



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra **Analisi Finanziaria**

L'impatto del Covid-19 sul settore del trasporto aereo.

Prof. Di Lazzaro Fabrizio

RELATORE

Prof. Di Donato Francesca

CORRELATORE

Gianluca Eburnea
Matr.736361

CANDIDATO

Anno Accademico **2021/2022**

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
---------------------	---------------

CAPITOLO PRIMO STORIA DEL TRASPORTO AEREO

1.1 STORIA DEL TRASPORTO AEREO	pag. 7
1.2 STUDIO EMPIRICO SULL'EVOLUZIONE DEL TRASPORTO AEREO DAL 1980 AL 2019	pag. 16
1.3 LE COMPAGNIE DI BANDIERA	pag. 26
1.4 LE COMPAGNIE LOW COST	pag. 29

CAPITOLO SECONDO EFFETTI DELLA PANDEMIA SUL TRASPORTO AEREO

2.1 EFFETTI DELLA PANDEMIA SUL TRASPORTO AEREO NELTRIENNO 2019-2021	pag. 34
2.2 LE PERFORMANCE ECONOMICHE DELLA COMPAGNIA LUFTHANSA PRE-PANDEMIA	pag. 38
2.3 LE PERFORMANCE ECONOMICHE DELLA COMPAGNIA LUFTHANSA POST-PANDEMIA	pag. 42

CAPITOLO TERZO
EFFETTI DELLA PANDEMIA SUL TRASPORTO AEREO
LOW COST

3.1	IMPATTO ECONOMICO DELLA PANDEMIA SULLE COMPAGNIE LOW COST	pag. 51
3.2	LE PERFORMANCE ECONOMICHE PRE-PANDEMIA DELLA COMPAGNIA VUELING	pag. 54
3.3	LE PERFORMANCE ECONOMICHE POST-PANDEMIA DELLA COMPAGNIA VUELING	pag. 57
3.4	CONFRONTO TRA GLI IMPATTI CHE LA PANDEMIA HA AVUTO SULLE COMPAGNIE AEREE LUFTHANSA E VUELING	pag. 62
	CONCLUSIONI	pag. 68
	BIBILOGRAFIA	pag. 73
	SITOGRAFIA	pag. 75
	RIASSUNTO	pag. 76

INTRODUZIONE

L'uomo ha sempre sognato di volare e di conquistare i cieli, ciò che lui stesso riteneva impossibile o divino lo ritroviamo nelle sue rappresentazioni degli dei o nelle opere mitologiche di ogni epoca.

Osservando la natura gli antichi pensavano che l'imitazione degli uccelli fosse l'unica possibilità per volare e viaggiare nei cieli.

L'idea di un mezzo capace di volare è sempre stata una chimera per l'uomo, già le popolazioni antiche sognavano di poter solcare i cieli e, nel corso del tempo, questo sogno è rimasto sempre internamente celato nel cuore delle persone.

Quest'idea, viva per millenni, appare agli occhi dell'uomo moderno molto distante dalla realtà ma nel passato appassionò innumerevoli studiosi e pensatori.

Spicca fra tanti scienziati del passato il grande artista e inventore rinascimentale Leonardo da Vinci che studiò gli uccelli per buona parte della vita e progettò diverse "macchine per volare" molto avanzate per le conoscenze che si avevano ai suoi tempi; i suoi sforzi comunque non furono coronati dal successo.

Gli studi di Leonardo, come quelli di innumerevoli altri pensatori, hanno però esercitato un'influenza più o meno importante su quanti lo hanno seguito nei tempi più recenti cercando di assecondare la natura intrinseca dell'uomo che, sin dalla notte dei tempi, lo ha condotto a viaggiare in lungo e in largo per il globo terrestre.

La qualità e la velocità negli spostamenti ha subito, nel corso del tempo, una notevole evoluzione; il tempo necessario ad effettuare gli spostamenti si è ridotto notevolmente ed è ormai possibile a chiunque raggiungere ogni angolo remoto della Terra.

Esistono varie modalità per viaggiare e, in base all'ampiezza del tragitto, esistono veicoli più o meno adatti.

Tutti i mezzi atti allo spostamento, qualunque tipo esso sia, terrestre, marittimo o aereo, sono in costante miglioramento.

In generale il settore dei trasporti ha beneficiato notevolmente degli sviluppi tecnologici e meccanici che l'intelletto umano ha partorito nel corso dei secoli.

Non si può non specificare, quando si parla del settore dei trasporti, che va fatta una netta distinzione tra trasporto merci e trasporto passeggeri; infatti nonostante essi siano come due rami dello stesso albero, hanno avuto un percorso di crescita distinto e separato, sia nell'ambito della sicurezza che nelle tempistiche di realizzazione.

Attualmente il veicolo che riesce a percorrere le distanze più disparate in minor tempo è l'aero.

Nel corso degli ultimi decenni il settore del trasporto aereo è stato interessato da uno straordinario processo di cambiamento che ne ha profondamente ridisegnato l'assetto normativo e irreversibilmente segnato l'evoluzione in termini organizzativi e commerciali.

Nell'arco del quindicennio compreso tra la fine degli anni '70 e la metà degli anni '90 la regolamentazione del trasporto aereo internazionale è passata da un regime di accentuato protezionismo da parte degli Stati nazionali rispetto alle possibilità di accesso e di sfruttamento a fini commerciali dei rispettivi spazi aerei a un regime di segno opposto, caratterizzato dalla progressiva rimozione degli ostacoli alla libera concorrenza fra tutti i soggetti imprenditoriali interessati ad inserirsi in questo mercato.¹

La conseguenza è un numero di velivoli in costante aumento, la copertura delle tratte da parte delle compagnie aeree quotidianamente oggetto di aggiornamenti e la qualità del volo in continuo miglioramento.

Le motivazioni che spingono le persone a volare sono molteplici, lavoro, piacere e commercio sono quelle più gettonate.

La facilità con cui si può usufruire dei voli aerei e il raggiungimento di destinazioni anche lontane in tempi ridotti ha fatto sì che l'aereo fungesse anche da

¹ AAVV. Il Trasporto aereo ed effetti della liberalizzazione e previsioni (Italian Edition). Bibliotheka Edizione del Kindle, Roma, 2017, p.11.

mezzo per la propulsione della socialità tra gruppi di persone provenienti da contesti completamente diversi, implementando e migliorando lo scambio culturale.

Nel giro di pochi anni, le compagnie low cost si sono affermate come una sempre più convincente alternativa all'offerta tradizionale di trasporto aereo grazie soprattutto ad una politica tariffaria in grado di abbattere in maniera considerevole i costi a carico dei clienti nonché al sostegno di una filosofia imprenditoriale basata sul contenimento dei costi di gestione e sulla riduzione allo stretto indispensabile dei servizi non necessari, a cominciare da quelli legati al comfort dei viaggiatori.

Anche in Italia la realtà odierna del trasporto aereo è figlia di questa evoluzione, infatti nel 2017 si contavano 193 imprese del settore con un fatturato di 9,4 miliardi di euro e un numero di occupati che sfiorava il numero di ventimila.

Anche il numero di passeggeri ha avuto, tra il 2010 e il 2018, un aumento del 33,3%, il 53,3% registrato nei voli internazionali il 7,2% in quelli nazionali.²

Tuttavia questo sviluppo della nuova frontiera del trasporto aereo appare da noi fortemente intrecciato alle difficili vicende della principale compagnia nazionale, più volte sull'orlo del disastro economico nel corso degli ultimi 20 anni, più volte destinataria di drastici quanto vani interventi di risanamento gestionale.

Oggi tutte le Compagnie aeree stanno affrontando serie difficoltà di sopravvivenza poiché la paralisi del trasporto aereo, conseguenza della diffusione della pandemia da COVID-19, ha bloccato l'operatività di queste aziende che sostengono continuamente enormi spese di gestione di strutture, velivoli, mezzi e risorse umane che continuano a incidere sui loro bilanci anche quando il blocco dei voli e degli aeroporti non consente loro di guadagnare neanche il tanto che basta ad affrontare le spese correnti.

Per rispondere a questa sfida i vettori aerei di tutto il mondo si sono impegnate in profonde ristrutturazioni interne e cambi di strategie commerciali.

Solo se queste strategie saranno coraggiose, innovative e lungimiranti le compagnie potranno salvarsi dal fallimento e prepararsi ad affrontare il dopo crisi.

Probabilmente l'esempio di Alitalia servirà proprio a capire quali sono gli errori da non ripetere e l'approccio delle tradizionali compagnie di bandiera e delle

² www.istat.it/ISTAT, Statistiche, Trasporto aereo andamento e scenari, 5 maggio 2020.

nuove compagnie low cost apriranno nuove strade di espansione e nuove strategie per la sopravvivenza dei vettori aerei nei periodi di profonda crisi.

CAPITOLO PRIMO

STORIA DEL TRASPORTO AEREO

1.1 STORIA DEL TRASPORTO AEREO

Il volo aereo ha ufficialmente una esatta data di nascita, il 17 dicembre 1903, giorno in cui i fratelli Wright volarono per pochi attimi, percorrendo qualche centinaio di metri, utilizzando un velivolo rudimentale.

Prima che i fratelli Wright attuassero questo storico primo volo erano i dirigibili a fungere da velivoli atti al trasporto delle persone ma molteplici erano le lacune nel trasporto che li rendevano poco funzionali.³

Era comunque una forma di attività aeronautica che a quei tempi si era già affermata sviluppando gli esperimenti di aerostatica iniziati in Francia con il lavoro pionieristico dei fratelli Montgolfier che attuarono il primo avventuroso tentativo di volare il 14 dicembre dell'anno 1782.⁴

Nel secolo successivo i velivoli “più leggeri dell'aria” si erano moltiplicati, dimostrando di poter trasportare esseri umani nell'aria con relativa facilità.

Ma il dirigibile risultava troppo lento e allo stesso tempo non sicuro, spesse volte non erano affidabili e resistenti e non riuscivano a compiere correttamente le rotte a cui erano destinati.

³ David McCullough, I fratelli Wright, Editore Nutrimenti, Roma, 2017.

