

La **People Express Airlines** nacque nel 1981 su iniziativa di Donald C. Burr, grandemente influenzato dalle esperienze di **Laker**. Nell'83 era già indicata come modello di impresa di successo altamente innovativa, e un anno dopo la rivista britannica *The Economist* la definì "la società a crescita più rapida" nella storia degli Stati Uniti.

Nel 1985 i profitti raggiunsero il miliardo di dollari, ma alla fine del 1986 la società sfiorava la bancarotta. E fu proprio in quell'anno che Donald Burr dovette annunciare agli oltre 3.000 dipendenti (definiti preferibilmente "persone" in linea con la filosofia Burr) la vendita della società alla Continental.

Nel 1982 la **Continental Airlines** aveva iniziato a perseguire una strategia di taglio dei costi per poter applicare tariffe più basse. Così facendo, si era proposta sul mercato del trasporto aereo come una grande compagnia a basso costo. La rapida crescita della Continental aumentò, tra le grandi compagnie aeree, la preoccupazione per la minaccia rappresentata dai vettori low-cost e per la pericolosa tendenza della clientela a preferirle, in particolare per i viaggi d'affari.

La People Express forniva un servizio di prim'ordine avvalendosi di personale altamente motivato, nonostante offriva tariffe fortemente ridotte e operazioni di volo funzionali. L'obiettivo era quello di raggiungere una clientela composta sia da uomini d'affari intenzionati a risparmiare, sia da persone che altrimenti avrebbero scelto un diverso mezzo di trasporto, più economico. Con People Express questo era possibile, in quanto la compagnia offriva tariffe ridotte dal 35% all'80% rispetto alla concorrenza.

Diverse furono le motivazioni che spinsero Burr a creare la nuova compagnia, e non solo per i vantaggi derivanti dalla deregolamentazione: ad esempio il desiderio di costruire un'organizzazione migliore, più produttiva e con un ambiente più piacevole di quello che Burr considerava tipico delle aziende americane.

C'era inoltre la volontà di progettare un nuovo genere di compagnia aerea che fornisse al tempo stesso un servizio migliore e più conveniente, e che fosse un luogo entusiasmante e gratificante per chi lavorava, un'azienda incentrata sulle persone. Di qui la scelta del nome, "People Express".

Date queste intenzioni, Burr e il suo gruppo di dirigenti formularono una serie di principi fondamentali dell'organizzazione innovativa che intendevano creare, identificati poi con sei **precetti**

:

- 1) promuovere lo spirito di servizio e favorire la crescita e lo sviluppo delle persone;
- 2) essere il miglior fornitore nel settore del trasporto aereo;
- 3) assicurare una leadership della massima qualità;
- 4) favorire la semplicità;
- 5) fungere da modello per gli altri;
- 6) massimizzare i profitti.

Il primo precetto “promuovere lo spirito di servizio e favorire la crescita e lo sviluppo delle persone” era considerato centrale, secondo il management ancora più importante del profitto, in quanto esso stesso era il risultato della crescita delle persone e del servizio al cliente.

Secondo Burr, per sopravvivere, una compagnia aerea doveva raggiungere una certa “massa critica” che le permettesse di non essere più vulnerabile agli attacchi delle grandi compagnie. Questo è uno dei motivi che indusse la People Express a non occupare, almeno all'inizio, le rotte già servite dai giganti del trasporto aereo. Inoltre, la crescita era ritenuta importante anche per le persone che lavoravano in People Express, poiché garantiva lo sviluppo di nuove opportunità e nuove sfide, incontrando l'interesse anche dei clienti.

La compagnia acquistò da altri vettori aeromobili usati a prezzi favorevoli, eliminando cambuse e cabine di prima classe per poter offrire un maggior numero di posti a tariffa economica e ridurre i pesi. Gli aerei volavano circa 10,5 ore al giorno, contro la media del settore di circa 7 ore, e i servizi di manutenzione erano appaltati a terzi, al fine di ridurre al massimo le spese generali.

