

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

I GRANDI VETTORI MEDIORIENTALI:
“HUB AND SPOKE” MONDIALE

Relatore

Professor Luca Pirolo

Candidato

Marco Albano
Matricola 229221

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

Ai miei nonni:

Carlo e Imelda,

Angelo e Gina.

Indice

Executive Summary	4
1. Capitolo Primo: Strategia	5
1.1 Il concetto di Strategia	5
1.2 Livelli Strategici.....	12
1.2.1 Strategie Corporate	14
1.2.2 Strategie Business.....	15
1.2.3 Strategie Funzionali	16
1.2.4 Strategie Operative.....	16
1.3 Scelte strategiche nell’industria dell’aviazione civile	17
1.4 Strategie delle compagnie aeree più rivoluzionarie.....	20
2. Capitolo Secondo: Modelli di network.....	22
2.1 Storia dell’aviazione civile	22
2.2 Deregulation.....	25
2.3 Hub and Spoke Network	28
2.4 Point to Point Network.....	32
2.5 Hub and Spoke vs Point to Point	36
3. Capitolo Terzo: Case study – I grandi vettori Mediorientali	38
3.1 I grandi vettori Mediorientali	38
3.1.1 Emirates.....	42
3.1.2 Qatar Airways	46
3.1.3 Etihad Airways	51
3.2 Fattori critici di successo	54
3.3 Analisi qualitativa e quantitativa dei risultati.....	57
4. Conclusioni	58
5. Bibliografia	59
6. Sitografia	60

Executive Summary

Il tema trattato all'interno di questo elaborato è il modello di network Hub and Spoke utilizzato nell'industria del trasporto aereo mediorientale. Partendo dalle teorie economiche fondamentali si va poi ad analizzare l'industria dell'aviazione civile e l'importanza cruciale che l'Hub and Spoke ha assunto per le compagnie aeree mediorientali oggetto della trattazione: Emirates, Qatar Airways ed Etihad.

Nello specifico viene posta l'attenzione su come i carrier mediorientali abbiano rivisitato tale modello di network adattandolo alla loro specifica ed unica situazione. Saranno quindi analizzate le scelte strategiche dei vettori mediorientali connesse all'uso del modello Hub and Spoke ed alla loro visione strategica ed infine discussi i risultati storici dei carrier oggetto della trattazione.

L'obiettivo del lavoro è dimostrare come la scelta del modello di network sia alla base di tutte le scelte strategiche per una compagnia di trasporto aereo e come la scelta di un modello Hub and Spoke fosse la soluzione adatta a rendere i vettori mediorientali profittevoli anche se nella sua applicazione non tutti hanno avuto il medesimo risultato. Oltre al modello di network vedremo come anche altre scelte strategiche quali la tipologia degli aeromobili ed il tipo di servizio offerto siano stati elementi collaterali essenziali al successo congiuntamente ad un fattore esogeno come la collocazione geografica.

L'elaborato si articola in tre capitoli, i primi due prettamente teorici ed un terzo che ripercorrendo quanto affrontato nei primi due provvede ad applicare i concetti dei capitoli antecedenti al case study proposto.

Nel primo capitolo "Strategia" viene diffusamente trattato il concetto di strategia, i livelli strategici che caratterizzano un'impresa ed un approfondimento sulle scelte strategiche caratterizzanti l'industria dell'aviazione civile. In aggiunta saranno brevemente delineati i focus strategici di due dei migliori carrier nei loro rispettivi segmenti di mercato: Ryanair ed Emirates.

Nel secondo capitolo "Modelli di Network" vengono discussi i due principali modelli di network aereo, Hub and Spoke e Point to Point, previa un'analisi dell'evoluzione storica e legislativa funzionale allo sviluppo globale dello schema Hub and Spoke.

Nel terzo capitolo "Case study – I grandi vettori Mediorientali" sono largamente analizzate le compagnie oggetto dell'elaborato sia a livello generale che specifico. In seguito ad aver individuato le caratteristiche principali dei carrier mediorientali si procede con la trattazione dettagliata dei singoli carrier per poter, infine, delineare le conclusioni.

Capitolo Primo: Strategia

1.1 Il concetto di Strategia

In letteratura vi sono varie definizioni di strategia; Micheal Porter, Alfred Chandler, Henry Mintzberg, Peter Drucker ed altri celebri esponenti hanno provato a chiarire tale concetto.

In questo lavoro di definizione del concetto di strategia vorremmo prendere la definizione secondo cui *"La strategia è la direzione a lungo termine di una organizzazione"*¹ tale enunciazione contempla due particolari vantaggi:

- in primis, la direzione a lungo termine di un'organizzazione può includere sia una strategia deliberata e logica che modelli di strategia più incrementali ed emergenti;
- in secundis, la strategia enfatizza sia la differenza e la competizione, sia strategie che riconoscono il ruolo della cooperazione e persino dell'imitazione.

Ulteriormente questa definizione di strategia si basa su tre temi principali: direzione, lungo termine e organizzazione.

- **Direzione:** con direzione si intende la direzione strategica a lungo termine. La direzione strategica può dover essere rimodellata nel corso del tempo a causa di fattori esogeni o di un cambiamento del modello di business da parte della stessa impresa; i Manager o gli stessi Imprenditori impostano la loro direzione strategica basandosi sugli obiettivi di lungo termine. Direzione strategica e obiettivi di lungo termine sono quindi interconnessi.
- **Lungo Termine:** le strategie sono valutate e misurate nel corso degli anni, nel lungo termine, l'orizzonte temporale varia a seconda dell'industria in cui si compete. La visione a lungo termine è un elemento fondamentale nella definizione di una strategia, non ci si deve limitare al semplice risultato di esercizio (relativo ad un solo anno) o ad un trend passeggero di mercato ma avere una prospettiva più ampia che permetta di effettuare scelte strategiche ed investimenti che siano economicamente e finanziariamente sostenibili nel medio e lungo periodo.
- **Organizzazione:** una organizzazione ha molteplici relazioni, sia interne che esterne. Le organizzazioni hanno tipicamente numerosi stakeholder interni ed esterni ad essa, ovvero persone e gruppi che dipendono dall'organizzazione e da cui essa stessa dipende. Tra gli stakeholder interni troviamo gli azionisti/proprietari, il management, i dipendenti. Rientrano invece nella categoria di stakeholder presenti all'esterno dell'organizzazione: finanziatori,

¹ Gerry Johnson/R.Whittington/K.Scholes/D.Angwin/P.Regner, "Exploring Strategy", 2017, 11ma edizione, Pearson

Stato, fornitori, clienti, concorrenti, società. Talvolta essi sono più influenti di coloro che si trovano all'interno dell'organizzazione. Un'organizzazione trasforma le risorse in prodotti o servizi (output), utilizzando capitale e lavoro come fattori di produzione (input) tramite l'uso di tecnologie adeguate.

Una strategia ben elaborata è in grado di fornire risposte chiare a quattro domande chiave.

1 - In che mercato compete l'impresa?

Mercato viene inteso come: industrie², mercati del prodotto all'interno di quelle industrie e mercati geografici.

2 - Che valore offre l'impresa sul mercato? Tale valore è unico?

I consumatori saranno guidati, nel momento in cui dovranno acquistare uno specifico prodotto o servizio, dai valori offerti sul mercato e dalle preferenze personali; assume dunque un ruolo fondamentale la fase di analisi, la comprensione delle esigenze dei consumatori ed il posizionamento sul mercato.

Come descritto da Micheal Porter (vedi figura seguente) esistono due tipi fondamentali di vantaggio competitivo che un'azienda può implementare: costi bassi o differenziazione. I due tipi di base di vantaggio competitivo combinati con la mole delle attività per mezzo delle quali un'impresa cerca di ottenerli, portano a tre strategie generiche, vedi immagine seguente, per ottenere prestazioni superiori alla media nel proprio settore: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione. La strategia di focalizzazione presenta due varianti, focalizzazione sui costi e focalizzazione sulla differenziazione.

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3a. Cost Focus	3b. Differentiation Focus

Michael E. Porter, "Competitive Advantage". 1985, The Free Press

² Insieme delle imprese che producono lo stesso tipo di prodotto o servizio.
<https://dizionari.repubblica.it/Italiano/I/industria.html>

3 - Quali risorse, capacità e competenze utilizza l'impresa nel suo processo di produzione?

Con risorse ci si riferisce a ciò che l'azienda possiede al suo interno; le risorse possono essere tangibili (materie prime, terreni, macchinari...) o intangibili (capacità umane, brand equity, brevetti...) ma per essere in grado di utilizzare tali risorse, occorre possedere una gamma di capacità e competenze che il capitale umano, accuratamente selezionato, deve saper oculatamente gestire.

Le risorse tangibili o materiali perdono valore nel tempo, diventando quindi obsolete, a seconda del loro ciclo di vita ed inoltre possono essere riprodotte più facilmente dai concorrenti rispetto alle risorse immateriali.

Le risorse intangibili o immateriali acquistano un'importanza elevata perché sono potenzialmente inesauribili e più difficilmente ottenibili dai propri rivali. L'impresa nel suo complesso beneficia delle caratteristiche delle risorse immateriali: sono flessibili cioè possono essere usate in tutta l'impresa creando interdipendenze e godono di una relazione diretta tra il loro uso e il loro valore.

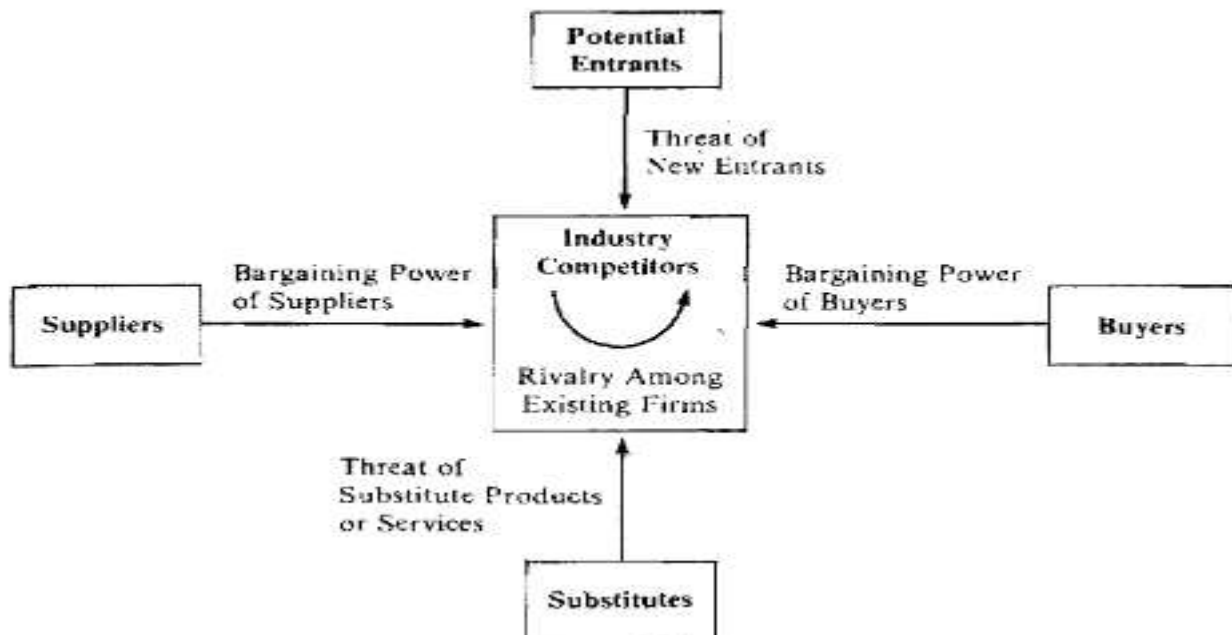
Il successo di una impresa, a prescindere dalla sua dimensione, dipende dalla corretta gestione delle proprie risorse; essere in possesso di ottime risorse immateriali ma poche materiali, così come nel caso opposto non porta ai risultati sperati, bensì avere disposizione il giusto mix di risorse è una fonte di vantaggio competitivo.

4 - Come è possibile per l'impresa riuscire a rendere sostenibile, nel lungo periodo, il proprio vantaggio competitivo?

Comprendere i fattori che permettono all'azienda di essere competitiva nel tempo risulta essenziale per il successo e la longevità della stessa.

L'analisi può essere condotta in due macroaree: ambiente esterno ed interno all'impresa.

Per l'ambiente esterno si può usare il Modello delle 5 forze competitive di Micheal Porter riportato nell'immagine seguente.



Michael E. Porter, "Competitive Advantage". 1985, The Free Press

Il modello delle 5 forze competitive fornisce una analisi statica, una fotografia della realtà del settore, sulla quale basarsi per delineare le strategie aziendali.

Una corretta analisi dell'ambiente esterno permette di determinarne la redditività potenziale e la competitività del settore nel quale si vuole fare business.

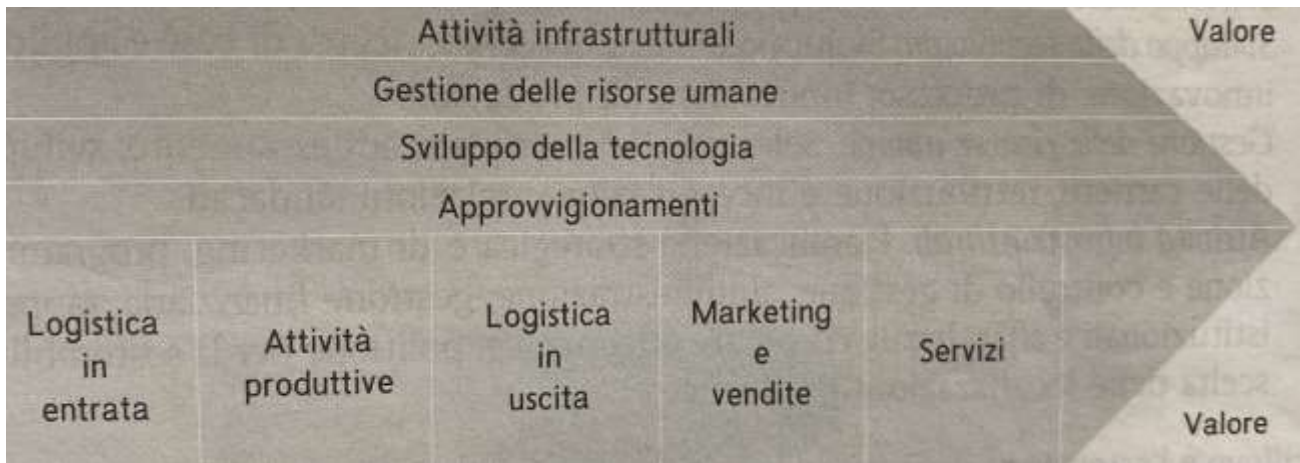
Minaccia di potenziali nuovi entranti, minaccia di prodotti sostitutivi e concorrenti diretti, tre delle cinque forze, sono dette forze orizzontali cioè attori del mercato che si collocano allo stesso livello dell'impresa nella filiera produttiva.

Potere di contrattazione dei fornitori e dei clienti sono definite come forze verticali collocandosi sopra e sotto l'impresa a livello di filiera produttiva.

La presenza di barriere all'entrata, l'unicità ed esclusività del prodotto e la concentrazione bassa del settore rappresenterebbero, per quel che riguarda le forze orizzontali, le condizioni ideali in cui fare business per un'impresa

Un numero elevato di fornitori e clienti, nell'ambito delle forze verticali, garantirebbe all'impresa ampio potere contrattuale; ciò rientra nelle condizioni ideali per l'impresa in modo così da essere profittevole. Tale situazione renderebbe possibile l'imposizione di clausole a proprio vantaggio mentre, al contrario, una bassa concentrazione di fornitori e clienti risulterebbe sfavorevole per l'impresa che si troverebbe a dover sottostare ad imposizioni altrui.

Procedendo ad una analisi dell'ambiente interno la Catena del valore di Micheal Porter, riportata nella seguente immagine, è lo strumento più usato.



Franco Fontana/G. Caroli, "Economia e gestione delle imprese", McGraw Hill 2017

Attraverso la catena del valore si ha una rappresentazione dell'impresa rispetto alle attività svolte e le risorse a disposizione.

La catena del valore spiega come sia possibile definire il valore di un prodotto o servizio a partire dalla somma delle risorse che, aggregate mediante le attività svolte all'interno dell'impresa creano valore.

Nella parte alta del framework sono rappresentate le attività di supporto per la creazione di valore.

Nella parte bassa sono presenti le attività primarie, che sono direttamente coinvolte con la creazione del prodotto finito. Le attività di supporto pur non generando in via diretta valore rimangono di focale importanza, esse infatti sostengono trasversalmente le attività primarie.

La presenza di comunicazione, coordinamento e controllo tra i due tipi di attività rende il processo di produzione più fluido ed efficiente.

La catena del valore è un elemento indispensabile per una azienda che, se ben organizzata e gestita, pone le basi per la creazione e sostenibilità del proprio vantaggio competitivo.

Provare ad agire per modificare i fattori esogeni è compito arduo poiché nella maggioranza dei settori non si hanno i mezzi monetari necessari. L'integrazione verticale della filiera produttiva, la reazione a nuovi entranti con strategie predatorie e l'aumento del proprio potere negoziale sono mosse strategiche che certamente fornirebbero un grande beneficio competitivo, ma, di contro, genererebbero un esborso di denaro che solamente un numero limitato di attori all'interno del panorama mondiale potrebbe permettersi.

I Manager al fine di creare un vantaggio competitivo sostenibile dovranno agire primariamente per rendere adeguato il proprio ambiente interno dato che influenzare i fattori esogeni risulta complicato.

Una definizione chiara degli obiettivi unita ad investimenti in capitale umano (capacità e competenze), tecnologie all'avanguardia, ricerca di sinergie tra i vari business, campagne marketing mirate, sono tra le componenti del successo per una realtà imprenditoriale.

Una strategia deve definire chiaramente sia ciò che un'impresa realizza e il relativo posizionamento sul mercato sia ciò che l'impresa non intende fare.

Ad esempio, compagnie aeree come Emirates, Qatar Airways ed Etihad perseguono strategie di differenziazione offrendo una esperienza di viaggio completa, ponendo al centro il consumatore e le sue esigenze; risulta chiaro, quindi, come questi tre vettori³ non perseguano strategie volte alla leadership di costo.

In aggiunta a quanto detto sopra un'altra variabile cruciale per l'esito positivo di una strategia è la tempistica con la quale la stessa viene eseguita.

Un'eccellente piano strategico messo in atto in un'epoca sbagliata porta al fallimento dello stesso che causerà gravi perdite per l'impresa; per avere successo è in aggiunta necessario avere una serie ben pianificata di step temporali nei quali eseguire le varie fasi del proprio intento strategico.

Un esempio tra i più noti è il primo smartphone della storia, rilasciato da IBM nel 1992, questo prodotto lanciato con il nome di "Simon Personal communicator" aveva caratteristiche tali da essere classificabile come uno smartphone: touchscreen, connessione a internet, programmi applicativi.

IBM aveva individuato un bisogno latente della società che però non era ancora pronta ad accogliere tale innovazione, pertanto dopo 6 mesi il progetto fu abbandonato e soltanto nel 2007 Apple riuscì a imporsi sul mercato con il primo modello di iPhone.

Henry Mintzberg, uno tra i più influenti strateghi aziendali, ha messo in risalto la differenza tra: strategia intenzionale, emergente e realizzata. La strategia è un processo in continua evoluzione, necessariamente quindi, una delle competenze richieste ad un Manager è la proattività.

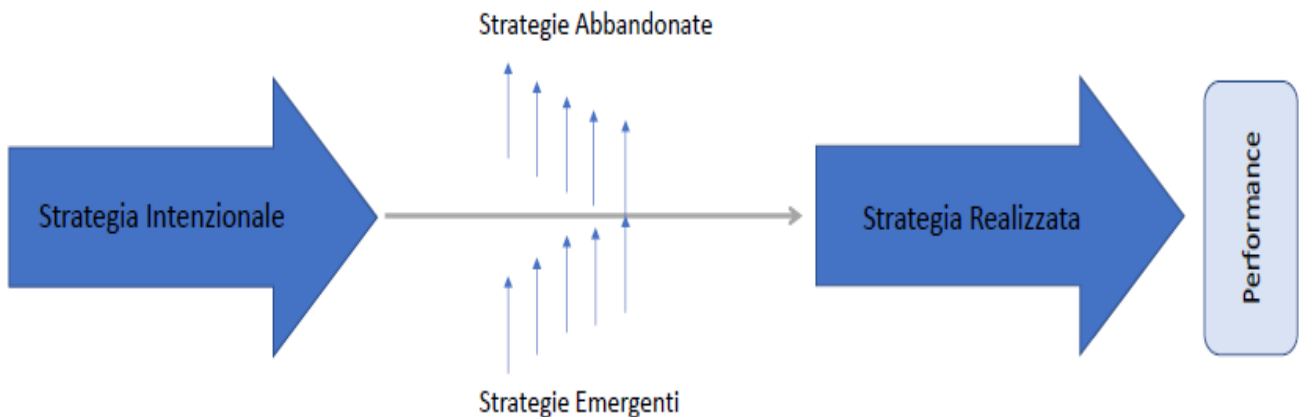
La strategia intenzionale è quella strategia che l'organizzazione spera di poter eseguire, è descritta in dettaglio nel piano strategico⁴ dell'organizzazione stessa.