⁴ A. Borgo, E. Tomè, I fratelli Montogolfier, la mongolfiera del 1783, Sassi Editore, Leguzzano (VI), 2018, pag. 3.

Le vere potenzialità dei collegamenti aerei si svelarono nel 1927 e da quel momento si ebbe la convinzione che l'aereo potesse diventare davvero il miglior vettore per gli spostamenti di uomini e mezzi, soprattutto per le lunghe distanze.

Alle 7,52 del 20 maggio 1927, infatti, il pilota postale Charles Lindberg intraprese un viaggio che cambiò la storia dei trasporti.⁵

Con un aereo appositamente progettato e costruito, Lindberg partì dalla pista di Roosevelt Field di Long di New York e, dopo aver sorvolato le coste americane, attraversato l'Atlantico e sorvolato le isole britanniche, atterrò a Parigi senza aver fatto alcuno scalo.

Quest'impresa, incentivata da un premio da 25 mila dollari promesso nel 1919 dall'imprenditore americano Raymond Orteig, si concluse dopo 33 ore e mezzo di volo ininterrotto all'aeroporto Le Bourget di Parigi e la folla di 100.000 persone che lo stava aspettando probabilmente era già consapevole di assistere ad un evento storico che avrebbe cambiato il corso della storia.

Dal 1903 ad oggi, dunque, il processo di evoluzione del settore ha avuto una crescita pressoché inarrestabile.

Qualunque tipo di aereo, sia questo da trasporto merci, militare o adibito al trasporto delle persone, ha subito delle evoluzioni.

Questi miglioramenti hanno permesso di accrescere esponenzialmente i valori economici mossi dal settore.

Un fattore molto importante nello sviluppo del movimento via aria è stato il costante abbattimento dei prezzi verso cui il mercato è andato incontro.

Questo fattore ha permesso anche alle classi sociali meno abbienti di potersi muovere più rapidamente e più facilmente, favorendo indirettamente lo sviluppo culturale di tutta la popolazione.

Quando i viaggi erano compiuti utilizzando i dirigibili, solo le persone ricche erano sufficientemente munite di denaro per poter comprare i biglietti validi per compiere la tratta, i prezzi erano più che proibitivi per la popolazione di classe media e medio-bassa.

Fondamentale per lo sviluppo dell'aviazione è stata la prima grande guerra.

⁵ Alton Pryor, Charles Lindberg The rogue aviator, Editore Stagecoach Publishing, 2013.

Infatti, quando nel 1914 il mondo entrò in guerra l'aviazione aveva poco più di dieci anni e le macchine per volare erano poco più che pericolosi giocattoli per spericolati ed eccentrici inventori/piloti dotati di un coraggio che sconfinava nell'irresponsabilità, viste le altissime percentuali di decessi.

Ma il tutto stava cambiando ad una velocità inimmaginabile, infatti già alla fine delle ostilità l'aviazione era diventata una forma di trasporto affidabile e sicura poiché l'aeroplano si era rivelato uno strumento bellico estremamente efficace e indispensabile.

Gli aerei della fine delle ostilità erano già molto diversi e molto più sofisticati di quelli che pochi anni prima l'avevano cominciata.

Di concerto con l'accrescersi del ruolo dell'aeroplano durante la Prima guerra mondiale ebbe grande impulso anche l'industria aeronautica su grande scala.

In molte nazioni si iniziarono a costruire apparecchi in grande quantità grazie alla repentina crescita dell'industria aeronautica e delle relative infrastrutture.

La produzione di massa decretò la nascita di un gran numero di fabbriche di equipaggiamenti nel mondo dell'aviazione.

Nacque un'industria a sé stante per la fornitura di tutti i pezzi che venivano costruiti appositamente per gli aerei i quali, precedentemente, venivano quasi completamente assemblati con componenti prodotti per altre finalità.

Negli anni seguenti alla Prima guerra mondiale si gettarono le basi del trasporto aereo come lo conosciamo oggi.

Il conflitto aveva visto gli aeroplani "invecchiare" tecnologicamente e in termini di costruzione, sicché erano stati compiuti enormi progressi nella progettazione e nella fabbricazione dei velivoli.

Ingegneri aeronautici e costruttori avevano imparato molto negli anni di guerra, perciò in quelli di pace raccolsero i frutti delle nuove cognizioni.

Il primo dopoguerra vide il sorgere di una vera e propria aviazione civile, sia nello sviluppo di aeroplani specificamente progettati per l'uso commerciale, sia nella creazione di compagnie per impiegarli effettivamente.

All'inizio si trattò di apparecchi militari "civilizzati", impiegati lungo le prime rotte stabilite dopo la guerra.

Ma a quel punto le compagnie aeree di tutto il mondo, sempre più numerose, iniziarono a elaborare nuovi tipi di aerei civili, i predecessori di quelli odierni, specificamente progettati per trasportare passeggeri o carichi commerciali e che, come tali, presentavano particolari difficoltà di progettazione e fabbricazione.

Vi era la richiesta di migliorare le prestazioni in termini di velocità, raggio operativo e capacità di carico, il tutto in grado di sopportare condizioni climatiche, con efficacia e in sicurezza.

In diversi Paesi, aziende come la statunitense Douglas e l'olandese Fokker produssero efficienti modelli di aerei di linea che si rivelarono fondamentali per la rapida crescita dell'aviazione commerciale, contribuendo anche alla definizione di rotte aeree passeggeri in tutto il globo.

I progressi nella potenza e nell'efficienza dei motori d'aviazione ebbero una parte considerevole in questi sviluppi.

Quando l'industria aeronautica commerciale inizia a emergere negli anni '20, nacquero innumerevoli compagnie aeree, grandi e piccole.

Molte fra queste scomparirono per fallimento o fusione, ma alcuni dei nomi maggiori sono quelli che ancora oggi solcano i cieli.

All'alba dell'aviazione civile il consolidamento di queste compagnie fu un vero salto nel buio, ma dietro le quinte molti precursori erano pronti a investire somme notevoli in quella che, all'epoca, era un'industria totalmente nuova.

Le rotte impiegate dalle nascenti compagnie aeree erano state aperte ed esplorate da personaggi intrepidi, alcuni dei quali diventati leggendari.

A partire dal sorvolo dell'Atlantico senza scali, effettuato nel 1919 da Alcock e Brown a bordo di un bombardiere Vickers Vimy appositamente modificato, e dopo la riuscita traversata atlantica in solitaria compiuta da Charles Lindbergh nel 1927, molti audaci rischiarono la vita per effettuare voli a lungo raggio e provare nuove rotte, talvolta nelle regioni più inospitali del mondo.

Viaggiare in aereo verso luoghi distanti stava ormai diventando normale e ciò contribuì a creare rotte commerciali per il trasporto di passeggeri e merci e rotte postali celeri verso destinazioni lontane.

I primi decisivi passi in questo campo furono compiuti con le spedizioni postali celeri sulle lunghe distanze degli Stati Uniti, un risultato che non era mai stato possibile raggiungere in precedenza.

Rotte dello stesso genere furono messe a punto in altre parti del mondo, spesso a livello realmente internazionale, grazie soprattutto a Nazioni come Inghilterra e Francia.

Il periodo fra le due guerre vide crescere la fama dell'aviazione attraverso le imprese di molti piloti dell'epoca "eroica" e, contemporaneamente, la regolamentazione sempre più stretta dell'aviazione civile.

Alla fine della Prima guerra mondiale esistevano poche e sbrigative norme in merito, così come scarsi erano gli organismi adatti a stabilirle.

Il 1919 è l'anno che segna l'avvio dello sviluppo del trasporto aereo per scopi diversi da quelli militari ed è l'anno in cui viene stipulata la Convenzione di Parigi che si individua la prima fase di diffusione del servizio aereo.⁶

Sono gli anni in cui il mercato è improntato a rigidi principi di protezionismo accompagnati dall'universale riconoscimento, da parte di tutte le nazioni, della sovranità sugli spazi aerei sovrastanti i rispettivi territori.

Con il passare degli anni, gradualmente, si svilupparono forme di regolamentazione in ogni sfera dell'aviazione civile, adottate dalla maggior parte dei Paesi.

La maggior parte dei Paesi mise finalmente a punto organizzazioni governative ufficiali di tipo moderno.

Nell'ambito dell'aviazione commerciale civile, aeroplani con prestazioni sempre maggiori furono via via introdotti, mentre scompariva la pratica di convertire apparecchi militari in aerei civili ad hoc.

Tra gli aeroplani più belli dell'epoca, civili e militari, si distinguevano i magnifici apparecchi rivestiti interamente in metallo che entrarono in servizio negli anni '30.

A spronare costantemente fabbricanti e progettisti, persino durante i giorni bui della Grande depressione, fu la necessità di aerei di linea più efficienti.

⁶ <http://www.prassi.cnr.it/prassi/attiInternazionali.html?id=582>

In non pochi casi celebri, la nuova generazione di macchine per i trasporti civili, come per esempio il Boeing 247 e l'onnipresente Douglas DC-3, ottennero prestazioni tali da oscurare, al confronto, quelle di diversi aerei militari.

Furono velivoli come questi a rappresentare l'avanguardia dei grandiosi progressi compiuti nella produzione e nell'ingegneria aeronautica durante tutto il decennio.

L'impiego dell'aviazione nelle due guerre permise una impressionante crescita delle prestazioni degli aeroplani, in parte a causa del raffinamento dei progetti e dei materiali, in parte per il miglioramento dei motori aeronautici.

Furono compiuti grandi progressi nella fabbricazione e nella progettazione aeronautica, ma alcune basi di questo sviluppo erano state gettate già da tempo.

Un'innovazione importante fu l'adozione sempre più diffusa del metallo nella struttura dell'apparecchio e, in certi casi, anche nel rivestimento: le aziende tedesche Junkers e Dornier aprirono la pista in questa direzione con aeroplani interamente costruiti in metallo.

Anche l'Italia partecipò a questa azione propagandistica dell'uso degli aerei per gli spostamenti sulle grandissime distanze.

