

Andrea Cinosi  
Giorgio Rizzo

# I SEGRETI DELLE AZIENDE LOW COST

Riflessioni per il mondo delle imprese

In collaborazione con AssoLowcost

Prefazione di Gianfranco Polillo



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Andrea Cinosi**  
**Giorgio Rizzo**

# **I SEGRETI DELLE AZIENDE LOW COST**

Riflessioni per il mondo delle imprese

**In collaborazione con AssoLowcost**

**Prefazione di Gianfranco Polillo**

**FrancoAngeli**

*In copertina: Fly low cost @umbertoleporini – Fotolia.com*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Tutte le foto sono riprodotte per gentile concessione dei fotografi e delle aziende che ne detengono i diritti. L'autore rimane comunque a disposizione di altri eventuali autori aventi diritto laddove non sia stato possibile rintracciarli.*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Gianfranco Polillo</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	15
1. La nascita di una nuova opportunità	»	16
2. L'ambito dell'indagine	»	17
<b>Ringraziamenti</b>	»	23
<b>1. Il focus sul consumatore innanzitutto</b>	»	27
1. La vera anima del low cost	»	28
2. La crisi e la contemporaneità del low cost	»	30
3. La nuova strategia di consumo della famiglia italiana riguarda tutti	»	33
4. Le prossime sfide imposte dal consumatore	»	39
5. L'offerta di marca fra <i>business as usual</i> , innovazione e low cost	»	42
<b>2. Il low cost oggi</b>	»	52
1. Le cifre in gioco: una crescita inarrestabile	»	52
2. L'offerta attualmente disponibile	»	54
2.1. La distribuzione alimentare	»	55
2.2. La distribuzione non food	»	58

2.3. Il segmento abbigliamento	pag.	60
2.4. Il comparto turistico	»	62
2.5. Il settore auto	»	64
2.6. Il settore assicurativo	»	65
2.7. I servizi bancari	»	67
2.8. La sanità	»	70
<b>3. Un modello concettuale</b>	»	73
1. Il low cost come strategia aziendale	»	73
2. Il concetto di mix di valore	»	76
3. Valore tecnico, funzionale ed emotivo	»	82
4. L'apporto fondamentale delle tecnologie dell'informazione	»	91
4.1. Il fenomeno eBay, un marketplace low cost ad alto traffico	»	96
<b>4. Le problematiche dell'area commerciale</b>	»	98
1. Ma come si individua una reale offerta low cost?	»	99
2. Coerenze tra low cost e design	»	101
3. Si vince non solo con il <i>low price</i>	»	103
4. Lezioni di comunicazione	»	105
4.1. Comunicare il low cost: regole per l'uso	»	105
4.2. Come comunicano le aziende low cost	»	111
4.3. Comunicazione <i>low budget</i>	»	127
5. Il nuovo sapore del punto vendita	»	135
5.1. La teoria dei contrasti apparenti e i mercati contemporanei	»	136
5.2. Piccole architetture, edifici esistenti, grandi idee: gli eroi del low cost	»	140
5.3. Outlet, pop-up, capsule: la reazione dei fashion brand	»	143
6. <i>Low cost store</i> non vuol dire negozio triste...	»	147



<b>5. I punti chiave dell'area industriale</b>	pag.	154
1. La ridefinizione della catena del valore	»	155
1.1. L'eccellenza operativa nelle aziende low cost	»	157
1.2. Come realizzare l'eccellenza operativa	»	160
1.3. Esempi di strategia di leadership di costo	»	162
2. Il controllo dei processi operativi	»	164
3. Il miglioramento continuo: un'indagine nel contesto europeo	»	166
<b>6. Prospettive del low cost in Italia</b>	»	174
1. Il low cost come motore di sviluppo per l'azienda Italia	»	174
2. I settori a più ampia potenzialità di crescita	»	176
<b>Appendice</b>		
<b>Le ragioni della nascita di AssoLowcost</b>	»	183
<b>Bibliografia</b>	»	185



# Prefazione

di *Gianfranco Polillo*\*

Il *low cost* rappresenta una delle poche vie d'uscita a una crisi devastante quale quella attuale.