Le circostanze nelle quali operano le imprese sono in continua evoluzione, vi è la necessità di abbandonare alcuni elementi della strategia intenzionale e di integrarne altri in risposta ai cambiamenti dell'ambiente (strategie emergenti). Le strategie effettivamente realizzate sono, in conclusione, il prodotto delle strategie intenzionali e delle emergenti

³ Nel contratto di trasporto, colui che si obbliga, verso corrispettivo, a trasferire persone o cose da un luogo a un altro
<https://www.treccani.it/vocabolario/vettore/>

⁴ Il Piano strategico è il documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'impresa.

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/piani-strategici/piano-strategico>



Elaborazione personale

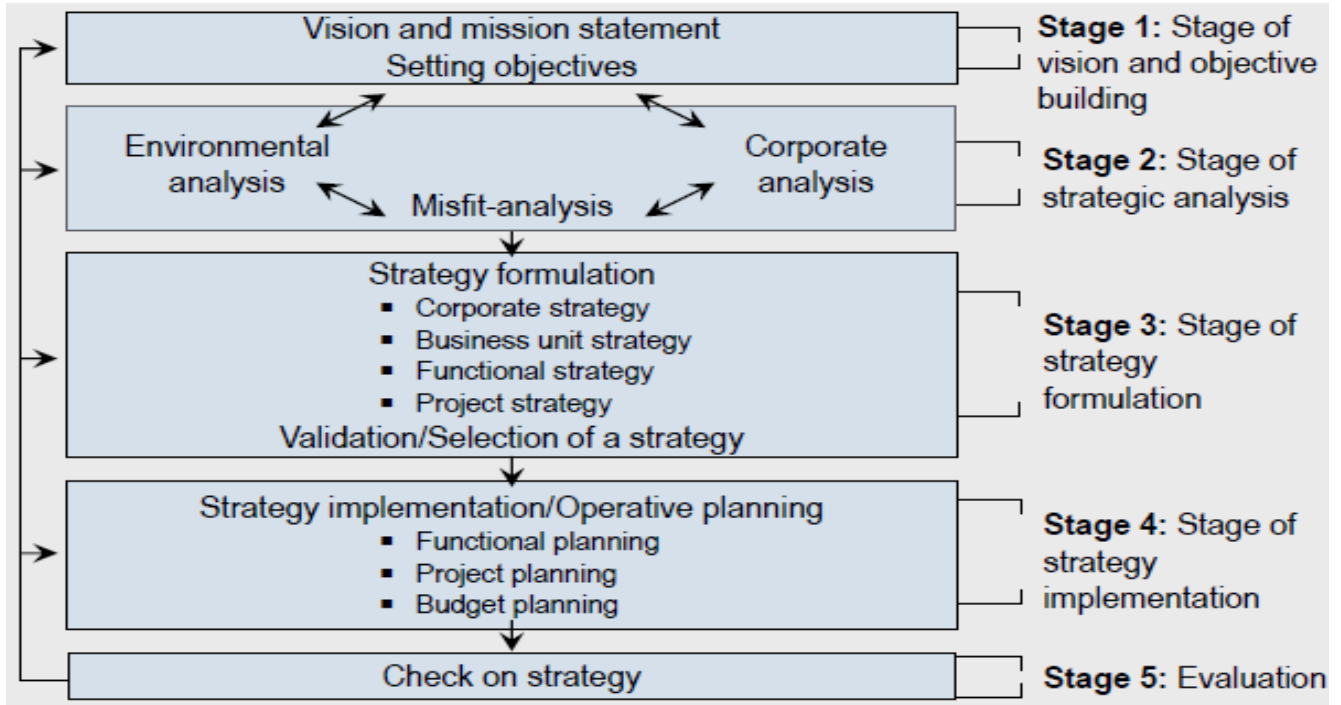
Il processo di pianificazione strategica è cruciale per il successo operativo. Se non si identificano le opportunità necessarie per la crescita, o se si tralasciano gli ostacoli che l'organizzazione incontrerà immediatamente o più avanti, la crescita sarà limitata.

Il compito della strategia è quello di definire ed esprimere uno scopo chiaro e motivante per l'organizzazione che deve andare oltre il mero profitto creando valore sia per gli azionisti che gli stakeholder esterni.

Il processo strategico si articola in cinque fasi.

- Fase preliminare: per riuscire a definire lo scopo di una organizzazione sono necessari 4 passaggi preparatori in cui vengono indicate nell'ordine: vision, mission, valori e obiettivi (strategici e finanziari) dell'impresa, ognuno è funzionale alla definizione del seguente.
- Fase dell'analisi strategica: valutare mediante l'analisi SWOT l'ambiente esterno ed interno dell'impresa rilevando punti di forza/debolezza (SW) interni e le opportunità/minacce (OT) provenienti dal mercato. Questa valutazione permette di capire se le decisioni prese nella fase precedente siano implementabili ed inoltre se l'azienda sia in possesso dei fondi necessari per la relativa attuazione.
- Fase della formulazione strategica: a seguito della definizione dello scopo e della analisi strategica può prendere forma la strategia, in questa fase infatti, ogni livello strategico possiede tutti gli elementi necessari per dare origine alla relativa strategia.
- Fase della implementazione strategica: le strategie formulate finalmente sono implementate seguendo la linea d'azione definita dai piani operativi.

- Fase della valutazione: i risultati ottenuti dall'impresa sono analizzati e valutati mediante indicatori di performance. Ulteriormente si confrontano i risultati effettivi con quelli pianificati, ciò fa parte di un processo di crescita dell'organizzazione, controllare i risultati nell'ottica di un miglioramento della programmazione futura.



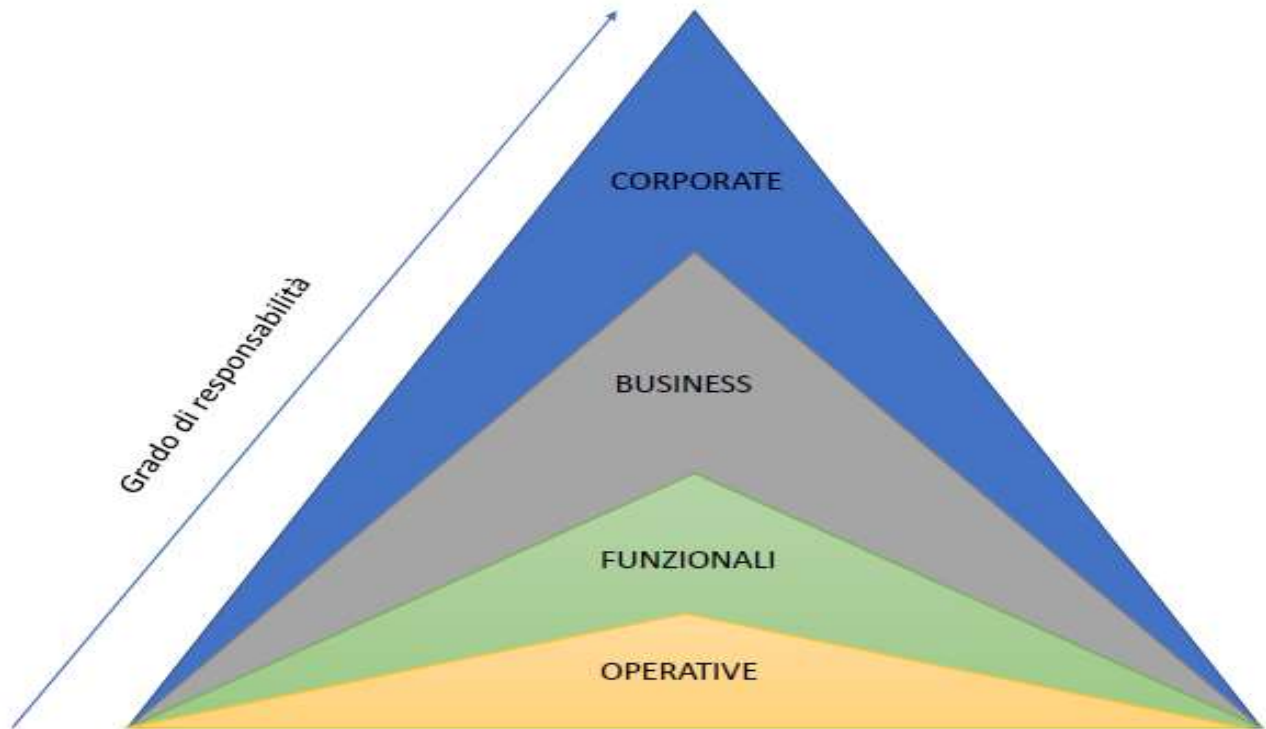
Thompson / Peteraf / Gamble / Strickland (2012) "Crafting and executing strategy", 18th edition, McGraw-Hill.

Anche se la visione, la missione e i valori possono diventare troppo blandi e vasti, essi offrono fonti di direzione e motivazione più durature della natura concreta degli obiettivi strategici; l'obiettivo generale deve essere raggiunto, ciò può portare a decisioni difficili e impopolari ma che se prese per il fine comune dell'organizzazione diventano indispensabili e focali per la "vittoria" dell'impresa.

1.2 Livelli Strategici

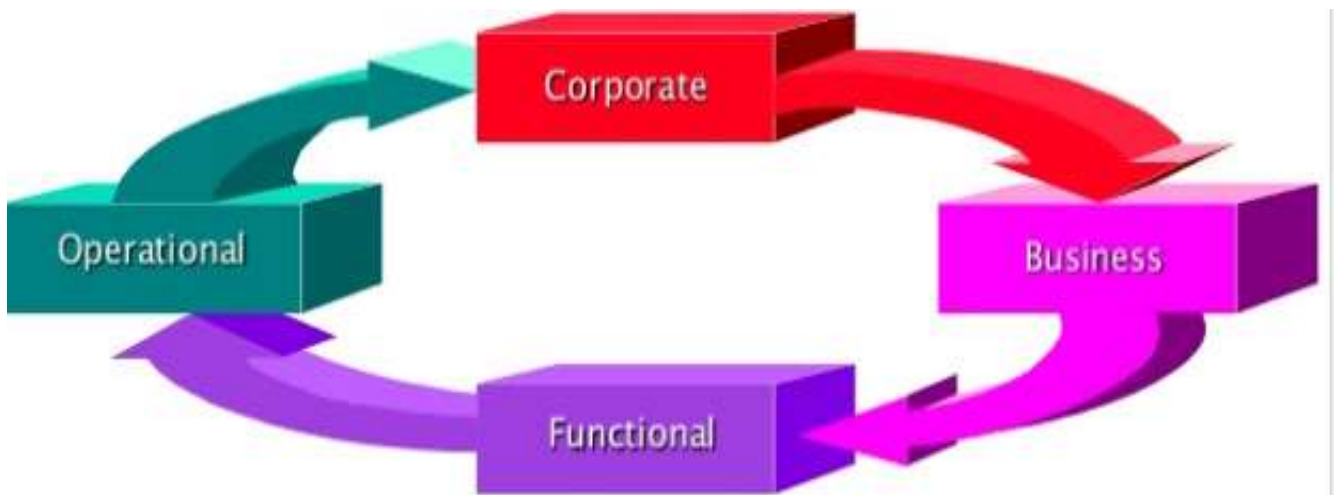
Fin qui il concetto di strategia è stato considerato come unico ma, all'interno di una azienda, la pianificazione strategica si articola su quattro livelli eterogenei: Corporate, Business, Funzionale, Operativo.

Il grado di responsabilità, come rappresentato dalla seguente immagine, aumenta dal livello Operativo fino al Corporate, questo perché le scelte sono definite da dipendenti con un livello sempre maggiore nell'organigramma societario.



Elaborazione personale

Ogni livello è altamente correlato agli altri, sicché le decisioni deliberate a livello Corporate sono vincolanti per i livelli inferiori. I riscontri provenienti dai livelli inferiori hanno anch'essi elevato valore e devono essere presi in considerazione dato che tali livelli si trovano a contatto diretto con il mercato e riescono ad intercettare celermente i nuovi trend che si sviluppano tra i consumatori.



<https://www.slideshare.net/chitrangtandel/different-levels-of-strategy>

1.2.1 Strategie Corporate

La strategia Corporate è gerarchicamente al livello strategico più alto dell'organizzazione, definisce la via lungo la quale un'azienda cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle sue attività multi-mercato.

La configurazione e il coordinamento dell'attività di impresa sono due processi in grado di creare valore a livello Corporate. Configurare comporta la scelta dei business nei quali competere. Il processo di coordinamento racchiude in sé uno studio interno all'organizzazione volto all'individuazione di eventuali interdipendenze tra catene del valore di Business differenti e quindi, la creazione di sinergie.

Le decisioni strategiche a livello Corporate includono: la diversificazione, la portata geografica, le operazioni straordinarie di gestione⁵ e la decisione sulla allocazione delle risorse tra i diversi elementi dell'organizzazione.

La crescita a livello Corporate si sviluppa lungo tre dimensioni: settoriale, dimensionale, geografica.

- La crescita settoriale implica la diversificazione, cioè aumentare il numero dei settori nei quali l'impresa è presente. La diversificazione può essere correlata o conglomerata.

Diversificazione correlata: risponde ad una logica sinergica, vi sono elementi in comune tra i business coinvolti (industria dell'aviazione civile – industria ferroviaria)

Diversificazione conglomerata: risponde ad una logica finanziaria, un'impresa che attua questa strategia ritiene che il business nel quale si sta espandendo sia un ottimo asset a livello di risorse finanziarie e che quindi possa portare all'interno dell'impresa ingenti introiti (aviazione civile – editoria). Diversificare il proprio portafoglio di business è uno dei metodi per ridurre il rischio di portafoglio, ciò è legato alla presenza di business differenti appartenenti a settori differenti.

- La crescita dimensionale implica integrazione verticale o orizzontale; attuando l'integrazione verticale l'impresa aumenta il numero delle attività che svolge al suo interno assimilando processi a monte (approvvigionamento input) o a valle (distribuzione) della filiera produttiva. Questo processo consente all'impresa di essere più autonoma portandola ad ottenere un vantaggio competitivo relativamente ad i propri competitor. L'integrazione orizzontale consiste nella acquisizione di imprese appartenenti allo stesso settore, in tal modo l'impresa è in grado di aumentare, direttamente, la propria quota di mercato.

⁵ Operazioni realizzate al di fuori della gestione ordinaria delle s. per diverse ragioni, come la modifica della struttura o della forma giuridica dell'impresa, il trasferimento della titolarità dell'azienda o del controllo dell'impresa, ovvero la liquidazione dell'azienda per procedere alla chiusura. Le operazioni principali sono la trasformazione, la fusione, la scissione, il conferimento, la cessione e la liquidazione.

https://www.treccani.it/enciclopedia/operazioni-straordinarie-su-societa_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

La crescita dimensionale porta a elevati benefici ma che si manifesteranno nel medio lungo termine, al contrario, nel breve termine invece il cash flow diminuirà a causa dell'esborso corrisposto per l'avvenuta integrazione.

- La crescita geografica implica l'internazionalizzazione cioè ampliare il numero dei mercati a livello geografico nei quali si opera. L'attuazione di questa strategia comporta due vie: adattamento o standardizzazione.

Adattare il proprio output alle necessità del mercato nel quale ci si espande è una scelta efficiente ma costosa, la standardizzazione al contrario è efficace e poco dispendiosa ma tale strategia potrebbe fallire se il mercato nel quale si entra non è in grado di recepire il prodotto standardizzato dell'impresa.

Le strategie Corporate sono deliberate dal Top Management.

L'orizzonte temporale per la realizzazione delle strategie Corporate varia tra i 5-10 anni.

1.2.2 Strategie Business

Le strategie a livello Business definiscono la via lungo la quale l'impresa crea valore ovvero il modo di competere all'interno di un determinato settore.

La funzione principale a questo livello strategico è quella di porre le basi per la creazione e il mantenimento di un vantaggio competitivo, l'implementazione avviene per mezzo delle strategie funzionali appartenenti alle diverse aree presenti all'interno dell'impresa (produzione, marketing, ricerca e sviluppo...).

Esistono due vie principali per la creazione di un vantaggio competitivo: differenziazione, leadership di costo.

- Differenziazione: l'impresa propone sul mercato un prodotto dotato di caratteristiche reali o percepite che i concorrenti non sono in grado di offrire. I clienti ai quali ci si rivolge sono detti "*value driven*", essi infatti rivolgono la propria attenzione verso il valore di cui il prodotto acquisito è dotato, pertanto si richiede al cliente un prezzo maggiore della media di prodotti simili. Il focus per l'impresa sono i ricavi.

Emirates, Qatar Airways ed Etihad Airways sono considerate relativamente alle altre compagnie aeree tra i leader nell'ambito della differenziazione.

- Leadership di costo: l'impresa ha come intento strategico la riduzione dei costi incrementando la propria efficienza (input/output). Sul mercato, successivamente, verrà proposto un prezzo concorrenziale in modo da aumentare la propria quota di mercato; il prezzo dovrà essere coerente con il valore del prodotto percepito da parte della clientela. La clientela è definita

"price sensitive", il prezzo è ritenuto come l'elemento più importante che influisce sulla decisione di acquisto. Il focus per l'impresa sono i costi.

Southwest, Ryanair, Easy Jet sono tra le compagnie aeree che più procedono verso la leadership di costo.

La differenziazione e la leadership di costo possono rivolgersi alla grande massa dei consumatori o alternativamente ad una nicchia di mercato portando l'impresa a specializzarsi su di essa.

Le imprese che vogliono adottare entrambi i metodi possono perseguire le strategie di front e back office proposte dal modello ibrido: proporre un prodotto differenziato ottimizzando i processi necessari per realizzarlo. La presenza di economie di scala, economie di scopo e adeguate risorse finanziarie sono prerequisiti necessari per la realizzazione del modello ibrido.

Le strategie Business sono deliberate dai General Manager di ogni unità.

L'orizzonte temporale per la realizzazione delle strategie business varia tra 1-2 anni.

1.2.3 Strategie Funzionali

Le strategie funzionali sono frutto della programmazione strategica definita a livello superiore, Corporate/Business, su di esse infatti si basa la loro definizione.

Le strategie funzionali concernono il piano d'azione a breve termine relativo alle funzioni all'interno dell'impresa, ogni funzione presente dispone della propria strategia da seguire.

Lo scopo principale delle strategie funzionali è quello di raggiungere gli obiettivi dai livelli dirigenziali attraverso l'allocazione ottimale, nelle funzioni aziendali, delle risorse disponibili con il fine di massimizzare la redditività dell'impresa.

Le strategie Funzionali sono deliberate dai direttori delle varie funzioni interne all'impresa.

L'orizzonte temporale per la realizzazione delle strategie funzionali varia tra 1-6 mesi.

1.2.4 Strategie Operative

Il ruolo delle strategie operative è di fornire un piano per il funzionamento delle operazioni in modo che le risorse dell'organizzazione siano usate in maniera efficace ed efficiente per sostenere al meglio la strategia competitiva dell'impresa

Le strategie operative si riferiscono ai metodi, best practice⁶ ed i piani che le aziende usano per raggiungere i loro obiettivi, aggiungendo dettagli e completezza alle strategie provenienti dai livelli superiori.

Le strategie Operative sono deliberate da figure quali il Brand Manager, Capo del personale, Responsabile Operativo...

L'orizzonte temporale per la realizzazione delle strategie operative è di breve termine.

1.3 Scelte strategiche nell'industria dell'aviazione civile

Volare è costoso.

Ciò che rende possibile il decollo di un aereo è tutt'altro che semplice e senza ostacoli, questo perché il settore dell'aviazione civile richiede elevata intensità di capitale ed è inoltre tra i più competitivi e regolati; ne deriva che arrivare al successo è compito arduo per le compagnie presenti sul mercato.

Affinché una compagnia abbia successo deve essere unica, deve cioè eccellere in qualcosa rispetto ai suoi concorrenti: essere più economica o più veloce o unica nella sua offerta o più conveniente o semplicemente fare qualcosa che gli altri non fanno, come servire rotte o mercati privi di concorrenza.

Qualora i carrier⁷ non avessero un loro vantaggio competitivo, perché un consumatore dovrebbe scegliere di volare con loro?

Per "vincere" sul mercato diventa dunque cruciale il ruolo delle scelte strategiche elaborate dai Management degli attori presenti sul mercato; tali scelte rientrano tra i fattori critici di successo nel settore della aviazione civile.

La letteratura relativa a questo argomento è molto ampia. Mi soffermerò pertanto sulla analisi delle scelte strategiche più rilevanti da prendere nell'industria della aviazione civile.

- **Posizionamento geografico:** consiste nella scelta della Nazione nella quale si vuole avere la base delle proprie operazioni. Condizione necessaria ma non sufficiente è che lo Stato prescelto non sia caratterizzato da un mercato saturo (Europa) ma che anzi, fornisca margini di crescita a lungo termine (Medio Oriente, India). Alternativamente in presenza di fondi sufficienti ed un vantaggio competitivo ben delineato, si possono mettere in atto strategie con l'obiettivo di sottrarre quote di mercato agli altri vettori presenti in mercati saturi o con crescita marginale. L'Europa o gli Stati Uniti sono l'esempio adatto dato che in queste Macro-

⁶ Insieme delle attività (procedure, comportamenti, abitudini ecc.) che, organizzate in modo sistematico, possono essere prese come riferimento e riprodotte per favorire il raggiungimento dei risultati migliori in ambito aziendale https://www.treccani.it/enciclopedia/migliore-pratica-tecnica-della_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

⁶ Il Piano strategico è il documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'impresa.