Infatti la trasvolata atlantica del 1933, la seconda trasvolata oceanica di Balbo dopo quella che lo aveva portato in Brasile alla testa di dieci idroplani fu seguita in Italia e nel mondo da milioni di persone fino a trasformarsi in uno dei maggiori eventi mediatici dei primi anni '30 con varie truppe che furono dislocate lungo il percorso della crociera e una grandissima risonanza da tutte e due le parti dell'oceano.⁷

Il miglioramento dei materiali procedeva di pari passo con i progressi nel campo ingegneristico, nello studio dell'aerodinamica e con la creazione di motori sempre più potenti.

Tutti questi fattori comportarono innumerevoli passi avanti nelle prestazioni degli aerei civili e militari.

In questo periodo si ebbe anche il passaggio, anche se non immediato, dallo schema biplano a quello monoplano sia per gli aerei militari che per quelli commerciali civili.

⁷ Italo Balbo, *La centuria alata*, Idrovolante Edizioni, Roma, 2019, pag. 13.

Ciò avvenne soprattutto per la spinta di ingegneri aeronautici di vedute più avanzate, come il leggendario responsabile della squadra inglese di progettazione, R. J. Mitchell, che intuì il potenziale della formula monoplana ad ala bassa e del carrello retrattile nel futuro degli aerei da caccia, impiegandolo con profitto nell'eccezionale Spitfire.

Il periodo fra le due guerre fu dunque un periodo in cui l'aviazione riuscì a compiere enormi passi avanti e, dopo la fine della Seconda guerra mondiale, l'aereo conquistò lo status di mezzo di trasporto sicuro e veloce che, con continue evoluzioni e miglioramenti, mantiene fino ad oggi.

L'odierna concezione di attività di aviotrasporto è infatti profondamente differente dalla visione del trasporto aereo appartenente agli anni '30: gli scambi economico-culturali tra le diverse aree geografiche maggiormente industrializzate hanno posto le premesse affinché emergessero nuovi e differenti bisogni in materia di trasporti.

Si è affermata in maniera particolarmente significativa, l'esigenza di ottimizzare il modo di eseguire e di intendere il trasporto, attribuendogli confini e spazi più ampi in cui muoversi.

La rapida diffusione e fruizione collettiva del bene tempo, in uno con la volontà di dar vita ad uno spazio sovranazionale che superasse i tradizionali confini, ha contribuito a liberare il trasporto aereo, dalla miope visione iniziale che lo relegava a mero mezzo di trasferimento di persone e cose da un luogo ad un altro.

I servizi di trasporto in generale, e quello aereo in particolare, rivestono oggi un ruolo nevralgico all'interno di ogni singolo ordinamento: ad essi, infatti, è demandato il compito di contribuire alla promozione della crescita e dell'efficienza del sistema economico.

Il trasporto aereo è centro di imputazione d'interessi economici; assolve alla funzione sociale di migliorare l'accessibilità ad aree geograficamente difficili da raggiungere, rimuovendo quegli ostacoli che generano disuguaglianza economica e sociale.

Il trasporto aereo ha, da tempo, perso la veste di mezzo occasionale e costoso di spostamento, acquisendo il rassicurante connotato della quotidianità e l'*appeal* del *low cost*.

Il trasporto aereo è un luogo di lavoro necessariamente itinerante dalle modalità operative pressoché stabili, che lo rendono assai diverso dai luoghi di lavoro dedicati alla navigazione.

Per queste ragioni il segmento del trasporto aereo necessita di regole idonee a creare un quadro normativo in grado di garantire lo sviluppo equilibrato e la efficiente gestione.

La Convenzione di Chicago del 1944, integralmente riproposta in Europa, innalza i livelli di protezionismo, inducendo tutti gli Stati europei ad implementare le politiche protezionistiche del mercato del trasporto aereo attraverso l'introduzione nei singoli ordinamenti giuridici di importanti regole a protezione delle compagnie di bandiera.

La negoziazione bilaterale tra paesi diviene lo strumento che meglio consente di controllare l'accesso al mercato e di mantenere un numero limitato di rotte servite, di diritti di traffico e l'attribuzione del diritto esclusivo ad una compagnia (di norma la compagnia di bandiera) ad operare su di una singola tratta.

La natura degli accordi bilaterali rende possibile una forma estremamente rigida di controllo sull'entrata e sulla capacità dell'offerta.

I collegamenti tra le due nazioni protagoniste dell'accordo sono effettuati dall'unico vettore autorizzato.

Non vi è alcuna tutela per il consumatore finale, che non è neppure contemplato nelle singole voci di accordo.

Le tariffe sono concordate tra le compagnie mediante il ricorso a procedure definite in ambito IATA⁸ (*International air transport association*) e successivamente approvate dai governi.

Tariffe che trascurano completamente il profilo della tutela dell'utente finale e vengono fissate ad un livello estremamente elevato, in grado di poter compensare

⁸ La International Air Transport Association è un'organizzazione internazionale di compagnie aeree con sede a Montréal. Unisce ed integra le varie reti di servizi delle compagnie associate permettendo di poter i prezzi e le disponibilità dei voli delle compagnie stesse anche da parte dei viaggiatori. La IATA è stata costituita subito dopo la fine della seconda guerra mondiale a l'Avana, prendendo il posto della precedente *International Air Traffic Association*.

gli elevati costi operativi propri della realtà europea (tratto che ancora oggi contraddistingue il mercato aereo europeo).

Un sistema così delineato e improntato a rigide regole di protezionismo non può non generare situazioni di monopolio pubblico o duopolio, basate su di una logica puramente esclusiva e del tutto indifferente alla tutela dei passeggeri.

Il settore dell'aviotrasporto resta immobilizzato in queste strette regole sino al 1978, momento in cui il governo americano, per mano del presidente Jimmy Carter, dà inizio al processo di deregolamentazione dell'industria aerea statunitense con "L'Airline Deregulation Act", una legge che ha rimosso il controllo federale su aree come tariffe, rotte e ingresso sul mercato di nuove compagnie aeree.

1.2 STUDIO EMPIRICO SULL'EVOLUZIONE DEL TRASPORTO AEREO DAL 1980 AL 2019

Il trasporto aereo probabilmente è l'ambito settoriale che ha subito dagli anni '80 ad oggi la trasformazione più radicale.

Prima degli anni ottanta il mercato, sia americano che europeo, consentiva che vi fosse, contemporaneamente, un sostanziale monopolio dei prezzi delle compagnie aeree che gestivano le rotte internazionali e che di solito erano quelle di bandiera dei due Paesi collegati che tacitamente non entravano in concorrenza le une con le altre e bilanci, delle stesse compagnie, perennemente in perdita, nonostante gli alti prezzi dei biglietti per i passeggeri che venivano costantemente ripianate dai relativi governi.

Questa situazione rendeva il viaggio aereo costoso e quindi non accessibile alla gran parte della popolazione e, di fatto, perpetuava un regime di mercato monopolistico.

Nacque così, negli Stati Uniti negli anni Settanta, l'idea dei voli low-cost, effettuati da compagnie aeree private che a costi molto bassi riuscivano ad offrire gli stessi collegamenti delle compagnie di bandiera.

Il servizio offerto era solo il trasporto, tutto ciò che tradizionalmente era compreso nel biglietto: bagaglio aggiuntivo, poltrona extra large, servizio ristoro o pasti, bevande, regali, gadget, ecc., diventava servizio opzionale a pagamento.

Questo era il modo in cui la liberalizzazione delle tratte aeree e delle tariffe apriva il mercato ad una reale concorrenza.

L'unica rigidità rimasta era, inevitabilmente, lo standard di sicurezza sul quale non è mai stata concessa nessuna licenza.

L'emanazione dell'Airline Deregulation Act, nel 1978, sancì l'ingresso di nuovi vettori sul mercato e la regolazione dell'entrata e/o dell'uscita dei vettori dalle singole rotte.

Sebbene gli obiettivi di tale decisione del governo americano fossero rivolti al mercato domestico e non intaccassero direttamente l'assetto regolatorio internazionale, le sue conseguenze si riverberarono ben presto sugli equilibri di

mercato di tutto il mondo, in particolare dell'Europa che fu quasi costretta ad avviare un'analogia strategia liberalizzatrice.⁹

I primi effetti in Europa, infatti, si concretizzarono negli anni Novanta con l'ingresso nel mercato del trasporto aereo della compagnia irlandese Ryanair che tutt'oggi detiene la maggior fetta di mercato.

Il servizio, fin dall'inizio, si differenziava da quello dei "charter" in quanto di linea e non occasionale, razionalmente orientato al risparmio proprio per offrire un biglietto dal costo contenuto.

Il target, ovvero il destinatario del servizio, è ora rappresentato da quasi tutta la popolazione, quasi chiunque oggi può permettersi di sognare un viaggio aereo mentre prima della liberalizzazione e dell'entrata nel mercato delle compagnie low cost, non tutti potevano concretizzare il proprio sogno, ripiegando su treno o nave, o semplicemente non viaggiando.

Le caratteristiche che permettono a queste "nuove" compagnie di far viaggiare i propri clienti a prezzi contenuti senza abbassare gli standard di sicurezza sono ovviamente una flotta aerea contenuta e una grande elasticità nella gestione.

Ciò comporta occasionali disagi, per esempio quando a causa della carenza o assenza di aerei di scorta vengono cancellati voli per l'impossibilità di sostituire prontamente i velivoli in avaria.

Gli unici punti su cui non esiste il risparmio sono la sicurezza e gli standard di manutenzione degli aerei; i costi di un eventuale disastro aereo oltre che a calcolarsi in vite umane comporterebbero una pubblicità negativa tale da portare alla bancarotta qualsiasi compagnia aerea sospettata di negligenza.

Un'analisi dell'Unione Europea, effettuata per il triennio 2004-2006, mostra come il fenomeno Low Cost sia protagonista di una crescita esponenziale, passando dai 12,7 milioni di passeggeri del 2004 ai 28,4 del 2006, con un incremento medio annuo del 50%, mentre i corrispondenti numeri dei vettori tradizionali sono rimasti sostanzialmente invariati.

⁹ AAVV. Il Trasporto aereo ed effetti della liberalizzazione e previsioni (Italian Edition). Bibliotheka Edizione del Kindle, Roma, 2017, p.13.

