rafforzare la sua posizione all'interno del mercato, City2City annuncia la fine delle operazioni nell'ottobre del 2014, diventando il primo operatore di bus a lasciare il mercato tedesco dopo la liberalizzazione. Nell'ottobre 2013, l'Automobile Club di Germania (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, ADAC) e la società di servizio postale tedesca Deutsche Post AG hanno iniziato a cooperare, entrando nel mercato del trasporto a lunga distanza con il marchio ADAC Postbus. Dopo solo un anno, però, ADAC ha annunciato il ritiro dal mercato e, a seguito di ciò, il servizio è svolto dalla sola Deutsche Post AG.

Nell'inizio del 2015, la struttura del mercato cambia significativamente dopo la fusione dei due più grandi operatori FlixBus e MeinFernbus, oggi operanti sotto il brand FlixBus. Nell'estate del 2016, FlixBus annuncia l'acquisizione della rete continentale della inglese Megabus, la quale nel frattempo era entrata in diversi mercati europei.

La posizione dominante nel mercato di FlixBus si consolida ancora di più quando la rivale BerlinLinienBus ritira le sue operazioni per bassa profittabilità e, soprattutto, quando anche Postbus viene acquisita da FlixBus. Ad oggi, il mercato dei bus in

Germania è un quasi-monopolio di FlixBus con una quota superiore al 90% (De Haas, 2017).

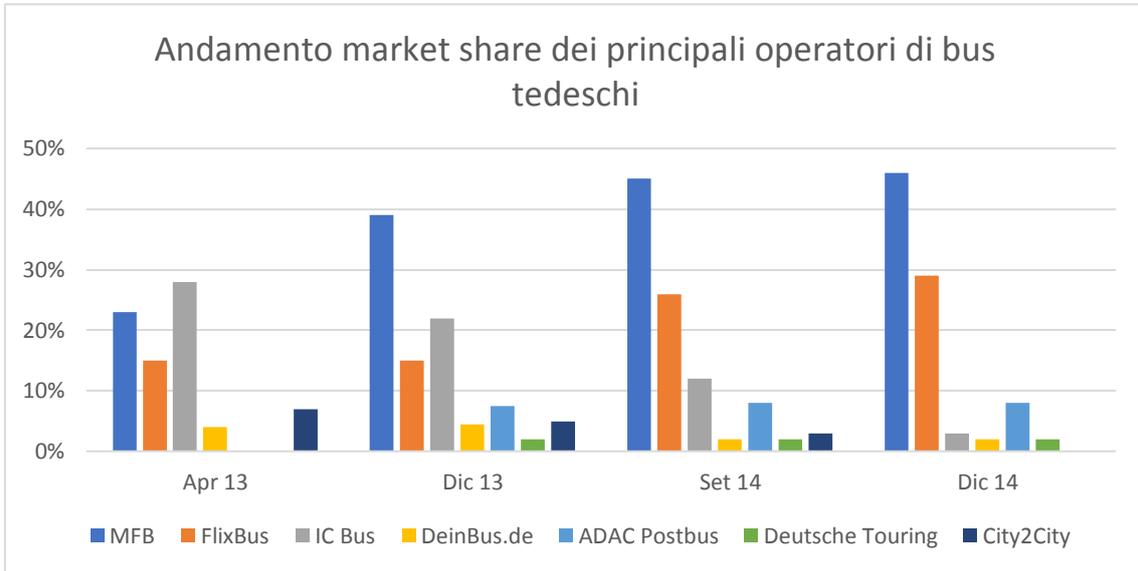


Figura 8: Andamento della struttura del mercato dei bus in Germania (IGES Institut, 2014)

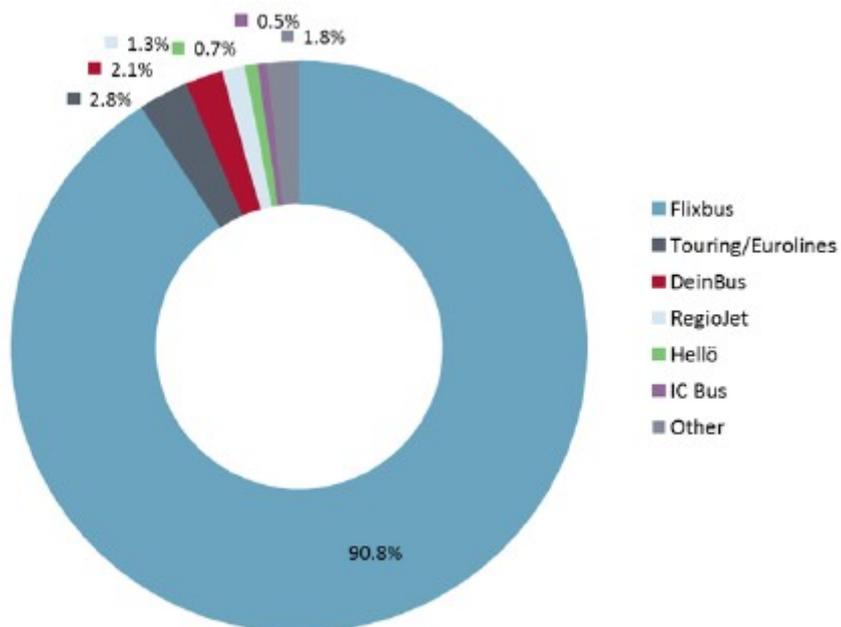


Figura 9: Struttura del mercato dei bus tedesco nel gennaio 2017 (IGES 2017)

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

3.1 Introduzione

La letteratura esistente riguardo il settore del trasporto via bus in Italia è estremamente limitata. La disponibilità di dati e statistiche circa il numero di bus operanti, il numero di passeggeri-chilometro, il numero di tratte, così come generali indicatori di performance, è assai povera. Secondo uno studio commissionato dalla Commissione Europea (SDG, 2009) sulla situazione del settore dei bus nei paesi europei, tra cui l'Italia, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) italiano non è stato capace, almeno fino al 2009, di regolare e monitorare efficientemente questo mercato, causando difficoltà alle nuove compagnie che aspettavano di entrare nel mercato. Questa è una delle ragioni dietro la carenza di dati e spiega anche perché gli operatori sono così riluttanti a fornirli.

Per molti anni, i servizi di bus intercity sono stati una quasi sconosciuta modalità di trasporto collettivo in Italia, nonostante l'importanza quantitativa. Gli utenti erano a conoscenza solo della linea che usavano, mentre ignoravano la disponibilità della totale rete in attività. Inoltre, le politiche a livello governativo concentravano gli sforzi e gli investimenti nel settore ferroviario; di conseguenza il mercato dei bus era ignorato e poco è stato fatto a livello politico per il suo sviluppo (Beria et al., 2013). Pertanto, la rete dei trasporti in Italia consiste di un'estesa rete ferroviaria che copre soprattutto il Nord e il Centro Italia, mentre nel Sud la rete ferroviaria non è così sviluppata e i servizi via bus hanno una maggiore diffusione.

Fino al 2005, i servizi interregionali e internazionali erano eserciti sulla base di accordi di concessione tra gli operatori e il MIT. Queste concessioni erano esclusive e automaticamente rinnovate, con il risultato che non vi era concorrenza tra gli operatori né su strada, né per ottenere le concessioni. (SDG, 2009).

Il primo passo per la deregolamentazione del mercato dei bus è fatto con l'introduzione del Decreto Legislativo 285/2005 "Riordino dei servizi automobilistici interregionali di competenza statale", entrato in vigore nel gennaio del 2006. Questo decreto legislativo stabilisce le condizioni idonee al migliore soddisfacimento della domanda di mobilità delle persone nell'ambito dei servizi automobilistici interregionali di competenza statale. Inoltre, esso individua le misure atte a garantire la sicurezza dei viaggiatori, la qualità dei servizi offerti e la

tutela della concorrenza tra le imprese e della trasparenza del mercato, imponendo restrizioni che proteggono i servizi di linea oggetti di precedente concessione statale.

Le suddette restrizioni sono rimosse nel 2007, all'interno di un generale processo di liberalizzazione portato avanti dal Decreto Legge 07/2007, che colpisce diversi settori di mercato come farmaceutico, assicurazioni e telefonia mobile. La nuova norma richiede che per operare sia necessaria solo un'autorizzazione dal MIT, con termine massimo di validità di cinque anni, rilasciata a qualunque impresa che rispetti precisi requisiti di tipo tecnico, finanziario e legale (SDG, 2009).

La liberalizzazione non avviene, però, immediatamente dopo la rimozione delle suddette restrizioni. Solo dopo un periodo di transizione, che si conclude nel dicembre del 2013, il mercato è *de facto* liberalizzato. Durante questo periodo, le aziende di bus potevano mantenere la concessione esistente o passare all'autorizzazione prevista dalla nuova norma in modo volontario, perdendo l'esclusività della rotta ma ottenendo maggiori libertà a livello operativo. Un'attività di monitoraggio da parte del MIT è prevista per controllare gli effetti della liberalizzazione e per evitare una possibile concorrenza distruttiva (Beria et al., 2013).

3.2 Contenuto base del Decreto Legislativo 285/2005

Il mercato italiano dei bus interurbani si divide in servizi nazionali e regionali:

- Servizi interurbani nazionali: include tutte le linee nazionali di bus che servono città tra diverse regioni e hanno lunghezza tra i 200 e i 1200 km. Questo segmento è pienamente liberalizzato dal 2007.
- Servizi interurbani regionali: include tutte le linee regionali di bus, che servono città della stessa regione e hanno lunghezza tra i 30 e i 300 km. La maggior parte delle tratte regionali sono ancora oggi direttamente oggetto di concessioni e sussidi statali, con tratte e tariffe regolate. Alcune deregolamentazioni sono previste anche in questo segmento del mercato, dal momento che alcune regioni hanno sviluppato una legislazione regionale sulla base della norma nazionale (van de Velde, 2009).

Di qui in avanti, così come definito nel decreto legislativo del 2005, per servizi di linea interregionali si intende servizi di trasporto di persone effettuati su strada mediante autobus, ad offerta indifferenziata, che si svolgono in modo continuativo o periodico su un percorso che collega più di due regioni ed aventi itinerari, orari, frequenze e prezzi prestabiliti. Questi servizi cadono sotto la responsabilità del MIT,

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

il quale è la parte autorizzata ad emettere i permessi ad operare tali servizi. Per quanto riguarda, invece, le linee che operano tra solo due regioni o all'interno di una regione, la responsabilità è dell'autorità regionale.

Come menzionato nell'introduzione al capitolo, la liberalizzazione in Italia non è avvenuta immediatamente, ma ha richiesto due fasi. La prima fase è data dall'entrata in vigore del decreto legislativo del 2005, che ha aperto il mercato ma non ha garantito l'accesso a tutte le imprese. Infatti, la norma includeva restrizioni al fine di proteggere i servizi di linea oggetti di precedente concessione statale. Nel dettaglio, il decreto stabiliva che nuove concessioni non potevano essere emesse per linee:

- già operate da precedenti concessionari; oppure
- a meno di 30 km da esistenti concessioni, in termini di distanza da ogni località interessata dalla linea di precedente concessione.

Inoltre, le caratteristiche di una concessione erano fissate e il processo di modifica prevedeva una relativamente lunga consultazione tra le diverse parti interessate.

La norma includeva requisiti base -per l'impresa richiedente- da soddisfare per ottenere l'autorizzazione ad operare. Secondo l'Articolo 3, l'operatore deve soddisfare precise condizioni, come il possesso di certificazione di qualità aziendale (ISO 9000), disporre di personale, impianti e strutture in misura idonea ad assicurare il regolare esercizio del servizio, disporre di autobus non acquistati con sovvenzioni pubbliche, nessun precedente legale secondo la disciplina Anti-Mafia.

L'Articolo 6 stabilisce il ruolo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, il quale, oltre ad emettere le autorizzazioni, svolge un'attività di monitoraggio e controllo del settore attraverso l'acquisizione e l'elaborazione dei dati relativi ai servizi di linea, al fine di assicurare la leale e corretta concorrenza tra le imprese operanti. Secondo uno studio commissionato dalla Commissione Europea (SDG, 2009), questo ruolo rimane ancora in costruzione e al momento l'unico dato disponibile è relativo al numero di operatori presenti nel mercato.

Il periodo di transizione è definito nell'Articolo 9. Le concessioni esistenti erano inizialmente valide fino al 31 dicembre 2010, ma questa scadenza è stata estesa da un emendamento del 2007 fino al 31 dicembre 2013. La restrizione data dal vincolo di 30 km da esistenti concessioni è stata rimossa dallo stesso emendamento del 2007, aprendo incondizionatamente il mercato a tutti gli operatori.

3.3 Caratteristiche del mercato

La disponibilità di dati riguardo all'andamento del mercato del trasporto via autobus in Italia è limitata, così come non esiste alcuna recente pubblicazione ufficiale da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. Le uniche fonti disponibili sono uno studio commissionato dalla Commissione Europea nel 2009, poi aggiornato nel 2016, sul trasporto passeggeri via bus in Europa, l'attività di ricerca fatta dal Laboratorio di Politica dei Trasporti del Politecnico di Milano (TRASPOL) e la relazione redatta a seguito di un'indagine conoscitiva sul mercato delle autolinee da parte dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti (2017).