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/piani-strategici/piano-strategico>

⁷ Vettore <https://context.reverso.net/traduzione/inglese-italiano/carrier>

Aree la popolazione è dotata di un benessere economico superiore ad altre parti del mondo, ciò implica una maggiore disponibilità economica dei consumatori ed un traffico aereo sostenuto.

Successivamente all'individuazione del Paese è necessaria una analisi PESTEL volta alla valutazione di fattori Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ambientali e Legali di tale Paese. Lo Stato per poter essere attraente deve ottenere un buon punteggio in questa analisi. Una Nazione modello presenta: infrastrutture adeguate, regolamenti e autorità di vigilanza che permettano di operare senza vincoli particolarmente onerosi o stringenti, tecnologie all'avanguardia, prevedibilità dei fattori atmosferici...

Quanto descritto è l'identikit di una Nazione ideale nella quale basare il proprio Business, nel mondo reale il Management dovrà separare punti di forza e criticità relativi a tale Nazione e procedere ad una analisi costi-benefici.

In ultima istanza il Paese designato sarà definitivamente scelto se adeguato all'intento strategico della compagnia aerea in questione, risulta perciò improbabile che un carrier come Emirates si inserisca in un contesto Intra-Europeo e competa contro compagnie come Ryanair e Easy Jet.

- **Mercato di riferimento**⁸: una volta definito il posizionamento geografico lo step successivo è la definizione del tipo di consumatori alla quale si rivolge la compagnia.

Qualora il mercato nel quale si è entrati sia già esistente ci si deve concentrare sul differenziarsi rispetto agli altri attori presenti; ciò consiste nell'offrire qualcosa che non è ancora stato proposto o nel miglioramento di quanto già offerto da altri carrier.

Nel caso opposto, la creazione di un nuovo mercato, risulta fondamentale uno studio dei bisogni che gli eventuali consumatori con l'ingresso in campo dell'impresa riuscirebbero a colmare. Il soddisfacimento delle richieste di tale mercato e ciò che ne deriva sarà l'obiettivo principale della compagnia che intende effettuare questa mossa.

La tratta Roma – Strasburgo, ad esempio, può essere oggetto di creazione di un nuovo mercato.

Un collegamento diretto tra la capitale d'Italia e la sede del Parlamento Europeo, garantirebbe a tutti i consumatori "*time sensitive*" di effettuare il viaggio in circa 1 ora e 30 minuti tra le due città invece delle 5 ore proposte da compagnie quali Klm, AirFrance o Brussels Airlines che prevedono uno stop nel rispettivo Hub per poi proseguire il viaggio con un altro aereo.

⁸ si intende un certo tipo di mercato al quale rivolge la propria offerta un'impresa. È il risultato di un processo, dopo aver effettuato ricerche di mercato, segmentazione e aver individuato il target a cui si vuole rivolgere l'offerta.
https://it.wikipedia.org/wiki/Mercato_di_riferimento

- **Vantaggio competitivo:** qualità del servizio offerto, prezzi concorrenziali, network globale... Esplicitare l'elemento nel quale si vuole puntare per avere successo permette di canalizzare al meglio le risorse rendendo tale vantaggio competitivo realizzabile e sostenibile nel tempo. Necessariamente dovranno essere adottate ulteriori misure per rendere quanto voluto realizzabile, ma, una definizione chiara della direzione strategica da perseguire è il primo passo per riuscire a raggiungerla.

- **Pianificazione delle rotte:** i voli offerti possono essere relativi a tratte di corto, medio o lungo raggio. Tradizionalmente le compagnie aeree low cost operano in tratte di corto e medio raggio, al contrario, le tratte di lungo raggio sono prevalentemente eseguite da carrier che offrono una ampia gamma di servizi inclusi nel prezzo del biglietto. Le compagnie low cost hanno provato in epoche anche diverse ad entrare nel mercato dei voli a lungo raggio ma hanno nella maggior parte dei casi fallito il loro intento.

Alcune tra le più grandi compagnie a livello mondiale offrono un mix delle suddette rotte, sono infatti in grado di offrire un network a livello nazionale, continentale e globale.

Tali compagnie sono le cosiddette "compagnie di bandiera".

Sono 2 le domande principali che un "*route planner*" deve porsi nella scelta riguardo l'istituzione o meno di una rotta:

1. Quante persone vogliono raggiungere le città coinvolte?
2. Quanto sono disposti i potenziali passeggeri a pagare?

Una importante ulteriore decisione ricade sulla flotta aerea che la compagnia decide di utilizzare poiché ogni aereo fornirà benefici differenti.

Una maggiore complessità della flotta, anche se più costosa, permette anche di calibrare correttamente la domanda e l'offerta per garantire l'utilizzo di un aereo efficiente.

In conclusione, la differenza tra una compagnia aerea che è brava nella pianificazione delle rotte e una che non lo è può fare la differenza tra una compagnia redditizia e una insolvente.

- **Outsourcing:** una qualsiasi impresa che opera nell'industria della aviazione civile non può caricarsi di tutte le fasi della filiera produttiva diventa pertanto necessaria una valutazione delle attività che effettivamente potranno essere realizzate internamente. Le attività rimanenti dovranno essere acquisite dall'esterno, su tutte la costruzione degli aeromobili.

La quantità di operazioni possibili da acquisire presso altre imprese rientra nelle scelte strategiche che una compagnia deve effettuare. Le operazioni variano, di seguito ne vengono citate alcune: acquisto o leasing⁹ degli aerei, manutenzione del velivolo, servizi aeroportuali e assunzione diretta o intermediata.

⁹ il leasing si divide in "*dry lease*" noleggio semplice o "*wet lease*" noleggio con annesso equipaggio.

Le scelte strategiche sopra descritte devono essere adattate all'orizzonte temporale nel quale la proprietà si aspetta di ricevere un ritorno dei loro investimenti.

In un qualsiasi contesto di impresa il Management è soggetto a varie spinte provenienti dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione. Ogni categoria coinvolta tenta di influenzare le scelte in ambito strategico elaborate dal Management verso il proprio interesse; proprio per questa motivazione coloro che si trovano nella posizione di decisori non devono farsi condizionare, ma, prendere decisioni che miglioreranno le prestazioni dell'impresa nel suo complesso.

1.4 Strategie delle compagnie aeree più rivoluzionarie

L'industria della aviazione civile è stata e continuerà ad essere la cornice che ha dato vita a numerose strategie rivoluzionarie che hanno anche ispirato anche altri settori.

Due leader nei loro rispettivi ambiti sono Ryanair ed Emirates.

Ryanair, compagnia aerea con sede in Irlanda è leader in ambito Europeo nel segmento low cost.

La loro strategia è "low cost no frills": si basa su costi bassi e assenza di servizi aggiuntivi inclusi nel prezzo del biglietto portata in alcuni casi a livelli estremi quali l'assenza di sedili reclinabili per risparmiare qualche etto di peso per sedile e qualche euro di costo di acquisto e di manutenzione. Questo permette di proporre prezzi sul mercato altamente concorrenziali, ciò è in linea con la vision che Ryanair: offrire biglietti ad un prezzo marginale ed ottenere profitti dalla vendita di servizi accessori.

Emirates, compagnia aerea con sede negli Emirati Arabi Uniti è tra i leader mondiali per la differenziazione. Il loro intento strategico è "*connect the world*", connettere il mondo, attraverso la loro base operativa a Dubai presentando sul mercato globale un prodotto e un'esperienza di viaggio unica. L'esperienza per il cliente è totale nella visione di Emirates, inizia dall'arrivo in aeroporto fino allo sbarco a destinazione; l'aeroporto di Dubai nel quale il governo Emiratino ha fortemente investito è deputato a svolgere questa funzione.

Al contrario di Ryanair, Emirates include nel prezzo del biglietto numerosi servizi per il cliente che, variano a seconda della scelta tra le 4 possibili classi di servizio (Economica-Premium Economy-Business-Prima).

Nonostante la qualità offerta, Emirates è in grado di mettere in vendita biglietti ad un prezzo competitivo grazie ad economie di scala, scopo ed esperienza di cui è dotata la compagnia.

Ryanair ed Emirates sono da considerarsi modelli nei loro rispettivi ambienti competitivi poiché registrano regolarmente profitti¹⁰; ciò indica che il loro rispettivo modello di business è valido e sostenibile.

¹⁰ Ad esclusione del 2020, esercizio fortemente condizionato dalla emergenza sanitaria Covid-19

Capitolo Secondo: Modelli di network

2.1 Storia dell'aviazione civile

L'aviazione è un settore strategico fondamentale per tutte le Nazioni con economie sviluppate e il percorso che ha portato al livello tecnologico attuale è stato graduale ma non privo di fallimenti.

Il primo aereo spinto da un motore che riuscì a volare è datato 1903, questo primordiale aereo è riuscito a coprire una distanza di 37 metri e rimanere in volo 12 secondi. I fratelli Wright, tra i primi pionieri dell'aviazione, furono gli autori di questa pietra miliare per il settore.

Nel 1905, sempre i fratelli Wright progettarono il *flyer 3*, il serbatoio del carburante più grande e il liquido di raffreddamento del motore sono tra i maggiori cambiamenti che permisero a questo aereo di volare per 39 minuti ed una distanza di 39 km. Questo aereo ha fatto la storia per un ulteriore motivo poiché nel 1908 il *flyer 3* è il primo ad aver volato con un passeggero.

Contemporaneamente ai fratelli Wright altri ingegneri e aviatori hanno introdotto nuove tecnologie nella neonata industria dell'aviazione contribuendo al suo sviluppo. Aerei come il *Blériot XI*, *Deperdussin Monocoque*, *Sikorsky Il'ya Muromets*, e tanti altri hanno per primi partecipato allo sviluppo della aviazione.

L'avvento delle guerre mondiali portò un incremento repentino nella ricerca e sviluppo e nella produzione di velivoli.

Il bisogno urgente di aerei da guerra con maggiore velocità e autonomia portò ad un impulso tecnologico in entrambi i conflitti bellici, ciò aumentò notevolmente conoscenze e tecnologie presenti in ambito aeronautico.

Tra i miglioramenti più significativi rientra quello di Hugo Junker, ingegnere tedesco, che progettò il primo aereo dotato di una struttura metallica. Questo passaggio fu importante per lo sviluppo di aerei passeggeri con maggiore capacità.

Al 1914 risale la nascita della aviazione civile con il primo servizio dedicato ai passeggeri tra St. Petersburg e Tampa in Florida con un volo di 20 minuti.

A seguito della Prima guerra mondiale gli aerei militari inutilizzati sono stati convertiti per voli acrobatici e viaggi, il primo volo transatlantico e transpacifico furono realizzati da aerei militare adeguatamente modificati. Charles Liendeberg nel 1927, compie la prima traversata transatlantica non-stop mentre nel 1928 Charles Kingsford Smith divenne il primo ad attraversare il Pacifico e un anno dopo lo stesso Smith girò il mondo.

Il periodo tra le due guerre mondiali vide lo sviluppo di un gran numero di aerei, l'obiettivo era quello di operare voli commerciali di successo e redditizi.; il primo aereo in grado di raggiungere tale obiettivo fu il *Douglas DC3* nel 1936.

Il *DC3* migliorò i parametri di velocità, sicurezza ed affidabilità e fu il primo velivolo in grado di offrire un servizio passeggeri transcontinentale in America con tre fermate per il rifornimento trasportando fino a 32 passeggeri.

Date le caratteristiche e il successo di questo velivolo ne furono costruiti fino al 1942 ben 11000 esemplari e ad agosto 2020, 172 di questi sono ancora in grado di operare.

Alla fine degli anni '30, spinti dallo sviluppo militare, vennero introdotti i motori a reazione con il primo volo realizzato dall'aereo tedesco *Heinkel he 178* nel 1939. I primi aerei a reazione hanno avuto una serie di gravi problemi ma nonostante vari fallimenti l'industria nel suo complesso imparò e fece un significativo passo avanti nello sviluppo dell'aviazione militare e civile. Tra la fine degli anni '50 e i primi anni '60 vari velivoli a reazione come il *Dc-8*, il *Comet*, il *Tupolev tu-104* e il *Boeing 707* soppiantarono quelli ad elica nel trasporto civile.

Il *Boeing 707* è accreditato come l'iniziatore dell'era dei motori a reazione ed ha contribuito a stabilire Boeing come produttore dominante in ambito civile.

Boeing basandosi sui riscontri dei consumatori è stata in grado, nel 1967, di rilasciare la prima versione del ben noto Boeing 737. Secondo i dati forniti da Boeing il 737, considerando tutte le sue versioni, con 10580 aerei è ad oggi il più venduto al mondo; questo dato è un'ulteriore conferma dell'ottima riuscita del prodotto.

Oggi il principale rivale di Boeing è Airbus con il quale compete sin dalla sua fondazione all'inizio degli anni '70.

La serie *A320* di Airbus è la diretta concorrente del 737 e, così come Boeing, anche Airbus ha offerto diverse varianti sviluppando l'*A320* per fornire una maggiore efficienza e aggiornamenti tecnologici. Sebbene il 737 sia il più venduto nella storia l'*A320* ora batte il rivale come numero di ordini.

La battaglia nell'industria aeronautica è aperta tra queste due imprese, con Boeing a rappresentare gli Stati Uniti e Airbus l'Europa.

L'industria aeronautica si è anche sviluppata con la progettazione di aerei più grandi, il *Boeing 747* su tutti. Tale velivolo fu presentato nel 1970 per soddisfare la domanda del mercato che richiedeva un costo per passeggero/chilometro più basso di quello offerto dai precedenti velivoli.

Il 747 era dotato di caratteristiche mai viste prima: è il primo aereo a due piani e con una fusoliera "wide body", trasporta due volte i passeggeri del Boeing 707 ed utilizzava tecnologie rivoluzionarie anche nei motori a doppio flusso.

Il 747 è stato significativo non solo dal punto di vista tecnico ma anche e soprattutto su quello economico: questo aereo ha radicalmente cambiato il settore permettendo alle compagnie aeree di offrire tariffe più basse e rotte più lunghe, riuscendo ad allargare la platea di potenziali passeggeri non solo ai più benestanti ma anche a soggetti con reddito inferiore.

La casa statunitense riuscì quindi a produrre un aeromobile che ebbe un impatto così dirompente da guadagnarsi il soprannome "*Queen of the skies*", Regina dei cieli.

I maggiori spazi disponibili sul 747 hanno dato ai carrier nuove opzioni per strutturare la propria cabina, includendo spaziosi posti di prima classe e aree dedicate a lounge o la presenza di piccoli bar. Da ricondurre al 747 è inoltre la creazione della classe business, intermedia tra prima ed economica cosicché il numero delle classi di servizio all'interno di uno stesso volo è arrivato a tre.

Il concorrente naturale del 747, l'Airbus A380 è stato annunciato nel 1990, è dotato di due piani interi ed ha una capacità superiore al 747. Nonostante la maggiore efficienza del A380, con tutti i posti occupati, rispetto al 747 non ebbe lo stesso successo tant'è che la sua produzione è stata ufficialmente interrotta nel 2020 con 251 ordini totali.

Le cause del fallimento dell'aereo passeggeri più grande al mondo vanno ricercate in tre ambiti: il prezzo elevato, i costi operativi ed i costi di manutenzione ma nonostante questo l'A380 rimane un grande prodotto a livello tecnologico. La domanda, in media, da parte dei carrier è aumentata per velivoli più efficienti e di minore capacità piuttosto che per quelli con caratteristiche come l'A380 o il 747.

Il fallimento commerciale dell'A380 per la maggior parte delle compagnie è indiscutibile, ma, non per Emirates che ha ordinato 123 dei 251 aerei prodotti poiché ritenuti strategici nella propria visione di business.

A380 e B747 sono aerei a quattro motori e tali aerei hanno avuto successo in passato per le rotte intercontinentali ma da circa 25 anni non è più così grazie anche all'introduzione delle normative ETOPS che permettono l'esecuzione di rotte sorvolando gli oceani anche ai meno costosi bimotori che presentano intrinseche economie rispetto ai quadrimotori.

Come spesso succede, il successo dei bimotori porta anche ad ulteriori sviluppi mirati a tale mercato ed il miglioramento delle prestazioni dei bimotori con efficienza e sicurezza sempre più elevate hanno portati i bimotori a dominare il mercato sia per le rotte intercontinentali che per le nazionali e continentali con una marginalizzazione dei quadrimotori.

L'industria aeronautica migliora continuamente l'efficienza degli aerei sviluppando non solo motori sempre più efficienti ma raffinando l'aerodinamica, ad esempio, con accorgimenti tecnici come le

"winglet"¹¹, un uso crescente nella produzione di materiali più leggeri che però garantiscano sempre l'adeguata sicurezza ed elettronica per ottimizzare conduzione del volo e sicurezza.

Il *Boeing B787*, *B777* e l'*Airbus A350* sono alla data odierna gli aerei più all'avanguardia per le rotte a lungo raggio, mentre l'*Airbus A320* e il *Boeing B737* per i voli medio raggio e infine l'*Airbus A220* e l'*Embraer 195* per i voli a corto raggio.

Guardando al futuro dell'aviazione, ci sono varie possibilità per cambiare radicalmente gli aerei per come li conosciamo oggi: l'alimentazione tramite energie rinnovabili e lo sviluppo di tecnologie "futuristiche" sono tra i fattori che maggiormente contribuiranno verso una nuova evoluzione dell'aviazione.

L'industria aerea nell'arco di 118 anni ha compiuto passi da gigante.

Dal 1903 a oggi si è passati da una distanza di 37 metri, coperta del primo volo a motore della storia, agli attuali 15348 chilometri da parte della Singapore Airlines per connettere con un volo diretto New York City e Singapore.

2.2 Deregulation

Il 24 ottobre 1978 il presidente degli Stati Uniti Carter firmò l'atto di deregolamentazione delle compagnie aeree. Dagli anni '30 l'industria delle compagnie aeree era stata rigidamente regolata dal governo, nel 1978 si decise che questo sistema non fosse più efficace era perciò arrivato il tempo in cui le compagnie aeree divennero libere dalla regolamentazione del governo.

Questo atto legislativo, nel bene e nel male, ha trasformato il settore verso una direzione completamente nuova, cambiando radicalmente il business sia per i consumatori che per coloro che vi lavorano.

Senza l'atto, l'industria delle compagnie aeree come è oggi sarebbe stata drasticamente differente.

L'economia degli Stati Uniti negli anni '70 era caratterizzata da una situazione di grande instabilità, una crisi petrolifera nel 1973, una rapida inflazione e altre cattive condizioni economiche erano alcune delle ragioni di crisi.

I cittadini cominciarono ad incolpare i regolamenti del governo per alcune di queste difficoltà; una tra le industrie più pesantemente regolate dal governo era quella dell'aviazione.

¹¹ Le winglet, fra i vari compiti a cui assurgono, rendono più difficile il passaggio dell'aria da ventre a dorso, riducendo l'intensità dei vortici di estremità. Questi dispositivi hanno consentito un efficace risparmio di carburante consumato, con conseguenti vantaggi economici alle compagnie aeree, ma anche una riduzione notevole dell'impatto ambientale dell'aviazione commerciale.

<https://aerospacecue.it/winglet-cosa-sono/8701/>

Dal 1938 le compagnie aeree erano state subordinate alle regole stabilite dal *Civil Aeronautics Board* (CAB) un'agenzia governativa di regolamentazione e vigilanza. La ragione perseguita per la stesura delle normative si basava su obiettivi pubblicistici lasciando ai vettori una libertà d'affari minima.

Al CAB competeva di: fissare i prezzi dei biglietti, decidere quali rotte le compagnie aeree potevano servire in base alla domanda, controllare quali compagnie aeree potevano entrare e uscire dal mercato, monitorare le politiche di prezzo dei vettori e verificare che fossero un ostacolo per la concorrenza, concedere sussidi alle compagnie aeree al fine di promuovere lo sviluppo del servizio aereo in aree periferiche e autorizzare processi di fusione e acquisizione.

Le compagnie medio-piccole erano a favore della liberalizzazione in quanto vista come una via per crescere, mentre le principali compagnie non erano così entusiaste dell'idea. Le compagnie aeree in realtà avevano beneficiato di alcuni regolamenti ricevendo trattamenti speciali da parte del CAB, come ad esempio, incentivi governativi per operare tratte che altrimenti non profittevoli.

Dato che l'opinione pubblica in generale è contraria a imposizioni regolamentari, all'epoca molte persone cominciarono a non apprezzare il sistema CAB, la nuova idea che le compagnie aeree dovessero essere autorizzate a fare le proprie scelte commerciali stava continuamente emergendo.

Il processo che ha portato alla deregolamentazione fu ostacolato dalle compagnie principali che si opposero. Nonostante questo, l'interesse per la deregolamentazione continuò a crescere fino a raggiungere il Congresso e la firma del Presidente Carter.

L'atto di deregolamentazione portò a una graduale diminuzione del potere del CAB che già nel 1985 cessò di esistere.

Dal 1985 in poi solo normative a livello di sicurezza rimasero una competenza governativa; i carrier erano per la prima volta in decenni fautori del proprio destino economico.