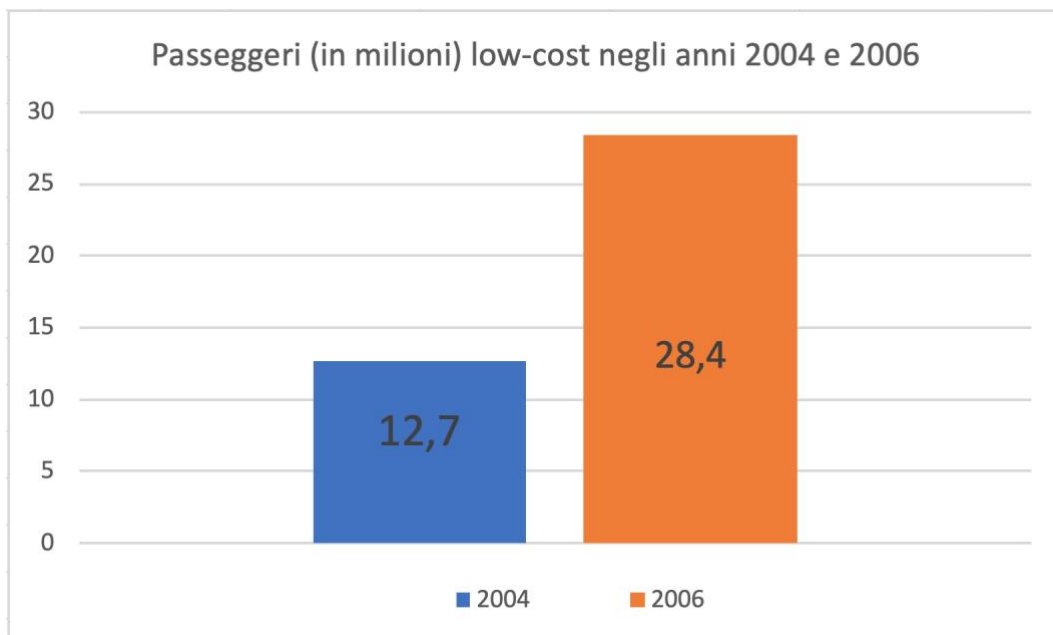


Figura 1 – Passeggeri low cost negli anni 2004 e 2006

A partire da questi numeri che descrivono il fenomeno nella sua globalità si denota come il maggior incremento percentuale è avvenuto sulle tratte del traffico nazionale che è quintuplicato passando da 1,3 a 7 milioni di passeggeri.

In ogni caso se parliamo di valori assoluti è il traffico internazionale resta sempre quello con numeri più consistenti.

Nel 1994 circa 3 milioni di passeggeri volarono a prezzi a basso costo e nel 1999 i passeggeri furono ben 17,5 milioni; dall'anno duemila in poi l'indice di crescita è salito ancora di più, la sola Ryanair, per esempio, nel 2009 ha fatto viaggiare 65 milioni di persone, nel 2010 72 milioni, con un aumento di oltre il dieci per cento in un anno.

Dopo la turbinosa crescita degli anni a ridosso del nuovo millennio, in Europa il fenomeno del low cost prosegue in maniera più pacata a causa dell'assestamento del mercato e del consolidamento delle posizioni sul mercato dei vettori già esistenti.

In questo periodo l'andamento del mercato europeo ricalca a grandi linee quello americani in cui sia le compagnie tradizionali che quelle low cost aumentano

costantemente e con una certa regolarità il volume dei loro trasporti aerei con un incremento molto più accentuato dei voli internazionali rispetto a quelli nazionali.¹⁰

Un effetto dell'ingresso nel mercato di aviotrasporto di una pluralità di operatori, siano essi operatori pubblici o privati, è il notevole innalzamento del livello di tutela rivolto all'utente finale del trasporto aereo che ha eliminato molte delle inefficienze e iniquità che spesso accompagnano i regimi di riserva e monopolio legale.

Dalla liberalizzazione non consegue unicamente la libertà di mercato ma, altresì, interventi di regolazione, ispirati a principi e regole comuni ai diversi settori.

Il processo di liberalizzazione precede, di norma in un'ipotesi ottimale, la privatizzazione.

Onde evitare falsi fenomeni di privatizzazione è necessario che vi sia l'effettivo e integrale cambio di regime.

Per consentire questo risultato gli Stati dovrebbero evitare comportamenti e politiche economiche interne diretti a favorire artificiosamente le proprie imprese o i settori in crisi attuale o potenziale.

Da tale logica discende la sanzione di incompatibilità, non assoluta ma in linea di principio, degli aiuti di Stato, in grado di incidere sugli scambi interni e falsare o minacciare la concorrenza.

Anche il libero mercato necessita di correttivi, più precisamente di azioni correttive, che provengono dalle autorità di governo al fine di prevenire o compensare squilibri o deficienze di varia natura riscontrabili nei mercati.

Come più volte ricordato, il settore del trasporto aereo è, tra tutti i settori a rete, quello che ha subito il cambiamento più profondo all'indomani dell'avvio della liberalizzazione del mercato, avvenuto nella seconda metà degli anni '70 dapprima negli Stati Uniti e, successivamente, proseguito in Europa dagli anni '80 e '90.

Quale conseguenza della nuova politica di *deregulation* del settore di trasporto aereo oltre oceano, anche in Europa, seppur con un certo ritardo, prende

¹⁰ AAVV. Il Trasporto aereo ed effetti della liberalizzazione e previsioni (Italian Edition). Bibliotheka. Edizione del Kindle.

avvio un graduale processo di liberalizzazione grazie ad una prima rinegoziazione degli accordi bilaterali tra Gran Bretagna ed Olanda e Gran Bretagna ed Irlanda.

Su questa scia altri Paesi europei maturano l'idea di rivedere il meccanismo degli accordi bilaterali e delle regole protezionistiche poste alla loro base.

Inizia a prender forma il convincimento che le posizioni di monopolio create dal sistema di regole sino a quel momento vigente, sia la reale causa della definizione di tariffe più elevate rispetto a quelle americane.

Sarà però necessario attendere un decennio, sino alla stipula dell'Atto Unico Europeo¹¹ (nel 1986) a Parigi, occasione che permetterà l'introduzione di un emendamento al Trattato di Roma.

A far data da quel momento il trasporto aereo diviene politica comune e parte integrante del mercato interno comunitario.

Grazie alla conformazione geografica del nostro Paese, l'Italia potrebbe vantare una vasta rete di scali di differenti dimensioni.



Figura 2 – Assaeroporti: gli aeroporti in Italia.

¹¹ Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, n. L 169/1 del 29.06.1987.

Invece, (vedi figura n. 1) il traffico aereo, sia passeggeri che merci, si concentra principalmente sui principali *hub* nazionali creando diseconomie di gestione.

Questa disfunzionale distribuzione del traffico rende inoltre difficile l'innalzamento della qualità del servizio offerto e soprattutto pregiudica la possibilità di razionalizzare la rete dei collegamenti nazionali a scapito dei passeggeri.

Una profonda contraddizione, ancora in parte, caratterizza la distribuzione della rete aeroportuale domestica.

L'Italia possiede potenzialmente grandi bacini di utenza localizzate nell'area settentrionale che hanno bisogno di maggiori collegamenti con le aree ricche e piene di industrie del centro Europa.

Lo sfruttamento di questi collegamenti porterebbe alla creazione di ottimi hub per tantissime compagnie aeree.

Probabilmente la posizione monopolistica che la ex Compagnia di bandiera ha imposto sul mercato italiano per tantissimi decenni la sostanziale posizione dominante degli aeroporti romani e milanesi.

Questa situazione protrattasi per diversi decenni, in pratica dalla fine della Seconda guerra mondiale alla fine dello scorso millennio, non ha permesso che venissero sviluppate aree e tratte aeree che avrebbero invece potuto dare impulso a tutto il mercato dei vettori aerei nazionali.

Infatti in Italia il settore del trasporto aereo per lunghissimo tempo e forse ancora, ha risentito e risente dell'effetto di una eccessiva regolamentazione che di fatto, per mantenere la posizione monopolistica di Alitalia ha finito per soffocare, la nascita e lo sviluppo dei vettori privati senza per altro garantire la sopravvivenza della Compagnia di bandiera.

Nel periodo che intercorre dagli inizi degli anni '60 alla fine degli anni '80, nasce una nuova compagnia chiamata Alisarda successivamente ribattezzata con il nome di Meridiana.

A fine 1985 esistevano in Italia solo tre vettori di linea: Alitalia, la compagnia regionale Alisarda e ATI, controllata da Alitalia: Alitalia operava con

51 velivoli ed una capienza di circa diecimila passeggeri, la quota del gruppo pubblico nella capacità offerta risultava di conseguenza del 96, 2%.¹²

È solo a partire dal 2004 che si è aperta la strada ad una progressiva espansione degli scali minori, fra questi di particolare rilevanza vi è da rilevare la crescita nel Triveneto del volume del traffico degli scali di Venezia e Verona ma anche Pisa, in Toscana, ha registrato notevoli incrementi di traffico sia sulle medie che sulle lunghe tratte.

Ad oggi è possibile riconoscere una sostanziale omogeneità nella disponibilità delle infrastrutture aeroportuali nelle differenti aree del Paese accompagnata, però, ad una differente accessibilità: nel sud Italia permangono maggiori difficoltà con riferimento al numero e alla qualità dei servizi di collegamento.

La non omogenea presenza di mezzi di comunicazione intermodali, necessari al collegamento tra gli scali, specie tra quelli secondari, e i bacini territoriali di utenza genera importanti conseguenze sui volumi di traffico.

Si determina, così, una grande disomogeneità fra gli aeroporti secondari che non permette di avere un sistema di collegamenti tale da essere perfettamente funzionale alle esigenze di spostamento degli utenti italiani.

Le prospettive di ulteriore espansione degli scali minori sono strettamente legate agli investimenti sulle infrastrutture aeroportuali che saranno pianificate a livello nazionale.

La posizione nevralgica della nostra penisola ha consentito al mercato domestico, nonostante i citati colli di bottiglia che ne frenano l'espansione, di divenire uno dei principali in Europa.

Il processo di liberalizzazione che ha avuto inizio negli anni '80 ha permesso l'ingresso sul mercato di nuovi e aggressivi *competitor*.