3.3.1 La rete di collegamenti

Ad oggi, i servizi di trasporto via autobus collegano parti d'Italia non adeguatamente servite dal trasporto ferroviario. Questo vale soprattutto per il Centro e Sud Italia dove diversi fattori, come la mancanza di grandi città, e fattori geografici e storici, non hanno favorito lo sviluppo di un'adeguata rete ferroviaria (SDG, 2016). Secondo Beria et al. (2013) l'offerta attuale dei servizi di trasporto via autobus consiste di:

- Servizi a lunga percorrenza, in parziale concorrenza con il trasporto via treno e aereo
- Servizi a media distanza, dove il collegamento via treno è insufficiente, non confortevole (causa interscambio, ecc.), troppo costoso (treno ad alta velocità) o non esistente
- Servizi di tipo turistico, di solito stagionale

La seguente mappa (Figura 10) mostra il risultato dell'analisi del TRASPOL, con un database di 42 compagnie membri dell'Associazione Nazionale Autotrasporto Viaggiatori (ANAV). 27 di queste compagnie hanno fornito dati reali riguardanti i loro veicoli-chilometri (55.8 milioni), mentre i rimanenti chilometri (32.2 milioni) sono stime basate sul database di ricerca e le tabelle orarie pubblicate. La mappa rappresenta il flusso settimanale nell'Aprile 2013 e non include i servizi stagionali.

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia



Figura 10: Rappresentazione del flusso dei servizi di autolinee a lunga distanza in Italia (servizi settimanali, aprile 2013, Beria et al., 2013)

La rete italiana delle autolinee consiste di flussi che collegano il Centro Italia con i molti servizi offerti per i collegamenti Nord-Sud (tra le principali città e diverse destinazioni)

- Il massimo numero di collegamenti è tra Roma e il Sud Italia
- Importanti relazioni interne esistono tra il Centro e il Sud

- La rete nel Nord è relativamente piccola, limitata ad alcuni collegamenti stagionali.

Nel tentativo di comparare i servizi settimanali dei bus con la relativa densità demografica, l'analisi mostra risultati degni di nota. La seguente mappa (Figura 11) rappresenta il numero di servizi settimanali e la densità di popolazione.



Figura 11: Rappresentazione del flusso dei servizi di autolinee a lunga distanza in relazione alla densità demografica in Italia (servizi settimanali, aprile 2013, Beria et al., 2013)

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

Le aree di colore verde sono quelle con bassa densità di popolazione, mentre quelle in giallo hanno un alto numero di abitanti per chilometro quadro. Dalla figura è evidente come i servizi settimanali non sono proporzionali alla densità demografica:

- Le regioni settentrionali, dove la densità è superiore, hanno meno servizi, concentrati soprattutto sul principale corridoio che collega le più grandi città (Torino, Milano, Verona, Padova e Venezia).
- Molti paesi importanti mostrano una carenza di servizi e la maggior parte di essi collegano questi paesi con il Sud e il Centro.
- Le regioni nel Centro e nel Sud, nonostante una inferiore densità, sono ben collegate anche tra i centri urbani più piccoli.
- Roma può essere considerata il principale hub di questa rete; ogni città è collegata direttamente o indirettamente alla capitale.
- Un significativo numero di servizi operano sulla costa Adriatica, offrendo una estesa copertura da Nord a Sud con molte fermate e alta frequenza. Questo è dovuto anche alla presenza di importanti centri portuali come Ancona e Bari, dove la connessione via treno è servita in modo povero.
- Le città all'estremo Sud Italia, come Palermo e Catania, hanno una copertura limitata nonostante l'alta densità demografica. Questo è abbastanza sorprendente se consideriamo che il trasporto ferroviario regionale è relativamente lento.

La Figura 12 mostra il numero di servizi settimanali che partono e arrivano nelle città italiane. Essa conferma che il Sud Italia è l'area più efficientemente collegata, con un'alta densità di fermate, in particolare sulla costa Adriatica. Roma offre più di 1000 corse alla settimana, ma anche Siena e altre medio-piccole città nel Meridione sono servite da un relativamente alto numero di servizi. Questo può essere spiegato dalla storica mancanza (o marginale) di servizi di trasporto ferroviario, sia regionale che a lunga distanza, operante tra queste destinazioni (Beria et al., 2013). Al contrario, nessuna piccola città o paesino è coperto dalla rete nel Nord Italia, dove i servizi si concentrano tra le più grandi città.



Figura 12: Rappresentazione dei servizi di autolinee a lunga distanza e le fermate in Italia (servizi settimanali, aprile 2013, Beria et al., 2013)

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

3.3.2 Gli utenti dei bus di lunga percorrenza

Dal Rapporto del primo semestre del 2017 redatto dal TRASPOL, emerge come l'utenza dei bus a lunga distanza sia molto eterogenea. L'uso di tali servizi è molto diffuso tra i giovani, soprattutto studenti, attratti dai prezzi competitivi e dalla facilità di prenotazione via *app* sui dispositivi mobili. Tuttavia, è considerevole anche la quota di viaggiatori più anziani e di diversi gruppi etnici. Il fattore di successo di questo servizio è la garanzia di un viaggio economico e confortevole da porta a porta, con la possibilità di trasportare molti bagagli. Il campione osservato dal TRASPOL vede la componente femminile prevalere con il 56%, a dimostrazione di come l'autobus sia considerato anche un mezzo sicuro e affidabile.

In generale, pertanto, l'utenza media dei servizi a lunga percorrenza è caratterizzata da:

- elevata elasticità al prezzo
- basso o moderato valore del tempo
- precisa origine geografica, dove altri tipi di collegamento sono insufficienti o molto costosi.

La penetrazione sui segmenti *business* e *family* delle autolinee è, invece, ad oggi limitata e in generale non allineata alle esigenze di questo tipo di consumatori (ART, 2017).

3.3.3 Operatori del mercato

Il mercato italiano delle autolinee a lunga distanza consiste storicamente di imprese di bus medio-piccole. Nel 2017, l'Autorità di Regolazione dei Trasporti (ART) effettua un'indagine conoscitiva sul mercato italiano delle autolinee a media e lunga distanza, la quale mette in luce molti aspetti e caratteristiche dello sviluppo di questo settore. Al 31 ottobre 2016, il mercato conta di 145 imprese autorizzate ad operare, di cui solo 9 con oltre 20 addetti, presenti anche nel settore del Trasporto Pubblico Locale e del noleggio con conducente.

Il settore delle autolinee in Italia è un mercato storico, che nasce, come in molti altri Paesi europei, come estensione o supplemento alla rete ferroviaria, dove questa è insufficiente o del tutto assente. L'offerta degli operatori di autolinee è, infatti, rivolta tradizionalmente ai collegamenti tra il Sud e il Nord del Paese, in ragione di un fenomeno imprenditoriale che è nato soprattutto per soddisfare le esigenze del Meridione, anche in termini di "continuità territoriale" (ART, 2017).

Secondo l'analisi di Beria et al. (2013) su 42 imprese membri dell'ANAV, la performance del settore in termini di bus-chilometri totale è di 89 milioni nel 2013.

I quattro maggiori operatori (Baltour, Marino, Marozzi, SIMET) producono più di 6 milioni bus-chilometri ciascuno, rappresentando insieme il 40% del totale. La Figura 13 mostra il numero di bus-chilometri prodotti nel 2012 dalle imprese incluse in questa analisi.

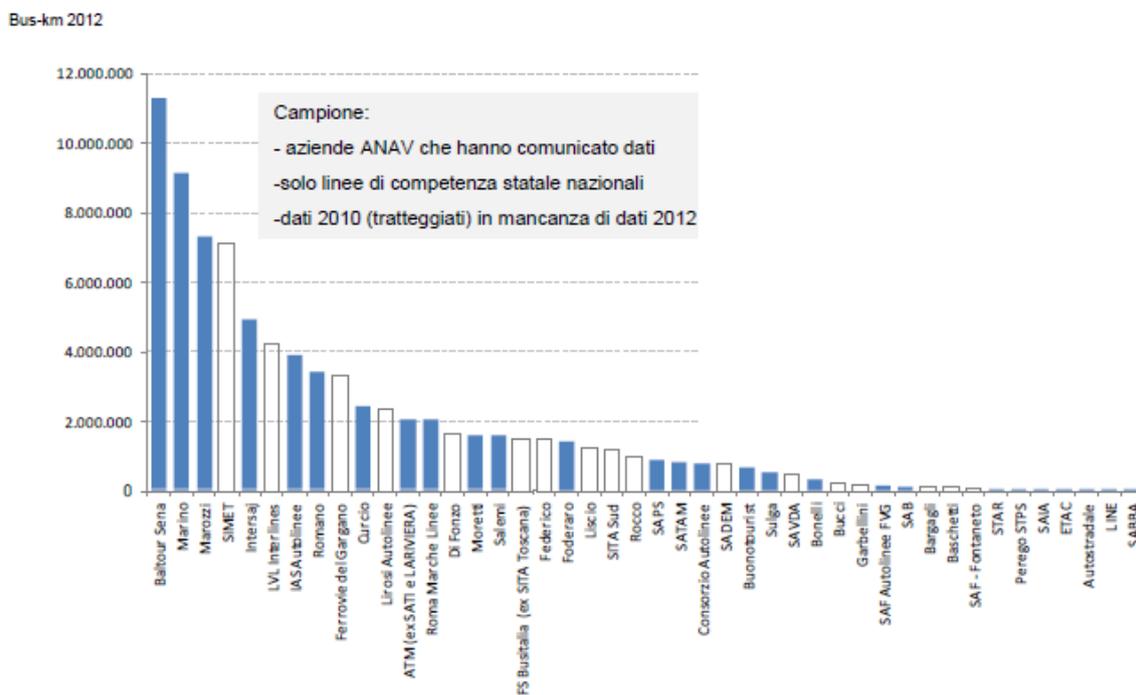


Figura 13: Performance degli operatori italiani in termini di bus-chilometro nel 2013 (dati aggiornati dal Beria et al., 2012)

Assumendo un Load Factor medio di circa 30 passeggeri per bus, l'analisi mostra che la performance globale del mercato nel 2012 è di circa 3 miliardi di passeggeri-chilometro. L'ipotesi di 30 passeggeri per corsa è ragionevole. Infatti, le linee di bus a lunga distanza, che effettuano molte fermate, hanno difficoltà a riempire il mezzo per tutta la durata del viaggio. In Svezia, per esempio, un load factor superiore al 50% si raggiunge raramente, nonostante Swebus, in intensa concorrenza con i treni regionali e ad alta velocità, riporta il 56% per la linea Stoccolma-Gothenburg.

Come già detto, l'offerta delle imprese si è storicamente rivolta ai collegamenti tra il Sud e il Nord del Paese. Ciò spiega anche perché le imprese più importanti e da tempo presenti nel mercato abbiano prevalentemente la loro sede principale nelle regioni meridionali.

Tra esse vi è Baltour-Sena, già leader di mercato nel 2013, con sede a Teramo e operante nel settore del trasporto pubblico passeggeri locale e a lunga distanza da oltre 50 anni. Baltour coopera all'interno della rete di Eurolines, una organizzazione di 29 operatori di autolinee europei, la quale offre un sistema di biglietterie e prenotazioni comuni.

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

Marino Autolinee, attiva da 60 anni nel settore del trasporto su gomma, è un'azienda con sede ad Altamura (BA). I suoi servizi offrono una rete capillare nel territorio pugliese con collegamenti verso Napoli, le principali città nel Nord Italia e anche destinazioni europee (soprattutto in Germania). Nel dicembre 2017 Marino annuncia la sua cooperazione con la francese Ouibus, la spagnola Alsa e la britannica National Express per creare una grande rete europea attraverso il cross-selling sul proprio sito di biglietti verso tutta Europa.

Anche il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane è attivo nel mercato delle autolinee attraverso società partecipate e controllate. Storicamente presente nel trasporto pubblico locale, nell'aprile 2017 annuncia l'acquisto del 51% di SIMET, azienda calabrese già a partecipazione statale, commercializzando i propri servizi attraverso il marchio Busitalia Fast.

L'ingresso di nuovi operatori internazionali avviene nel 2014 dopo la liberalizzazione. Megabus, prima, e, a distanza di un anno, FlixBus entrano nel mercato italiano offrendo servizi low cost e puntando sull'innovazione. Come sottolinea la Relazione sugli esiti dell'indagine conoscitiva dell'ART (2017), vi sono differenze nella modalità di entrata nel mercato italiano di questi nuovi operatori:

- Megabus ha fatto il suo ingresso investendo in autobus confortevoli e a basso impatto inquinante, con mezzi e personale proprio e creando un modello di offerta meno capillare, principalmente in competizione con la ferrovia.
- FlixBus, entrata a metà 2015, si differenzia per un modello di business basato su Associazioni Temporanee di Imprese con operatori locali, i quali mettono a disposizione i loro mezzi e personale.

Entrambe le società hanno adottato una strategia di ingresso aggressiva con prezzi molto bassi, veicolata da un efficace campagna promozionale e piattaforma online di biglietteria.