All'inizio gli effetti della legislazione sembravano essere in linea con molti dei risultati desiderati, uno degli aspetti più enfatizzati nell'atto era l'opportunità per nuove compagnie aeree e finalmente concorrenza. La concorrenza era qualcosa che il CAB non aveva incoraggiato e dal 1978 in poi nuove compagnie aeree e nuove rotte apparvero sul mercato.

La concorrenza era in aumento, i prezzi dei biglietti stavano scendendo e i passeggeri avevano più scelte che mai.

Per le compagnie aeree il business si stava ridefinendo: quella che per anni era stata un'industria di lusso basata sui servizi si stava trasformando.

I nuovi vettori innovativi della deregolamentazione, come People Express o la più famosa e di successo Southwest, stavano dando del filo da torcere alle compagnie aeree tradizionalmente dominanti.

Alcune delle compagnie aeree principali cominciarono a sperimentare grandi perdite in seguito al cambiamento del mercato e molte compagnie aeree orientate al servizio come TWA, Eastern Air Lines e Pan American World Airways che non hanno capito come competere con le nuove compagnie aeree fallirono.

Numerosi carrier sono falliti, ma altri si sono imposti come nuovi attori dominanti nell'aviazione statunitense. Il caso più eclatante è quello della Southwest Airlines: Southwest, compagnia aerea low cost, si è dotata di un business model basato sulla massimizzazione dell'efficacia delle proprie operazioni e ciò le ha permesso di realizzare costantemente profitti.

Un buon numero di vettori storici ha invece trovato il modo di adattare le loro operazioni per far fronte ai cambiamenti del mercato. Uno dei primi passi che molte compagnie aeree hanno fatto è stata la riconfigurazione della loro rete di rotte con American Airlines che è stata la prima ad operare una rete centralizzata Hub and Spoke, meglio descritta nel capitolo seguente, che permette operazioni più efficaci ed efficienti.

Le compagnie aeree, come conseguenza della legislazione, sono diventate più capaci nel taglio dei costi, i servizi come i pasti in volo e l'ampio spazio per le gambe per ogni passeggero, per i quali erano ben noti, sono diventati un elemento del passato o un elemento a pagamento.

L'evoluzione naturale dell'industria dell'aviazione civile ha portato nel medio termine a una minore concorrenza, con i carrier che per provare a rimanere profittevoli hanno messo in atto strategie come: fusioni¹², *code sharing*¹³ e alleanze¹⁴.

Dalla deregolamentazione delle compagnie aeree statunitensi nel 1978, la pressione sui governi per ridurre il loro coinvolgimento nella regolamentazione economica delle compagnie aeree si è diffusa nella maggior parte del resto del mondo diventando quindi un fenomeno internazionale.

¹² American Airlines acquisita con Trans World Airlines nel 2001 e nel 2013 si è fusa con US Airways

Nel 2008, Delta Air Lines si è fusa con Northwest Airlines.

Nel 2010 United Airlines si è fusa con Continental Airlines.

American Airlines, Delta Air Lines e United sono le più grandi compagnie aeree negli Stati Uniti e tra le più grandi nella scena mondiale.

<https://simpleflying.com/us-airline-mergers-over-the-years/>

¹³ Il codeshare è un accordo di cooperazione tramite cui le compagnie aeree trasportano passeggeri i cui biglietti sono stati emessi da un'altra compagnia aerea. L'intento è quello di offrire ai passeggeri una scelta più ampia di destinazioni rispetto a quella che una singola compagnia aerea è in grado di offrire.

<https://www.emirates.com/it/italian/help/faqs/what-is-codeshare/>

¹⁴ Un'alleanza è un accordo tra diverse compagnie aeree per mettere in comune le risorse dando loro una maggiore capacità di competere contro altre compagnie aeree. Le principali alleanze sono One World, Sky Team e Star Alliance.

<https://simpleflying.com/the-3-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-skyteam-why-are-they-good/>

2.3 Hub and Spoke Network

Il termine Hub and Spoke si rifà per analogia alla ruota della bicicletta, in cui “Hub” rappresenta il mozzo e “Spoke” i raggi.

Il modello di network Hub and Spoke è diventato lo standard post-deregolamentazione per le compagnie tradizionali.

Una compagnia aerea tradizionale tipicamente offre al passeggero un servizio completo: intrattenimento in volo, bagaglio registrato, pasti, bevande e comfort come coperte e cuscini inclusi nel prezzo del biglietto. I sedili sono generalmente più reclinabili di un vettore low cost e hanno più spazio per le gambe. Questa categoria di carrier offre ai passeggeri la scelta di viaggiare in classe economica o business e su alcuni voli in premium economy e prima classe. Le compagnie aeree tradizionali hanno spesso una lunga storia e sono compagnie di bandiera dei loro paesi d'origine, inoltre si caratterizzano per l'elevato numero di destinazioni passeggeri.

Il modello di network Hub and Spoke è strutturato per offrire rotte verso numerose destinazioni. I passeggeri che partono da qualsiasi città non-Hub diretti a un altro ramo della rete vengono prima trasportati all'Hub dove si collegano tramite un secondo volo verso la propria destinazione. Così i passeggeri possono viaggiare tra qualsiasi delle città incluse nel sistema di rotte con una sola fermata di collegamento all'Hub, lo slogan di Etihad “From Abu Dhabi to the world¹⁵” si rifà proprio a quanto detto.

Un “Hub” è un aeroporto centrale verso cui i voli sono instradati, e gli “Spokes” sono i raggi, le rotte in direzione delle quali gli aerei in partenza dall'Hub si dirigono.

Gli Hub delle compagnie aeree non funzionerebbero se non fosse per l'Hub Banking: le compagnie programmano i loro voli in modo da ridurre al minimo i tempi di connessione per i passeggeri. Gli orari dei voli sono coordinati per permettere lo scambio di passeggeri e bagagli nel minor tempo possibile, questo fenomeno accade più volte al giorno negli aeroporti più trafficati nei quali operano le più grandi compagnie del mondo (Atlanta, Londra, Dubai...).

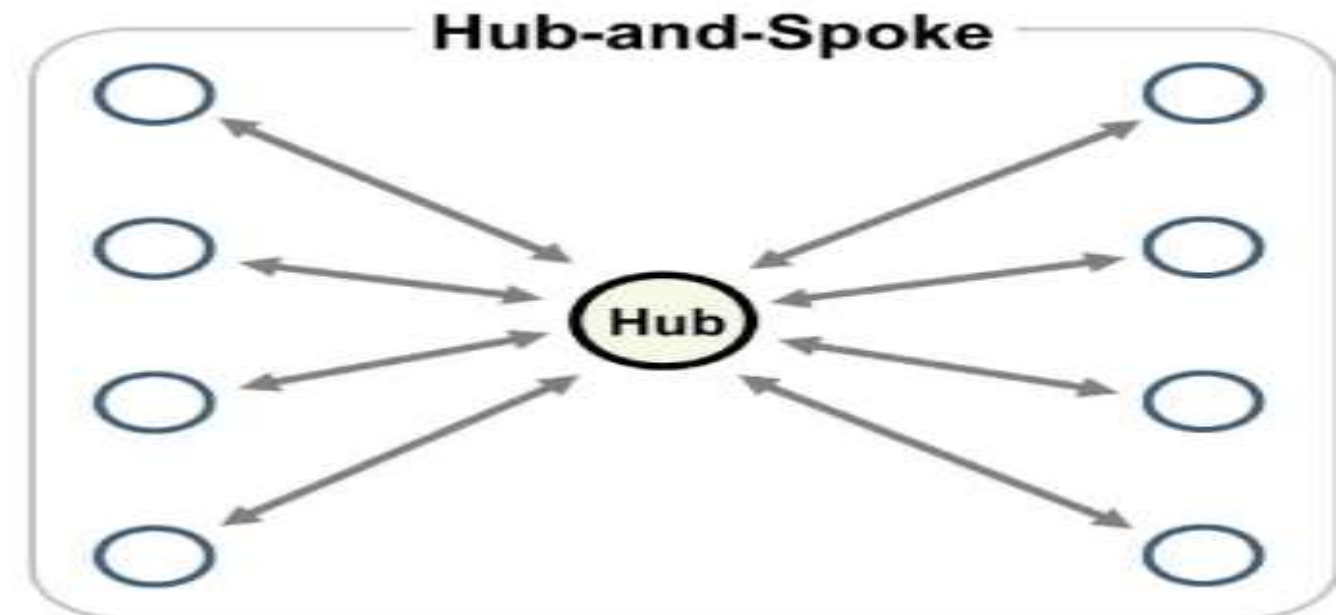
La posizione strategica dell'Hub è fondamentale per il successo di una compagnia aerea: la decisione viene presa in base alla posizione geografica, alla demografia, al clima e all'economia della città nella quale si vuole basare le proprie operazioni ed ovviamente alla disponibilità dell'aeroporto.

Naturalmente le rotte servite devono essere funzionali alla strategia del carrier ed avere un senso logico. Ad esempio, Londra – Doha – Sydney è una rete di voli rispondente alla strategia di Qatar Airways che ha senso logico dato che connette due nazioni ricche localizzate ai poli opposti del mondo tramite il proprio Hub che si colloca al centro del tragitto.

¹⁵ Da Abu Dhabi al mondo

Il sistema H&S¹⁶ riesce a servire le destinazioni del proprio network con il minor numero di percorsi rispetto ad un qualsiasi altro progetto alternativo.

Ad esempio, nove destinazioni (incluso l'Hub) per essere collegate tra loro tramite l'utilizzo del modello Hub and Spoke richiedono solo otto aerei per le otto rotte necessarie, il minor numero possibile, come mostrato dalla seguente immagine.



<https://transportgeography.org/contents/chapter2/geography-of-transportation-networks/point-to-point-versus-hub-and-spoke-network/>

Di conseguenza, per qualsiasi livello di frequenza e numero di destinazioni, il sistema H&S è il più efficiente dato che richiede l'impiego del minor numero possibile di aerei.

Il prezzo degli aerei commerciali di linea è una variabile importante da considerare per qualsiasi compagnia aerea al momento della pianificazione delle rotte, ad esempio il *Boeing 737* e l'*Airbus A320* hanno un prezzo che si aggira intorno ai 110 milioni di dollari.

I vettori con reti Hub and Spoke generalmente detengono una flotta diversificata che le permette di assegnare l'aereo di dimensioni adeguate ad ogni propria rotta; aerei a lungo raggio per voli intercontinentali ed aerei a medio-corto raggio per voli continentali o nazionali.

I grandi vettori post-deregolamentazione si sono resi conto rapidamente dei vantaggi competitivi del sistema H&S che permette l'espansione del proprio network verso un maggior numero di destinazioni garantendo alle compagnie la migliore efficienza possibile.

I vantaggi economici aumentano con l'aumento dei passeggeri e la crescita della rete, influenzando positivamente sia il lato dell'offerta che quello della domanda. I passeggeri preferiscono usare una

¹⁶ Abbreviazione di: Hub and Spoke

sola compagnia aerea per l'intero viaggio, di conseguenza la capacità di servire molte città di varie dimensioni e di nazioni differenti è per le compagnie un vantaggio competitivo. I passeggeri che effettuano connessioni negli Hub beneficiano di voli con orari ravvicinati, check-in unico, gate privilegiati e vicini per permettere connessioni più rapide, lounge e un rischio minore di smarrimento del bagaglio.

Sapere che una compagnia aerea, anche con uno scalo, porta alla destinazione desiderata fa risparmiare tempo per la ricerca e costi di transizione al consumatore.

La familiarità con il servizio offerto dai carrier riduce le incertezze del cliente e aumenta la fedeltà del passeggero ed i programmi di fidelizzazione sono volti a incentivare questo processo.

L'aumento sia del numero di destinazioni servite che della frequenza fornisce una base più ampia su cui distribuire le spese pubblicitarie e promozionali; una singola pubblicità promuove molteplici destinazioni facendo leva sul proprio brand e l'efficienza del proprio Hub.

Il gran numero di mercati serviti, inoltre, permette a un operatore Hub and Spoke di minimizzare la sua dipendenza da un particolare mercato o gruppo di mercati e di ridurre i rischi legati all'aggiunta di una nuova città al suo sistema

Le compagnie che utilizzano efficientemente il sistema di H&S beneficiano di economie di densità e il costo unitario medio diminuisce quanti più passeggeri vengono trasportati.

Aerei più grandi possono essere utilizzati con l'aumento del numero di passeggeri per rotta e, poiché la capacità di posti a sedere aumenta più velocemente dei costi operativi e di capitale con le dimensioni dell'aereo, il costo di un posto al chilometro diminuisce.

Questi risparmi permettono di abbassare le tariffe e/o aumentare il margine.

Le economie di densità e di scopo incoraggiano la rete a crescere. L'aggiunta di una città alla rete richiede solo una rotta aggiuntiva, utilizza molte delle strutture già preesistenti nel proprio hub e fornisce potenzialmente un nuovo servizio per ogni città della rete. Con un maggior numero di destinazioni, possono essere aggiunte città più piccole e a bassa domanda che una rete con meno destinazioni non potrebbe supportare causa costi non economicamente sostenibili. Nella misura in cui i modelli di domanda delle coppie di città all'interno della rete non sono altamente correlati, la domanda totale viene uniformata alla domanda del periodo permettendo un migliore utilizzo della flotta. Un classico esempio è quello dell'estate, si ha un picco di domanda di viaggi verso destinazioni estive e un calo nelle città prettamente lavorative, questa tendenza nei mesi invernali si ribalta.

I grandi vettori di rete possono, in alcuni casi, essere i soli o tra i pochi a volare verso alcune destinazioni ciò gli garantisce un certo grado di potere di mercato permettendogli di domandare un prezzo più elevato per tali tratte. Inoltre, la dominazione nelle suddette rotte ma principalmente nella

propria città Hub, fornisce un mezzo per escludere la nuova concorrenza attraverso il controllo delle strutture e politiche competitivamente aggressive verso la concorrenza.

Alcune linee aeree molto grandi hanno realizzato una rete con più Hub al fine di superare limiti oggettivi di rotte ed aeroporti.

La struttura di modello Hub and Spoke è dotata di numerosi vantaggi ma gli svantaggi sono allo stesso modo rilevanti e devono essere considerati per una corretta gestione.

Gli svantaggi possono raggrupparsi in quattro punti.

- **Traffico e ritardi:** una rete H&S contribuisce alla congestione e al ritardo nei principali Hub e nei settori di traffico che servono questi aeroporti. Questo fenomeno avviene principalmente nei periodi della giornata di Hub Banking.
- **Condizioni meteorologiche:** condizioni avverse nel proprio Hub possono comportare un aumento dei costi e nei casi più estremi la cancellazione dei voli creando un effetto domino per i successivi. Il meteo è la variabile esogena per eccellenza; l'unica precauzione che la compagnia può mettere in atto è a priori cioè al momento della scelta della base delle proprie operazioni. La decisione deve essere presa in maniera oculata considerando variabili economiche geografiche e meteorologiche.
- **Organizzazione:** l'organizzazione, nel senso più ampio del termine, della compagnia è assai complessa poiché molto numerosa e caratterizzata da figure professionali differenti tra loro.
- **Tempo a terra:** gli aerei che rimangono a terra più del necessario costano. Le compagnie devono organizzare il proprio prospetto di voli in modo da minimizzare il periodo a terra che presenta due costi principali: tasse aeroportuali ed il mancato guadagno che potrebbe generare volando.

In conclusione, sebbene siano efficaci nel fornire un servizio aereo a mercati vari e dispersi nel mondo, le reti H&S sono complesse e costose da gestire.

Una struttura organizzativa adeguata è uno dei fattori che aiuta le compagnie a mettere in atto le loro strategie e conseguentemente a raggiungere gli obiettivi prefissati. Un sistema complesso come il modello di rete Hub and Spoke per poter funzionare richiede l'uso di un modello organizzativo funzionale per area geografica: tale modello è in grado di massimizzare l'efficienza facilitando quindi le economie di scala. È inoltre richiesta chiarezza dei rapporti gerarchici tra i diversi organi, obiettivi ben definiti dal top management, procedure e compiti standardizzati.

Se da un lato è necessario rispettare tutte le prescrizioni in quanto a procedure, comportamenti e compiti, dall'altro risulta doveroso garantire una flessibilità intrinseca così che anche ai livelli bassi dell'organizzazione si possano gestire con maggiore autonomia problemi minori che altrimenti causerebbero ritardi o complicazioni per la buona riuscita delle operazioni.

Il sistema deve funzionare armoniosamente nel suo insieme, ogni dipendente dell'azienda indipendentemente dal suo livello gerarchico è egualmente importante per il funzionamento del business, dal CEO ai piloti agli agenti di rampa in quanto anche solo un ritardo su un volo comporterebbe la perdita della coincidenza ai passeggeri, questo si trasforma in costi per la compagnia che deve riallocare i passeggeri su altri voli, rilasciare buoni pasto ed eventualmente farsi carico di una notte in hotel.

Qualora l'impresa nel suo complesso riesca a gestire, efficacemente ed efficientemente, il modello di network Hub and Spoke indirizza l'impresa verso la redditività ed il successo nel lungo termine.

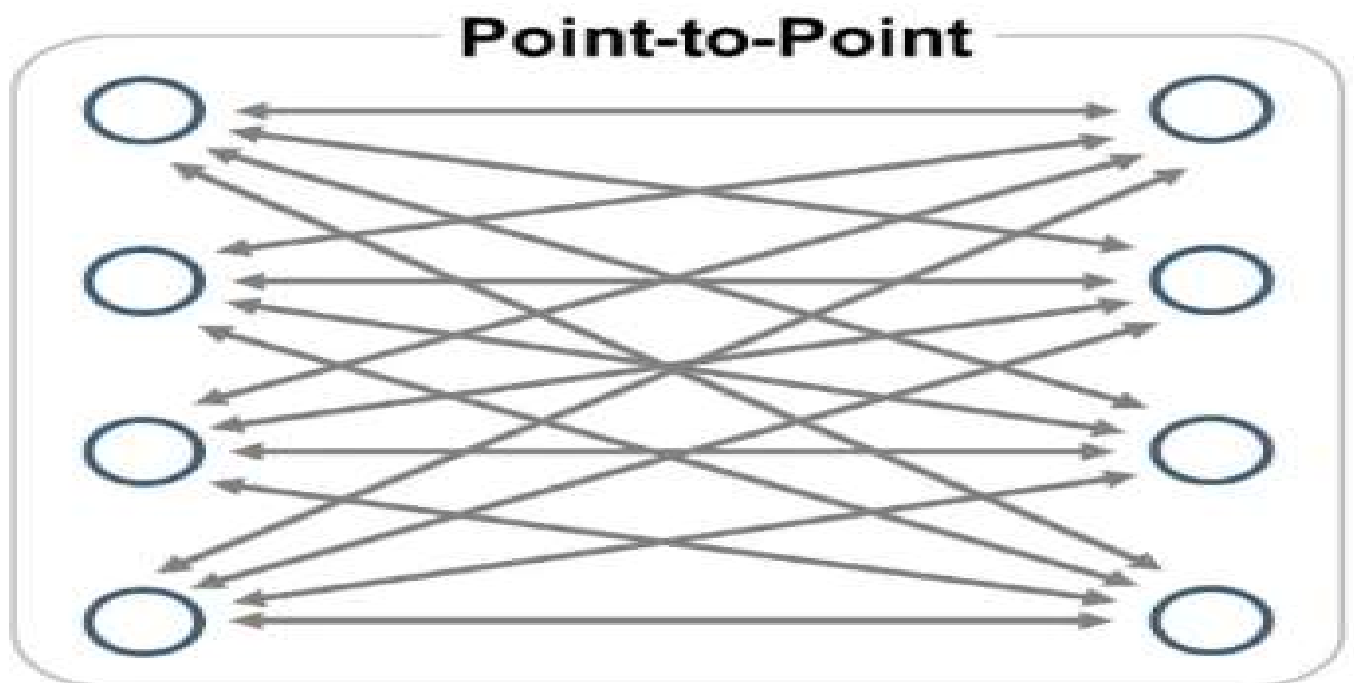
2.4 Point to Point Network

Alla complessità del modello di network Hub and Spoke si contrappone la semplicità dell'architettura Point to Point.

La rete Point to Point, o P2P, collega ogni città del network con le altre senza scali intermedi (non-stop), i passeggeri si imbarcano all'origine del volo e sbarcano a destinazione.

Il P2P è indubbiamente il più efficiente per il singolo volo ma, di contro, a livello di numero di aerei utilizzati è il più inefficiente nel caso si volessero collegare tutte le destinazioni del network alle proprie basi.

Nell'immagine sottostante per ognuna delle otto città sono state individuate quattro destinazioni nelle quali la rotta è giustificata.



<https://transportgeography.org/contents/chapter2/geography-of-transportation-networks/point-to-point-versus-hub-and-spoke-network/>

Otto città con quattro destinazioni ognuna porta a 16 il numero di rotte e di aerei necessari per tale network. Il P2P è una rete che presenta una alta intensità di costi relativamente al capitale necessario per i velivoli necessari a soddisfare le richieste di tale modello di network.

Un volo diretto rappresenta la via meno costosa per servire i mercati in cui la domanda è sufficiente a giustificare l'offerta. Eliminando la fermata intermedia all'Hub si ottiene un risparmio medio per le compagnie molto elevato e contemporaneamente si offre un servizio migliore perché diretto.