La deregolamentazione ha aperto la strada ad un mercato più competitivo: la presenza di nuovi operatori *low cost*, la progressiva diminuzione dei prezzi e il

¹² Stefania Pedrabissi, Il trasporto aereo, il mercato concorrenziale e gli aiuti di Stato. Riflessioni a margine del caso Alitalia, in rivista "Variazioni su temi di diritto del lavoro, Giappichelli Editore, 2017.

contestuale aumento della possibilità per i passeggeri di scegliere tra differenti operatori e opportunità tariffarie sono ormai delle realtà conclamate.

Si è consolidato il diritto di sbarcare e imbarcare passeggeri, bagagli e merci.

Sono divenuti più trasparenti e univoci i parametri in base ai quali si assegnano le bande orarie di atterraggio e di decollo e si effettuano le prenotazioni.

Molta attenzione viene dedicata alla sicurezza, per la quale ha iniziato ad operare un'Agenzia europea, e alla correttezza dei contenuti degli accordi internazionali, attraverso i quali è possibile regolamentare i collegamenti aerei con gli Stati Uniti.

L'aspetto più problematico del processo di privatizzazione interno permane quello delle strutture aeroportuali.

Gli investitori privati non sono attratti dai mercati delle gestioni aeroportuali a causa degli alti costi che comporta la manutenzione di un servizio a rete di questo tipo.

La mancanza di capitali non privati genera un vuoto di concorrenza nel settore aeroportuale nazionale difficilmente colmabile.

Nel 2005 il legislatore ha introdotto importanti modifiche al Codice della Navigazione, nella parte aeronautica, per tentare di risolvere le evidenti criticità del sistema di gestione, tuttavia permangono rilevanti aspetti problematici.

Parimenti a quanto accade a livello europeo il libero esercizio dell'attività di vettore aereo resta vincolato al rilascio di un certificato e di una licenza operativa, oltre che al rispetto di norme sulla sicurezza unitamente al possesso da parte dei vettori di precisi requisiti oggettivi.

L'Enac (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) è l'autorità nazionale di vigilanza e regolamentazione tecnica, cui è demandato il rilascio delle licenze di navigazione aerea e l'affidamento delle gestioni aeroportuali.

Ma la traduzione domestica degli stimoli comunitari è stata distorta da diversi elementi.

Primo fra tutti va citato lo strumento della regolazione del mercato attraverso aiuti leciti che ha finito per essere snaturato e oggi è sottoposto in maniera costante a severi controlli da parte della Commissione Europea.

La Commissione ha emanato nel 1994 una Comunicazione sull'applicazione degli articoli 92 e 93 del Trattato Cee e dell'articolo 61 dell'accordo SEE sugli aiuti di Stato nel settore dell'aviazione.

Il documento chiarisce innanzitutto a quali interventi statali, nel settore del trasporto aereo, possano applicarsi le regole degli aiuti di Stato alle imprese escludendo, ad esempio, gli aiuti all'investimento infrastrutturale che, di norma, non si ritiene costituiscano un aiuto di Stato, bensì un investimento statale destinato ad implementare o migliorare la struttura propria dei servizi a rete.

È invece del 2014 la Comunicazione della Commissione relativa "Orientamenti UE agli aiuti di Stato agli aeroporti e alle compagnie aeree".¹³

La Commissione illustra come valutare l'operazione finanziaria dello Stato a vantaggio dell'impresa aerea, suggerendo l'applicazione del criterio dell'investitore privato in un'economia di mercato, quale criterio dirimente.

Da intendersi nel senso che un aiuto concesso a condizioni pienamente di mercato non è nemmeno un aiuto.

Attraverso questo parametro debbono, infatti, essere valutate le tre più frequenti operazioni finanziarie statali a favore delle imprese aeree: il conferimento di capitale; i finanziamenti tramite prestiti, e la concessione di garanzie a copertura di prestiti contratti.

Dette operazioni sono ammesse solo se ritenute verosimilmente accettabili anche da un investitore privato in normali condizioni di mercato.

L'interesse della Commissione europea è, ed è stato, costantemente vivo nei confronti della nostra ex compagnia di bandiera: tutti gli interventi statali promossi a favore di Alitalia sono stati monitorati a livello europeo.

Dal 1997 ad oggi, tra gli aiuti al salvataggio e gli aiuti alla ristrutturazione, l'Unione Europea si è più volte pronunciata circa la compatibilità delle politiche di finanziamento a favore del vettore italiano con la disciplina degli aiuti di Stato.

Le gravi difficoltà sociali invocate dal vettore, la prima fra tutte è rappresentata dai 22.000 posti di lavoro in pericolo, necessitavano di essere immediatamente sanate.

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A52014XC0404%2801%29>

Purtroppo, nonostante le ingenti somme investite, i risultati sono sempre stati fallimentari e la compagnia non è poi riuscita a risollevarsi dal grave dissesto economico e gestionale, nonostante gli importanti tagli del personale e la riduzione degli stipendi manageriali.

1.3 LE COMPAGNIE DI BANDIERA

Per compagnia di bandiera si intende un'azienda di trasporto aereo che, avendo sede legale ed essendo registrata localmente in un dato stato sovrano, gode di diritti o privilegi preferenziali concessi da quel governo per tutte le operazioni internazionali che essa intraprende.

Storicamente il termine era usato per riferirsi alle compagnie aeree di proprietà del governo del loro paese d'origine e associate all'identità nazionale di quel paese.

Oggi il termine indica una compagnia aerea internazionale con un forte collegamento con il suo paese d'origine o che lo rappresenta a livello internazionale, senza essere necessariamente di proprietà del governo.

Le compagnie di bandiera possono anche essere riconosciute come tali a causa di leggi che richiedono agli aerei o alle navi di esporre la bandiera dello stato del paese del loro registro.

Ciò avviene negli Stati Uniti dove compagnia aerea di bandiera è qualsiasi compagnia aerea con sede negli Stati Uniti che opera a livello internazionale.

Lo status "compagnia di bandiera" è un retaggio del tempo in cui le varie nazioni avevano delle compagnie aeree statali che spesso avevano creato di loro iniziativa a causa degli elevati costi di capitale per la creazione e la gestione delle compagnie aeree.

Tuttavia, non tutte le compagnie aeree erano di proprietà del governo; Pan Am, TWA, Cathay Pacific, Union de Transports Aériens, Canadian Pacific Air Lines e Olympic Air Lines erano tutte di proprietà privata.

Esse venivano considerate compagnie di bandiera in quanto erano la "principale compagnia aerea nazionale" e spesso rappresentavano un segno della presenza del loro paese all'estero.

L'industria aeronautica fortemente regolamentata significava anche che i diritti dell'aviazione venivano spesso negoziati tra i governi, negando alle compagnie aeree l'accesso a un mercato aperto.

Questi accordi di tipo bilaterale seguono la linea guida definita dagli accordi di Bermuda I e Bermuda II che specificano i diritti assegnabili solo alle compagnie

aeree registrate localmente, costringendo alcuni governi a far ripartire le compagnie aeree per evitare di essere danneggiate dalla concorrenza di vettori stranieri.

In effetti i problemi riguardanti la regolamentazione della concorrenza e delle tariffe da applicare sono stati risolti in via primaria solo con l'accordo di Bermuda del 1946.

Tale Accordo riconosceva ai vettori aerei, previa autorizzazione dei due governi interessati alla tratta, il potere di iniziativa nella determinazione delle tariffe.

Sempre ai Governi erano imputati i controlli sull'applicazione delle disposizioni dell'Accordo da parte delle compagnie aeree.

Nel 1977 gli USA e la UK danno vita all'accordo noto come "Bermuda II", più protezionistico rispetto al primo e che ha sostituito il sistema di controllo, prima di tipo "successivo", con un meccanismo di rigorosa predeterminazione delle capacità e delle frequenze.

L'Accordo Bermuda II ebbe breve applicazione per l'avvio, quasi contemporaneo, del processo di deregolamentazione avviato negli Stati Uniti.¹⁴

Altri motivi per cui alcuni Paesi istituiscono compagnie di bandiera possono essere il nazionalismo o la necessità di dare uno stimolo all'economia come nei casi di compagnie quali: El Al di Israele o Middle East Airlines del Libano.

In molti casi, i governi assistono direttamente nella crescita delle loro compagnie di bandiera, in genere attraverso sussidi e altri incentivi fiscali.

L'ingresso nel mercato aereo locale di nuovi concorrenti sotto forma di altre compagnie aeree registrate a livello locale può essere vietato o fortemente regolamentato per evitare la concorrenza diretta.

Anche se si può autorizzare l'avvio di attività di compagnie aeree private, alle compagnie di bandiera può comunque essere accordata la priorità, in particolare nella ripartizione dei diritti di trasporto aereo sui mercati locali o internazionali.

Fino al 1978 il mercato del trasporto aereo interno era sottoposto a un controllo pubblicistico delle rotte e delle tariffe, mentre il traffico internazionale era regolato da accordi bilaterali con le altre nazioni.

¹⁴ <http://www.appuntigiurisprudenza.it/diritto-dei-trasporti/laccordo-di-bermuda-del-1946.html>

Il sistema tariffario definito nei decenni precedenti aveva di fatto bloccato il meccanismo di riequilibrio tra domanda e offerta, impedendo ai vettori di riorganizzarsi in termini di riduzione dei costi e maggiore efficienza.

Tale orientamento restrittivo nei riguardi dell'ampliamento della concorrenza tutelava gli equilibri finanziari delle compagnie di bandiera secondo una visione che considerava il trasporto aereo un settore di interesse pubblico.

Nonostante tutto, anche a causa delle crisi petrolifere, questo sistema tariffario definito nei decenni precedenti aveva da tempo iniziato a mostrare segni di cedimento causando, tra l'altro, un "ingessamento" delle compagnie tradizionali che ora non possedevano più l'elasticità necessaria a riorganizzarsi in termini di riduzione dei costi e maggiore efficienza.

Le compagnie di bandiera hanno provato a resistere alla concorrenza delle nuove aziende private riorganizzando i propri assetti sia con l'utilizzo di ingenti capitali privati che sostituiscono i tradizionali sostegni di Stato o cercando, per mezzo di complessi piani di acquisizioni e fusioni con altre compagnie di assumere una dimensione tale da sostenere il peso del nuovo tipo di concorrenza.