3.3.4 Barriere all'ingresso e all'uscita del mercato

Il settore delle autolinee a lunga percorrenza è caratterizzato da alta flessibilità di entrata e uscita dal mercato o da una specifica tratta. Richiede un esiguo livello di investimento iniziale in asset, facilmente trasferibile da una tratta all'altra e scalabile a seconda del tipo di modello di business adottato. Per questo può rientrare parzialmente nella categoria di mercato contendibile, secondo la definizione di Baumol (1982) per cui in un mercato contendibile "l'entrata è assolutamente libera, l'uscita assolutamente senza costi".

Le assunzioni che definiscono un mercato contendibile sono le seguenti:

- Le imprese sul mercato competono con le stesse tecnologie di produzione;
- Il capitale investito per entrare nel mercato può essere trasferito, ossia non ci sono costi fissi irrecuperabili (no *sunk cost*);
- L'intervallo temporale tra l'ingresso nel mercato e l'inizio delle attività è nullo;
- Il tempo di reazione dell'*incumbent* è maggiore del tempo di uscita dal mercato dell'entrante.

Nella letteratura esistente, il mercato delle autolinee è considerato un mercato con barriere all'ingresso e all'uscita molto basse (Schiefelbusch, 2013). Tuttavia, alcune barriere, che lo rendono non perfettamente contendibile, rimangono.

Il mercato è nato e si è sviluppato secondo il principio commerciale della profittabilità, senza alcun sussidio da parte dello Stato, e anche per questo la liberalizzazione è avvenuta rapidamente, senza grossi problemi. Le uniche barriere che persistono sono dovute all'incertezza e alla lentezza della burocrazia.

Nonostante il mercato sia completamente aperto alla concorrenza, il processo autorizzativo rimane un ostacolo all'attrattività del settore. Nel dettaglio, per operare una nuova linea bisogna passare attraverso diversi controlli e avere l'approvazione dell'autorità competente. Questi controlli riguardano anche la scelta delle fermate, le quali devono essere scelte tra fermate già autorizzate in passato, oppure autorizzate a seguito di un controllo di sicurezza da parte delle autorità locali e dell'approvazione dell'entità che gestisce il terminal stesso. Oneroso è soprattutto l'obbligo di chiedere diversi tipi di autorizzazione a diversi enti: la competente divisione del MIT, Uffici della Motorizzazione Civile di diverse regioni/province.

Il processo di rilascio della autorizzazione, tra i diversi livelli amministrativi con i quali gli operatori devono interagire, impiega dai 170 ai 240 giorni. Confrontato con regimi regolatori simili in altri Paesi europei, il sistema italiano si dimostra molto lento e, soprattutto, anticoncorrenziale. Per esempio, in Germania l'iter autorizzativo impiega 60-90 giorni, mentre in Francia i tempi di rilascio sono compresi tra 60 e 150 giorni. La lentezza procedurale inficia sia la flessibilità delle attività e dell'adattamento dell'offerta di un operatore a cambiamenti della domanda, sia le modalità di funzionamento di un mercato libero. Essa, infatti, da una parte ritarda l'entrata di nuovi concorrenti, dall'altra allunga i tempi di reazione degli *incumbent* (ART, 2017).

3.4 Effetti della liberalizzazione

In questo paragrafo si analizzano gli effetti della liberalizzazione sotto tre punti di vista: lato domanda, lato offerta, in termini di servizi offerti e concentrazione del mercato, e lato prezzi.

3.4.1 Lato domanda

La Relazione al Parlamento dell'ART del luglio 2017 stima un volume di affare nel 2016 di circa 200 milioni di euro, registrando una significativa crescita rispetto ai 130 milioni di euro del 2012.

Sul lato domanda, si stima un totale viaggiatori trasportati pari a 10 milioni nel 2016, che rappresenta una quota pari al 12% degli spostamenti di media-lunga percorrenza (MLP) con mezzi collettivi. Dall'altra parte, i servizi ferroviari in regime di obblighi di servizio pubblico (OSP) contano per 17%, mentre il segmento ferroviario dell'Alta Velocità (AV) soddisfa il 71% della domanda (Trenitalia+NTV) (Figura 14).

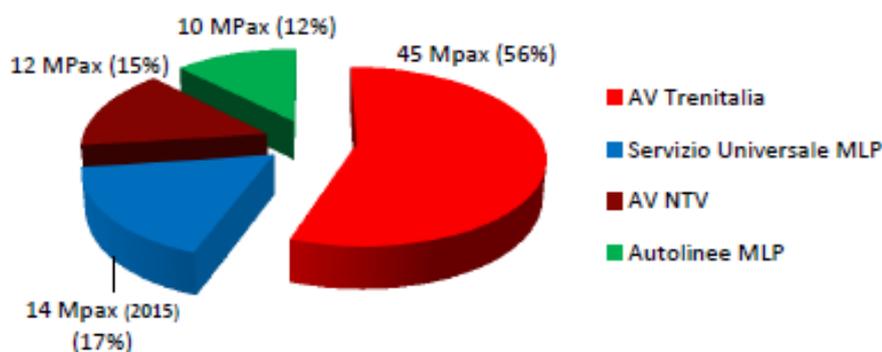


Figura 14: Mobilità collettiva a media-lunga distanza in Italia (ART, 2017)

Le previsioni per i prossimi anni sono valutate positivamente. Il mercato è tutt'altro che saturo e le potenzialità di crescita sono realistiche. A conferma di queste aspettative sono le peculiarità del contesto italiano, caratterizzato da:

- La concentrazione della popolazione in grandi centri urbani
- La presenza di città d'arte e altri luoghi di forte attrazione turistica, anche dall'estero
- La demografia studentesca che porta a flussi significativi tra città piccole e poli universitari
- Il lento sviluppo dell'infrastruttura ferroviaria, che presenta oggi forte lacune, soprattutto nel Meridione.

3.4.2 Lato offerta

A partire dalla liberalizzazione del 2014, il mercato italiano ha mostrato una grande vivacità anche dal punto di vista dei servizi offerti.

Uno studio di Beria et al. (2015) del Politecnico di Milano, confronta il numero di servizi offerti dal 2013 al 2015 dalle imprese membri dell'ANAV. L'analisi mostra come, ad un anno dalla liberalizzazione, il numero di servizi sia aumentato del 38% (da 1421 a 1973 collegamenti). Circa metà degli operatori membri dell'ANAV ha ampliato la propria offerta (il 25% dei quali con un incremento di 10 nuovi servizi a settimana), il 25% delle aziende ha ridotto le operazioni, mentre un terzo ha mantenuto la stessa offerta.

Questo trend è supportato dall'ingresso dei nuovi operatori stranieri, Megabus e FlixBus, i quali hanno optato per una rete estesa e complessa, caratterizzata da prodotti nuovi per il mercato italiano. Infatti, diversamente dagli operatori storici con un network capillare nei territori periferici, la rete dei *newcomers* si concentra sui collegamenti tra le principali città con servizi di tipo express, di media distanza e poche fermate.

In generale, i maggiori sviluppi nel mercato a seguito della liberalizzazione sono i seguenti:

- Il Nord Italia ha visto una significativa crescita dell'offerta, con nuovi prodotti interurbani. Le nuove tratte si concentrano nelle regioni settentrionali e dal Nord al Centro Italia.
- La liberalizzazione non ha contratto il mercato nel Sud Italia, dove la rete, già molto densa, si è rafforzata con collegamenti ad alta frequenza.
- Il servizio si sta sia espandendo sia diventando più specializzato. I nuovi prodotti includono servizi intercity in competizione con la ferrovia, linee notturne, prodotti low-cost e sistema di collegamenti *hub-and-spoke*.

Per questi motivi, la stessa ANAV, l'associazione che comprende gli operatori storici e quelli di nuova entrata, dichiara nel 2015 che i margini di crescita di questo mercato sono ancora ampi e che il potenziale è così alto che, in altre parole, c'è posto per tutti.

Tuttavia, l'ANAV sottolinea che, per sfruttare questo potenziale, bisogna effettuare alcuni miglioramenti, soprattutto da parte degli operatori tradizionali, i quali devono innovarsi nel tipo di servizio, modello di business, tecnologie a bordo, marketing e comunicazione, strategie di prezzo e qualità dei terminal (SDG, 2016).

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

La spinta innovatrice e concorrenziale portata dagli ultimi *newcomer*, ha fatto sì che le aziende trasportatrici storiche del mercato italiano fossero obbligate ad innovare il proprio prodotto. La reattività delle imprese italiane è stata, infatti, pronta e, per certi versi, sorprendente. Per esempio, un operatore storico come Marino Autolinee, sul mercato delle autolinee da oltre 60 anni, è passato da avere un sistema di prenotazione obsoleto e una politica dei prezzi del tutto fissa, ad implementare un sito web attrattivo e una strategia di yield management moderna, con una politica di prezzi dinamica.

Nonostante molte imprese già esistenti abbiano accusato la minore redditività e la riduzione delle quote di mercato a seguito dell'ingresso di nuovi attori, questo fattore ha indotto un riposizionamento strategico da parte di alcuni *incumbent*, che hanno reagito puntando su diverse leve:

- Offerta di nuove linee e relazioni;
- Ottimizzazione delle linee esistenti, riorganizzando le corse e incrementando le frequenze;
- Investimenti in nuovi autobus (Euro 6 e ad alta capienza), interfaccia web più accattivante, sistemi di prenotazione e bigliettazione moderni e iniziative di marketing diffuso;
- Apertura di nuovi canali di vendita con maggiore ricorso ai canali social;
- Adozione di politiche di prezzo dinamiche.

Tali strategie hanno consentito alle imprese esistenti di far crescere il mercato e di difendere la propria posizione consolidata negli anni (ART, 2017).

3.4.3 Concentrazione del mercato

Il mercato italiano delle autolinee è caratterizzato da molteplici compagnie e vettori specializzati nel trasporto passeggeri locale e a lunga distanza. Come già detto, la relazione dell'ART del luglio 2017 parla di 145 imprese autorizzate, soprattutto di dimensioni medio-piccole.

L'analisi di Beria et al. (2013) su 42 imprese membri dell'ANAV, mostra come i quattro maggiori operatori (Baltour, Marino, Marozzi, SIMET) producono più di 6 milioni bus-chilometri ciascuno, rappresentando insieme il 40% del totale. Questi dati sono riferiti al 2012, anno precedente alla liberalizzazione.

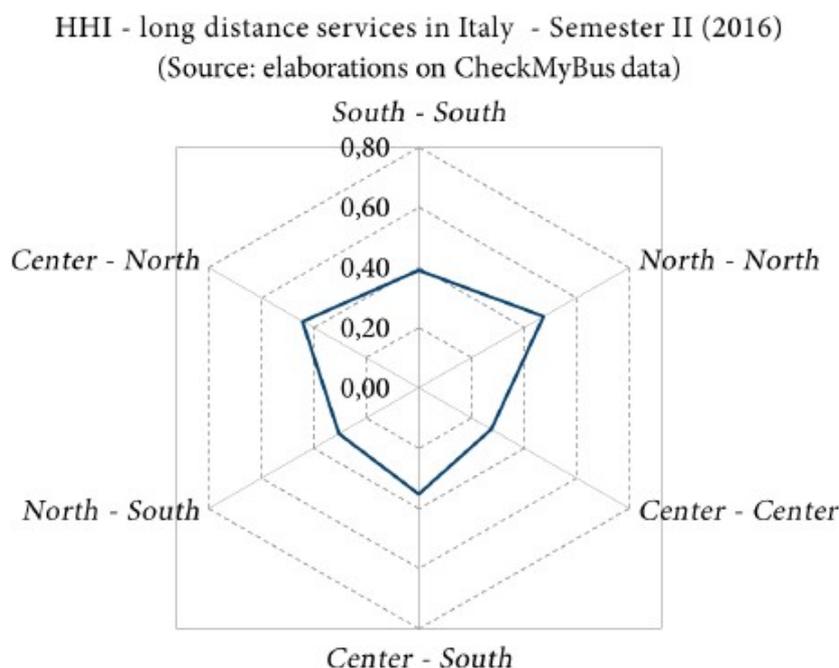
Purtroppo, non vi sono studi dettagliati che valutano l'evoluzione della struttura del mercato post-liberalizzazione. Secondo la relazione al Parlamento dell'ART del 2017, la quota di mercato cumulata dei primi cinque operatori nel 2016 è pari al

53%. Nonostante fino a qualche anno prima fosse dell'ordine del 30%, il settore può definirsi mediamente concentrato e il trend non preoccupa.

Appena dopo un anno e mezzo dall'inizio delle operazioni, FlixBus ha conquistato una quota di mercato pari al 25% (anno 2016) (ART, 2017). Questo incremento è anche dovuto al rilevamento della rete continentale di Megabus, avvenuto nell'estate 2016.

Un interessante studio è proposto da Beria et al. (2017) nel loro report semestrale sul mercato delle autolinee italiano. Lo studio porta avanti una valutazione della concentrazione del settore sulla base delle transazioni fatte sul meta-motore di ricerca CheckMyBus, attraverso l'Herfindal-Hirshman Index (HHI), tra le diverse direttrici della rete italiana, confrontando la situazione tra il secondo semestre del 2016 e il primo semestre del 2017. (Figura 15)

L'Herfindal-Hirshman Index misura la concentrazione del mercato come somma dei quadrati delle quote di mercato di ogni azienda. In questo caso la *market share* è misurata in termini di click sul sito di CheckMyBus sulle diverse rotte.