Il P2P è indubbiamente il più efficiente per il singolo volo ma, di contro, a livello di rete nel suo complesso è il più inefficiente possibile poiché richiede il più elevato numero di aerei.

Senza i vincoli di orario da rispettare complessi in coincidenza, i tempi "*turnaround*¹⁷" degli aerei possono essere ridotti al minimo cosicché gli aerei possano essere utilizzati al meglio, creando l'opportunità di generare più entrate. I gate possono ospitare più operazioni al giorno. Il personale di terra può essere utilizzato completamente durante il giorno o il contrario a seconda della frequenza di partenze e arrivi in quello specifico scalo.

L'utilizzo del personale di volo allo stesso modo potrebbe anche aumentare, tuttavia la mancanza di voli di collegamento complica la programmazione del personale e ciò è vero maggiormente nelle rotte a bassa frequenza ed inoltre, al personale può essere richiesto lo svolgimento di mansioni differenti. Al personale di bordo, ad esempio, potrebbe essere chiesto di svolgere oltre alle proprie funzioni durante il volo anche altre come la pulizia del velivolo ed il processo di check-in.

Ulteriormente la manutenzione degli aerei deve essere prevista nella base tecnica su cui l'aereo dovrà appositamente recarsi.

Il P2P è un sistema limitato ai mercati più grandi come, ad esempio Londra-New York, ed ai mercati di nicchia non serviti da altri vettori.

Le compagnie aeree competono sempre di più sulla base del prezzo, specialmente nei mercati con una presenza di compagnie low-cost, quindi mediamente i rendimenti nei mercati caratterizzati dalla presenza delle low-cost sono bassi. Di conseguenza se un vettore low cost desidera alzare il proprio margine di profitto deve essere in grado di trovare la propria nicchia di mercato nella quale preferibilmente si trovi in una condizione di monopolio. Voli verso aeroporti secondari, accordi a livello governativo, capacità professionali nell'individuare la propria destinazione sono alcuni degli ingredienti per la creazione e il raggiungimento del profitto nella propria nicchia di mercato.

Ryanair, ad esempio, ha individuato il problema del collegamento tra Roma e Strasburgo descritto nel primo capitolo. Ryanair è l'unica compagnia che collega direttamente Roma a Baden-Baden, città

¹⁷ Tempo che intercorre tra l'atterraggio di un aereo ed il suo successivo decollo. Dipende dalla rapidità con cui è possibile effettuare i rifornimenti ed i controlli necessari e dalla congestione dell'aeroporto
<https://www.tesionline.it/glossario/3675/tempo-di-turnaround--aviazione->

tedesca a 50 minuti di macchina da Strasburgo. Oltre ad essere il collegamento, ad oggi, migliore tra la capitale italiana e la città sede del parlamento Europeo collega inoltre altri passeggeri della regione del Baden-Württemberg a Roma.

L'incapacità di consolidare il traffico diretto verso molte destinazioni su un unico volo limita fortemente il numero di coppie di città in cui i voli P2P possono essere gestiti economicamente. La maggior parte delle città di piccole e medie dimensioni hanno spesso una domanda insufficiente per sostenere voli non-stop verso non più di alcune destinazioni.

Secondo una stima, solo il 5% delle coppie di città del mercato interno Usa ha la possibilità di sostenere economicamente voli P2P e tale percentuale può considerarsi valida anche a livello mondiale.

Ciò limita i carrier che hanno un modello di network P2P ad avere un numero limitato di rotte nelle quali però dovranno, eventualmente, confrontarsi con altre compagnie.

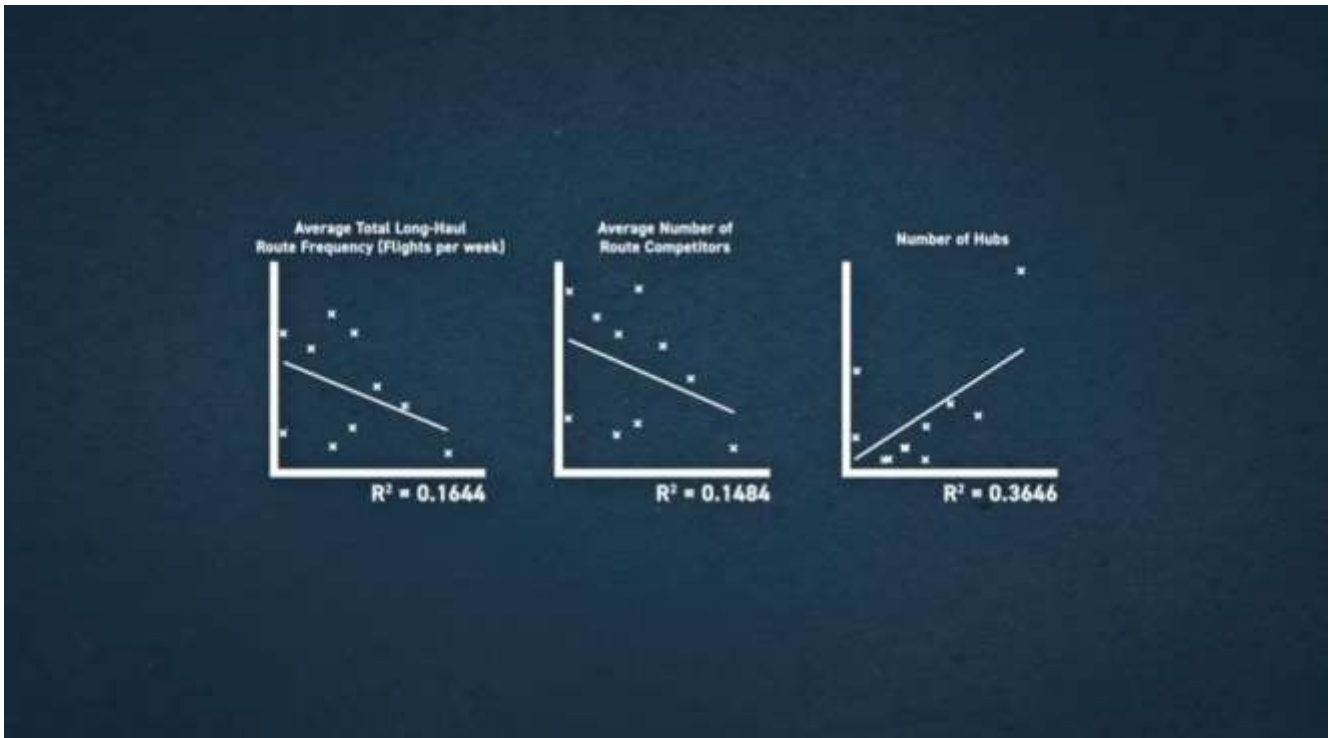
La domanda inoltre varia significativamente in base all'ora del giorno, alla settimana e alla stagione, rendendo difficile per una compagnia aerea far corrispondere l'offerta alla domanda. La domanda di viaggi aerei in varie coppie di città è altamente correlata, ma la compagnia ha una capacità limitata di compensare un calo della domanda in una o più coppie di città con una maggiore domanda in altre. Senza traffico di collegamento, il vettore Point to Point non ha questa capacità di bilanciare le variazioni di domanda specifiche delle rotte; bensì deve gestire la frequenza delle rotte e della propria flotta nel tentativo di trovare il punto di equilibrio tra domanda e offerta.

In generale le compagnie aeree individuano le città per il proprio network basandosi sulla domanda tra le destinazioni individuate. Se i ricavi previsti superano i costi previsti la rotta che collega le due città può essere inserita nel network della compagnia.

Il sistema Point to Point è usato sia dalle compagnie aeree low cost sia da quelle tradizionali nel corto-medio raggio che intercontinentale (lungo raggio) per complementare il sistema H&S.

Sebbene i vettori low cost abbiano avuto, mediamente, successo nell'utilizzo del P2P per i voli a medio e corto raggio i voli a lungo raggio al contrario, hanno registrato fallimenti per la quasi totalità dei casi.

In base a modelli di regressione raffigurati nei seguenti grafici, sono tre i principali indicatori che influenzano la funzione di profitto per una compagnia aerea low cost: la frequenza media totale settimanale dei voli, il numero medio di concorrenti nel proprio network ed il numero di Hub della compagnia.



Wendover Productions

L'asse delle ascisse rappresenta il profitto mentre sulle ordinate è riportata l'indicatore in questione.

1. Frequenza media totale settimanale dei voli: minore è la frequenza media totale settimanale migliori sono i risultati per il carrier
2. Numero medio di concorrenti nel proprio network: i dati mostrano come le compagnie aeree low cost a lungo raggio con il minor numero medio di concorrenti per ogni loro rotta abbiano una situazione finanziariamente migliore.
3. Numero di Hub: la caratteristica più fortemente correlata ai profitti per le compagnie aeree low cost di lungo raggio è il posizionamento strategico dei propri Hub. Un maggior numero di Hub (città di partenza) porta a risultati favorevoli. Gli Hub non funzionano come nel sistema Hub and Spoke da connettori ma, svolgono la funzione di Basi, rappresentando il punto di partenza verso le destinazioni connesse a tale aeroporto. L'Hub o Base ha pertanto la funzione di punto gestionale e di servizio per il mercato specifico.

Ognuno di questi fattori ha un filo conduttore: la pianificazione del network che determina dove e quando le compagnie aeree volano.

I 3 fattori principali sopra descritti non hanno nulla a che fare con il design delle cabine, l'aereo utilizzato o qualsiasi altro elemento operativo che sono la conseguenza e non la causa che guida la pianificazione del proprio network.

Questi dati suggeriscono che solo un particolare tipo di rete aerea funziona per i voli low cost a lungo raggio.

TUI Airways è l'esempio perfetto di ciò che i dati suggeriscono di fare per essere redditizi. TUI vola su rotte a bassa concorrenza e bassa frequenza da molti hub, 18 sparsi per l'Europa. Su più di 60 rotte a lungo raggio solo otto di loro hanno concorrenza diretta, in sette di loro c'è solo un concorrente e due in una sola rotta.

La differenza fondamentale tra compagnie aeree come Wow Air, Air Asia e Norwegian Airlines e TUI, Condor e Azul Airlines è come gestiscono la domanda.

Wow, Air Asia e Norwegian cercano di catturare la domanda entrando in alcuni dei mercati aerei più trafficati del mondo che ospitano alcune delle più grandi e potenti compagnie aeree tradizionali, attirando passeggeri per riempire i loro aerei.

TUI, Condor e Azul, compagnie low cost che ha avuto successo, invece non cercano tanto di catturare un mercato quanto piuttosto di creare, stimolare la domanda per quel mercato. Alcuni consumatori potrebbero scegliere di volare su quella rotta in quanto a loro necessaria, ma soprattutto altre sceglierebbero di volare su quella particolare rotta a seguito del prezzo basso creando in tal modo la domanda. Questo ragionamento può essere effettuato su rotte ritenute strategiche dalla compagnia e che siano al contempo siano logiche.

2.5 Hub and Spoke vs Point to Point

Il confronto tra i due modelli di network, Hub and Spoke e Point to Point, può essere riassunto in dieci punti principali: obiettivo, connettività, dipendenza tra le rotte, domanda, dimensione del mercato, frequenza, prezzo, utilizzo delle risorse, costo delle operazioni e flotta.

- **Obiettivo:** H&S ha l'obiettivo di collegare ogni destinazione del proprio network tramite una connessione nel proprio Hub. Il P2P ha l'obiettivo di connettere direttamente due città, origine e destinazione.
- **Connettività:** la maggioranza dei passeggeri nel modello di H&S si connette tramite l'Hub verso la destinazione finale. Nel P2P le connessioni non sono presenti.
- **Dipendenza tra le rotte:** nell'H&S ogni rotta dipende fortemente dalle altre per garantire il collegamento dei passeggeri. Il P2P è caratterizzato da rotte che operano indipendentemente l'una dall'altra.
- **Domanda:** nel modello H&S variazioni della domanda in una rotta possono essere bilanciate dalla domanda proveniente da altre rotte. Variazioni della domanda nel P2P sono compensate dai carrier agendo sulla frequenza o sul prezzo.

- **Dimensione del mercato:** l'H&S permette di servire efficientemente città di qualsiasi dimensione. Il P2P al contrario richiede mercati ad alta densità con almeno un punto, origine o destinazione, che sia caratterizzato da una domanda elevata.
- **Frequenza:** lo schema di rete H&S supporta un'alta frequenza giornaliera per tutte le destinazioni. Generalmente nel P2P la frequenza è più bassa ma varia a seconda del tipo di mercato e della densità.
- **Prezzo:** le variabili da tenere in considerazione per la definizione del prezzo non permettono di definire una considerazione generalista sia per l'H&S che per il P2P.
- **Utilizzo delle risorse:** l'utilizzo degli asset in un modello H&S è determinato dalla geografia, dalla frequenza e dalla congestione della rete. La rete P2P non pone limiti predefiniti all'utilizzo delle risorse. A livello mondiale si hanno egregi esempi di alto utilizzo degli aerei per entrambi i modelli. In generale asset pregiati come gli aerei devono lavorare il più possibile in una giornata ottimizzando le operazioni dato che un aereo a terra ha in ogni caso un costo base a cui corrisponde un mancato guadagno. Skywest è la compagnia che al mondo ottiene i più alti valori di utilizzo giornalieri dei velivoli costantemente realizzando profitti.
- **Costo delle operazioni:** le connessioni nell'H&S aumentano significativamente il costo per kilometro che però teoricamente può essere in parte compensato dall'uso di aerei differenti a seconda del numero di passeggeri per rotta. Il network P2P ha il costo per kilometro più basso possibile
- **Flotta:** il sistema di H&S tipicamente necessita di una flotta aerea diversificata e numerosa per far fronte ai differenti tipi di domande relativi ad ogni rotta della rete. Il P2P è maggiormente adatto ad una flotta composta da un solo tipo di aeromobile.

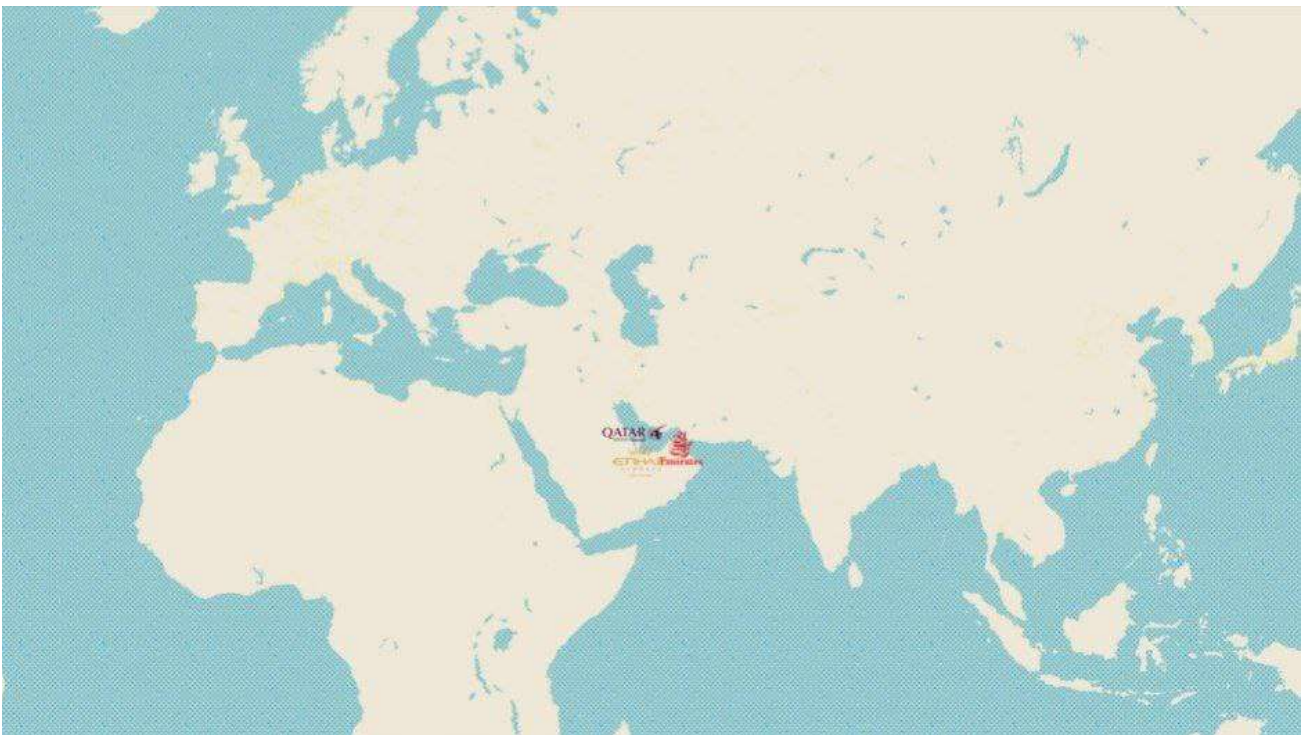
La scelta di un modello di network piuttosto che un altro comporta, in conclusione, scenari altamente differenti.

Capitolo Terzo: Case study – I grandi vettori Mediorientali

3.1 I grandi vettori Mediorientali

Emirates, Qatar Airways ed Etihad, i grandi vettori mediorientali, sono stati creati basandosi unicamente sul modello di network Hub and Spoke e sui cui principi si basa la loro strategia.

Gli Hub di queste compagnie aeree mediorientali si trovano approssimativamente nella stessa posizione geostrategica, come mostra la seguente immagine, dalla quale è possibile connettere il traffico proveniente da varie parte del mondo.



https://www.youtube.com/watch?v=Z__sAwi55G8&t=470s

Il Medioriente è collocato in una delle migliori posizioni a livello geografico potendo imporsi come l'Hub per eccellenza poiché crocevia di tre continenti, Asia, Africa ed Europa.

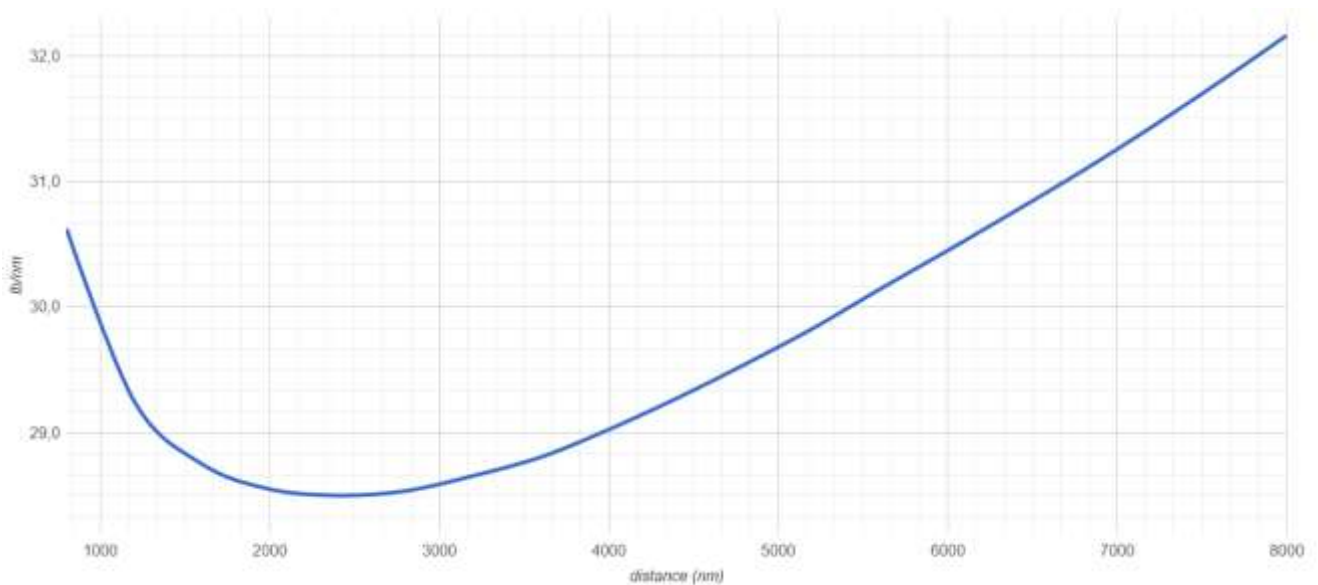
Nell'arco temporale di sei/sette ore dai loro rispettivi Hub, Dubai per Emirates Doha per Qatar Airways e Abu Dhabi per Etihad, è possibile raggiungere la maggior parte dell'Asia dell'Africa e l'intera Europa per un totale di circa sei miliardi di persone.

Aumentando questo lasso temporale è possibile connettere l'Oceania ed il nord e sud America coprendo potenzialmente ogni angolo del mondo significativo per questo tipo di industria.

Il Medioriente data la sua posizione geografica centrale possiede quindi tutte le caratteristiche per essere un Hub a livello mondiale e di conseguenza servire come super connettore.

Un ulteriore elemento a favore a favore della posizione geografica del Medioriente è legato all'efficienza nel consumo di carburante degli aerei.

Un aereo consuma carburante proporzionalmente al peso del velivolo, più carburante si dovrà consumare per la rotta più carburante si dovrà caricare nel serbatoio con un conseguente aumento dei consumi. Come mostrato dal seguente grafico la distanza di una rotta nella quale si ha il minor uso di carburante per minuto di volo si aggira tra le 2000 e le 3000 miglia che convertite diventano 3219 e 4828 chilometri.