Utilizzando queste strategie Air France-KLM, British Airways-Iberia o Lufthansa-Swiss Air sono rimaste le uniche compagnie europee di bandiera capaci di resistere alla concorrenza delle compagnie low cost.

1.4 LE COMPAGNIE LOW COST

Le prime esperienze di compagnie aeree capaci di fornire servizi a basso costo si ebbero, intorno agli anni Settanta del secolo scorso, negli Stati Uniti.

In Europa invece si registrò più di un decennio di ritardo con la nascita della prima compagnia low cost, la Ryanair, che ancora oggi detiene una leadership riconosciuta nei cieli del vecchio continente.

La storia della più grande compagnia aerea low cost d'Europa e forse del mondo ha infatti avuto inizio nel 1985, nel sud-est dell'Irlanda, con un capitale sociale di appena 1 sterlina, un personale formato da 25 dipendenti e una filosofia orientata ad offrire un servizio a basso costo in modo da essere appetibile al maggior numero possibile di clienti.

Una diffusione vera e propria si ebbe però solo dopo il 1997 come conseguenza dei provvedimenti di liberalizzazione del settore voluti dalla Commissione Europea.

Anche se con alcuni anni di ritardo rispetto agli Stati Uniti, la liberalizzazione del trasporto aereo in Europa ne era chiaramente una diretta ed inevitabile conseguenza.

Ciò è avvenuto sia dal punto di vista psicologico, nella misura in cui gli effetti sull'abbassamento delle tariffe registratisi oltreoceano spinsero l'opinione pubblica e i movimenti dei consumatori europei ad esercitare pressioni sulle classi politiche affinché venisse rimosso il sistema di regole che favoriva le posizioni di monopolio dei grandi vettori; sia per la necessità di ristabilire l'equilibrio competitivo internazionale, dopo l'avvio da parte degli USA di una politica di revisione degli accordi bilaterali internazionali a partire dalla fine degli anni '70, con la quale si erano affermati nuovi principi in grado di rimuovere i preesistenti vincoli all'ampliamento dell'offerta attraverso la crescita della concorrenza.

In effetti le conseguenze sugli assetti del mercato europeo delle trasformazioni avvenute negli USA in materia di trasporto aereo non tardarono a farsi sentire.¹⁵

¹⁵ AAVV. Il Trasporto aereo ed effetti della liberalizzazione e previsioni (Italian Edition). Bibliotheka. Edizione del Kindle.

Infatti, dalla fine degli anni Novanta, anche nel nostro continente sono sempre più numerose le compagnie aeree che offrono voli a costi molto vantaggiosi tanto da scatenare una concorrenza vera e propria che ha spinto anche le maggiori compagnie a creare al loro interno un ramo Low Cost.

Questa filosofia commerciale è diretta a trasformare il viaggio aereo in un'opportunità alla portata di tutti per mezzo di una drastica riduzione dei prezzi ottenuta semplificando il servizio.

La causa del ritardo di diffusione del modello low cost in Europa risiedeva soprattutto nel diverso tipo di regolamentazione allora vigente.

Fino a inizio millennio le regole CEE per aprire alla concorrenza il mercato del trasporto aereo non sembravano aver prodotto risultati eclatanti.

In effetti più della metà delle rotte internazionali intraeuropee continuavano ad avere un solo operatore, mentre meno di un terzo erano servite da due vettori e meno del 10% da un numero superiore a due.

Ancor più chiusa appariva, nel suo complesso, la situazione sui mercati nazionali, dove oltre il 90% delle rotte erano servite da una sola compagnia.

Anche sul versante del traffico passeggeri, inoltre, le dinamiche registrate nei primi anni a partire dal 1993 non sembravano evidenziare un capovolgimento drastico dei rapporti di forza tra i grandi vettori e i nuovi operatori regionali e/o low cost, neppure rispetto agli scambi con gli altri mercati internazionali.

In Europa le compagnie di bandiera tradizionali facevano registrare una crescita del rapporto passeggeri/km non dissimile da quella complessiva dell'intero settore, con un corrispondente aumento del numero complessivo di passeggeri trasportati pari a circa 1,5 volte.

Nel 2002 i voli Low Cost erano quasi il 6% del totale dei voli aerei, nel 2003 sono diventati quasi il 12%, nel 2005 hanno raggiunto quota 20%, nel 2007 il 27%, e, negli anni a seguire, la tendenza è quella di un continuo aumento.

Quote percentuali dei voli low-cost sul totale in Europa

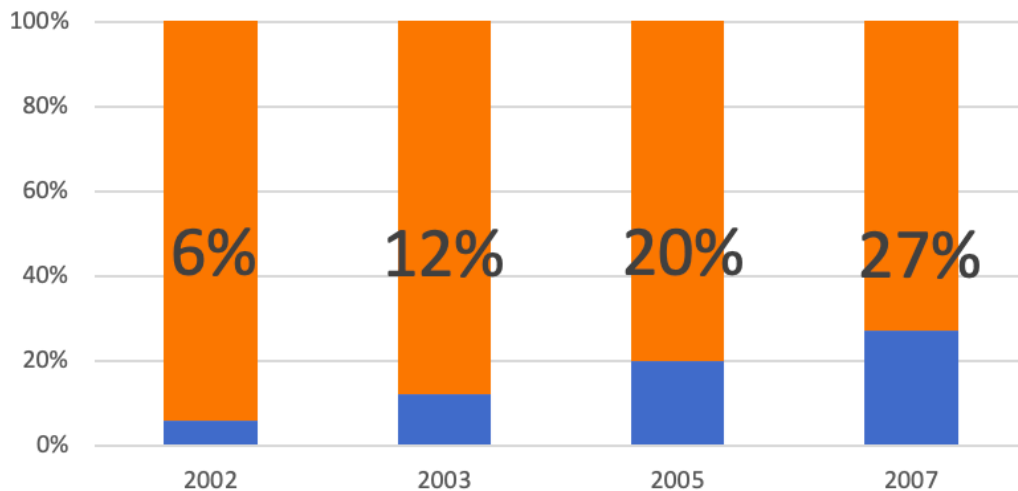


Figura 3 – Quote percentuali dei voli low-cost sul totale del mercato dei voli aerei in Europa.

Si stima, invece, che dal 2002 ad oggi i passeggeri che hanno utilizzato le compagnie Low Cost abbiano superato il numero di 130 milioni.

In tal senso, l'anno della 'svolta' può essere considerato il 2003 quando è entrato in campo un elevato numero di nuove compagnie aeree che, visto il successo avuto dalla Compagnia Ryanair, hanno cominciato a conquistare quote di mercato sempre più sostanziose.

Per quanto riguarda il fronte dei prezzi, la concorrenza dei low cost, all'inizio non ha provocato una rincorsa tariffaria esasperata da parte delle grandi compagnie, che non hanno segnalato forti contrazioni in termini di proventi.

In Europa, almeno nella prima fase della liberalizzazione, il differenziale tariffario tra le due tipologie di operatori è rimasto elevato.

Le compagnie di bandiera presenti nel mercato europeo hanno risposto alle sollecitazioni imposte dall'avvenuta liberalizzazione con una strategia di tipo lobbistico, finalizzata a ostacolare l'ingresso di concorrenti nazionali ed esteri.

Tale azione, almeno inizialmente, si è rivelata efficace nei confronti dei nuovi operatori interni, ma non ha potuto impedire l'ingresso di soggetti commerciali già attivi sul mercato e provenienti da altre aree geografiche.

L'aumento della concorrenza fra le diverse tipologie di compagnie aeree in Europa non ha determinato una redistribuzione della domanda ma un incremento della domanda complessiva di trasporto aereo sulle rotte continentali, favorita dalla maggiore offerta e intercettata in massima parte, ma non esclusivamente, dai servizi a basso costo.

L'unico settore del trasporto aereo ad avere realmente risentito dell'ingresso degli operatori low cost è stato quello dei charter, peraltro interessati a tipologie di rotte e di clientele più direttamente esposte alla concorrenza dei nuovi vettori a basso costo, la cui quota di mercato è scesa di circa 10 punti nell'arco di pochissimi anni.

La strada della liberalizzazione in Europa si è svolta in diverse tappe e in maniera alquanto lenta rispetto a quanto era successo nel continente americano.

Infatti sono occorsi diversi anni prima di poter avere un mercato dei trasporti aerei aperto alla concorrenza delle compagnie private o low cost ma questo ha anche permesso alle strutture aziendali di trasformarsi gradualmente alle nuove esigenze che si palesavano.

Quindi una descrizione corretta della liberalizzazione europea del trasporto aereo può essere accostata più a un cammino sulla strada di continui adattamenti e trasformazioni che a una rivoluzione di tutto il sistema.

I voli no frills (senza fronzoli) hanno permesso alle compagnie aeree di tagliare sensibilmente i costi senza mettere in pericolo la sicurezza dei passeggeri.

A fronte di grossi risparmi delle compagnie non vi è un grande abbassamento qualitativo del servizio offerto poiché, seguendo una serie di accorgimenti come l'uso di aeroporti secondari con tariffe aeroportuali più basse e risparmiando sulle spese di Handling (assistenza, accettazione e imbarco dei passeggeri, carico scarico bagagli, pulizia a bordo...).

La liberalizzazione del settore ha consentito la nascita di compagnie esterne con tariffe concorrenziali grazie a:

- Ticketless travel; i biglietti delle compagnie Low Cost si comperano esclusivamente su internet senza il canale tradizionale delle agenzie di viaggio che comporta costi di emissione
- Massimo sfruttamento dei veicoli

- Nessun servizio ai passeggeri; su questi voli non vengono distribuiti pasti compresi nel prezzo del biglietto, ma se lo si desidera si può avere cibo e bevande a pagamento.

Per tutte le compagnie aeree Low Cost e non, invece valgono i criteri di sicurezza imposti e garantiti dall' ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile)¹⁶.