3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

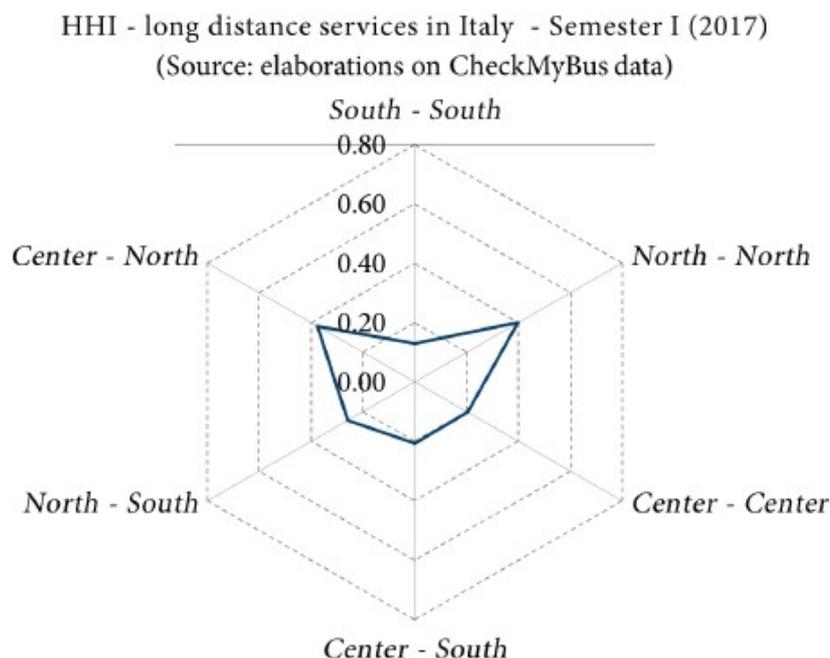


Figura 15: HHI del mercato delle autolinee italiano per direttrici, dati II semestre 2016, I semestre 2017 (Beria et al., 2017)

Come si osserva dalla seconda figura, il grado di concentrazione del mercato ha subito una riduzione generalizzata nel primo semestre 2017. Le direttrici sud-sud e centro-sud hanno visto la riduzione più significativa, mentre quella nord-nord rimane la rotta con il livello di concentrazione più alto. In questo studio, si sottolinea come l'analisi è influenzata dal grado di penetrazione della piattaforma CheckMyBus. Pertanto, il dato del primo semestre 2017 non è totalmente confrontabile con quello precedente, sia a causa di un aumento del numero di utenti della piattaforma, sia per il maggior numero di aziende presenti.

A conferma che il livello medio di concentrazione è ancora basso, Beria et al. (2016) presentano l'evoluzione della struttura del mercato prima e dopo la liberalizzazione. Il risultato è confrontato con il corrispondente in Germania e dimostra come il mercato italiano è ancora molto frammentato.

Tabella 1: Offerta e concentrazione globale del mercato in Germania e Italia (Beria et al., 2016)

	Germany		Italy (excluding seasonal services)	
	Before (2012)	After (2015)	Before (2012)	After (2015)
Intercity coach supply [million km]	26	220	~85	~145 (estimation)
Companies	<30	>50		> 45
Market concentration (HHI)*	High (0.655)	High (0.506)	Low (0.023)	Low (0.048)
Market share of the biggest company	68%	70%	14%	12%

La Tabella 1 rappresenta i risultati di questo studio, mostrando la concentrazione e la dimensione del mercato, in termini di chilometri e numero di imprese, in

Germania e Italia prima e dopo la liberalizzazione. I dati confermano come il mercato italiano è ancora frammentato e, anche se con un trend positivo, il livello di concentrazione è molto basso se confrontato con quello tedesco. Questo piccolo incremento del grado di concentrazione è dovuto all'estensione dell'offerta da parte dei grandi operatori esistenti e dall'ingresso su scala nazionale dei nuovi player internazionali. Da notare è anche l'incremento dell'offerta globale nei due Paesi. Il mercato tedesco nel 2012 era più concentrato ma anche molto più piccolo rispetto al 2015. Il mercato italiano nel 2012 era già più maturo in termini di offerta, ma l'effetto liberalizzazione è chiaramente visibile anche in questo caso, con un incremento del 70% rispetto ai servizi offerti nel 2015 (in termini di chilometri).

Analizzando la struttura del mercato pre-liberalizzazione, i dati mostrano come il mercato italiano fosse molto frammentato, con una concentrazione molto bassa. Tuttavia, l'alto numero di operatori presenti non ha comportato un'alta concorrenza effettiva nel mercato. Anzi, il mercato italiano era fatto di piccoli mercati locali perfettamente concentrati sul concessionario. Si tratta infatti di operatori storici, che operavano in Italia con concessioni da più di 30 anni su tratte specifiche, dove molto spesso si creavano dei veri e propri monopoli locali (Beria et al., 2016).

3.4.4 Livello dei prezzi

Una delle innovazioni portate dall'apertura del mercato alla concorrenza riguarda la politica di prezzo. Prima della liberalizzazione, la maggior parte degli operatori italiani seguiva una strategia di *pricing* dei biglietti del tutto rigida, applicando un prezzo base fisso che dipendeva dalla distanza percorsa. Tipicamente, il range di prezzo andava dai 9 €cent/km per tratte brevi ai 5 €cent/km per le lunghe tratte Nord-Sud. Le corse di breve distanza presentano una variabilità più alta in quanto il tipo di servizio è più differenziato: alcuni sono prodotti express di collegamento tra grandi città che competono con la ferrovia, altri sono servizi locali per collegare destinazioni periferiche.

Alcune compagnie offrivano degli sconti sui biglietti sotto precise condizioni, come il biglietto di ritorno o gli sconti under-25 o over-60. Un numero limitato di operatori, già prima della liberalizzazione, aveva cominciato ad usare una strategia *low-cost*, più precisamente applicava sconti per l'acquisto anticipato. Una parte della capacità era offerta a basso prezzo, premiando i consumatori che prenotavano in anticipo.

Dopo liberalizzazione de mercato, con l'ingresso dei nuovi operatori internazionali si sono diffuse le tecniche di *yield management* moderne per cui il processo di prezzatura è più dinamico, ma anche meno trasparente. Questa strategia di prezzo è simile a quella adottata nel campo dell'aviazione civile: più tardi prenoti, più alto è il prezzo. Gli operatori possono decidere quanti biglietti offrire ad un prezzo

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

scontato e quanti giorni prima bisogna comprare un biglietto. In questo modo, le compagnie ottengono un profitto più alto e riempiono la capacità del mezzo più facilmente.

I nuovi entranti Megabus e FlixBus hanno fatto l'ingresso nel mercato italiano adottando una politica di prezzo molto aggressiva. Megabus ha applicato una strategia con prezzo dei biglietti a partire da 1€ su tutte le tratte. FlixBus adotta una politica simile per le nuove tratte, mentre sulle rotte già esistenti offre i primi biglietti al prezzo più economico di 9€, applicando un sistema dinamico di *revenue-management*. Nei mercati dove questi operatori sono presenti, le compagnie italiane che competono con loro si sono rapidamente allineati con strategie di *pricing* simili, anche quando il prezzo medio era già basso. In altre parole, la liberalizzazione non ha portato ovunque una riduzione del prezzo medio (che era già basso), ma sicuramente ha incrementato la variabilità del prezzo e diversi tipi di sconto (Beria et al. 2016).

Dopo un'iniziale riduzione dei prezzi, dovuto alla strategia aggressiva dei nuovi entranti, in seguito si è assistito ad un parziale riallineamento. Secondo un'analisi sulle vendite effettuata tramite il meta-motore CheckMyBus, il prezzo medio dei viaggi nel primo semestre del 2016 è stato di 4,8 €cent/km, con una riduzione dai 6,3 €cent/km di gennaio ai 4,3 €cent/km di giugno (Beria et al., 2016). L'aggiornamento dell'analisi al marzo 2017 evidenzia prezzi in aumento, in particolare nell'ultimo trimestre 2016. La dinamica dei prezzi è registrata dal valore pesato sul numero di biglietti ricercati, passato da 0,044 €/km nel primo semestre a 0,054 €/km nel secondo semestre. L'andamento mensile mostra una differenza tra il minimo della primavera e il picco di fine 2016 di circa il 50% (Beria et al., 2017).

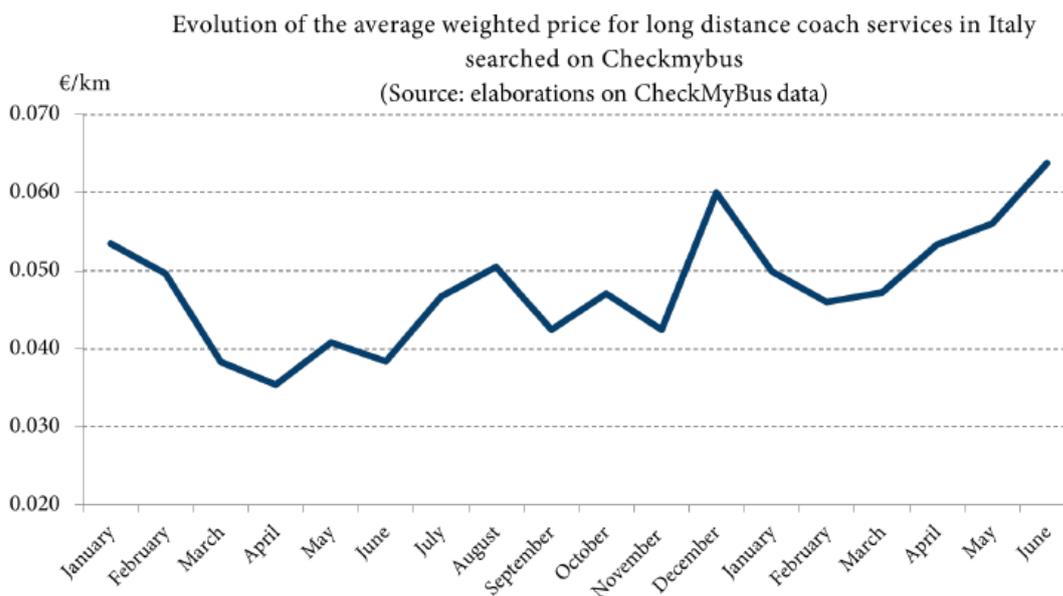


Figura 16: Evoluzione del prezzo medio pesato per le autolinee a lunga distanza da gennaio 2016 a giugno 2017 (Beria et al., 2017)

Come si osserva dalla Figura 16, la fluttuazione del prezzo medio segue un fattore di stagionalità, dato dalla sensibilità del prezzo al numero di ricerche effettuato.

Questo risultato è naturale se si pensa al tipo sistema di *pricing* dinamico che le compagnie hanno adottato a seguito della liberalizzazione e con l'ingresso degli operatori internazionali. A marzo e ad aprile, in corrispondenza di un aumento delle ricerche, i prezzi sono saliti anticipando una tipica tendenza estiva, che è stata amplificata nei mesi successivi (Beria et al., 2017).

Un secondo risultato dell'analisi dei prezzi medi portata avanti da Beria et al., è l'incremento delle ricerche di biglietti per le rotte più brevi, dove il prezzo al chilometro è tipicamente superiore. Nel dettaglio, dal punto di vista geografico, i prezzi più elevati sono in corrispondenza dei viaggi interni alle macro-zone Nord, Centro e Sud, e degli spostamenti tra macro-zone contigue. Confrontando il numero di ricerche ad aprile 2017 con il dato di luglio 2016, si osserva l'incremento maggiore per le tratte interne al Sud Italia con il 77.8%, seguito dalle relazioni Centro-Nord Italia (+44.9%), dai collegamenti interni al Centro Italia (+41.9%) e da quelle interne al Nord (+23.8%).

Il seguente grafico mostra l'impatto del nuovo entrante nel mercato, FlixBus, sui prezzi medi nel periodo gennaio 2016 – giugno 2017. L'effetto degli operatori internazionali sull'andamento dei prezzi medi non sembra distruttivo.