Consumo di carburante di un *Boeing 777-200* per distanza percorsa

https://en.wikipedia.org/wiki/Fuel_economy_in_aircraft

Nel raggio di due/tre mila miglia (cinque/sette ore di volo) è possibile raggiungere un'ampia maggioranza della popolazione mondiale. Ciò che permette di realizzare l'ottima posizione strategica dell'Hub mediorientale è pertanto l'efficienza sia a livello di consumi dell'aeromobile sia a livello di popolazione raggiunta.

Per dare l'idea delle destinazioni raggiungibili in questo lasso di tempo di seguito si propone un esempio di rotte, reali¹⁸, per ogni carrier: Dubai – Roma distano 4348.48 chilometri per un tempo stimato di 5 ore e 55 minuti, Doha – Stoccolma distano 4618.09 chilometri per 6 ore e 15 di volo ed infine Abu Dhabi – Bangkok distano 4971.83 chilometri per un totale di 6 ore e 41.

¹⁸ Dati riportati dal sito <https://durata-del-volo.it/>

Anche se il risparmio sul singolo volo può essere considerato marginale con il passare del tempo e l'aumentare del numero dei voli tale ottimizzazione si può tradurre in un vantaggio di costo percentuale significativo per le compagnie mediorientali.

Quando si avvia questo tipo di compagnia aerea che si basa quasi esclusivamente sul traffico di connessione ci sono due approcci che il carrier può adottare: offrire voli verso grandi città (sia ad un livello di popolazione che economico) su entrambi i lati del loro Hub confrontandosi con gli altri grandi carrier che servono quelle rotte "non stop"¹⁹ oppure possono volare da e verso città secondarie imponendosi come una tra le poche opzioni di connessione per quei mercati. Se decidessero di entrare in rotte potenzialmente redditizie come ad esempio "Londra – Delhi" o "Francoforte – Singapore" si confronterebbero con i carrier che già offrono un collegamento non stop e di conseguenza, i vettori mediorientali devono proporre ai passeggeri un valore aggiunto che compensi il tempo perso per lo scalo nel proprio Hub.

In alternativa possono creare una nuova proposta di mercato operando da città secondarie in Europa, Asia e Africa via i loro Hub. Questa proposta funziona meglio quanto più secondarie sono le città che vengono aggiunte alla rete a seguito della minore concorrenza, ma, il problema principale è che queste città, solitamente, non garantiscono un afflusso significativo.

Di conseguenza, i vettori mediorientali hanno scelto di concentrarsi principalmente sulle grandi città sfidando i grandi vettori nazionali con una strategia peculiare.

Nessun consumatore razionale volerebbe su un percorso più lungo, a seguito dello scalo nell'Hub, e più scomodo se non ci fossero altri vantaggi volando sull'Hub.

Per individuare i possibili vantaggi da offrire alla clientela, possiamo distinguerne due principali tipi in modo da mettere in luce le strategie da applicare ad ognuna di esse: coloro che sono sensibili al prezzo del volo e coloro che valutano maggiormente il valore ossia la qualità del prodotto e dei servizi offerti dalla compagnia.

Qualsiasi compagnia aerea fa pagare un sovrapprezzo per i voli non stop, pertanto i vettori mediorientali dovranno applicare prezzi più bassi rispetto all'opzione non stop per poter così attirare i passeggeri sensibili al prezzo.

Con questo primo accorgimento saranno attirati i passeggeri sensibili al prezzo ma coloro che possono permettersi di pagare un prezzo premium per i voli non stop continuerebbero a non scegliere i carrier mediorientali dato che il prezzo non è il loro driver principale.

Non vi è che solo una via per attirare i passeggeri sensibili al valore: offrire un'esperienza ampiamente superiore rispetto alle opzioni non stop.

¹⁹ Senza fermata, senza scali intermedi, detto in genere di linee di trasporto passeggeri, e in particolare di voli aerei
<https://www.treccani.it/vocabolario/non-stop/>

Affinché il business model di una compagnia aerea mediorientale funzioni, tale compagnia deve "semplicemente" essere la migliore per essere in grado di attrarre i sopracitati tipi di passeggeri.

Vi è una correlazione per la compagnia tra il traffico in partenza o in arrivo in una determinata destinazione e la qualità che deve essere offerta del carrier. Se il volume di traffico che ha origine o che termina nell'Hub è modesto allora il prodotto offerto dal carrier dovrà compensarlo con una elevata qualità ed essere motivo di attrazione verso l'Hub per i passeggeri. Tale è il caso di Emirates, Qatar ed Etihad.

L'unica via con cui possono competere è offrire un'esperienza di gran lunga superiore che deve, però, essere anche competitiva a livello di prezzi.

Questi carrier investono ogni anno una parte del loro budget per migliorare l'esperienza di viaggio in modo garantirsi la leadership rispetto alla concorrenza e poter competere con il servizio non stop della concorrenza. Design e qualità dei posti sull'aereo, esperienza a bordo (lounge bar, docce, pasti, servizio) ed esperienza a terra (dal check-in all'imbarco), sono le principali aree di investimento che le portano ad ottenere un vantaggio competitivo.

Nonostante la classe economica dei vettori mediorientali non sia così sussidiata da considerevoli investimenti, in quanto meno profittevole delle classi superiori, è comunque considerata di assoluto livello.

L'uso di aerei spaziosi con tecnologie all'avanguardia ed un servizio professionale giustificano la precedente affermazione, così i carrier mediorientali riescono ad essere tra i migliori al mondo anche per la classe di servizio economica.

Oltretutto connettersi nel Medio Oriente può effettivamente essere vantaggioso per i passeggeri in economica, in tal modo spezzano il proprio viaggio, ad esempio di 12 ore, in due voli da circa 6 ore avendo così modo di sgranchirsi le gambe ed avere una maggiore scelta di cibo o di acquisti senza tassazione in aeroporto.

La capacità di essere all'altezza delle aspettative richiede, alle compagnie, il reclutamento di figure professionali di alto livello internazionale che garantiscano una gestione efficiente dell'impresa. Tuttavia, tali professionalità costano alla compagnia cifre considerevoli in stipendio, ma, per ambire all'eccellenza è necessario dotarsi di risorse umane tra le più competenti assicurandosi di utilizzarle al meglio.

In conclusione, i vettori mediorientali sono costretti ad essere migliori delle compagnie non-stop sia per il valore offerto che per i prezzi in relazione al tipo di clientela.

Tutte e tre le compagnie analizzate sono di proprietà dei rispettivi stati: Emirates dell'Emirato di Dubai, Qatar Airways dello Stato del Qatar ed Etihad dell'Emirato di Abu Dhabi.

I paesi del golfo persico vogliono che la propria compagnia di bandiera sia l'immagine del prestigio e della modernità delle proprie nazioni offrendo prodotti e servizi ad alto valore aggiunto per tutti i propri passeggeri.

L'unicità dell'esperienza di viaggio che offrono i grandi vettori mediorientali è, quindi, riconducibile all'ampia disponibilità di fondi governativi di cui le compagnie beneficiano al fine di aumentare il prestigio del loro paese e governanti.

Vediamo ora nel dettaglio queste compagnie aeree.

3.1.1 Emirates

Nel 1984 lo sceicco Mohammed bin Rashid Al Maktoum, membro della famiglia reale di Dubai, fondò Emirates la compagnia di bandiera dell'Emirato di Dubai. Inizialmente la famiglia reale si limitò al versamento di dieci milioni di dollari come capitale iniziale ma, in seguito iniettò altro capitale nella propria compagnia di bandiera per favorire il suo sviluppo e la qualità del proprio business.

Emirates ha un grande valore strategico per l'Emirato risultando come uno dei principali pilastri dell'economia di Dubai.

L'aeroporto internazionale di Dubai (DXB) viene definito dalla stessa Emirates "il cuore pulsante del nostro progetto"²⁰ e funziona da Hub per le operazioni della compagnia risultando cruciale per il corretto funzionamento dell'impresa. Emirates dal proprio Hub collega cinque continenti concentrandosi su tratte a lungo raggio data l'inesistenza di un mercato domestico applicando al massimo il concetto di Hub and Spoke.

La posizione geografica di Dubai oltre ad essere strategica in ambito geografico è perfetta anche per contrastare fenomeni esogeni come il maltempo, che potrebbero ostacolare il regolare svolgimento delle operazioni, poiché tali eventi sono molto rari dato il clima subtropicale.

Nel 2019-2020 Emirates ha trasportato 56 milioni di passeggeri verso 157 destinazioni. La multiculturalità in Emirates è un grande valore aggiunto, stando ai dati di settembre 2020 la compagnia aerea di Dubai ha 45040 dipendenti di 172 nazionalità differenti (al 30/9/2020)²¹, ciò può portare in alcuni voli ad avere dieci o più lingue parlate dal personale di bordo garantendo l'inclusione a qualsiasi passeggero.

²⁰ <https://www.emirates.com/it/italian/before-you-fly/dubai-international-airport/>

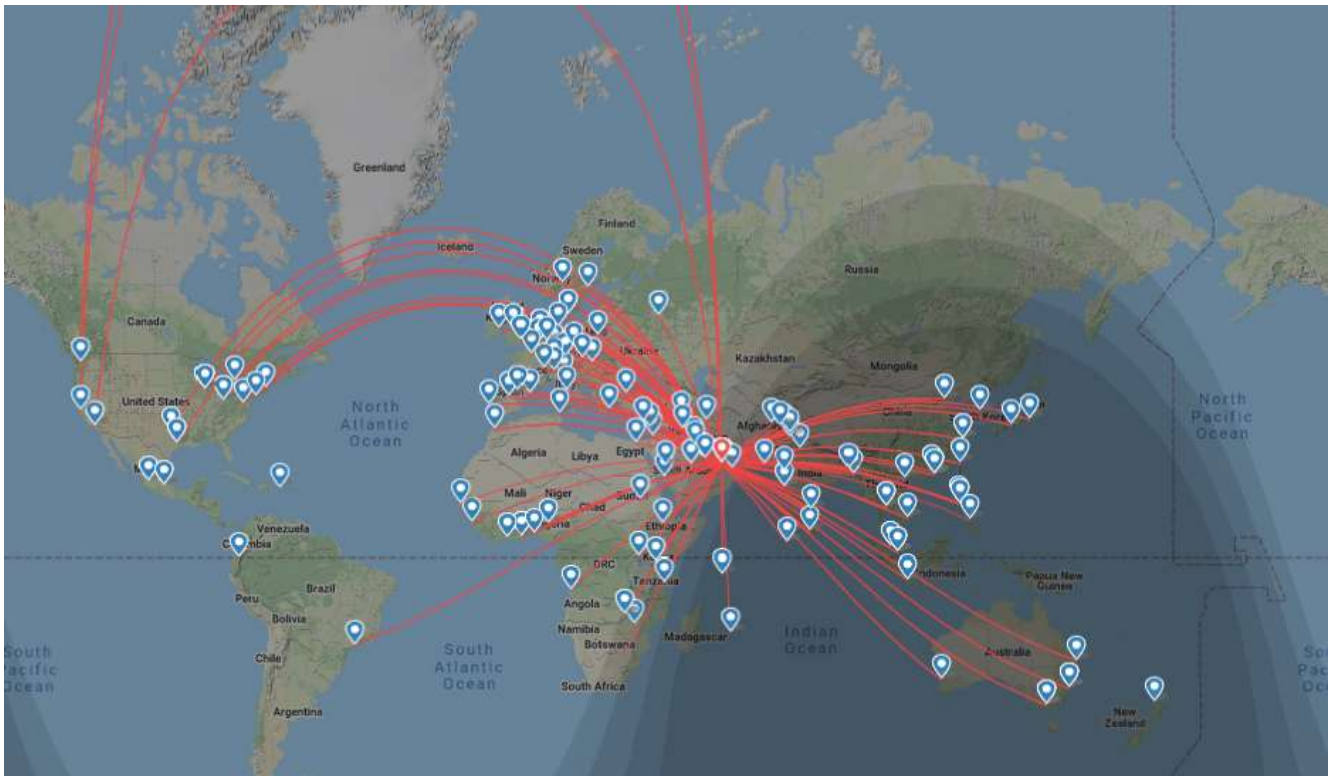
²¹ <https://www.emirates.com/it/italian/about-us/>

La flotta di Emirates è composta da 270 aeromobili ma solo da due tipi di aerei: *Airbus A380*, *Boeing 777-ER* ed il *Boeing 777-F1H*. I tre sono tra gli aerei più capienti al mondo e vengono definiti a lungo raggio a seguito della distanza che possono coprire.

Emirates avendo nella propria flotta principalmente rotte di lungo raggio si è dotata di velivoli adatti ma, è l'unica tra i tre vettori presentati ad avere una selezione di aerei così limitata e specifica.

L'immagine sottostante mette in risalto le rotte servite da rotte di Emirates.

I puntini rappresentano le destinazioni mentre le linee curve rosse le traiettorie delle rotte.



<https://www.flightradar24.com/data/airlines/ek-uae/routes>

Come si nota dall'immagine Emirates ha nel proprio network principalmente rotte di lungo raggio ma anche, in misura molto minore, rotte più brevi.

Rotte di breve-medio raggio sono convenzionalmente servite da aerei più piccoli, ma, nonostante questo anche nei voli di breve-medio raggio effettuati nella penisola arabica gli aerei utilizzati rimangono gli stessi. Un esempio tra i più emblematici è l'uso dell'*A380* nella tratta tra Dubai e Muscat di soli 40 min.

Emirates ha una strategia non convenzionale ed infatti non si è dotata di aerei di corto raggio perché il proprio business model non richiede l'utilizzo di tali tipi di aerei. La strategia di Emirates nonostante questo, in effetti, funziona.

Emirates opera in aree dove le città hanno milioni di persone, dove la densità della popolazione è alta ed il numero di aeroporti è basso. Il numero di persone che viaggiano verso una particolare città

dall'aeroporto è alto per questo motivo, di conseguenza, l'uso di aerei a corto raggio non ha sempre senso.

Un'ulteriore ragione sono gli slot. La maggior parte dei grandi aeroporti ha oggi pochissimi slot di atterraggio disponibili. Durante le ore di Hub Banking diventa difficile far atterrare un aereo a causa della scarsità di slot²² di atterraggio. Emirates per ovviare a questa problematica usa aerei con capienza maggiore anziché usare 2-3 aerei più piccoli e ciò li aiuta a operare in aeroporti trafficati come Mumbai, Delhi e Karachi caratterizzati da una elevata richiesta.

L'utilizzo di aerei più grandi garantisce la possibilità di offrire un servizio differenziato anche per rotte di minore durata così come avviene nelle "classiche" rotte di medio e lungo raggio.

Inoltre, possedere svariati tipi di aerei nella flotta comporta costi più elevati data la maggiore diversificazione: costruzione di hangar per la manutenzione, formazione del personale, ingegneri specializzati, strutture e processi...

In conclusione, Emirates non ha bisogno di aerei piccoli dato che quasi tutte le rotte a corto raggio che opera sono contraddistinte da una domanda elevata anche a seguito anche della mancanza di prodotti alternativi.

La capacità di Emirates di essere sempre profittevole (pre-covid) è dovuta a numerosi fattori, la capacità di scelta delle tratte, qualità dei servizi, marketing mirato.

- **Scelta delle tratte:** Emirates possiede il mix giusto di tratte servite, è presente sia nei mercati con elevata richiesta che portano profitti (Dubai - Londra) che nei mercati in cui altri carrier non si spingono come Beirut, Kabul e Mogadiscio. La volontà di servire questi mercati, considerati dai competitor troppo rischiosi, permette a Emirates di essere l'unica compagnia sul mercato e di conseguenza applicare prezzi elevati compatibilmente con la disponibilità del mercato interno ai paesi ed alla volontà di turisti stranieri di raggiungere tali destinazioni. Londra, Sydney, Melbourne, Singapore, New York e Parigi sono, tra le altre, città conosciute a livello mondiale e che per Emirates rappresentano rotte profittevoli. Molte di queste tratte sono operate dall'A380, l'aereo passeggeri più grande al mondo. Nonostante le grandi difficoltà che hanno riscontrato gli altri carrier a operare l'A380 Emirates è l'unica ad essere profittevole tanto che Sir Tim Clark²³ ha recentemente dichiarato che, addirittura, l'85% dei profitti pre-pandemia derivino proprio dall'A380. L'Airbus A380 è perfettamente integrato nel network di Emirates che ha costruito strutture apposite, come hangar e gate, ottenendo così

²² In aeronautica, intervallo di tempo assegnato a una compagnia aerea per il decollo o l'atterraggio dei suoi aeromobili.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/slot/>

²³ "It's hugely popular. 85% of our profits prior to COVID-19 came from the A380. It was always full. (...) It was popular in all classes." - Sir Tim Clark Presidente di Emirates Airlines

<https://simpleflying.com/emirates-a380-profits/>

economie di scala per limitare i costi ed inoltre siglando accordi massicci con la casa Europea ha beneficiato di sconti quantità nei propri ordini dell'*A380*.

Emirates ha effettuato voli, pre-covid, con i suoi *A380* in tutti gli angoli del mondo specialmente verso rotte lucrative e ad elevata domanda. Un esempio, al suo apice, sono le sei rotazioni giornaliere per Londra con i suoi *A380*.

Nonostante la produzione dell'*A380* stia per terminare, Emirates è ancora convinta rispetto delle potenzialità del proprio aeromobile. L'impatto del covid-19 sulla domanda di passeggeri ha costretto gli altri vettori a mettere a terra i loro superjumbo. Tuttavia, Tim Clark ha confermato che l'*A380* farà parte della flotta di Emirates per i prossimi 15 anni.

Emirates, infatti, sta pianificando di ripristinare la sua intera flotta entro il 2022 a seguito della vaccinazione di massa per tornare ai livelli di traffico aereo e di servizio che la hanno sempre caratterizzata.

In termini di flotta, Emirates ha sempre avuto una strategia molto chiara, includendo solo gli aerei più grandi di tutti, il 777 e l'*A380* ma nei prossimi anni è previsto un cambiamento.

A partire dal 2023 Emirates data la firma con Boeing e Aircraft per due nuovi tipi di aerei includerà nella propria flotta il *Boeing 787* e l'*Airbus A350*, l'intento non è di sostituire la flotta attuale ma piuttosto quello di garantirsi nuove opportunità di business.

Il 787 e l'*A350* sono aerei a lungo raggio tra i più efficienti che saranno impiegati per aumentare la capacità e frequenza tra coppie di città già redditizie e introdurre nuove rotte che se servite da un 777 o un *A380* non risulterebbero redditizie.

Il governo di Dubai ha fondato Flydubai, nel 2008, una seconda compagnia aerea distinta da Emirates ma che va a complementare le rotte della stessa. Flydubai, infatti, si rivolge al segmento di mercato low-cost ampliando il network di Emirates a seguito di un accordo di Partnership tra le due compagnie. Flydubai è dotata di un solo tipo di aerei, il *Boeing 737*.

Emirates non è parte di nessuna alleanza tra compagnie aeree ma tramite compagnie partner offre la possibilità ai propri passeggeri di raggiungere in totale oltre 300 città nel mondo.

- **Qualità dei servizi:** per ogni classe di servizio Emirates garantisce ai suoi passeggeri una qualità di servizi e prodotti tra le migliori al mondo.

Il carrier dell'Emirato fu iniziatore di una serie di servizi aggiuntivi volti ad arricchire l'esperienza di viaggio dei propri passeggeri: nel 1992 per tutte le classi di servizio rese disponibile l'IFE²⁴, nel 2008 furono aggiunti una area lounge e un bagno per fare la doccia durante il volo mentre nel 2017 venne introdotta per i passeggeri in prima classe una suite privata isolata dal resto dell'aereo.

²⁴ In-flight Entertainment – Sistema di intrattenimento a bordo (film, giochi...)

Numerosi premi a livello internazionale sono stati assegnati a Emirates a riconoscimento della qualità di tutte le sue classi di servizio. Inoltre, il proprio Hub è sempre risultato tra i migliori aeroporti nelle classifiche stilate dagli esperti del settore, ciò è motivo d'orgoglio per Emirates data la funzione che Dubai ricopre per la compagnia. Ogni passeggero di Emirates transita o ha come destinazione l'aeroporto di Dubai che diventa quindi parte integrante dell'esperienza di viaggio per tutti i viaggiatori.

La famiglia reale ha messo tutto il suo capitale politico ed economico per preservare l'immagine di Emirates come una compagnia aerea di lusso con prezzi accessibili.

- **Marketing:** per imporsi come leader quale è a livello mondiale oltre a promettere ed effettivamente offrire una qualità superiore rispetto al resto dei carrier, Emirates ha adottato una strategia di marketing ben delineata.

Il brand Emirates è sempre stato associato come sponsor ad altri che, come Emirates, condividono la stessa visione di eccellenza. Partnership con Real Madrid, Milan e Arsenal ad esempio spiegano la direzione di questo tipo di strategia.