Il suo fondamento logico è dato dal diverso rapporto che deve intercorrere nell'equazione costi/benefici tra input e output. Presuppone, cioè, il perseguimento di obiettivi di qualità, ma con una più forte attenzione ai costi di produzione e alla necessità di un loro contenimento. Operazione tutt'altro che impossibile. Sul piano teorico, essa sconta il nuovo modo d'essere dell'analisi economica. Viviamo in un mondo dominato dalla concorrenza e dalla competizione, in cui la variabile prezzo, per prestazioni o prodotti simili, è divenuto il principale parametro in grado di determinare il successo o il fallimento di qualsiasi operazione economica.

In passato le cose andavano diversamente: varie barriere economiche e amministrative avevano determinato una segmentazione dei mercati, alimentando posizioni di rendita di varia natura.

Quelle nate al sole delle autorizzazioni amministrative, necessarie per consentire l'ingresso di un qualsiasi prodotto nel mercato.

Quelle di natura valutaria, nel gioco della svalutazione e rivalutazione delle monete e dei margini offerti alla politica monetaria, per manipolare il tasso di cambio a seconda delle convenienze.

Quelle infine legate all'organizzazione stessa del mercato, in cui era relativamente facile conquistare una posizione dominante e quindi controllare il sistema dei prezzi, con scarsa attenzione ai costi di produzione. Tanto, il cosiddetto *mark-up* – vale a dire la percentuale di profitto calcolata sul costo di produzione originario – era in grado di assicurare i rendimenti voluti.

Nonostante le evidenti imperfezioni, il sistema garantiva il capitale e gli occupati, il cui salario, non a caso, era considerato una variabile indipenden-

\* Professore, economista, Sottosegretario all'Economia e alle Finanze.

te: ossia qualcosa che poteva aumentare, anche a prescindere dai sottostanti livelli di produttività.

Tanto l'inflazione, quel processo cioè che indicizzava i profitti più dei salari, si occupava poi di ridistribuire il reddito reale tra le diverse componenti della società, secondo criteri insondabili. Guadagnava di più chi aveva più forza contrattuale. Chi poteva beneficiare di posizioni di rendita. Chi si garantiva il sostegno del complesso burocratico-amministrativo, che con leggi, decreti e regolamenti era in grado di interferire in quel che rimaneva del libero mercato. Di quel reticolo molecolare in cui le decisioni individuali subivano il condizionamento delle regole tipiche del dirigismo.

E se alla fine i conti non tornavano, perché nei rapporti internazionali il costo totale di questo complesso apparato diveniva insostenibile, ecco allora l'arma della svalutazione monetaria. Essa ristabiliva, anche se per poco tempo, l'equilibrio violato, in attesa di una successiva crisi.

Siamo andati avanti così fin dalla metà degli anni '70: tra inflazione, svalutazione e, infine, *stagflation*. Mentre il debito pubblico, con la sua crescita continua, fin da allora indicava il danno prospettico che, prima o poi, si sarebbe abbattuto sulle nuove generazioni.

Ancora oggi si può discutere sulle caratteristiche di quel modello: sui suoi punti di forza e di debolezza. Ma è una discussione che appartiene agli storici. Il futuro sarà scritto con un inchiostro diverso.

Le stesse novità che si preannunciano a livello europeo – e noi auspichiamo che possano presto tradursi in realtà – non potranno, tuttavia, riproporre le strade del passato: perché qualcosa è mutato nel profondo del funzionamento del sistema economico complessivo.

L'integrazione dei mercati, il peso straboccante della finanza, il processo di globalizzazione, la forza di una competizione che ha operato come un rullo compressore: tutto ciò ha determinato un mutamento profondo nei processi di organizzazione aziendale.

Oggi la frontiera critica è quella della ottimizzazione dei costi di produzione. Di un modo di produrre attento all'essenziale e nemico giurato delle ridondanze e dei barocchismi che caratterizzavano gli anni passati.

Gli esempi di questa trasformazione sono sotto gli occhi di tutti e solo un cieco non riesce a vederli.

Ma il processo, che corrisponde a una forte razionalizzazione produttiva, non va ostacolato.