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

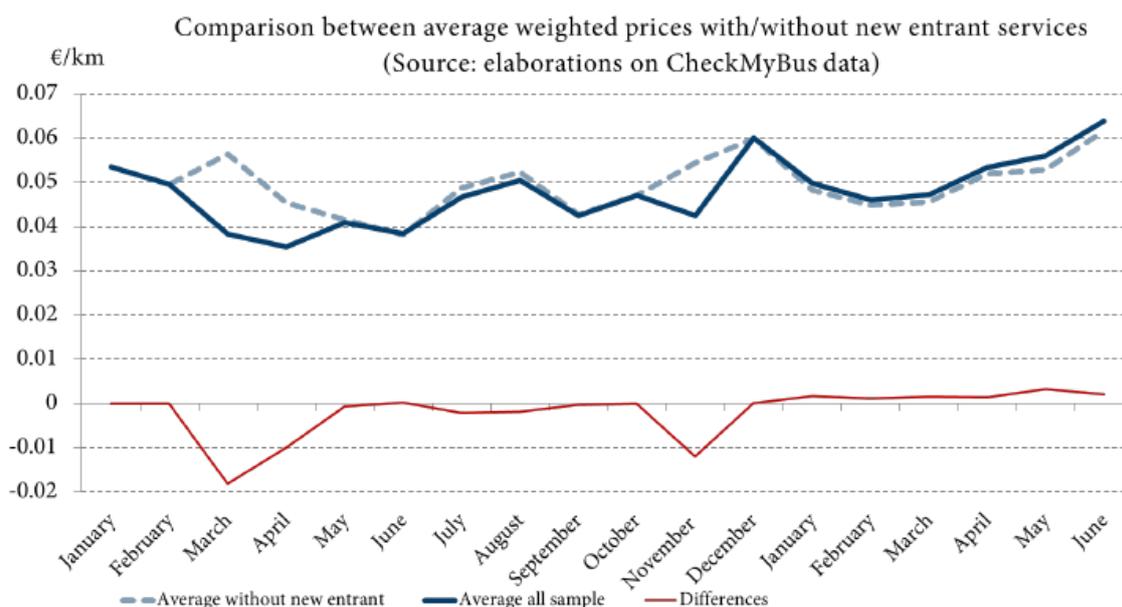


Figura 17: Confronto tra il prezzo medio pesato con e senza i nuovi entranti (Beria et. al., 2017)

Separando l'effetto dei prezzi del nuovo entranti dal resto degli operatori, è possibile valutare il loro impatto sull'andamento generale dei prezzi. Il grafico mostra tre serie:

- La serie del prezzo medio ponderato (come in Figura 16);
- La serie del prezzo medio ponderato, senza i prezzi e le quantità del nuovo entrante;
- La serie "differenza" tra le due serie.

Osservando il grafico, è evidente come da maggio ad ottobre 2016, non vi sono sostanziali differenze tra il nuovo entrante e il prezzo medio del mercato. Durante il primo semestre 2017, la curva del prezzo medio risulta essere leggermente superiore alla media con il nuovo entrante.

3.5 Prospettive future nell'evoluzione del mercato

Come è spiegato nei paragrafi precedenti, a partire dalla liberalizzazione del 2014 il mercato delle autolinee a lunga percorrenza si è evoluto a ritmi elevati, trasformando un settore tradizionalmente marginale nella mobilità del Paese, in un modo innovativo e conveniente di viaggiare, sempre più diffuso tra tutte le fasce di popolazione.

L'apertura del mercato ha portato benefici sia a consumatori che all'economia generale del settore. Da un lato, i viaggiatori hanno beneficiato della concorrenza dei nuovi operatori grazie a prezzi più bassi, una più ampia offerta di collegamenti e una migliore qualità del servizio. A conferma di ciò, la dimensione totale del mercato è aumentata e le stime per i prossimi anni confermano questo trend, con sempre più utenti che scelgono di viaggiare con l'autobus. Dall'altro lato, la liberalizzazione ha reso questo mercato più attrattivo, creando nuove opportunità di business che hanno portato ad un aumento degli investimenti e generato nuovi posti di lavoro.

In questo circolo virtuoso, il settore delle autolinee si è innovato, costringendo gli *incumbent* ad adeguarsi alle innovazioni tecnologiche portate dagli operatori internazionali. Le innovazioni riguardano sia il servizio al cliente, nei sistemi di prenotazione, marketing e pricing, sia nei modelli di business adottati (struttura dei costi, scalabilità).

Recentemente, si è assistito all'introduzione di nuovi *business model* che potrebbero cambiare ancora una volta lo scenario di questo mercato. Oltre al già citato modello FlixBus, basato sulla cooperazione con aziende locali e discusso nel dettaglio nel Capitolo 4, alcune start-up hanno proposto nuovi modelli che trovano origine nella contiguità del mercato delle autolinee con quello del noleggio con conducente. In particolare, è opportuno menzionare due nuove iniziative:

- Servizi di *bus pooling*, di cui l'esempio più noto è l'azienda GoGoBus. Questo tipo di servizio nasce dall'idea di trasferire il concetto di "viaggio condiviso", reso famoso dalla piattaforma BlaBlaCar, dalla dimensione dell'automobile privata alla dimensione dell'autobus. L'offerta di collegamenti possibili è predefinita e subordinata al raggiungimento di un numero minimo di passeggeri prenotati, condizione necessaria per la copertura dei costi fissi.
- Servizi low-cost di intercettazione delle "tratte a vuoto". Tale servizio "intercettano" e offrono sul mercato quelle tratte che uno specifico vettore è costretto a percorrere senza passeggeri a bordo per il (ri)posizionamento (da/per deposito) rispetto alla destinazione/origine che ha determinato il viaggio. Questo tipo di servizio è offerto in Italia dalla recente start-up Trivabus, la quale offre all'utenza soluzioni di viaggio a costo sensibilmente inferiore rispetto ai competitor, con biglietti a partire da 0.99€. Questo concetto rovescia il rapporto "piattaforma - vettore" proposto dal modello FlixBus: se infatti in tale caso è l'operatore della piattaforma che commissiona alle compagnie che effettuano le tratte di riservare una quota di tratte da gestire a nome della piattaforma (FlixBus), nel modello di intercettazione, al contrario, sono i vettori che affidano all'operatore (Trivabus) il compito di offrire tratte che altrimenti resterebbero vuote (ART, 2017).

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

Questi nuovi servizi si rivolgono agli operatori del noleggio, consentendo di aumentare la loro redditività, attraverso il massimo utilizzo della capacità non utilizzata.

3.5.1 Evoluzione della struttura del mercato

Nel medio periodo, secondo la relazione dell'ART (2017), si prevede la possibilità che anche in Italia si assista, come in Germania, ad un aumento della concentrazione del mercato intorno ad "aggregatori" sul modello FlixBus, ma anche attraverso processi di acquisizione ad opera di imprese orientate ad investire direttamente sugli asset, autobus e hub multimodali.

Il settore delle autolinee a lunga percorrenza in Italia si sta evolvendo nella struttura del mercato e nel grado di concorrenza. Prima della liberalizzazione, il mercato era caratterizzato da molteplici operatori che, però, operavano su scala locale, dove si creavano dei veri e propri piccoli monopoli. L'ingresso degli operatori internazionali nel mercato italiano ha generato un impulso tra le aziende tradizionali, le quali si sono trovate costrette ad innovare il proprio servizio ai passeggeri così come a rivedere il modello di business adottato.

I recenti annunci da parte degli operatori tradizionali e i gruppi industriali presenti sul mercato preannunciano che la guerra di prezzo non cesserà nel breve periodo e che la concorrenza sarà estesa a scala nazionale su tutta la rete italiana. Infatti, le aziende che prima operavano su scala locale, oggi stanno iniziando a cooperare tra di loro estendendo la propria offerta nel resto del territorio italiano. I fattori e gli attori che influenzeranno l'evoluzione del mercato italiano nei prossimi mesi sono i seguenti:

- La strategia espansionistica di FlixBus, che, con il suo modello perfettamente scalabile e con una politica di prezzo aggressiva, punta ad aumentare la propria rete sia in estensione che in penetrazione, raggiungendo anche i piccoli centri abitati periferici inizialmente non interessati dalla strategia d'ingresso in Italia.
- Accordi commerciali di cooperazione tra gli operatori esistenti. L'esempio più recente è di Marino Autolinee, operatore pugliese da oltre 60 anni attivo nel trasporto passeggeri. Nell'autunno 2017, Marino fa due importanti annunci: prima, la cooperazione con l'azienda piemontese Chiesa Group per operare una nuova linea che da Torino raggiunge Roma e Napoli, poi l'accordo con la francese Ouibus, la spagnola Alsa e la britannica National Express per la creazione di un grande network europeo.

- L'ingresso nel mercato di nuovi operatori. Primo fra tutti è il caso del gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, che già opera nel mercato delle autolinee con la controllata Busitalia. Il gruppo FSI ha annunciato nel nuovo piano industriale di voler investire in questo settore con forti investimenti e acquisizioni, come dimostra l'acquisizione della calabrese SIMET nell'aprile 2017. Il modello operativo di questo nuovo operatore punterebbe sull'integrazione del servizio con la rete ferroviaria per una mobilità intermodale più efficiente.
- La nascita e la diffusione di nuove piattaforme e modelli di business. Oltre alle start-up già citate GoGoBus e Triviabus, alcune aziende tradizionali stanno analizzando la possibilità di creare delle nuove piattaforme sul modello FlixBus. Nel dettaglio, l'operatore pugliese Marozzi nel novembre 2017, dopo aver annunciato l'avvio di procedure di licenziamento per 85 suoi dipendenti, ha dichiarato che l'unico modo per reggere la concorrenza dei nuovi operatori è di trasformarsi essa stessa in una piattaforma.
- Una eventuale modifica dell'impostazione normativa che definisce il mercato. Molti portatori di interesse nel mercato hanno evidenziato il bisogno di rivedere la normativa che definisce e limita il mercato. Una modifica di questa portata comporterebbe un considerevole impatto sui modelli di business oggi operanti nel mercato.

3.5.2 Aspetti normativi

Nella Relazione Annuale al Parlamento del 2017, l'Autorità di Regolazione dei Trasporti sottolinea l'importanza di una generale semplificazione normativa del settore, in particolare in merito alla configurazione delle aziende ammesse al mercato e all'impostazione della norma con il vincolo dell'attraversamento di almeno tre regioni.

Il vincolo dell'attraversamento delle tre regioni come criterio di definizione del mercato è criticato da molti operatori e *stakeholder* del settore. Esso infatti risulta non funzionale in un mercato in forte espansione e che si caratterizza per la varietà di servizi offerti atti a soddisfare una domanda sempre più differenziata. In alcuni casi, per rispettare il vincolo, gli operatori sono obbligati a effettuare scelte diseconomiche, come estendere la linea in una regione immediatamente contigua nonostante l'orario di partenza o di arrivo nella terza regione non sia attrattivo. Ad esempio, per collegare Lecce a Napoli, nonostante una distanza percorsa di 410 km circa, è necessario effettuare una fermata in una terza regione per essere allineati alla norma e, quindi, estendere la linea verso il Lazio, oppure effettuare una fermata intermedia in Basilicata, rallentando la percorrenza del collegamento.

3. Il trasporto a lunga distanza via bus in Italia

A questo proposito, l'ART suggerisce una impostazione normativa con un criterio di tipo chilometrico, sul modello della Francia e della Germania. In questi due Paesi, il servizio è definito da tutte le relazioni aventi percorrenza superiore a, rispettivamente, 100 km e 50 km.

Altre questioni sollevate dall'autorità regolatoria sono le tempistiche di rilascio delle autorizzazioni, la cui lentezza procedurale rischia di ritardare l'entrata di nuovi concorrenti e di allungare i tempi di reazione degli *incumbent*, e l'accesso alle aree di fermata nei centri urbani. Il problema delle aree di fermate riguarda sia la localizzazione, soggetta ad approvazione del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e all'autorità municipale di competenza, sia l'accesso alle autostazioni, sul quale fattori come canoni di accesso, disponibilità e assegnazione degli stalli e spazi commerciali, servizi di biglietteria, rischiano di influenzare negativamente la corretta concorrenza e l'equità di trattamento tra gli operatori.

3.5.3 Aspetti regolatori e concetti di Economia Industriale

L'autorità regolatoria deve monitorare il mercato non solo per assicurare una corretta concorrenza tra le imprese ma anche affinché il processo di concentrazione del mercato non porti ad un aumento dei prezzi ai consumatori.

Nella Relazione Annuale al Parlamento (2017), l'ART sottolinea come le quote di mercato cumulate dei primi cinque operatori si attesta al 53% nel 2016, evidenziando un andamento crescente rispetto al periodo pre-liberalizzazione.

In merito al rischio di incremento dei prezzi, è utile menzionare il caso della Germania. Dopo tre anni dalla completa liberalizzazione, la dimensione del mercato è aumentata notevolmente e FlixBus si imposta come leader indiscusso con una quota di mercato superiore al 90% (gennaio 2017), definendo un monopolio *de facto* (De Haas, 2017). Ciononostante, diversi studi hanno dimostrato come i prezzi medi del mercato tedesco siano rimasti stabili anche in seguito al raggiungimento di questa soglia.

Degno di nota è lo studio portato avanti da de Haas et al. (2017), i quali hanno analizzato gli effetti sui prezzi del processo di concentrazione del mercato tedesco a seguito dell'acquisizione del vettore Postbus da parte di FlixBus nell'agosto 2016, evento che ha permesso all'azienda di raggiungere la quota del 90% del mercato. Nonostante FlixBus avesse il quasi-monopolio del mercato, lo studio dimostra come nei mesi successivi alla concentrazione l'azienda abbia continuato ad applicare la precedente politica dei prezzi low-cost.

L'assenza di un significativo incremento nei prezzi dei biglietti ai consumatori è un risultato sorprendente e non in linea con la teoria economica tradizionale, come il

modello di concorrenza di Bertrand con prodotti differenziati o il concetto di “pressione ad alzare i prezzi” (Farrell e Shapiro, 1990). Pertanto, questo risultato suggerisce che il mercato rilevante nell’analisi regolatoria non è limitato alle autolinee, ma è più vasto, ossia intermodale (de Haas et al., 2017).