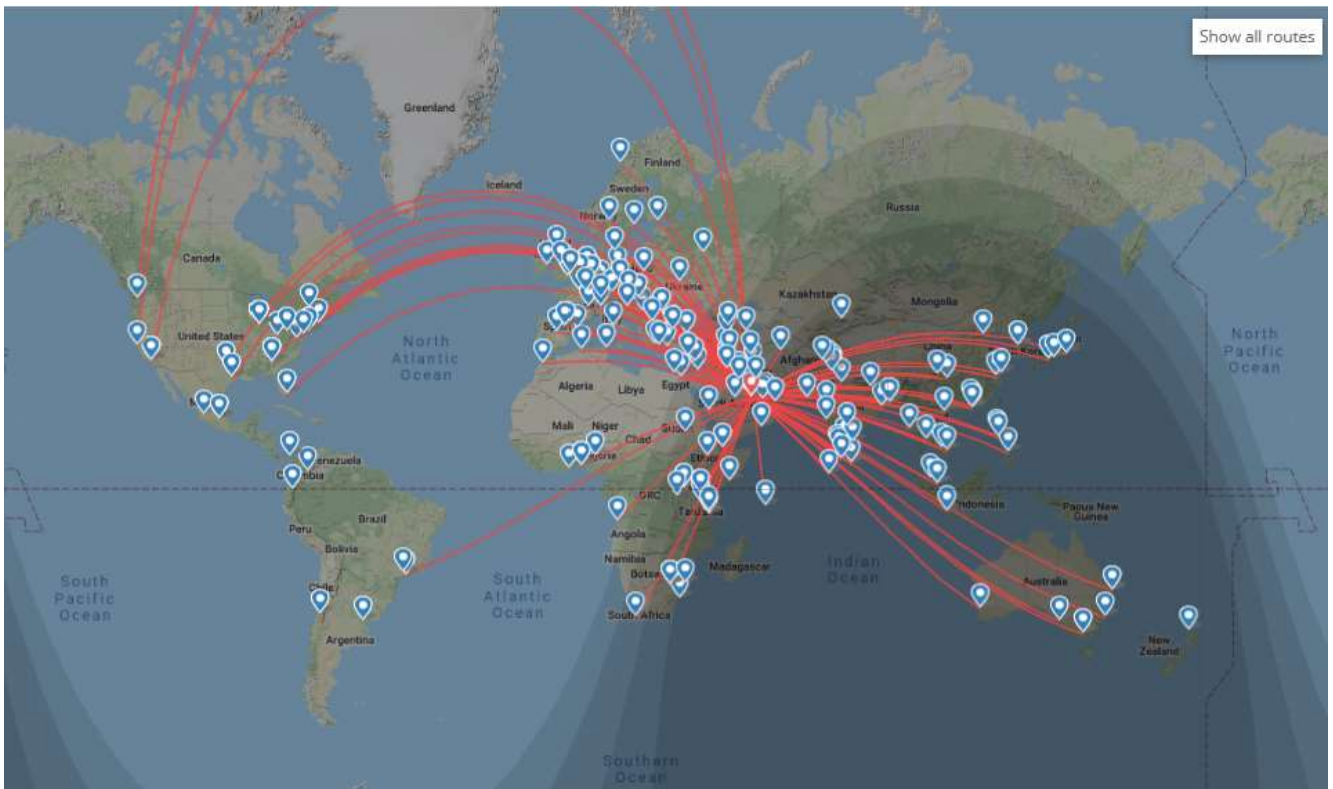
Inoltre, una costante presenza di Emirates come sponsor nei grandi eventi ha anch'essa contribuito ad aumentare la propria brand awareness e brand equity.

Infine, Emirates possiede anche un'area cargo che con la pandemia ha avuto un ruolo fondamentale per limitare le perdite dell'area passeggeri. Emirates Cargo è una divisione di Emirates in forte espansione che ha garantito e garantirà profitti alla compagnia.

3.1.2 Qatar Airways

Qatar Airways è la compagnia aerea di bandiera dello Stato del Qatar e una delle grandi storie di successo dell'industria aeronautica. Le operazioni sono iniziate nel 1994, quando la compagnia aerea era un piccolo vettore regionale che serviva solo alcune rotte. Nel 1997 la compagnia aerea è stata rinnovata sotto il mandato dello sceicco Hamad bin Khalifa Al Thani, che ha delineato l'obiettivo di trasformare Qatar Airways in una compagnia aerea leader a livello internazionale con i più alti standard di servizio ed eccellenza.

L'Aeroporto internazionale Hamad (DOH) è l'Hub di Qatar Airways dal quale partono i collegamenti, come da immagine sottostante, per le oltre 130 destinazioni del proprio network.



<https://www.flightradar24.com/data/airlines/qr-qtr/routes>

A seguito della inaugurazione del nuovo aeroporto Hamad di Doha nel 2014 Qatar Airways fu finalmente in grado di competere contro Emirates ed Etihad per il dominio delle rotte mediorientali. Il servizio in volo e di terra della compagnia è concentrato sul comfort del cliente, un’offerta raffinata di cucina ed il più recente intrattenimento audio e video a bordo.

Qatar ha vinto numerosi premi nel corso degli anni per tutte le aree di prodotti e servizi offerti tra cui il prestigioso riconoscimento di Skytrax come compagnia aerea a cinque stelle.

Una moderna flotta di aerei con una media di circa cinque anni di età garantisce una elevata efficienza per le emissioni di carburante e confort a bordo.

Al contrario di Emirates, Qatar Airways ha un network molto più ampio di rotte a breve-medio raggio oltre ad avere un gran numero di destinazioni di lungo raggio.

La flotta è composta da otto tipi di aerei per un totale di 202 velivoli: *Airbus A319, Airbus A320-200, Airbus A321-200, Airbus A330-200, Airbus A330-300, Airbus A350-900, Airbus A350-1000, Airbus A380, Boeing 787-8, Boeing 777-200LR e Boeing 777-300ER.*

Quanto detto sopra permette di capire che per quanto sia simile a Emirates, Qatar Airways è anche molto differente.

Qatar Airways sostiene la crescita sostenibile, si è imposta obiettivi importanti in questo ambito come raggiungere una crescita a zero emissioni di carbonio dopo il 2025. L'unico modo per raggiungere questo obiettivo e allo stesso tempo continuare a crescere è quello di investire in aerei moderni a

basso consumo di carburante. La strategia di Qatar Airways, inoltre, pone come obiettivo il mantenimento dell'età degli aerei al di sotto di cinque anni in modo da essere in grado di avere un ricambio della flotta con aerei più sofisticati, moderni, efficienti nei consumi e con meno emissioni di CO₂. Qatar oltre al fattore della sostenibilità applica questa strategia per assicurarsi di differenziare il proprio prodotto e gli standard di servizio rispetto ai concorrenti dotandosi di aerei sempre più moderni e all'avanguardia.

La vision e la mission dichiarati da Akbar Al Baker CEO di Qatar Airways è essere la migliore compagnia aerea al mondo ma ciò, almeno in ambito finanziario, richiede ancora del tempo tanto che nel 2020 lo stato del Qatar ha dovuto ulteriormente fornire 2 miliardi di dollari per salvare la compagnia dal fallimento.

Nonostante in tutti gli indici di gradimenti Qatar Airways sia in continua crescita non è riuscita però ad essere profittevole negli ultimi anni. Questo fatto è riconducibile a scelte strategiche sbagliate ma anche in maniera rilevante a fattori politici che hanno impedito alla compagnia Qatarota di assicurarsi i margini di profitto desiderati.

La seguente immagine mostra le ingenti perdite in milioni di dollari cui Qatar Airways ha dovuto far fronte negli ultimi tre anni.



https://www.youtube.com/watch?v=gXyt_s9XaAg&list=WL&index=25

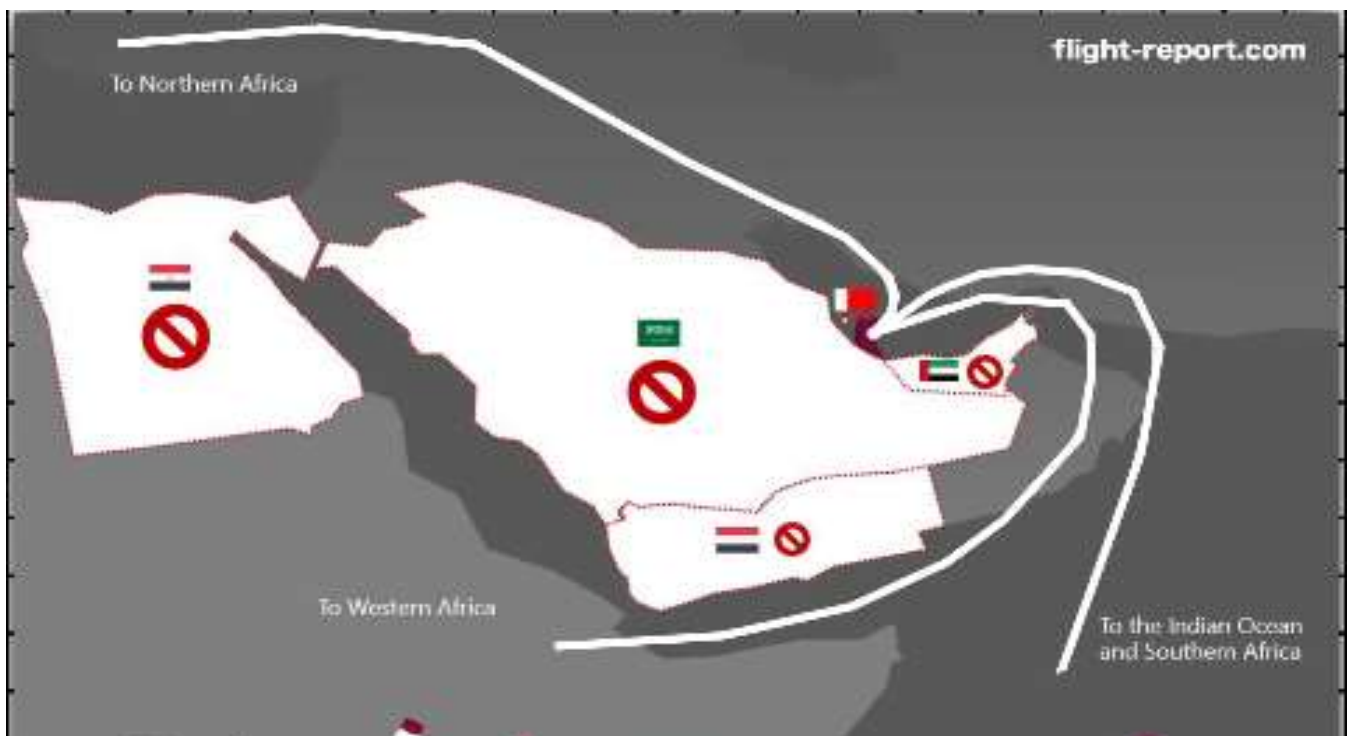
Le deludenti prestazioni economiche degli ultimi anni sono originate principalmente da quattro cause: blockade, liquidazione di Air Italy, cambiamenti delle politiche contabili e dei criteri di rendicontazione nonché per il Covid-19.

- **Blockade:** il blocco delle relazioni diplomatiche è iniziato nel 2017 quando l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi Uniti, il Bahrein, lo Yemen e l'Egitto hanno accusato il piccolo stato del Qatar di sostenere gli estremisti islamici. Le accuse ricevute il Qatar le ha sempre fermamente negate ed anzi sostiene che tale blocco sia stato immotivato. Oltre a tagliare i legami

diplomatici con il Qatar, il quintetto di blocco ha anche vietato a Qatar Airways di volare attraverso i rispettivi spazi aerei.

Il Blockade ha causato ampi danni al Qatar ed a Qatar Airways che ha dovuto cancellare tutte le rotte del proprio network da e per i paesi del blocco. Tali rotte venivano principalmente servite da aerei a breve-medio raggio che non hanno potuto essere riconvertiti verso altre destinazioni causando quindi gravosi costi per le casse della compagnia: costi fissi non dipendenti dalle ore di volo ma soprattutto il mancato guadagno data l'impossibilità di impiego alternativo. Inoltre, Qatar Airways ha dovuto riorganizzare tutti i suoi processi e le rotte che caratterizzavano le loro normali operazioni.

L'immagine sottostante individua i paesi del blocco e identifica le rotte alternative che Qatar Airways è stata tenuta a adottare.



<https://blog.flight-report.com/qatar-airways-and-the-blockade/>

È stato calcolato che, in media, per tutte le sue tratte Qatar Airways ha dovuto volare per 25 minuti in più con picchi di due ore per alcuni voli. Rimanere in volo per 25 minuti in più comporta ingenti costi: carburante, stipendi, ATC²⁵. Questi costi del singolo volo se moltiplicati per il totale dei voli effettuati nei tre anni e mezzo di blocco uniti ai costi degli aerei non utilizzati rende l'idea di quanto Qatar Airways sia stata impattata dal Blockade a livello di perdite di bilancio e di sviluppo.

²⁵ Air Traffic Control - Controllo del traffico aereo

Nel 2021 il Blockade è terminato e Qatar Airways può tornare ad usare liberamente lo spazio aereo e reinserire le destinazioni nel proprio network.

- **Liquidazione di Air Italy:** A danneggiare ulteriormente Qatar Airways è stato il fallimento nel 2020 di Air Italy, un vettore di cui deteneva una quota di proprietà del 49% sin dal suo avvio nel 2018. Qatar Airways a causa di tale investimento sbagliato ha perso circa 400 milioni di dollari in partecipazioni nella compagnia aerea italiana.
- **Cambiamenti delle politiche contabili e dei criteri di rendicontazione:** il rapporto annuale 2019-2020 di Qatar Airways ha segnalato come ulteriore causa delle perdite i cambiamenti delle politiche contabili e dei criteri di rendicontazione, ciò ha una influenza diretta nelle poste di bilancio.
- **Covid-19:** così come la maggioranza delle imprese il Covid ha avuto un impatto significativo anche per la compagnia Qatariota riducendone quasi totalmente il traffico aereo.

Escludendo queste circostanze anomale, i risultati della compagnia sarebbero stati nettamente migliori di quelli registrati dato che precedentemente Qatar Airways aveva fatto registrare buoni profitti.

I prodotti e servizi offerti nonostante le condizioni in cui si è trovata la compagnia sono rimasti e continueranno ad essere tra i migliori a livello globale.

Qatar è parte di One World un'alleanza tra 14 carrier a livello mondiale impegnate a fornire il più alto livello di servizio e a collegare tra loro più di 1.000 destinazioni in tutto il mondo con un solo biglietto. Essere parte di One World permette a Qatar Airways di migliorare i servizi offerti ai propri passeggeri, ampliando le destinazioni offerte tramite *code sharing* e riducendo i costi per i servizi di cui si fa carico la compagnia partner.

Qatar Airways per aumentare la propria brand awareness a livello mondiale ha portato avanti pratiche simili a ciò che Emirates mette in atto. Partnership con top club calcistici come il Bayern Monaco, Paris Saint-Germain e sponsorizzazioni nei grandi eventi come, tra gli altri, la coppa del mondo di calcio nel 2022 in Qatar.

Tra le tante divisioni all'interno del gruppo Qatar Airways esiste una divisione, chiamata Qatar Executive, specializzata nella nicchia dei voli charter. Sin dalla sua nascita nel 2009, Qatar Executive è cresciuta rapidamente tanto da diventare leader nell'aviazione d'affari per privati, enti governativi e aziende.

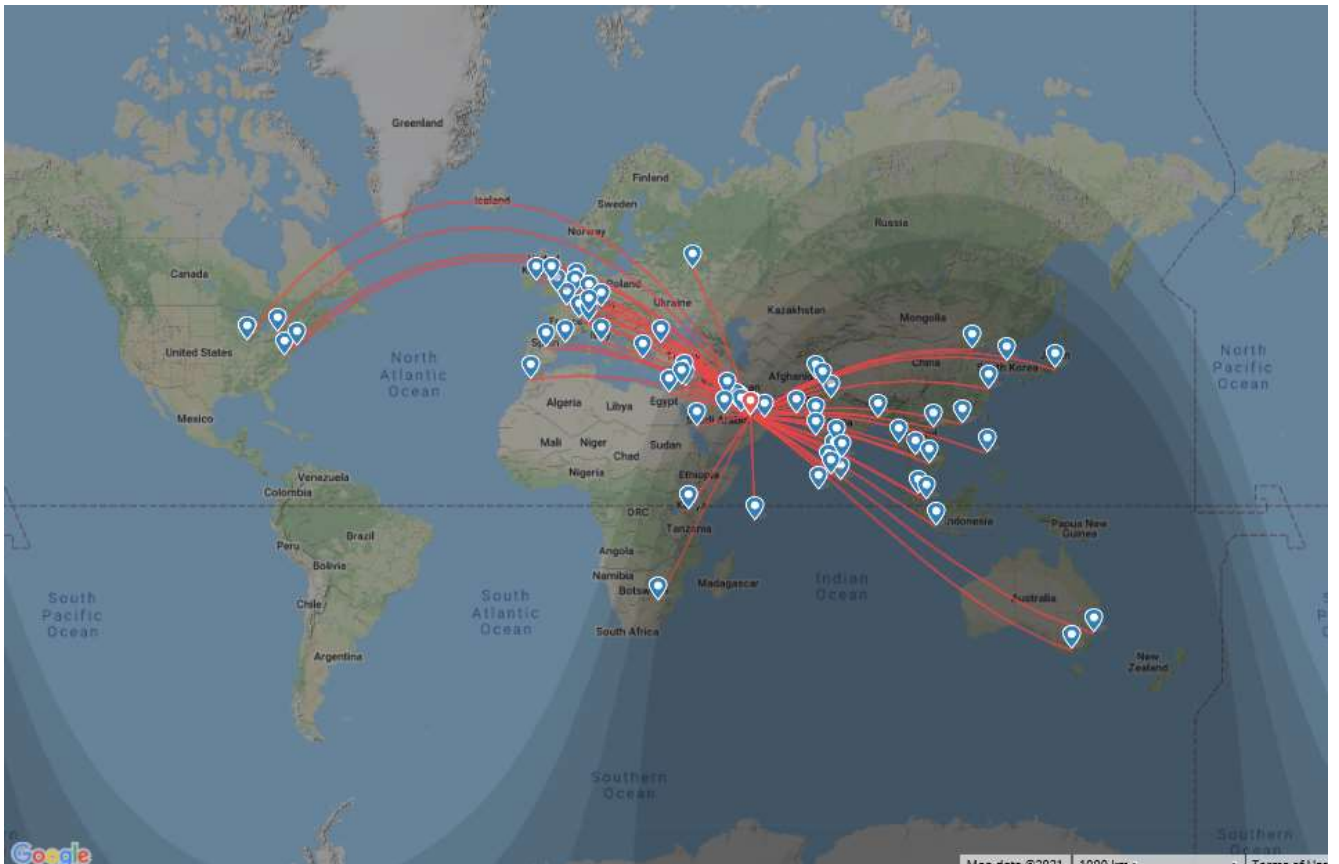
Qatar Airways ha nel suo portafoglio business anche la flotta per trasporti Cargo i cui ricavi aumentano di anno in anno. Qatar Airways può quindi continuare a investire per la crescita di questa sua divisione a seguito dei margini di crescita prospettati per il mercato Cargo.

3.1.3 Etihad Airways

La proprietà di Etihad appartiene interamente all'Emirato di Abu Dhabi che ha istituito nel 2003 la compagnia con il mandato di operare in modo sicuro e redditizio.

Etihad come le rivali, Emirates e Qatar Airways, è una compagnia che pone le esigenze del passeggero al centro dei propri processi aziendali.

L'aeroporto internazionale di Abu Dhabi (AUH), come visualizzato dalla seguente immagine, è l'Hub per Etihad dal quale sviluppa il suo network.



<https://www.flightradar24.com/data/airlines/ey-etd/routes>

Etihad vola verso 60 destinazioni nel mondo con una flotta di 98 aerei suddivisa ulteriormente in cinque tipologie differenti: *Airbus A320*, *Airbus A321*, *Boeing 787-9/10*, *Boeing 777-300ER* e *Airbus A380*. Tale flotta è composta sia da aerei di lungo che di breve-medio raggio.

Etihad sin dalla sua nascita ha avuto un approccio aggressivo nel modo di fare business, nel 2004 ha effettuato un ordine per l'acquisto di aerei da circa sette miliardi di dollari ciò è stato indirizzato dalla fiducia nelle proprie risorse e l'ambizione di successo. Successivamente, nel 2008, piazzarono per le stesse ragioni un altro ordine per 205 nuovi aerei per un totale di 43 miliardi di dollari; tali commesse verranno effettivamente realizzate e consegnate negli anni a venire.

Queste scelte unite ad investimenti correlati e collegati ad esse hanno impostato le condizioni che avrebbero comportato la crescita massiccia di Etihad.

Intorno ad una decina di anni fa Etihad era proiettata ad essere la migliore compagnia al mondo avendo ripetutamente vinto premi per i loro prodotti e servizi offerti ma a seguito di scelte strategiche inesatte iniziò una fase di declino, specialmente in ambito economico e finanziario.

La ragione primaria per cui Etihad ha sofferto così profondamente è la loro iniziativa "Etihad Partner", strategia per diversificare il proprio portafoglio, che è stata probabilmente uno dei più grandi errori accaduti nell'industria dell'aviazione.