I vantaggi della globalizzazione, infatti, non si riflettono solo sulla disponibilità per le imprese di mercati di sbocco estremamente vasti, anche se da conquistare; ma nelle accresciute possibilità di avere input di produzione a prezzi particolarmente convenienti.

Più in generale, i vantaggi comparati, legati alla specializzazione produttiva, sono il volano che alimenta uno sviluppo del commercio internazionale che è un multiplo dell'output prodotto.

Questo significa per tutti i competitor razionalizzazione della produzione, economie di scala, migliore utilizzo delle risorse disponibili in un'ottica che è sempre meno ostacolata dall'esistenza dei confini nazionali e delle relative barriere. Acquisizione non solo teorica ma pratica importante: a condizione di saper interpretare questa nuova fase della storia più complessiva dell'umanità, adottando i metodi di produzione più efficienti, in grado di reagire agli stimoli di un'accresciuta concorrenza.

E se questa ricetta non fosse seguita?

Da un punto di vista macroeconomico i riflessi di una produzione *high cost* possono essere colti nel diverso andamento delle partite correnti della bilancia dei pagamenti. Sarà in passivo quella del Paese in cui il *low cost* è poco sviluppato, mentre sarà in attivo nel caso contrario.

Il paradigma di questo rapporto si ritrova nel confronto tra la Germania e gli altri paesi del Sud Europa. Forti surplus nel primo caso e, di conseguenza, grande capacità di autofinanziamento a fronte di un deficit speculare dello stesso valore, gestibile solo con un crescente indebitamento.

Analizzando la genesi di questa lunga crisi ci si accorge che l'anno cruciale della svolta non è tanto il 2008, con il fallimento della Lehman Brothers (che ha solo accentuato e drammatizzato una crisi latente), ma il 2001: la vigilia della nascita dell'euro.

Prima di quella data il saldo delle partite correnti della bilancia dei pagamenti era in equilibrio:  $-0,02\%$  del PIL. Dall'anno successivo, invece, si verifica una progressiva caduta, che si accentua nel tempo con crescenti squilibri. Negli ultimi cinque anni, ammontano a circa il  $3\%$  del PIL.

Colpa dell'euro? No: riflesso dell'accresciuta competitività internazionale e della mancata risposta italiana in termini di riconversione produttiva. Vale a dire scarsa attenzione al *low cost* e alle tecniche relative.

Problema, per la verità, non solo italiano.

Francia e Spagna seguono, più o meno, la stessa strada (la Spagna con un'intensità ben maggiore, e i risultati negativi – in termini di spread – oggi purtroppo si vedono).

Mentre in Germania, che negli anni precedenti era stata tributaria nei confronti dei mercati internazionali, si mette in moto un circolo virtuoso che avrà il suo culmine proprio nel 2011: con un surplus delle partite correnti della bilancia dei pagamenti di circa il  $6\%$  del PIL.

Che significato dare a questi rapporti? Semplice: un deficit delle partite correnti della bilancia dei pagamenti dimostra che il Paese che ne è vittima

vive al di sopra delle proprie possibilità. Il suo apparato produttivo, cioè, non è in grado di sostenere il proprio livello dei consumi interni, a sua volta costituito dalla domanda delle famiglie, dalla pubblica amministrazione e dalle imprese per i loro investimenti.

Naturalmente, il meccanismo degli scambi non si blocca, poiché il deficit è compensato da prestiti contratti sui mercati internazionali che consentono di equilibrare *ex post* l'eccesso di domanda interna.

Per i Paesi in surplus, come la Germania, si verifica una situazione opposta. Dal saldo positivo deriva una disponibilità aggiuntiva di capitali che possono essere investiti all'estero, sia con acquisto di titoli del debito pubblico (si pensi all'esposizione delle banche tedesche nei confronti della Grecia) o altri asset finanziari; sia con investimenti diretti, per produrre in loco o delocalizzare ulteriormente la propria produzione, alla ricerca di ulteriori risparmi in termini di costi di produzione o di costi indiretti. Per avere un'idea dei valori relativi, si consideri che per la Germania un attivo delle partite correnti della bilancia dei pagamenti si traduce in un surplus finanziario annuo di circa 180 miliardi di euro. Mentre nel caso italiano l'indebitamento estero cresce di circa 50 miliardi, spostando progressivamente il confine tra coloro che detengono le quote del debito pubblico a favore dell'estero.