Queste compagnie devono il loro successo grazie a una straordinaria capacità competitiva in termini di offerta e di condizioni di volo, condizione resa possibile dalla smobilitazione di quell'apparato regolatorio sorto negli anni a cavallo tra le due guerre per proteggere gli interessi degli Stati nazionali e delle rispettive compagnie di bandiera.

La caratteristica comune a queste compagnie è stata l'offerta di voli e servizi a prezzi inferiori alle compagnie tradizionali e la ricerca e la valorizzazione di rotte prima ignorate o poco servite dalle compagnie di bandiera.

La politica dei prezzi concorrenziali è resa sostenibile grazie a un rigido controllo dei costi interni, alla estrema razionalizzazione degli aspetti tecnici legati alla estrema riduzione dei servizi accessori offerti.

Le compagnie low cost sono riuscite a creare una sorta di patto implicito con la clientela offrendo un considerevole risparmio sul prezzo del biglietto, in cambio della rinuncia a qualche servizio non necessario.

¹⁶ <http://lowcost.it/storia-del-low-cost>

CAPITOLO SECONDO

EFFETTI DELLA PANDEMIA SUL TRASPORTO AEREO

2.1 EFFETTI DELLA PANDEMIA SUL TRASPORTO AEREO NEL TRIENNO 2019-2021

La diffusione della pandemia da COVID-19 ha avuto profonde ripercussioni negative sul trasporto aereo in tutto il mondo.

Ad una prima, drastica, riduzione dei voli dovuta alla carenza di domanda da parte dei passeggeri e alla successiva e altrettanto drastica riduzione dei voli da parte delle compagnie aeree, si sono succedute una serie di chiusure precauzionali, da e per determinati Paesi ma in sostanza in quasi tutte le tratte internazionali, originate dalle varie autorità di controllo e regolazione dell'aviazione civile al fine di limitare la diffusione della pandemia.

Tutto questo ha causato un blocco pressoché totale dei viaggi aerei, insieme a vari disservizi come voli annullati all'ultimo momento campagne di stampa negative a seguito della diffusione del contagio dopo alcuni viaggi aerei, ecc., tutti eventi onerosi per le compagnie aeree e portatori di una cattiva pubblicità che ha amplificato gli effetti diretti della pandemia.

Il traffico aereo di moltissimi paesi del mondo ha subito, per lunghi periodi nel frangente più acuto della pandemia, una contrazione del volume dei voli che ha raggiunto picchi del 97% e valori medi intorno al 90% rispetto ai corrispondenti mesi degli anni pre-pandemia.

Nel periodo pandemico si sono anche susseguite una serie di timide riprese dei viaggi, in corrispondenza dell'abbassamento dei contagi che spesso coincideva con l'avvio della bella stagione ma, in concomitanza del ritorno della stagione autunnale e poi invernale, si riproponevano le gravi contrazioni del traffico aereo.

Gli ultimi dati infatti fotografano una grave riduzione di traffico rispetto ai periodi pre-pandemici che vedono l'Italia registrare un calo del 75,5% del numero di passeggeri.

Ciò è stato causato dal clima di incertezza e paura del contagio da parte dei passeggeri ma anche dalle stesse compagnie aeree che hanno precauzionalmente bloccato un alto numero di voli già programmati.

Un forte freno ai viaggi è poi arrivato in seguito all'intervento delle principali organizzazioni internazionali, come l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), l'International Civil Aviation Organization (ICAO), l'European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) che, per contenere la diffusione del COVID-19, hanno indicato severe restrizioni di viaggio alle quali molti Paesi si sono subito allineati introducendo immediatamente divieti di volo sul loro territorio nazionale.

In Italia, ad esempio gli aeroporti hanno subito, nell'anno 2021, una contrazione di 80,7 milioni di passeggeri pari al 58,2 % di traffico in meno.

Questo dato, già migliore di quello dell'anno precedente, secondo Assaeroporti, significa che negli scali italiani hanno transitato 113 milioni di passeggeri in meno rispetto al 2019.

A causa della seconda e della terza ondata di contagi che hanno colpito il nostro Paese, i gravi effetti della crisi pandemica si sono manifestati almeno fino a maggio 2021.

Dopo questo periodo si sono registrati i primi timidi segnali di ripresa caratterizzati comunque da una contrazione dei volumi di traffico, rispetto all'ultimo anno precedente la pandemia (2019), pari al 65% nel mese di giugno 2021 e al 38% nel secondo semestre dello stesso anno.

Questo segnale di recupero presenta però due aspetti molto diversi fra di loro, infatti in campo nazionale la ripresa è stata più robusta mentre i voli internazionali hanno continuato a soffrire.

Il fenomeno è stato così accentuato da modificare la stessa distribuzione interna dei voli negli aeroporti italiani.

La conseguenza è stata che gli aeroporti a maggiore vocazione internazionale hanno sofferto di più e più a lungo proprio a causa delle restrizioni

che per i viaggi fuori dalla comunità economica europea hanno perdurato per quasi tutto il periodo mentre i piccoli aeroporti caratterizzati da voli da e per le isole o da voli nei confini della Ue sono riusciti ad ottenere dei piccoli risultati positivi e ad iniziare un percorso di ripresa molto più velocemente.

Il trasporto aereo è il settore maggiormente danneggiato dalla pandemia e, secondo l'analisi dei dati fin qui in possesso, la ripresa di volumi di traffico capaci di riportare il settore ad un livello di redditività accettabile appare ancora difficile da raggiungere.

Infatti, sempre secondo Assaeroporti: “Il comparto, pertanto, ha bisogno di sostegni adeguati ad affrontare le sfide della ripartenza e della transizione ecologica e digitale, a beneficio non solo degli operatori del settore ma anche dei territori, dell'economia del Paese e dell'occupazione”.¹⁷

Nonostante tutto nel corso dell'anno 2021 si è avuta una netta ripresa dei viaggi aerei, in confronto al crollo generale che ha caratterizzato l'anno precedente in cui il diffuso lockdown a cui avevano fatto ricorso quasi tutti i Paesi del mondo avevano praticamente azzerato i voli nazionali ed internazionali.

Se si considera l'andamento del traffico aereo partendo dall'ultimo anno pre-pandemia, passando dal primo duro lockdown e poi al periodo più recente si denota come l'andamento del traffico merci e quello del traffico passeggeri hanno seguito due tendenze diverse.

Infatti a fronte di un crollo quasi verticale del traffico passeggeri il traffico merci ha sostanzialmente mantenuto i suoi abituali volumi con un transito di merci pari a 1,09 milioni di tonnellate di beni nel 2021 contro le 1,1 milioni del 2019, per un calo appena pari all'1%, anche perché i “servizi per la mobilità delle persone e delle merci sono stati inclusi tra i settori economici e produttivi essenziali non sottoposti a sospensione delle attività”¹⁸.

Nel 2020 la contrazione è stata più robusta con un calo più marcato.

¹⁷ <https://www.italiaoggi.it/news/gli-aeroporti-italiani-hanno-perso-113-milioni-di-passeggeri-in-due-anni-202201261044274622>

¹⁸ ISTAT, Economia, Statistiche today, 5 maggio 2020, pag. 2.

Comunque, le tonnellate di merci trasportate erano state 842 milioni, dato che testimonia la sostanziale tenuta del traffico merci con delle variazioni che spesso sono state di senso opposto a quelle del traffico passeggeri.

In Italia i dati sui passeggeri in transito negli aeroporti fotografa una situazione molto grave nel traffico passeggeri con un crollo del volume dei transiti; il corrispondente calo registrato nel movimento merci è stato invece molto meno sostanzioso.

Per il prossimo futuro si prevede che l'andamento del volume del traffico aereo passeggeri e merci sarà legato all'evoluzione delle prossime ondate pandemiche poiché se è vero che il trend è indirizzato decisamente verso una ripresa è anche vero che tutto potrà essere messo in discussione se si sarà costretti ad attuare nuovi lockdown generalizzati.

Anche se il traffico, a partire dall'inizio del 2021, ha iniziato a risalire decisamente e, anche a causa degli effetti delle campagne di vaccinazioni, verso la fine dell'anno ha registrato un'ulteriore forte accelerazione andando a sfiorare volumi di traffico pari all'85 per cento di quelli pre-pandemia, non è comunque possibile sapere quanto una nuova recrudescenza del COVID-19 possa ancora incidere sui volumi di traffico aereo.

Anche se nei periodi più recenti si sono registrati decisi segnali di ripresa, gli effetti sugli operatori del settore sono stati disastrosi e continuano a pesare soprattutto sulle compagnie aeree che, ad eccezione di Alitalia che sul mercato ha già fatto spazio a Ita Airways, continuano a restare sul mercato in una situazione molto impegnativa e di difficoltà parzialmente lenita, in alcuni casi, dagli aiuti di stato elargiti per far fronte all'eccezionalità della situazione.

2.2 LE PERFORMANCE ECONOMICHE DELLA COMPAGNIA LUFTHANSA PRE-PANDEMIA

Già prima del diffondersi della pandemia da COVID-19 il mercato in generale era in una situazione difficile e l'aumento del costo dei carburanti erodeva parte dei maggiori guadagni che si stavano realizzando a causa di un volume di traffico aereo in lenta ma costante crescita.

Questa situazione ha permesso al Gruppo Lufthansa di raggiungere un buon risultato economico complessivo.

Anche se in Europa, a causa della contrazione dei mercati interni, si è registrata una sovraccapacità in tutte le tratte della compagnia che ha fatto aumentare proporzionalmente i costi fissi che pesano su ogni viaggio, i maggiori guadagni registratisi sulle tratte a lungo raggio, soprattutto con i collegamenti per il Nord America, gestite da Network Airlines, hanno compensato le perdite.

Il Lufthansa Group è una realtà operante a livello mondiale nel settore del trasporto aereo, con oltre 300 società tra controllate e partecipate.

Il suo portafoglio aziende si compone di:

- network carrier
- vettori point-to-point
- società di servizi per il trasporto aereo.

Inoltre numerosi accordi di partnership e collaborazione con numerose compagnie aeree che, permettono di offrire ai clienti un ventaglio di possibilità tale da intercettare tutte le esigenze dei viaggiatori di ogni parte del mondo sia per la qualità del servizio, per le modalità con cui esso è offerto, per i diversi livelli di prezzi ecc..