Il mercato del trasporto passeggeri a lunga distanza è caratterizzato da alta differenziazione del prodotto. Più precisamente, ogni tratta può essere considerata un mercato a sé stante dove i consumatori possono scegliere tra diversi mezzi di mobilità, i quali, a loro volta, al loro interno sono ancora segmentati sia sul prezzo che sulla qualità. Il grado di sostituibilità tra i servizi di trasporto via autobus, treno o aereo varia a seconda della lunghezza della tratta e, quindi, al mercato a cui si rivolge. Per questo motivo, in generale, il mercato delle autolinee compete sia con il trasporto ferroviario, sia con il trasporto aereo sulle lunghe tratte, e il mercato rilevante è rappresentato dal trasporto passeggeri intermodale.

Inoltre, per una completa analisi regolatoria, bisogna considerare anche le caratteristiche strutturali di questo settore che lo rendono un mercato parzialmente contendibile. Come è stato approfondito nel Sottoparagrafo 3.3.4, secondo la letteratura esistente, il mercato delle autolinee presenta uno scarso livello di barriere all’entrata e all’uscita. Superati gli ostacoli autorizzativi che ritardano le azioni/reazioni delle imprese nel mercato, il settore rientra nella categoria di mercato contendibile definita dal modello di Baumol (1982).

Secondo la teoria economica, in un mercato contendibile, la minaccia di ingresso di una impresa rivale limita il monopolista nella scelta dei prezzi e delle quantità. Questa minaccia è credibile in quanto, vista l’assenza di barriere all’entrata e all’uscita, un’impresa rivale, che ha accesso alla stessa tecnologia del monopolista, può rapidamente entrare nel mercato, ottenere gli eventuali extra profitti e uscire senza alcun costo (*Hit-and-run entry*). Pertanto, il monopolista è costretto ad imporre un prezzo pari al costo medio unitario (condizione di equilibrio), ottenendo il solo profitto normale ma, allo stesso tempo, annullando la minaccia di entrata di ogni impresa rivale. In questo modo, il comportamento del monopolista diventa più simile a quello di una impresa in concorrenza perfetta.

Concludendo, il rischio di abuso di posizione dominante in seguito al processo di concentrazione del mercato, è smorzato dalle caratteristiche intrinseche del mercato delle autolinee e del trasporto passeggeri in generale. Per una eventuale analisi di Antitrust bisogna considerare concetti di Economia Industriale come “mercato rilevante”, ossia la definizione dell’ambito entro il quale deve essere valutata una eventuale restrizione della concorrenza, e “contendibilità” del mercato, caratteristica che influenza notevolmente il comportamento delle imprese operanti.

4. Business Case: FlixBus

4.1 Introduzione

Il processo di deregolamentazione del mercato delle autolinee a lunga percorrenza è avvenuto con tempi e modalità diverse tra i vari Paesi europei. L'apertura alla concorrenza ha creato opportunità di business, stravolgendo completamente sia la struttura, che la dimensione stessa del mercato.

FlixBus nasce come una start-up nel 2011 da tre giovani imprenditori di Monaco di Baviera, operando inizialmente con il nome di GoBus per due anni prima adottare il marchio attuale nel 2013. A seguito della liberalizzazione, FlixBus inizia operando con quattro linee nel sud della Germania. Ad oggi, FlixBus trasporta 40 milioni di passeggeri all'anno (dato anno 2017) con più di 250'000 collegamenti ogni giorno in tutta Europa (fonte: www.flixbus.com).

L'azienda non ha la proprietà diretta del parco autobus, ma coopera con piccoli-medi operatori locali e investitori internazionali. Negli ultimi anni, ha il merito di aver innovato questo tradizionale modo di trasporto passeggeri attraverso nuove tecnologie e tecniche di yield management e marketing moderne.

FlixBus ha giocato un ruolo chiave nella recente concentrazione del mercato delle autolinee a lunga distanza in Europa e, in particolare, in Germania, dove, a seguito di una serie di fusioni e acquisizioni, oggi possiede una quota di mercato superiore al 90%.

4.2 Storia

FlixBus è stata fondata nel 2011 a Monaco di Baviera da tre giovani imprenditori provenienti da settori lavorativi totalmente distanti dal mondo delle autolinee, con l'obiettivo di rendere un mezzo di trasporto tradizionale come l'autobus una esperienza di viaggio confortevole, sostenibile e, allo stesso tempo, conveniente.

I tre fondatori sono:

- André Schwämmlein, proveniente dal mondo della consulenza strategica e oggi CEO della società;
- Jochen Engert, prima della fondazione era collega di Schwämmlein, ora è responsabile del Corporate Development e delle Risorse Umane di FlixBus;
- Daniel Krauss, oggi CTO della società, prima di fondare FlixBus lavorava per Microsoft come IT Account Manager.

Inizialmente, la piccola startup opera sotto il nome di GoBus, marchio che cambia in quello odierno il 1 gennaio 2013, quando entra in vigore la legge che rivede il settore del trasporto passeggeri, aprendo il mercato alla concorrenza dopo anni di monopolio della società statale Deutsche Bahn.

A seguito della liberalizzazione, FlixBus inizia operando nel febbraio 2013 con quattro linee diurne che collegano gli Stati federali di Baviera, Assia, Renania Settentrionale-Vestfalia e Baden-Württemberg. Dopo 6 mesi dall'inizio delle attività, la compagnia detiene già il 13% del mercato tedesco, diventando il terzo operatore dopo MeinFernbus e BerlinLinenbus. Nel frattempo, la rete di collegamenti continua ad espandersi in Germania e, dal 2014, anche nel resto d'Europa con linee internazionali.

Evento cruciale nell'evoluzione della società è la fusione con MeinFernbus, avvenuta nel gennaio 2015. MeinFernbus aveva cominciato le attività ad aprile 2012, adottando un modello di business molto simile a quello di FlixBus, ma con base operativa a Berlino. A fine 2014, MeinFernbus è il primo operatore del mercato tedesco con una quota del 46% con più di 7 milioni di passeggeri trasportati, contro i 3.5 milioni di FlixBus. La fusione dà origine ad un colosso dei trasporti, che in quel momento rappresenta il 76% dei bus-chilometri totali del mercato tedesco, ma con margini di crescita ancora alti.

A seguito della fusione, la nuova società, che in un primo periodo di transizione si fa chiamare MeinFernbus FlixBus, annuncia l'internazionalizzazione del proprio modello di business. Nel 2015 inizia le attività nei mercati nazionali di Francia, Italia e Paesi Bassi, dove crea delle entità societarie "figlie" con sedi a Parigi, Milano e Amsterdam.

Nel 2016, la società continua la sua politica di espansione nel mercato tedesco ed europeo attraverso acquisizioni e sviluppo della rete. A gennaio annuncia l'entrata nel mercato dell'Europa centrale e orientale con la società sussidiaria FlixBus CEE, iniziando le attività in Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Ungheria, Romania,

Polonia, Slovenia e Croazia. Attraverso FlixBus Nordics, invece, le città della Danimarca, Svezia e Norvegia vengono integrate nel network europeo.

Di giugno 2016, è la notizia dell'accordo con la inglese Stagecoach Group per il rilevamento della rete continentale di Megabus. Megabus continua ad operare i suoi servizi come partner di FlixBus, ma la responsabilità della pianificazione delle rotte, del marketing, del pricing e la vendita dei biglietti passa alla società tedesca.

Nel frattempo, FlixBus continua a consolidare la propria posizione nel mercato tedesco con l'acquisizione di Postbus del gruppo Deutsche Post avvenuta nell'agosto 2016, creando un monopolio *de facto* con una quota di mercato del 90% in Germania.

Il 2017 è l'anno dell'espansione anche nel settore ferroviario. Ad agosto, infatti, annuncia la cooperazione con la società ceca LEO Express, gestore del servizio ferroviario Locomore operante tra Stoccarda e Berlino.

A fine 2017, FlixBus si conferma come market leader in Europa, annunciando la cooperazione con l'operatore polacco Polskibus, e comunica la volontà di iniziare le operazioni anche sul territorio oltreoceano degli Stati Uniti d'America, previsto per la seconda metà del 2018.

A partire dal lancio delle attività del 2013, si stima che i passeggeri totali che hanno viaggiato con FlixBus sono 100 milioni, di cui 40 milioni solo nel 2017. Ad oggi, la rete di FlixBus collega più di 1400 destinazioni con 250'000 corse ogni giorno, coprendo 27 Paesi europei.

4.3 Modello di business e operativo

FlixBus incarna le caratteristiche di una start-up tecnologica, internet company e tradizionale vettore di trasporti.

Invece di possedere direttamente la proprietà dei propri autobus, FlixBus coopera con imprese medio-piccole, inclusi operatori regionali di bus spesso a gestione familiare con autisti locali.

Secondo l'indagine conoscitiva dell'ART (2017), FlixBus opera nel mercato italiano in ATI con circa 48 aziende partner, operanti sia nelle autolinee, sia nel noleggio e/o nel TPL, e non con materiale e risorse operative proprie. Esse operano su circa 50 linee interregionali e 19 internazionali, con prevalenza di tratte sulle relazioni Nord-Sud (18), Nord-Centro (20) ed Est-Ovest (12) ripartiti in maniera equivalente tra costa tirrenica, costa adriatica e dorsale appenninica.

Il modello organizzativo adottato da FlixBus è di tipo *holding*, FlixBus Italia S.r.l. stipula con l'azienda partner un Contratto di Collaborazione, con suddivisione delle aree di competenza. (ART, 2017). FlixBus è responsabile dei seguenti servizi:

- Analisi, pianificazione e sviluppo della rete dei collegamenti;
- Gestione del marchio e commercializzazione dei servizi offerti (Marketing, pricing);
- Servizi ICT, piattaforma di biglietteria online, customer service;
- Processo autorizzativo e legale;
- Gestione della qualità e servizi post-vendita per assicurare il massimo livello di soddisfazione del cliente.

Gli operatori che cooperano in questo modello sono responsabili di:

- Pianificazione operativa delle tratte;
- Operare le linee mettendo a disposizione il bus (secondo le specifiche e gli standard qualitativi di FlixBus), il personale e gli impianti di manutenzione;
- Implementare il concetto di trasporto di FlixBus nelle interazioni quotidiane con il cliente.

Il contratto di collaborazione con le aziende partner prevede una remunerazione di tipo dinamico: FlixBus si impegna a pagare un importo minimo garantito su base chilometrica, importo che, da una parte, prescinde dalle performance del servizio operato ma, dall'altra, non copre tutti i costi operativi; superata una certa soglia, i ricavi generati dal servizio sono divisi tra le due parti con quote dinamiche. In questo modo, il rischio di impresa è condiviso e l'azienda partner è incentivata, tanto quanto FlixBus, ad operare il miglior servizio possibile.

Questo tipo di modello non comporta, da parte di FlixBus, investimenti direttamente legati al servizio (materiale rotabile, assunzione autisti, ecc.), ma soltanto l'acquisizione dal mercato della capacità disponibile senza remunerare il capitale. Pertanto, rispetto ai concorrenti il livello di investimenti in asset è inferiore e, soprattutto, è concentrato in tecnologia per migliorare la qualità del servizio e della piattaforma.

I fattori di successo, che differenziano FlixBus dagli operatori tradizionali, sono i seguenti:

1. *La qualità del prodotto.* FlixBus propone un'esperienza di viaggio che non è solo confortevole e conveniente, ma anche innovativa e digitale. Servizi come la piattaforma di prenotazione online, l'*app* per dispositivi mobili, la connessione Wi-Fi a bordo e il sistema di tracciamento live GPS hanno rivoluzionato questo settore.
2. *La strategia di marketing e di prezzo.* La sostenibilità del modello FlixBus dipende dalla capacità di riempire ogni bus e per questo motivo diventa di cruciale importanza avere una comunicazione efficace del prodotto che raggiunga l'utenza più vasta possibile. Le moderne tecniche di yield management con prezzi dinamici incentivano gli utenti a prenotare con anticipo, attraendo la domanda con bassa disponibilità a pagare e, quindi, incrementando il load factor delle tratte.
3. *La scalabilità dei costi.* In un mercato dove le barriere d'ingresso e di uscita sono minime, il vantaggio competitivo che permette a una impresa di avere successo è avere un costo operativo medio inferiore ai propri competitor. Il modello di business di FlixBus concentra gli investimenti in tecnologia e questo lo permette di espandersi, collaborando con sempre più aziende partner senza aumentare linearmente le voci di costo.

L'azienda è anche supportata e finanziata da importanti fondi di investimento, gruppi industriali e istituzionali. La compagine degli investitori al 2017 è rappresentata dalla seguente figura.

Quote degli investitori di FlixBus

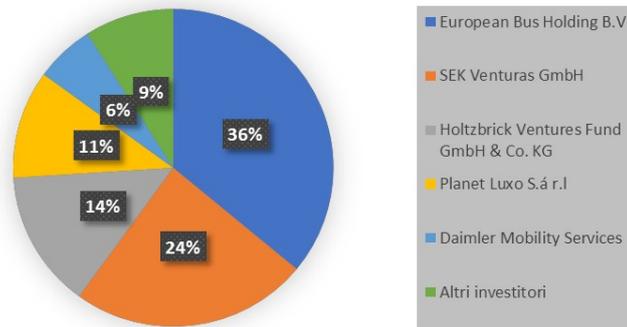


Figura 19: Investitori di FlixBus nel 2017 (Fonte: flixbus.watch)

4.3.1 Analisi e sviluppo del network

La pianificazione della rete dei collegamenti è parte integrante dell’organizzazione di FlixBus. L’obiettivo è creare un network efficiente che serva i centri urbani con alto potenziale di domanda per il trasporto collettivo. Confrontata con il trasporto ferroviario, la progettazione della rete è più flessibile e offre una più densa copertura geografica.