Alla crescita dell'indebitamento si può far fronte solo in due modi: con un'ulteriore stretta sul livello di vita – cosa che non auspichiamo – oppure con una crescita della produttività totale dei fattori in grado di chiudere la forbice. Come? Aumentando le esportazioni e riducendo le importazioni. Divenendo, in altre parole, più competitivi sia sul mercato internazionale che su quello interno.

È una prospettiva realistica? Più che realistica, è necessaria.

Continuare lungo la strada dell'indebitamento estero è sempre più difficile.

Negli anni precedenti potevamo contare su un andamento dello spread – la differenza tra il tasso d'interesse sui titoli del debito pubblico italiano a dieci anni e il *bund* tedesco – piuttosto contenuto: intorno ai 150 punti base. Ma successivamente quel valore è quasi triplicato, per poi tornare a livelli più contenuti ma comunque elevati. Al tempo stesso le banche italiane incontrano serie difficoltà nel rifinanziarsi all'estero: mercati in cui raccolgono circa il 40% della loro provvista.

Continuare come se nulla fosse, diventa pertanto sempre più difficile.

E allora, se non vorremo subire un'ulteriore stretta sui nostri consumi, non resta che lavorare di più e meglio. Abbassare, cioè, i nostri costi di produzione, per essere più competitivi. Ed ecco, quindi, che il *low cost*, un

tempo elemento prevalentemente simbolico, assume una portata più generale: l'indicazione concreta di come uscire dalla doppia crisi italiana. Strutturale e congiunturale.

Se si accetta quest'impostazione, sono facilmente individuabili le cose da fare.

Sul fronte dell'economia reale è necessario razionalizzare al massimo la filiera della produzione. Ogni suo segmento – manifattura, distribuzione, marketing, attività collaterali ecc. – deve essere considerato a sé stante e rispondere all'aritmetica dei costi/benefici.

La struttura a network, come modello di business che si sta generalizzando, risponde bene a questa esigenza. Consente, infatti, di ritrovare nei diversi campi il *core business*, come nucleo organizzativo essenziale, su cui concentrare energie e risorse, per poi procedere allo scambio dei relativi servizi. Il vantaggio di una simile impostazione è quello di non richiedere eccessive risorse finanziarie per i necessari processi di riconversione.

Il processo potrà essere favorito dalla riorganizzazione del mercato del lavoro, le cui regole – in termini di maggiore flessibilità – non potranno che favorire i necessari processi di aggiustamento.

Ma all'opera di riduzione dei costi non potrà non contribuire la stessa Pubblica Amministrazione.

La spesa complessiva deve diminuire, non solo per rispondere al nuovo quadro macroeconomico imposto dal *fiscal compact* e dal nuovo articolo 81 della Costituzione, che postula la necessità di un bilancio pubblico a pareggio, ma anche per ridurre un carico fiscale che ha raggiunto livelli insostenibili sul piano economico e sociale. Com'è dimostrato da quelle morti che l'Italia non aveva mai conosciuto: nemmeno durante la crisi del 1929, che, nel nostro Paese, fu molto meno devastante che non negli Stati Uniti d'America e più in generale negli altri Paesi europei. Si pensi solo alla caduta della repubblica di Weimar.

Anche in questo caso il *low cost* può rappresentare una bussola per razionalizzare le spese, coniugando efficienza e rigore, quale alternativa al puro e semplice taglio dei servizi. È quanto ci aspettiamo dalla *spending review*, che richiede una ricognizione attenta dei compiti della Pubblica Amministrazione, con l'abbandono del criterio della "spesa storica", per giungere alle tecniche del *zero-base budgeting*. Vale a dire a riconsiderare le varie poste di bilancio non con gli occhi rivolti al passato, ma guardando in avanti per adeguare la struttura alle nuove esigenze dell'economia e della società.

I compiti, come si vede, sono impegnativi.

Occorrerà una buona politica, ma soprattutto una piccola rivoluzione culturale.