Anziché unirsi alle tipiche alleanze tra compagnie aeree, l'ex CEO di Etihad James Hogan decise che la migliore strategia per espandere il proprio network fosse quella di investire in compagnie aeree in difficoltà, ad un prezzo relativamente basso. L'intento era di acquistare partecipazioni nelle compagnie target e di renderle profittevoli tramite una massiccia riorganizzazione aziendale. Questa mossa strategica poteva garantire ad Etihad ed i suoi partner la possibilità di rafforzare simultaneamente le loro operazioni: migliorare il proprio network, programmi frequent flyer comuni e benefici economici derivanti dalle economie di scala.

La strategia appena descritta è indubbiamente una strategia di penetrazione del mercato molto aggressiva che ha condotto Etihad ad elevate perdite determinate dai suoi investimenti sbagliati.

Il primo partner fu Air Berlin nel 2011 al quale si aggiunsero nel corso degli anni Air Seychelles, Aer Lingus, Virgin Australia, Air Serbia, Niki, Jet Airways e Alitalia.

Non tutti i progetti di investimento di Etihad sono stati dei fallimentari. Air Seychelles e Air Serbia hanno performato abbastanza bene riuscendo a canalizzare il traffico verso Abu Dhabi. Nonostante le due non siano fallite i ricavi generati da questi carrier sono modesti e non tali da limitare le perdite provenienti dagli altri Partner.

Prima che gli investimenti nel corso di pochi anni si rivelassero fallimentari tra il 2014 - 2015 Etihad ha raggiunto progressivamente il suo massimo splendore realizzando ottimi profitti (103 milioni di dollari) e potendo guardare al futuro con fiducia nel continuare ad esserlo.

In quel periodo temporale prodotti e servizi di Etihad oscuravano per distacco i loro concorrenti mediorientali Emirates e Qatar Airways, un esempio è il "Residence" prodotto con il quale Etihad ha alzato il livello sia di prodotto che di servizio offerto per i passeggeri orientati al lusso.

Il Residence è un prodotto che va oltre la prima classe, con il suo bagno privato, la sua camera da letto separata ed un maggiordomo personale a disposizione del passeggero. In aggiunta a questo prodotto, di lusso, anche le classi business ed economica di Etihad sono sempre tra le migliori a livello mondiale.

Il futuro per Etihad sembrava luminoso prospettando alla compagnia la possibilità di crescita se non fosse stato per gli investimenti che continuarono a drenare le loro casse fino al definitivo fallimento. Nel 2016 Etihad ha registrato, tutto d'un tratto, perdite per circa 1.8 miliardi di dollari causati principalmente dai loro investimenti nel progetto Etihad Partner; per provare a reagire in Etihad ci fu un cambiamento del management che provò a rilanciare la compagnia sulla scena mondiale, ma, si rivelò tardivo.

Emirates e Qatar Airways sono riuscite a costruire reti così grandi, al contrario di Etihad, tali che la redditività delle singole rotte non era poi così importante come le economie di scala raggiunte. Per esempio, operare come fa Emirates sette voli al giorno per Londra è molto più economico per ogni volo che operarne due in totale.

Etihad ha, quindi, dovuto cancellare rotte e frequenze verso città che i concorrenti mediorientali continuano a servire con profitto anche in virtù della loro dimensione.

I conti sono migliorati rispetto al 2016 ma restano profondamente in perdita: 1.5 miliardi, 1.2 miliardi, 870 milioni e 1.7 (dovuti anche al covid-19) miliardi di dollari rispettivamente nel 2017, 2018, 2019 e 2020.

I partner di Etihad hanno continuato a drenare denaro dalle casse di Etihad e ciò ha portato, nel 2019, alla decisione di abbandonare ufficialmente qualsiasi piano di competere con Emirates o Qatar per il ruolo di super connettore.

Antony Douglas, CEO di Etihad dal 2018, per poter rilanciare Etihad e sopravvivere alla crisi che la affligge sta supervisionando un'importante ristrutturazione aziendale. Tale situazione ha comportato la rimozione di destinazioni dal proprio network, riduzioni di frequenza, la rimozione di servizi e la cancellazione degli ordini di nuovi aerei per concentrarsi principalmente sui più economici ed efficienti *Boeing 787* per le tratte a lungo raggio. Inoltre, le perdite in termini di forza lavoro sono state massicce data la non più necessaria presenza di migliaia di figure professionali.

A seguito della pandemia e del cambio a livello di strategia è stata decisa da Etihad la messa a terra a tempo indeterminato dei loro 10 *Airbus A380* che continueranno a drenare denaro dalle casse di Etihad per i costi di manutenzione, ma almeno le spese di stoccaggio risultano inferiori di quelle necessarie per far volare i superjumbo con pochi passeggeri. Questi costi fissi saranno sostenuti da Etihad fino a che non riuscirà a liberarsene.

La riduzione della propria flotta implica, inoltre, il ridimensionamento della forza lavoro data la minore necessità di figure professionali.

Una significativa importanza nella realizzazione e concezione del piano strategico originario è derivata dalla ampia disponibilità di capitali, 22 miliardi di dollari forniti dal governo dell'Emirato,

poiché Etihad è considerata un asset strategico per Abu Dhabi ed è pertanto sostenuta anche e soprattutto nei momenti di crisi.

In conclusione, Etihad per potersi rilanciare si concentrerà principalmente nel servire i residenti di Abu Dhabi e il servizio locale piuttosto che il mercato globale.

In questo senso il carrier di Abu Dhabi ha un vantaggio nei confronti di Emirates in quanto è dotata di aerei più piccoli che la portano ad essere più versatile nel poter riempire i suoi aerei, pertanto, individuare le rotte e le frequenze giuste per sfruttare questo aspetto sarà fondamentale.

Il futuro di Etihad si preannuncia diverso da quanto sperato ma non è necessariamente negativo. Le proiezioni suggeriscono che la compagnia continuerà a registrare perdite almeno fino al 2022/2023 per poi finalmente, eventualmente, tornare ad essere profittevole.

Etihad tramite accordi di *code sharing* con numerose compagnie aeree è in grado di ampliare il proprio network ed offrire perciò una vasta rete di destinazioni anche se non operate direttamente dal carrier Emirato.

Le attività cargo di Etihad, al contrario, hanno registrato una performance estremamente solida, con un aumento del 66% delle entrate da 0,7 miliardi di dollari nel 2019 a 1,2 miliardi di dollari nel 2020. Nel segmento Cargo, così come per Emirates e Qatar Airways, ha senso per Etihad continuare a investire per favorirne la crescita.

Etihad come Emirates e Qatar Airways collabora o ha collaborato con numerosi marchi a livello internazionale, con il Manchester City, la Formula 1 e la Ferrari che emergono tra i più conosciuti. I brand con i quali Etihad ha deciso di legare il proprio nome hanno come obiettivo quello di accrescere il grado di conoscenza del marchio Etihad nel mondo.

3.2 Fattori critici di successo

I fattori critici di successo sono quegli elementi su cui l'azienda deve porre maggiormente la propria attenzione per il raggiungimento di risultati positivi che assicurino all'azienda un rendimento positivo nel lungo termine.

Numerose strategie vengono implementate dai vettori per crescere o mantenere le proprie posizioni di mercato. Tuttavia, ci sono dei fattori critici di successo specifici che, se presenti, possono portare al successo nell'industria dell'aviazione civile.

I seguenti sono considerati i CSF²⁶ di maggior rilevanza nell'industria dell'aviazione civile: struttura, cultura, alleanze strategiche, pianificazioni e previsioni, tecnologia, marketing e branding e l'outsourcing.

²⁶ Critical Success Factors – Fattori Critici di Successo

- **Struttura:** le strutture organizzative sono modelli interni di relazioni che definiscono il modo in cui il lavoro viene svolto strutturando chiaramente le posizioni, le responsabilità, l'autorità, il potere e le basi, da cui hanno origine, il sistema di comunicazione e il posizionamento delle risorse umane nell'organizzazione

Con i diversi tipi di strutture organizzative, un'azienda può scegliere il tipo di struttura più adeguato e adattarlo alle sue operazioni. Le migliori strutture sono quelle che massimizzano l'efficacia della comunicazione e che considerano importanti i feedback ricevuti dai livelli gerarchici inferiori, il che aiuta l'azienda a costruire il suo vantaggio competitivo.

Le strutture funzionali si concentrano sull'eccellenza funzionale, le strutture divisionali sono adatte per essere reattivi sul mercato e le strutture orizzontali enfatizzano i processi della catena del valore. La struttura è un KSF che unifica il corpo organizzativo e che esplicita il modo in cui l'azienda si rivolge al mercato che serve.

- **Cultura:** dal momento che l'industria delle compagnie aeree si concentra sulle esigenze dei consumatori, l'unico elemento interno che può unificare tutti gli impiegati e le loro azioni verso l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei propri clienti è una cultura organizzativa comune. La cultura è un insieme di presupposti, valori e modi di operare funzionali al raggiungimento del fine dell'organizzazione, che, per essere raggiunto deve risultare condiviso dai membri dell'organizzazione.

L'insieme dei valori e degli atteggiamenti in vigore si traducono in processi aziendali e questi si riflettono sul prodotto finale che i clienti percepiscono con chiarezza come di valore.

Inoltre, dal punto di vista del cliente, i consumatori spesso vedono il personale di prima linea come rappresentanti dell'azienda stessa, quindi, ciò che viene eseguito durante l'esperienza di viaggio farà guadagnare o meno punti alla compagnia a livello immagine.

Con una cultura efficace in circolazione, l'impegno e i valori mostrati dai dipendenti si traducono in risultati tangibili riflettendosi sul bilancio.

I dipendenti saranno motivati se credono in ciò che fanno, inoltre, se una parte variabile del proprio compenso fosse basata sulle prestazioni i membri dell'organizzazione potrebbero trovare una ulteriore motivazione.

- **Alleanze strategiche:** le compagnie aeree con l'obiettivo di crescita devono assicurandosi innanzitutto una posizione dominante all'interno dei loro mercati, poi guadagnando sempre più quote di mercato in altri mercati regionali ed infine sono in grado di stabilire una presenza globale. Le alleanze strategiche rendono possibile tutto ciò, portando vari vantaggi. I benefici delle alleanze vanno dal code sharing, al coordinamento delle operazioni, agli accordi di vendita reciproci, alle joint venture, come il catering e la manutenzione, all'aumento dei livelli

di traffico dovuto allo sviluppo di nuovi mercati, alla facilità di trasferimento dei bagagli, al check-in unico per viaggi multipli e alla combinazione di programmi frequent flyer. Tutto questo porta a risparmi sui costi con una differenziazione che è sostanziale per costruire un vantaggio competitivo. Nonostante ciò, i membri di uno stesso gruppo strategico non otterranno gli stessi benefici per varie motivazioni, tra cui le loro risorse, le capacità, la base di clienti ed il potenziale delle loro rotte.

- **Pianificazioni e previsioni:** la pianificazione di rotte, frequenze, personale e tutto ciò che è relativo al core business della compagnia è ciò che in definitiva conduce, o meno, ai risultati sperati. Prevedere, nei limiti del possibile, i probabili scenari futuri è ulteriormente fondamentale poiché consente ai carrier di adeguarsi ad avvenimenti dai quali possano nascere opportunità o rischi. Le previsioni, di conseguenza, sono funzionali alle pianificazioni.
- **Tecnologia:** tecnologia all'avanguardia in termini di efficienza degli aeromobili e sistemi informatici, di alto profilo, sono alla base delle operazioni e della gestione delle compagnie aeree.
- **Marketing e branding:** le compagnie aeree all'avanguardia riescono a fornire il giusto prodotto o servizio anticipando la richiesta del cliente, tramite processi di profilazione. Ciò può essere raggiunto posizionando il consumatore al centro dei propri processi aziendali. Attraverso campagne di branding, mirate, con l'obiettivo di far conoscere i valori e la sua identità l'impresa riesce a imporsi sul mercato diventando un punto di riferimento per i prodotti e servizi offerti.
- **Outsourcing:** le attività di supporto che non sono coadiuvate da capacità interne andrebbero esternalizzate in quanto il fornitore gode di una posizione migliore nel fornire i servizi per i quali è specializzato.

I benefici strategici dell'outsourcing includono la riduzione dei costi dal momento che il fornitore di servizi ha accesso a driver di costo superiori, economie di scala e apprendimento. L'outsourcing aumenta anche la concentrazione a causa della riduzione della portata funzionale dell'organizzazione che aumenta la reattività del mercato

La realizzazione interna diventa un'opzione solo quando i costi propri di produzione siano minori dei costi sostenuti per comprare dall'esterno o sia un fattore differenziante per il carrier.

3.3 Analisi qualitativa e quantitativa dei risultati

I tre vettori mediorientali analizzati hanno numerosi aspetti in comune ma tra loro c'è chi ha saputo meglio adattarsi al dinamismo che l'industria dell'aviazione civile ha richiesto nel tempo.

Emirates su tutte è quella che ha ottenuto i migliori risultati, la compagnia nel suo complesso ben performa in tutti i CSF presentati nel precedente paragrafo, ciò è ulteriormente confermato dai risultati in termini di profitto. Emirates in tutti i suoi prodotti e servizi si è sempre confermata tra le migliori compagnie aeree a livello mondiale, è dotata del giusto mix a qualsiasi livello, che sia il network, l'esperienza di viaggio o i processi interni. La poca presenza nel mercato regionale è forse uno degli elementi nei quali Emirates può migliorare ma, per ora, la loro strategia ha pagato.

Rispetto ai concorrenti Emirates ha una minore diversificazione di flotta (solo aerei di lungo raggio) ma se questo da un lato garantisce risparmi in termini di costo dall'altro limita qualche opportunità di business a Emirates.

Qatar Airways, ad oggi, non è ancora a livello di Emirates ma ha dimostrato nel corso degli anni resilienza e consistenza nel suo operato. La compagnia Qatarota deve imparare dalle scelte sbagliate e soprattutto sfruttare la fine del Blockade per continuare a imporsi sul mercato come uno tra i migliori carrier a livello mondiale.

Qatar Airways, avendo coscienza delle proprie abilità, con le giuste scelte strategiche può provare a raggiungere Emirates, sia a livello di network che di risultati finanziari sfruttando le opportunità che il mercato presenterà nei prossimi anni.

One World, l'alleanza di cui è parte Qatar Airways, può essere un fattore importante nei confronti di Emirates poiché la stessa non è parte di alcuna alleanza. Qatar Airways dovrà quindi essere brava nello sfruttare le sinergie che una alleanza è in grado di creare.

Etihad ha mostrato ottime potenzialità a tutti i livelli ma a causa di varie scelte sbagliate non si trova dove i vertici della compagnia avrebbero sperato. La fase di ristrutturazione aziendale in questo senso risulta cruciale per il rilancio di Etihad verso ciò che per anni ha ben eseguito. Tornare ad essere un super connettore a livello mondiale richiederà del tempo, ma, tale ritorno può realizzarsi mediante scelte strategiche oculate ed il perdurare degli standard eccellenti per prodotti e servizi offerti, che tanto hanno caratterizzato Etihad.

Entrare in una delle tre maggiori alleanze tra compagnie aeree per Etihad può essere un buon punto di partenza per incrementare il proprio processo di crescita. Star Alliance tra le tre potrebbe essere la scelta strategica migliore dal momento che è l'unica alleanza a non avere al suo interno un carrier basato nel Medioriente ed inoltre ridurrebbe la concorrenza delle compagnie presenti nell'alleanza.

Tutti e due gli enti, Etihad e Star Alliance, riceverebbero mutui benefici in caso di adesione.

Conclusioni

L'industria dell'aviazione civile, a livello globale, è caratterizzata da un ambiente altamente dinamico, complesso e competitivo. Il settore dell'aviazione ha, nel corso del tempo, attraversato un drastico cambiamento sia nella domanda che nell'offerta.

Le compagnie aeree, a differenza di altre imprese, sono maggiormente soggette a cambiamenti dell'ambiente esterno: aspettative della clientela, mosse dei concorrenti, variabilità derivante dai fornitori e delle regolamentazioni influenzano notevolmente il business di un vettore aereo.

Con la liberalizzazione dei principali mercati del trasporto aereo, l'intensità della concorrenza tra i vettori è aumentata sicché si manifesta il bisogno di immediatezza nella risposta ai cambiamenti nell'ambiente esterno, sia che si tratti di opportunità che di minacce.

Il modello Hub and Spoke, sviluppato inizialmente negli USA, minimizza il numero totale di voli massimizzando le connessioni globali disponibili agli utenti ed aggrega il traffico verso gli Hub per poi ripartire verso tutte le destinazioni.

I vettori mediorientali si trovano in una condizione unica rispetto a tutti i loro competitor dato che il traffico delle rispettive nazioni non è paragonabile a quello degli Stati Uniti, dell'India o dell'Europa e non permette il tipico utilizzo dell'Hub and Spoke tra località non molto distanti. Peraltro, la posizione geografica di crocevia tra continenti e la disponibilità economica sono altri elementi strategici positivi che hanno permesso di sviluppare una nuova strategia competitiva.

Tali carrier hanno dunque utilizzato il modello di network Hub and Spoke adattandolo alle rotte a lungo raggio, dotandolo di una qualità di servizio che si pone al top mondiale come fattore differenziante e riuscendo a diventare super-connettori mondiali attirando traffico da altre nazioni verso il proprio Hub mediorientale.

La corretta esecuzione del modello Hub and Spoke garantisce la migliore efficienza complessiva possibile a livello di network, crea un immenso mercato virtuale per il vettore che lo usa per riempire i voli e renderli profittevoli globalmente e, ove eseguito bene (Emirates in primis poi Qatar Airways) permette buoni profitti.

Bibliografia

- Al-Sayeh, K. M. (2014). *The rise of the emerging Middle East carriers: outlook and implications for the global airline industry* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Arrigo, U., & Giuricin, A. (2006, September). Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost. In *Siep società italiana di economia pubblica, conferenza tenuta all'università di Pavia il* (pp. 14-15).
- Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (Eds.). (2015). *The global airline industry*. John Wiley & Sons.
- Cook, G. N., & Goodwin, J. (2008). Airline Networks: A comparison of hub-and-spoke and point-to-point systems. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 17(2), 1.
- Fontana, F., & Caroli, M. Economia e gestione delle imprese–2012
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Lebel, J. (2019). Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways: des compagnies aériennes d'envergure mondiale au service du rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abu Dhabi et du Qatar. *Études de l'Ifri*.
- Mirza, M. (2008). Economic Impact of Airplane turntimes. *Aero Quarterly*, 4, 2008.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Riwo-Abudho, M., Njanja, L. W., & Ochieng, I. (2013). Key success factors in airlines: Overcoming the challenges.
- Wheeler, C. F. (1989). Strategies for maximizing the profitability of airline hub-and-spoke networks. *Transportation Research Record*, (1214).

Sitografia

- <https://simpleflying.com/hub-and-spoke-vs-point-to-point/>
- <https://simpleflying.com/emirates-goes-smaller/>
- <https://simpleflying.com/the-evolution-of-the-airplane/>
- <https://simpleflying.com/middle-east-airline-recovery/>
- <https://simpleflying.com/emirates-a380-profits/>
- <https://simpleflying.com/a380-vs-747/#leaving-a-legacy>
- <https://simpleflying.com/the-evolution-of-the-airplane/#making-aircraft-larger-the-boeing-747>
- <https://simpleflying.com/etihads-airline-investments-have-been-a-disaster/>
- <https://www.emirates.com/it/italian/>
- <https://www.qatarairways.com/it-it/homepage.html>
- <https://www.etihad.com/it-it/>
- <https://thepointsguy.com/news/saudi-arabia-to-lift-qatar-blockade/>
- <https://www.rateacabincrew.com/blog/post/etihad-airways-new-strategy-is-an-old-failed-strategy>
- <https://www.gqitalia.it/gadget/hi-tech/2017/11/23/storia-del-primo-smartphone-l-ibm-simon>
- <https://that-aviation.com/it/blog/ma-quanto-costa-un-aereo-il-listino-prezzi-di-airbus-e-gruppo-boeing>
- <https://www.airspacemag.com/history-of-flight/airplanes-that-transformed-aviation-46502830/?page=2>
- <https://www.safran-group.com/media/top-5-best-sellers-commercial-aviation-history-20180330>
- <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/business/qatar-airways-says-losses-have-reached-1-9-billion-amid-pandemic-boycott/articleshow/78348500.cms?from=mdr>
- <https://www.cbsnews.com/news/uae-joins-saudis-in-dropping-qatar-blockade-as-a-persian-gulf-crisis-ends/>
- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-11-02/abu-dhabi-poured-22-billion-into-etihad-during-pre-pandemic-era>
- <https://www.wingsmagazine.com/etihad-places-order-for-up-to-205-aircraft-1694/>

- <https://www.forbes.com/sites/willhorton1/2020/07/02/qatar-airways-has-the-resilient-strategy-emirates-needs-for-covid-19/>
- <https://www.flightglobal.com/airlines/qatar-airways-parent-pursues-5bn-in-compensation-over-blockade/139426.article>
- <https://www.cbsnews.com/news/uae-joins-saudis-in-dropping-qatar-blockade-as-a-persian-gulf-crisis-ends/>
- <https://www.popularmechanics.com/flight/airlines/a27588/heres-how-airlines-schedule-their-flights/?web=1&wdLOR=c2D837C06-A220-43A5-852C-9222D4E79CC4>
- <https://aeronauticsonline.com/the-airline-economics-of-the-bicycle-wheel-point-to-point-vs-hub-and-spoke-flying/>