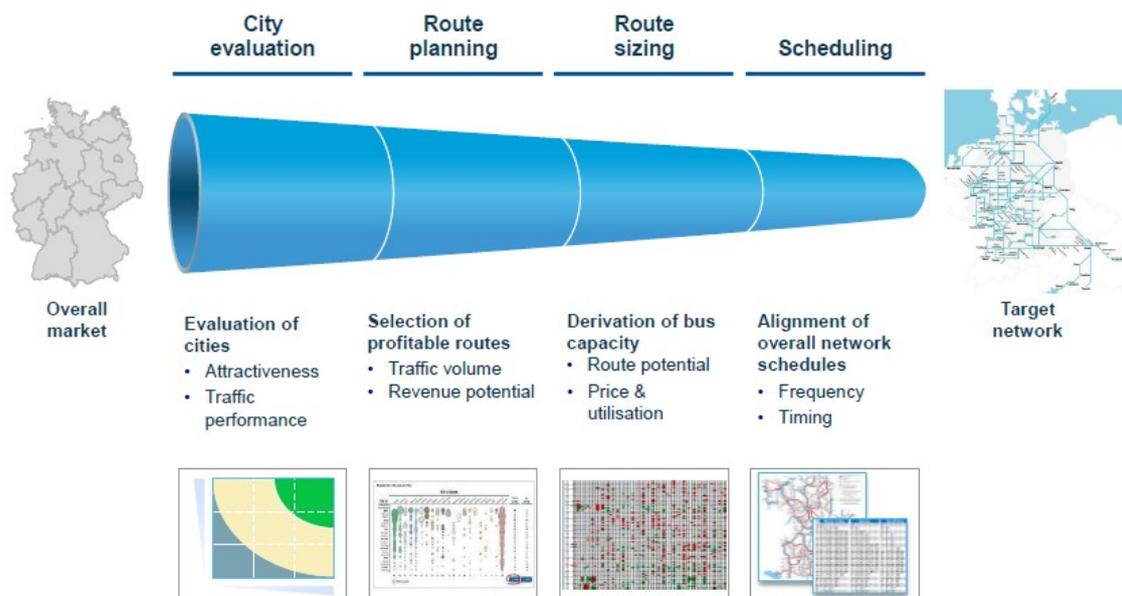


Figura 20: Flow chart del processo di pianificazione della rete (Presentazione aziendale)

La pianificazione e lo sviluppo delle tratte si basa su più di 10 milioni di dati, riguardanti anche il traffico e i ricavi potenziali. La valutazione di una città in termini di attrattività (popolazione, turismo, ecc.) e prestazioni di traffico è il primo step nella pianificazione di una nuova linea. In secondo luogo, si valuta la profittabilità della tratta stimando il potenziale volume passeggeri trasportati e, quindi, i ricavi attesi. Queste stime vengono fatte in base alle performance di linee già esistenti o dall'analisi dei competitor. Una volta valutato il potenziale di una tratta in termini di domanda e prezzi, si ipotizza la capacità da allocare alla linea. L'ultimo step consiste nell'implementazione della linea nel network esistente, impostando la frequenza e la tabella oraria in modo da coprire efficientemente la domanda e non creare conflitti con altre linee già operanti o pianificate.

4.3.2 Gestione del marchio e marketing

Il marketing e la promozione commerciale sono parte essenziale nella strategia di FlixBus per incrementare il potenziale e l'attrattività di una nuova linea. Per raggiungere i propri obiettivi, la società impiega una comunicazione commerciale e un *marketing mix* molto vasto, che si basa sui canali promozionali tradizionali (vouchers, promoters sul campo, ecc.), marketing online sul proprio sito internet (www.flixbus.com), spot commerciali via TV e radio, e un massiccio uso dei canali moderni come i social media, newsletter e pubblicità online.

Inoltre, l'operatore ha integrato il proprio network sul servizio online *Google Maps*, in modo da dare agli utenti la possibilità di scegliere il bus come mezzo alternativo di trasporto per i propri viaggi.

4.3.3 Piattaforma di vendita e bigliettazione

FlixBus offre una piattaforma di bigliettazione online semplice, intuitiva ed efficiente, sulla quale l'utente può comprare un biglietto selezionando la corsa desiderata, inserendo i propri dati e scegliendo il metodo di pagamento.



Figura 21: Processo di prenotazione del biglietto e pagamento (Presentazione aziendale)

L'utente ha a disposizione diverse opzioni per prenotare il biglietto di viaggio, come attraverso l'*app* per smartphones di FlixBus, agenzie di viaggio, punti vendita fisici presso i terminal dei bus, linea diretta telefonica o direttamente a bordo del bus.

4.3.4 Standard di qualità

La soddisfazione del cliente è un fattore essenziale per ogni azienda che vuole incrementare la qualità del servizio offerto. Secondo un sondaggio tra gli utenti di FlixBus sulla qualità del servizio fornito dall'operatore, il 97% dei passeggeri si dichiara "soddisfatto" o "molto soddisfatto" del proprio viaggio via bus.

Per garantire standard di alta qualità, i bus operati da FlixBus prevedono sedili confortevoli con ampio spazio, prese di corrente disponibili, connessione Wi-Fi gratuita, capacità per i bagagli, servizio di toilette a bordo così come snack e bevande acquistabili direttamente dall'autista.

Inoltre, l'esecuzione della linea è monitorata attraverso il tracciamento GPS, che permette di notificare il passeggero di eventuali ritardi della sua partenza attraverso un servizio gratuito di SMS.

4.3.5 Sostenibilità ambientale

Oltre ad essere un'esperienza di viaggio confortevole, sicura e conveniente, un altro tema su cui punta FlixBus nella comunicazione del suo prodotto è la sostenibilità ambientale.

Sulla base del sistema europeo di scambio delle quote di emissione, ad ogni passeggero che compra un biglietto di FlixBus viene data la possibilità di versare un contributo ambientale per la compensazione delle emissioni CO₂. Questo contributo è poi investito in un progetto certificato per far fronte al cambiamento climatico, in conformità con gli standard ambientali internazionali e compensa la corrispondente quantità di emissioni di CO₂ generati dal viaggio.

Al momento della prenotazione online del biglietto, l'utente può spuntare la casella di compensazione CO₂ atmosferica dopo aver selezionato la propria tratta. Le emissioni di CO₂ derivanti dal viaggio sono calcolate in base alla distanza e al numero esatto di chilometri, e l'importo calcolato viene addizionato al prezzo del biglietto, per un valore dell'1-3% circa del prezzo del viaggio.

I risultati della cooperazione tra FlixBus e ClimatePartner del 2013, mostrano che il 10% dei passeggeri ha scelto di contribuire alla compensazione delle emissioni tra ottobre e dicembre 2013. Questo risultato corrisponde a 8 milioni di chilometri o

25'000 corse, che hanno potuto contribuire compensando 300 tonnellate di CO₂ equivalenti a 33 viaggi in automobile (ClimatePartner, 2014). I numeri possono sembrare ancora modesti, ma mostrano che esiste un potenziale per un'ulteriore riduzione delle emissioni.

Attualmente, FlixBus coopera nell'ambito del progetto "Atmosfair Gold-Standard" accreditato dall'ONU, finanziando la distribuzione in Ruanda di forni ad alta efficienza energetica. Rispetto a quelli tradizionalmente utilizzati in Ruanda per la cottura, questi efficienti forni consumano circa l'80% di legna in meno. In tal modo, il progetto contribuisce alla salvaguardia delle foreste locali, che rappresentano l'habitat degli ultimi gorilla di montagna di tutto il mondo, e favorisce la protezione del clima globale (www.flixbus.com).

4.4 Esperienza di tirocinio presso FlixBus

Dall'agosto 2017 al gennaio 2018, ho lavorato come tirocinante presso l'ufficio di Berlino di FlixBus. L'organizzazione aziendale si compone di diversi uffici, ognuno con una competenza funzionale specifica. In particolare, l'ufficio di Berlino si occupa della cosiddetta parte tecnica dell'azienda, come l'analisi e la pianificazione della rete, i servizi IT per la gestione frontend e backend del sistema, monitoraggio operativo delle tratte, ecc.

Durante il tirocinio ho avuto la possibilità di lavorare con le persone che hanno costruito il network italiano sin dall'ingresso nel mercato del 2015 e collaborare con loro nella espansione ed ottimizzazione del network. Grazie a questo, ho potuto apprendere le dinamiche della struttura del mercato, osservando dall'interno sia la strategia di FlixBus che la reazione degli operatori storici italiani.

Inoltre, è stato molto interessante prendere parte al processo di trasformazione di questa azienda, che nell'arco di cinque anni è passata dall'essere una piccola e giovane start-up, al contare più di un migliaio di impiegati e sette uffici in tutta Europa. La comunicazione tra i dipendenti dei diversi dipartimenti è un fattore chiave per un lavoro efficiente e, per questo obiettivo, durante la mia permanenza diversi strumenti sono stati introdotti per migliorare i processi aziendali e la comunicazione tra le varie entità dell'azienda.

4.4.1 Attività svolte

Il dipartimento in cui ho svolto la mia attività di tirocinio è denominato *Network Planning* e la sua funzione riguarda l'analisi e lo sviluppo della rete. Il dipartimento si compone di diverse unità divisionali, prettamente su base geografica; il team in

cui ero inserito si occupa della pianificazione e della programmazione di ogni linea che opera in Italia, comprese le linee internazionali.

Il mio ruolo da tirocinante era di supporto al team in tutte le fasi di sviluppo di una tratta e dell'intero network. Le mie attività giornaliere possono essere così sintetizzate:

- Pianificazione e ottimizzazione delle linee nazionali, inclusa la programmazione della circolazione degli autobus e della turnazione degli autisti;
- Preparazione di importanti documenti nel processo autorizzativo di una nuova linea;
- Analisi della rete dei collegamenti di FlixBus con l'obiettivo di un continuo miglioramento del servizio.

Le responsabilità all'interno del team sono suddivise pressoché per corridoi geografici, ossia ogni componente è responsabile delle linee di una certa area geografica o direttrice. Nella mia attività ho avuto la responsabilità di un certo numero di linee operanti sulla direttrice Nord-Sud Adriatica e di altre nel corridoio Roma-Napoli-Puglia, di tutte queste ho curato gli aspetti operativi, autorizzativi e, soprattutto, di ottimizzazione e pianificazione.

Il processo di pianificazione di una nuova linea segue i diversi step descritti nel Sottoparagrafo 4.3.1. La progettazione di un nuovo servizio si basa sulla valutazione e previsione della domanda potenziale. La quantità di dati su cui basare una valutazione di questo tipo è notevole e deriva sia da informazioni di tipo demografico e di traffico, sia da performance di linee esistenti.

Una volta definito il concept generale della linea, con fermate e tabella oraria, e analizzato i ricavi potenziali previsti con i dati disponibili, bisogna valutarne il costo. La voce di costo principale di una linea è il costo del personale, che in sede di pianificazione significa ottimizzare il numero di autisti necessari ad operare la tratta. Questa fase è di primaria importanza e, se necessario, può portare anche ad una eventuale modifica del concept stesso. Infatti, poiché i costi operativi sono a carico dell'azienda partner e non di FlixBus, un costo troppo elevato comporta un *break-even* della linea superiore e quindi difficoltà a trovare un'azienda che collabori e operi il servizio pianificato.

Nella configurazione del numero e della turnazione degli autisti bisogna rispettare degli standard di qualità e sicurezza imposti dall'azienda stessa e, soprattutto, normative comunitarie come il Regolamento CE 561/2006.

Nel dettaglio, questa normativa regola i seguenti importanti parametri relativi al lavoro dei conducenti dei veicoli addetti al trasporto passeggeri:

- *Tempi di guida*: definiti come la durata effettiva di guida registrata attraverso apparecchi di controllo o manualmente;
- *Interruzioni e pause*: ogni periodo in cui il conducente non può guidare o svolgere altre mansioni e che serve unicamente al suo riposo;
- *Periodi di riposo*: ogni periodo ininterrotto durante il quale il conducente può disporre liberamente del suo tempo.

La seguente tabella presenta i limiti ai precedenti parametri introdotti dalla norma.

Tabella 2: Regolamento CE sui tempi di guida, interruzioni e periodi di riposo per conducenti di veicoli addetti ai trasporti comunitari nazionali e internazionali (Commissione Europea, 2016)

Periodo di guida giornaliero	Massimo di 9 ore, può essere esteso a 10 ore non più di due volte a settimana.
Interruzioni	Dopo un periodo di guida di 4 ore e mezza, il conducente deve osservare un'interruzione di almeno 45 minuti consecutivi. Questa pausa può essere sostituita da un'interruzione di almeno 15 minuti, seguita da una di 30 minuti: in ogni caso entrambe devono essere effettuate entro le 4 ore e mezza di guida.
Periodi di riposo	Minimo di 11 ore, può essere ridotto a 9 ore non più di tre volte tra due periodi di riposo settimanale. Il periodo di riposo deve essere completato entro 24 ore dal termine del precedente periodo di riposo giornaliero o settimanale.