Che consideri anche il *low cost* nel modo corretto, così come ben illustrato in questo libro di Andrea Cinosi e Giorgio Rizzo. Non come una stravaganza organizzativa o una mosca bianca nel plumbeo panorama dell'economia nazionale. Ma come una scelta che può essere generalizzata per contribuire a rispondere alle nuove esigenze del nostro tempo e non rimanere schiacciati dalla preponderante presenza dei nuovi grandi produttori internazionali.



## Introduzione

Il crescente successo dell'universo low cost è ormai da alcuni anni sotto gli occhi di noi tutti. Interessati all'argomento sia nella comune veste di consumatori, pur con le differenti capacità di spesa che ci contraddistinguono, che in quella di operatori ai vari livelli delle gerarchie aziendali o delle molteplici attività professionali in generale.

Ma di cosa stiamo parlando, in estrema sintesi?

Semplicemente del notevole successo riscontrato da una moltitudine di particolari prodotti e servizi, oggi disponibili sul mercato a un prezzo che solo vent'anni fa avremmo ritenuto inimmaginabile. E con un livello qualitativo talvolta ottimo!

I *media* da tempo dedicano particolare attenzione al fenomeno nel suo complesso. L'interesse sul tema è chiaramente palpabile ormai da alcuni anni in Italia e, prima che da noi, soprattutto all'estero. In alcuni Paesi europei dove, già alla fine del millennio scorso, avveduti imprenditori e manager con la vista lunga iniziarono a intuire il cambiamento in arrivo, ponendo le basi di imprese atte a interpretarlo e a declinarlo in differenti business, spesso con fatturati, livelli occupazionali e profitti crescenti.

Le linee aeree dell'irlandese Ryanair o dell'inglese easyJet; gli store per la casa della svedese Ikea; i negozi sportivi francesi Decathlon; l'offerta *fast fashion* degli spagnoli di Zara, degli svedesi di H&M o dei giapponesi di Uniqlo; i servizi finanziari degli olandesi di IngDirect (quelli di Conto Arancio, per capirci) sono classici esempi, sempre citati nelle trattazioni sull'argomento e che continuano tutt'oggi a sedurre e conquistare nuovi clienti nella gran parte dei cosiddetti Paesi sviluppati.

## 1. La nascita di una nuova opportunità

Negli ultimi cinque anni – più o meno dall’inizio della grande crisi, che possiamo far risalire al 2007, a oggi – quest’universo variegato è stato indagato e analizzato a fondo. Tenendo in conto principalmente l’ottica della domanda.

Un focus cioè ben centrato sul cliente, sulle sue nuove necessità, sulle sue mutate aspettative con riferimento a queste nuove e interessanti opportunità disponibili sul mercato.

Questa priorità di analisi ha portato inizialmente a sottodimensionare l’approfondimento del problema dal punto di vista delle imprese. Quelle realtà, anche e soprattutto al di fuori del business delle offerte low cost, che oggi sempre più numerose si interrogano quotidianamente su questo fenomeno in crescita, che si è dimostrato in grado di intercettare proficuamente le nuove aspettative di molti clienti.

In questa breve introduzione presenteremo nei suoi aspetti fondamentali la struttura di questo libro, uno schema attorno al quale si articolerà tutta la trattazione dei numerosi argomenti che affronteremo.

Esperti di marketing, giornalisti, sociologi dei consumi, psicologi, studiosi, ricercatori di varie discipline, fino a opinionisti e “tuttologi” di varia caratura: in molti hanno dedicato in questi anni la loro attenzione professionale al mondo del low cost, con studi, ricerche, articoli, interviste, sondaggi, saggi, analisi di mercato, conferenze e seminari. Concentrando l’attenzione sulle reali opportunità che tale universo può offrire al consumatore. Sui suggerimenti, le cautele, le riflessioni e i consigli destinati a supportare clienti sempre più interessati a ottimizzare le proprie dinamiche di spesa attuali e soprattutto future, nel bel mezzo della maggior crisi economico-finanziaria dal dopoguerra a oggi.

Quali dunque le reali motivazioni alla base di un interesse così diffuso nella stragrande maggioranza dei consumatori, indipendentemente dai differenti livelli socio-culturali, patrimoniali o di reddito di ognuno di noi?