Limitare i costi operativi e di gestione si rivelò condizione necessaria per l'effettiva realizzazione di tale strategia di marketing. Le voci di costo più rilevanti per una compagnia aerea sono le retribuzioni e il carburante, mentre la struttura dei costi di People Express comparata con quella di una grande compagnia aerea come la United Airlines erano enormemente più bassi.

Come per gli aeroplani, anche gli spazi a terra utilizzati dalla People Express erano a basso costo, grazie all'utilizzo di aeroporti secondari o di terminal più economici dei grandi aeroporti. La scelta di aeroporti secondari favoriva anche il maggior utilizzo degli aerei in quanto questi scali risultavano meno congestionati. Molte di queste tattiche saranno riprese più tardi da Raynair.

Inoltre, la compagnia non disponeva di biglietterie proprie: i biglietti dovevano essere acquistati in anticipo presso le agenzie di viaggio oppure direttamente a bordo, mentre il sistema di prenotazioni era semplice e rapido, servendosi di attrezzature poco costose e non offrendo servizi aggiuntivi (quali ad esempio la combinazione con altre linee aeree o prenotazioni di hotel o automobili).

People Express offriva un prodotto completamente privo di servizi aggiuntivi, ritenendo questa politica più rispettosa verso il cliente che chiede di pagare una tariffa più bassa in cambio della possibilità di acquistare solo ciò che realmente desiderava. L'organizzazione del lavoro prevedeva una forte tendenza alla Job-Rotation e si concretizzò tra l'altro con la creazione dell'operatore unico aeroportuale il CSM (Customer Service Manager). Descrivendo l'atmosfera di quel periodo, un dipendente osservava: "La cosa più grandiosa erano le persone, tutti lavoravano per un obiettivo comune, tutti si interessavano al bene dell'azienda". Un manager di volo, che in un'altra linea non avrebbe potuto ricoprire la stessa posizione per la scarsa anzianità, commentava: "Siamo radicalmente diversi e, credo, radicalmente migliori. È un'opportunità stimolante e veramente entusiasmante. Il livello di conoscenze che si acquisisce in questo vecchio edificio è incredibile".

A seguito di alcuni problemi sorti per la soddisfazione del personale che si sentiva sfruttato a causa dell'incremento tempestoso della domanda ma soprattutto diverso come cultura d'azienda rispetto ad alcune fusioni intervenute nel frattempo (la principale delle quali nel 1985 con Frontier), l'azienda ritoccò costantemente le modalità di applicazione dell'utilizzo trasversale, nel tentativo di trovare una combinazione di mansioni che risultasse allo stesso tempo efficiente e motivante, con il giusto equilibrio tra incarichi di staff e di linea.

Venne formalmente aggiunto il livello dei team manager “in grado di garantire che tutte le figure aziendali disponessero delle risorse e del sostegno necessario per ottenere risultati positivi nel lavoro”.

La struttura originaria aveva determinato anche un problema di focalizzazione delle mansioni. A partire dal 1984 quindi, la People Express mise in atto una nuova struttura tendente a creare dei gruppi operativi (OPS), considerati alla stregua di “mini compagnie aeree”. L’intento era quello di ripristinare il senso di appartenenza ad un gruppo, la comunicazione diretta e il controllo di prima persona, improponibili in un’azienda di 3.000 dipendenti come la People Express nel 1985.

Era chiaro anche che questa struttura aveva l’obiettivo di far tornare l’azienda ad elevati livelli di servizio e produttività. La crisi di crescita si incentrò proprio sulle modalità di selezione del nuovo personale molto lente e sulla difficoltà di reperire i finanziamenti per l’espansione della flotta.

La crisi di crescita non fu superata e People Express fu venduta a Continental il primo Febbraio 1987.

(20 novembre 2009)