Seguendo questi vincoli, si crea il cosiddetto *Driver Model*, ossia il documento che definisce il numero e i turni dei conducenti e che poi viene presentato e discusso con l'azienda partner che opererà la linea.

Il processo di pianificazione si conclude con l'approvazione da parte dell'azienda partner di tutti gli aspetti operativi del servizio e la conseguente messa su strada.

Durante la mia esperienza di tirocinio, ho pianificato e ottimizzato più di dieci linee, delle quali alcune sono già disponibili al servizio e altre lo saranno nei prossimi mesi.

5. Conclusioni

Lo scopo del lavoro di tesi è di descrivere e analizzare il mercato delle autolinee a lunga percorrenza e la sua evoluzione a seguito dell'apertura alla concorrenza. Raccontando l'esperienza di alcuni Paesi europei, si è osservato come la liberalizzazione del settore sia stato un successo da tutti i punti di vista. I consumatori hanno giovato della riduzione dei prezzi e dell'incremento dell'offerta per il trasporto a lunga distanza. L'autobus si è imposto come mezzo di trasporto collettivo alternativo al treno e all'aereo. Inoltre, a seguito della liberalizzazione, la qualità del servizio è aumentata grazie alle innovazioni tecnologiche adottate dai vari operatori.

Il processo di liberalizzazione è partito negli anni novanta a livello comunitario dalla Commissione Europea, sulla base di esperienze pionieristiche di apertura al mercato da parte di alcuni Paesi nordeuropei. L'adozione delle direttive comunitarie tra i Paesi membri ha avuto tempistiche e forme diverse. Il dibattito politico è continuato per quasi venti anni, concludendosi in Germania nel 2013, in Italia nel 2014 e in Francia nel 2015. L'impostazione normativa che ha deregolamentato il settore ha assunto forme diverse tra i Paesi europei, con criteri e vincoli basati sulla struttura del mercato nazionale.

Dal punto di vista economico, i risultati dell'apertura alla concorrenza sono notevoli. Il caso della Germania è emblematico: l'offerta dei servizi è passata da 20 milioni di chilometri nel 2012 a 135 milioni nel 2014 (Beria et al., 2015). A differenza del mercato tedesco, in Italia il settore era già strutturato ed esteso. Tuttavia, il mercato italiano era più frammentato e organizzato secondo concessioni dove l'operatore aveva pressoché il monopolio. La liberalizzazione ha ribaltato questo sistema: i nuovi operatori internazionali hanno cominciato a competere su scala nazionale e anche gli *incumbent* hanno esteso la propria offerta, incrementando la concorrenza.

L'impatto dell'ingresso degli operatori internazionali nel mercato italiano è stato costruttivo e innovatore. Oltre all'incremento dell'offerta in termini di linee e collegamenti serviti, i *newcomer* hanno aumentato gli standard di qualità del trasporto via bus puntando su tecnologia e servizi innovativi. Le imprese già esistenti hanno reagito rivedendo il proprio modello di business e adottando le nuove tecniche e sistemi di pricing, marketing e bigliettazione.

Nel dettaglio, è stato approfondito il caso di FlixBus. Le sue attività sono partite in Germania nel 2013, estendendosi in pochi anni in tutta Europa. Grazie a una strategia di fusioni e acquisizioni, FlixBus si afferma come quasi-monopolista del mercato tedesco e primo operatore in Europa. La chiave del suo successo sta nel modello di business: FlixBus non ha la proprietà dei bus ma concentra gli investimenti e le attività nella gestione della piattaforma online, nello sviluppo del network e nel marketing del prodotto, che diventa in poco tempo popolare grazie alla convenienza dei prezzi. L'esecuzione della tratta è affidata ad aziende partner locali, le quali mettono a disposizione della piattaforma i propri mezzi e il personale.

Durante il 2016, il settore delle autolinee in Italia conta 10 milioni di viaggiatori trasportati, rappresentando il 12% degli spostamenti totali a media e lunga distanza con mezzi collettivi (ART, 2017). Questo numero è destinato a salire, ma nel futuro alcuni importanti fattori determineranno l'evoluzione della struttura del mercato. Da una parte, vi è l'espansione di FlixBus, che con il suo modello scalabile funge da soggetto aggregatore di imprese medio-piccole e punta ad ampliare la propria offerta aumentando la penetrazione nel mercato italiano. Dall'altra parte, ci sono gli operatori tradizionali e altri gruppi industriali che, con l'ingresso di FlixBus, hanno iniziato a collaborare tra di loro, investendo direttamente sugli asset, quali autobus e hub intermodali, e intensificando la rete dei collegamenti. Infine, sulla futura evoluzione del mercato potrà incidere la diffusione di modalità di trasporto di tipo *car pooling*, e – soprattutto – una eventuale modifica dell'impostazione normativa che definisce il mercato, come richiesto da operatori e altri portatori di interesse nel mercato.

Dal punto di vista regolatorio, molti *stakeholder* del mercato hanno richiesto anche una ulteriore semplificazione del processo autorizzativo, il quale rimane oggi una barriera al corretto funzionamento della concorrenza. Infatti, la lungaggine di questo iter da una parte ritarda i tempi di reazione degli *incumbent*, dall'altra ritarda l'inizio di attività di eventuali nuovi operatori, riducendo l'attrattività del settore.

In merito al pericolo di concentrazione del mercato e al conseguente incremento dei prezzi ai consumatori, sono stati approfonditi due concetti di Economia Industriale utili nell'analisi regolatoria. Il primo concetto è di "contendibilità del mercato", secondo il quale in un mercato privo di barriere all'entrata e all'uscita, il comportamento delle imprese operanti è regolato dalla minaccia di ingresso di ogni potenziale entrante.

Il secondo concetto è di "mercato rilevante", la cui definizione determina l'ambito entro il quale deve essere valutata una eventuale restrizione della concorrenza. L'esperienza del mercato delle autolinee in Germania mostra come, nonostante la situazione di quasi-monopolio, il livello dei prezzi non è aumentato. Questo fatto dimostra come il mercato "che rileva" ai fini dell'analisi regolatoria è quello del

5. Conclusioni

trasporto passeggeri nella sua accezione globale comprendente anche il trasporto ferroviario e aereo. Infatti, su molte tratte a media e lunga distanza, il grado di sostituibilità tra servizi di trasporto via autobus, treno o aereo è significativo.

Infine, si suggeriscono possibili ulteriori sviluppi della ricerca in questo settore riguardanti l'evoluzione futura del mercato in termini di prezzo e concorrenza, e un'analisi della sostenibilità dei modelli di business oggi in diffusione.

6. Bibliografia

- Aarhaug, J., Christiansen, P., & Fearnley, N. (2011a). *Statusrapport for ekspressbussnaeringen*. TOI-rapport 1167/2011
- Aarhaug, J., Fearnley, N., Alexandersson, G., & Hulten, S. (2011b). Ownership, integration and customer orientation in Norwegian and Swedish long distance passenger coach transport. *Proceedings from the international conference on competition and ownership in land passenger transport, Thredbo 12*.
- Aarhaug, J., & Fearnley, N. (2016). Deregulation of the Norwegian long distance express coach market. *Transport Policy*, 46, 1-6.
- Alexandersson, G., Hultén, S., Fearnley, N., & Longva, F., 2010. Impact of regulation on the performances of long-distance transport services: a comparison of the different approaches in Sweden and Norway. *Research in Transportation Economics*, 29(1), 212-218.
- Augustin, K., Gerike, R., Sanchez, M. J. M., & Ayala, C. (2014). Analysis of intercity bus markets on long distances in an established and a young market: The example of the US and Germany. *Research in Transportation Economics*, 48, 245-254.
- Augustin, K. (2013). Contestability of the German long-distance coach market. *European Transport Conference 2013*. KCW GmbH.
- Bankevert. (n.d.) (1989-2007) *Annual Reports*.
- Baumol, W. J. 1982. *Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure*. *American Economic Review*, 72, 1-15.
- Beria P., Nistri D., Laurino A., Report 1/17 Rapporto sul mercato delle Autolinee a lunga percorrenza in Italia, anno 2016. TRASPOL, Milano 2017.
- Beria P., Laurino A., *Rapporto sul Mercato delle autolinee a Lunga Percorrenza in Italia | S1-16*, 2016. TRASPOL Report 1/16 & Checkmybus, 2016, Milano.
- Beria, P. Grimaldi, R. and Laurino, A., 2013. *Long distance coach transport in Italy: state of the art and perspectives*. Published in: General proceedings of the 13th World Conference on Transport Research.
- Beria P., Laurino A., Bertolin A., Grimaldi R. (2015). *Autolinee statali: gli effetti della riforma. Risultati, opportunità e criticità dell'apertura del mercato*. Studio ANAV 2015.
- Beria, P., Grimaldi, R., Debernardi, A., Ferrara, E., & Laurino, A., 2014. *Spatial and scenario analyses of long distance coach transport in Italy*. MPRA working paper 54739
- Blayac, T. & Bougette, P. (2017). Should I go by bus? The liberalization of the long-distance bus industry in France. *GREDEG Working Papers Series*.
- Commissione Europea. (2009). *First annual thematic research summary – Long distance transport*. DG Energy and Transport, Transport Research Knowledge Center.
- De Haas, S. & Schafer, J.T. (2017) Consolidation in the German interurban bus industry: Effects on prices and quantities. *MAGKS Joint Discussion Paper Series in Economics*.

- Decreto legislative n.285/2005. *Riordino dei servizi automobilistici interregionali di competenza statale.*
- ELFAA. (2004). *Liberalisation of European Air Transport: the benefits of low fares airlines to consumers, airports, regions and the environment.* Brussels: European Low Fares Airline Association.
- Farrell, J., Shapiro, C., 1990. Horizontal mergers: an equilibrium analysis. *The American Economic Review*, 107-126.
- FIS. (2012). *Buslinienfernverkehr in Grossbritannien [Long distance coach market in Great Britain]*
- Grimaldi R. Augustin K., Beria P. (2017). Intercity coach liberalisation. The cases of Germany and Italy. *Transportation Research Procedia*, 25, 474-490.
- IGES Institut. (2014). *Wei-Jahres-Bilanz: Fernbusanbieter liefern sich starken Konkurrenzkampf – Bis zu 20 Millionen Fahrgaste erwartet.*
- Iglesias, F. (2012). Regulatory framework for interurban coach transport activities in Spain. *Workshop on long distance bus and coach lines in Europe.*
- KCW GmbH, 2014. New Long-distance Coach Stations and Licensing Practices: Opportunities for Municipalities, Study for MeinFernbus GmbH/ADAC Postbus/VDA, Berlin. Website: <http://www.kcw-online.de/Veroeffentlichungen-2014.698.0.html>
- Krämer, A., & Rieger, M., 2015. Fernlinienbusse: Chance oder Risiko für den Bahn-Nahverkehr? Eine empirische Bestandsaufnahme zum Zusammenwirken von Fernlinienbussen und Bahn-Nahverkehr sowie ÖPNV. *Der Nahverkehr*. 7-8/2015, p. 51.
- PBefG. (2013). *Personenbeförderungsgesetz.* Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz.
- Robbins, D. (2007). Competition in the UK express coach market 25 years after deregulation: the arrival of Megabus.com *European Transport Conference 2007.* Association for European Transport.
- Schiefelbusch, M., 2013. *Past and Future Regulation of Interurban Coach Services in Germany.* *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)*, 47, 299-305.
- SDG (Steer Davies Gleave) (2009). *Study of passenger transport by coach. Final Report.* Prepared by Steer Davies Gleave for the European Commission. Directorate General Energy and Transport. Rue de Mott 28. B-1049 Brussels, Belgium.
- SDG (Steer Davies Gleave) (2016). *Comprehensive Study on Passenger Transport by Coach in Europe. Final Report.* Prepared by Steer Davies Gleave for the European Commission. Directorate General Energy and Transport, 2016, London.
- SDG (Steer Davies Gleave) (2017). *Support study for an Impact Assessment for the revision of Regulation (EC) No 1073/2009 on access to the international market for coach and bus services.* Prepared by Steer Davies Gleave for the European Commission. Directorate General Energy and Transport. Rue de Mott 28. B-1049 Brussels, Belgium.
- Strößenreuther, H. (2010). Der Wettbewerb um den Fernbus-Markt. *Symposium: "Die Öffnung des Buslinienfernverkehrs: Potenziale und Chancen für den Busunternehmer"*. Verkehrs Innovations Partner, VIP.

- van de Velde, D. (2009). *Long-distance bus services in Europe: concessions or free market?* (Vol. 21). OECD Publishing.
- van de Velde, D. (2013). Long-distance coach services in Europe. In: Finger M., Holvad T., *Regulating transport in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, 115-139.
- van Essen, H., & van Grinsven, A. (2011). Bus and coach transport for greening mobility. *European Bus and Coach Forum*. Kortrijk: CE Delft.
- White, P., & Robbins, D., 2012. Long-term development of express coach services in Britain. *Research in Transportation Economics*, 36(1), 30-38.
- White, P. (1995). Long-term impacts of Express Coach Deregulation. *Universities Transport Studies Group Conference*. Cranfield.