Si sta oggi finalmente realizzando, in svariati settori, un grande sogno: *spendere meno*, oggi, talvolta non significa più necessariamente *acquistare beni di livello inferiore*.

Molti iniziano a comprendere che spesso *spendere meno* (anche se sarebbe forse più corretto il termine *spendere meglio*) può non necessariamente significare *vivere peggio*.

E tali nuovi stili di consumo – più attenti, sobri e riflessivi – oggi così diffusi sono previsti in forte crescita anche nei prossimi anni, e non solo,

come qualche volta si potrebbe erroneamente pensare, fra coloro che sono (o saranno) costretti a una sempre più difficile ricerca del massimo risparmio a tutti i costi.

Alla fine del 2011 il 67% degli italiani ha compreso che la crisi attuale non sarà purtroppo di durata limitata, evidenziando caratteristiche strutturali destinate a radicarsi sul medio termine.

Ed è proprio in quest'ultimo periodo che il mondo delle imprese ha cominciato a osservare meglio, analizzando con maggiore curiosità e attenzione quelle aziende in grado di offrire al mercato le migliori soluzioni low cost per i propri clienti.

Torniamo ora per un momento ad alcuni aspetti interessanti dei già citati protagonisti più conosciuti. Ormai diventati *case histories* dettagliatamente sezionate nei migliori istituti di ricerca, società di consulenza e atenei di *business and management* di tutto il mondo.

Lo sviluppo internazionale di tali aziende in molti settori, le politiche di marketing dei vettori aerei low cost, i processi *slim-and-quick* alla base del ciclo logistico nel *fast fashion*, gli elevati e perduranti profitti di Ikea, H&M e altri attori minori, il crescente numero dei clienti che si affidano con soddisfazione ai primi coraggiosi esempi di sanità privata low cost: questi e altri aspetti, soprattutto in periodo di vacche molto magre per la stragrande maggioranza delle aziende, non potevano non attirare l'attenzione dell'universo aziendale in generale. Di coloro che, nella veste quotidiana di imprenditori, manager, *professional* o consulenti potranno qui trovare interessanti spunti di riflessione per nuove opportunità di business o per rivedere criticamente alcuni aspetti alla base della loro strategia e delle relative modalità gestionali adottate finora.

## **2. L'ambito dell'indagine**

L'obiettivo di questo testo sarà quindi quello di trattare per la prima volta il vasto tema dell'universo low cost, affinché risulti di interesse per un pubblico prevalentemente aziendale.

Anche per quelle imprese che – per tradizione, merceologia e posizionamento – non vorranno o potranno mai entrare in questo delicato mondo, dal quale gli autori di questo libro pensano possa comunque esserci qualcosa su cui riflettere e forse da apprendere.

Affinché la prossima disamina degli aspetti ritenuti più interessanti fra quelli adottati con successo dalle aziende low cost possa davvero tradursi in

suggerimenti concreti e auspicabili vantaggi anche per altre realtà imprenditoriali, si procederà secondo una serie di passi successivi, qui sinteticamente presentati, e che costituiscono la struttura logica del presente libro.

L'evidente multidisciplinarietà degli argomenti in gioco ci ha consigliato di avvalersi, in talune specifiche parti del testo, del contributo di alcuni specialisti di settore. Testimoni in grado di arricchire la trattazione in oggetto con approfondimenti tecnici *ad hoc*. Una piccola serie di "lenti di ingrandimento" per il lettore su alcuni aspetti-chiave, con considerazioni frutto di pluriennali esperienze professionali sul campo focalizzate su tali questioni.

Il primo passo sarà quello di cercare di illustrare alcuni punti fondamentali per comprendere al meglio la recente evoluzione nelle necessità dei consumatori, argomento che costituirà l'ambito di indagine del capitolo iniziale. Atteggiamenti radicalmente mutati nell'ultimo decennio, abitudini tuttora non ancora completamente stabilizzate e forse per questo non sempre comprese appieno negli uffici marketing di talune aziende.

Appare molto evidente come una profonda comprensione di tali aspetti sia di basilare importanza per poter impostare una corretta strategia di sviluppo per qualsiasi business.

Oggetto dell'analisi saranno, usando una terminologia psico-sociologica, i cosiddetti *stili di consumo*. Sia per quanto riguarda quelli ormai già radicati nella maggioranza dei consumatori che quelli tendenziali, previsti nel prossimo futuro, che un occhio attento ed esperto può già cercare di intravedere oggi.

La gran parte del testo presentato in questo capitolo porta la firma e si avvale del fondamentale contributo di esperienza di Fabrizio Fornezza di GfK Eurisko, l'istituto in Italia forse più attento a questi temi, sui quali negli anni ha condotto decine di ricerche minuziose e indagini specifiche ad ampio raggio.

Il secondo capitolo si propone invece di focalizzare l'attenzione dei lettori sulla ragguardevole dimensione globale raggiunta dal fenomeno del low cost in Italia e sulla sua articolazione nei segmenti di attività più di successo presso il grande pubblico.

Un giro d'affari complessivo che, come vedremo, ha sorpassato nel 2011 gli 82 miliardi di euro ed è ormai prossimo al 6% dell'intero PIL nazionale. Una realtà consolidata che risulta il frutto di una crescita impetuosa nell'ultimo quinquennio, a dispetto della perdurante stagnazione o riduzione dei fatturati nella stragrande maggioranza delle attività aziendali operanti nel nostro Paese.

In questa sezione è risultato molto prezioso il patrimonio informativo raccolto ed elaborato negli anni da AssoLowcost, l'unica associazione in Europa che raggruppa alcuni fra i protagonisti più significativi del settore, e che ha seguito passo passo l'evoluzione dell'universo low cost, studiandone le peculiarità più interessanti e le tendenze più significative. Rendendo poi pubblici dati e conclusioni nei vari Rapporti Annuali, scaricabili gratuitamente dal sito web ([www.assolowcost.it](http://www.assolowcost.it)), ed elaborati con il supporto dei più prestigiosi partner di ricerca, quali The Boston Consulting Group, Data-bank, Nielsen, Datacontact, GfK Eurisko ecc.

Nel terzo capitolo si è cercato poi di redigere e illustrare un modello concettuale che sintetizzi e ponga in evidenza gli elementi chiave alla base del successo di un'azienda cosiddetta *low cost – high value*, indipendentemente dallo specifico segmento merceologico di attività. Definendo al tempo stesso e in senso generale alcune caratteristiche e parametri – sul fronte dei prezzi praticati, dei criteri gestionali-produttivi adottati e persino sul versante etico – che possano contribuire a definire correttamente l'appartenenza a pieno titolo di una qualsivoglia realtà alla categoria delle vere imprese low cost. Quelle cioè che sono riuscite a offrire al mercato i loro beni a prezzi sensibilmente inferiori ai concorrenti, tramite l'adozione di una strategia complessiva tesa a ottimizzare una ristretta serie di leve aziendali. Consentendo loro di arrivare a offrire un prezzo competitivo ma senza compromessi sul fronte della qualità e dei propri margini di profitto. Questo per sottolineare un presupposto davvero fondamentale, e cioè che un'offerta veramente *low cost – high value* è sempre e unicamente il risultato di una corretta strategia, che si snoda lungo l'intera catena del valore e ben si differenzia dalle mere (o solo furbe) offerte *low price* che talvolta si affacciano ammiccanti sul mercato.

Alcuni esempi concreti di realtà aziendali vincenti saranno presentati all'interno del libro e ci aiuteranno a comprendere meglio quanto detto.

Ciò avverrà sezionando il loro modello di business secondo alcuni *assi di valore* privilegiati che, correttamente interpretati in termini di priorità nelle strategie specifiche di queste aziende, hanno saputo coniugarsi felicemente con i valori fondamentali che molti clienti hanno dimostrato di privilegiare in quelle determinate categorie di prodotti o servizi.

Un semplice esempio per tutti? I pasti e le bevande o altri servizi *optional* ottenibili solo a pagamento nei vettori aerei low cost. Una prassi ormai consolidata in tale modello innovativo di business, denominato appunto *no frills*. Un approccio originale, che ha ritenuto tali ingredienti dell'offerta (una volta ritenuti *standard* presso le normali compagnie) non fondamentali