Inoltre la Compagnia Lufthansa partecipa da protagonista a quello che è considerato il più importante cartello di compagnie aeree, la Star Alliance che, fondata nel 1997, oggi riesce ad offrire una rete di collegamenti in tutto il mondo corredata da un programma di fidelizzazione e da un servizio impeccabile per i voli internazionali.

Star Alliance è infatti il primo gruppo di compagnie aeree al mondo, come confermato dall'“Air Transport World Market Leadership Award” e dal

riconoscimento del Business Traveller Magazine e Skytrax che l'ha dichiarata la migliore alleanza di compagnie aeree.

Attualmente il network di Star Alliance serve più di 1250 aeroporti in 195 paesi con oltre 19.000 voli al giorno.

Star Alliance investe costantemente in nuove tecnologie, per rendere i viaggi ancora più piacevoli e la sua azione innovativa e di innalzamento della qualità dei voli è già sensibilmente avvertita dai passeggeri di tutto il Network.

Grazie a questa rete globale di collegamenti e collaborazioni Lufthansa può raggiungere destinazioni in oltre 80 paesi, a cui si aggiungono i voli dei cosiddetti partner in codeshare, le compagnie aeree collegate a Lufthansa da accordi per l'utilizzo comune delle disponibilità di voli.¹⁹

In effetti, pur attraversando il periodo più buio di crisi economica, il dato complessivo del settore vede un notevole aumento di traffico e il raggiungimento di nuovi picchi massimi da parte delle compagnie aeree del gruppo Lufthansa, le quali, nell'anno 2019, hanno trasportato in tutto il mondo la cifra record di 145 milioni di passeggeri.

Questo significa che si è registrata una variazione positiva dei ricavi da traffico pari all'1%.

Questi risultati, dovuti all'aumento del numero dei passeggeri, vanno letti in maniera molto positiva anche in ragione del fatto che nello stesso periodo si sono verificati elevate variazioni dei prezzi dei carburanti che sono stati solo in parte compensati dai cambi monetari, in quel periodo favorevoli.

L'EBIT (Earnings before interest and taxes)²⁰ rettificato è diminuito nel 2019 del 29% per colpa dei minori ricavi unitari uniti all'aumento del costo del carburante e ai costi MRO (Maintenance, Repair and Operations)²¹.

Nel secondo semestre dell'anno questa tendenza si è poi stabilizzata.

¹⁹ <https://www.lufthansa.com/it/it/lufthansa-group-star-alliance-e-linee-aeree-patner>

²⁰ L'Earnings Before Interest and Taxes (EBIT), ampiamente utilizzato nel calcolo dei flussi di cassa per l'impresa, è una misura di utile operativo degli oneri finanziari e delle imposte che si ottiene rielaborando le voci di conto economico. Viene impiegato come misura di risultato operativo nel calcolo dei flussi di cassa da attività operative.

²¹ Acronimo di Maintenance, Repair and Operations (MRO) e indica la manutenzione, la riparazione e la revisione di macchine e sistemi.

Anche prima dell'arrivo della pandemia, però, le situazioni contestuali non erano ideali tanto che il più grande vettore europeo, a parte i citati progressi frutto di un'offerta differenziata e presente in quasi tutte le aree del mondo, nei primi tre mesi del 2019 aveva perso 342 milioni di euro.

Tirando le somme, possiamo affermare che nel 2019, il Gruppo Lufthansa è riuscito ad assorbire il contraccolpo della pandemia e, nonostante le spese crescenti, dovute soprattutto ai carburanti e al mancato utilizzo, accentuato in Europa, di gran parte delle proprie possibilità operative, alla fine dell'anno si è ritrovato ad aver compensato gran parte delle perdite subite e a ritrovare una certa solidità di bilancio.

Per rimanere entro i parametri di una situazione di sostenibilità di lungo periodo anche Lufthansa, come moltissime altre compagnie aeree, ha dovuto attivare un drastico piano di riduzione delle spese che ha interessato strutture e velivoli ma ha soprattutto colpito la forza lavoro della compagnia.

Infatti a causa della pandemia Lufthansa ha tagliato 31 mila posti di lavoro, passando da 138 mila a 107 mila, risparmiando 2,5 miliardi di euro.

Una ulteriore azione di riduzione costi interesserà altri settemila lavoratori portando il totale dei dipendenti al numero di centomila e il totale del risparmio a 3,5 miliardi di euro.

Questo permetterà alla compagnia aerea di essere pronta ad operare efficientemente alla ripresa della domanda rimettendo in linea tutti i 650 aerei del Gruppo dopo che nel periodo più nero della crisi la flotta operativa era scesa al numero di 498 aerei.

Sempre per ridurre significativamente i costi rispetto ai livelli precrisi la compagnia sarà costretta a chiudere la Germanwings, compagnia aerea controllata.

Verranno inoltre lanciati programmi di ristrutturazione e di riduzione dei costi, si cercheranno di rimodulare i contratti di forniture con le aziende produttrici per procrastinare le consegne dei nuovi aeromobili già acquistati al fine di posporre anche i relativi pagamenti.

Probabilmente nel medio termine si valuteranno ipotesi di vendita di parte delle attività non direttamente connesse con l'attività strategica di Lufthansa.

Questa situazione ha permesso quindi al più importante vettore europeo, che pure ha subito gli effetti altamente negativi di una crisi pandemica che ha

allentato la morsa ma non ha ancora dato segno di voler scomparire, di continuare i propri programmi di investimento nel campo dello sviluppo strategico e tecnologico e nell'ammodernamento dei velivoli della sua flotta.

Infatti, il 13 marzo 2019, il Consiglio di Sorveglianza di Deutsche Lufthansa AG ha deciso di acquistare ben 40 nuovi aerei, 20 modernissimi Boeing 787-9 e altrettanti Airbus A350-900.

Nel piano di ammodernamento è prevista anche la rivendita ad Airbus di sei dei quattordici aerei A380 che saranno rimpiazzati dai nuovi velivoli.

2.3 LE PERFORMANCE ECONOMICHE DELLA COMPAGNIA LUFTHANSA POST-PANDEMIA

La diffusione del coronavirus ha influito in modo significativo sulla performance finanziaria del Gruppo Lufthansa

Gli effetti della pandemia sono stati devastanti e perdurano da anni portando ad un calo significativo della domanda di viaggi aerei che può diventare fatale per la compagnia aerea.

Alcuni Paesi, inclusi gli Stati Uniti, hanno imposto un divieto di viaggio per i passeggeri dell'Unione Europea.

Ciò ha portato a un calo delle prenotazioni presso le compagnie aeree del Gruppo e alla cancellazione dei voli.

In risposta a queste gravi condizioni di crisi, il Gruppo ha deciso di ridurre significativamente la propria capacità di volo e di attuare un'ampia gamma di misure di riduzione di quei costi che incidono direttamente sulla spesa per il personale, sui costi operativi e sui budget di progetto.

Le misure per aumentare la liquidità hanno fatto migliorare anche la struttura del capitale del Gruppo.

Il risultato negativo dell'EBIT rettificato del Gruppo Lufthansa nel 2020 si è infatti ridotto in maniera significativa rispetto all'anno precedente, anno in cui l'impatto pandemico si era sentito in maniera più disastrosa e le contromisure adeguate non erano ancora state adottate.

L'entità precisa della futura diminuzione dell'EBIT rettificato dipenderà soprattutto dall'ulteriore diffusione del virus, dai necessari adeguamenti della capacità, dalla portata e dall'impatto delle misure di riduzione dei costi e dall'andamento dei costi del carburante e da tutte le ulteriori misure di contrasto che il Gruppo riuscirà ad opporre agli effetti nefasti della pandemia.

Il Gruppo Lufthansa ha fortemente risentito del difficile contesto di mercato che si è venuto a creare in questi ultimi anni tanto da spingere l'assemblea generale annuale degli azionisti a chiedere di sospendere il dividendo.

Durante l'anno 2019 l'azienda è stata penalizzata dalla flessione economica dei prezzi registratasi nel mercato interno e dalla concomitante concorrenza registratasi particolarmente nelle tratte a medio raggio della Germania e dell'Austria

Per questo motivo il prezzo del titolo è sceso, nei primi nove mesi dell'anno, del 26%.

A questo risultato negativo ha fatto seguito un recupero significativo di quasi il 13% dell'ultimo trimestre dell'anno.

Il merito di questo recupero è dovuto soprattutto alle capacità di adattamento dell'azienda alla nuova situazione e ad un mercato petrolifero e dei prodotti energetici che nel frattempo ha conquistato, per un certo periodo, un livello di maggiore di stabilità e di controllo sui prezzi.

La crisi del coronavirus ha pesato in una maniera senza precedenti sulla compagnia e poiché la ripresa è prevista in tempi molto lunghi, Lufthansa ha dovuto intraprendere una ristrutturazione di vasta portata.

Un aiuto tempestivo è arrivato anche dal Governo Federale della Germania, con un prestito di 9 miliardi di euro di aiuti pubblici garantiti, a fronte di modestissime condizioni tra prestiti e capitale che, come richiesto a garanzia dall'Unione Europea, ha visto l'ingresso dello Stato nel capitale della Compagnia²².

Sempre per soddisfare le condizioni poste da Bruxelles, tradizionalmente contraria agli aiuti di Stato alle aziende o comunque a qualsiasi forma di interferenza nelle condizioni di concorrenza nei mercati, sono state attivate delle concessioni anche alle compagnie aeree concorrenti.

Mentre la compagnia aerea tedesca ha offerto solo il 3% del numero abituale di posti sui suoi voli a maggio, a giugno ha potenziato il numero per raggiungere i 2.000 collegamenti settimanali.

Entro settembre, l'obiettivo è servire il 90% delle destinazioni abituali a corto raggio e il 70% di quelle a lungo raggio.

²² Gregory Alegi, Aviazione. Se le compagnie tornano di bandiera, in Airpress n. 112, giugno 2020, pag. 60.

Tuttavia, Lufthansa prevede di mantenere a terra ben 300 dei suoi aeromobili nel 2021 e 200 nel 2022, segno che si prevede certamente una ripresa della domanda, ma essa sarà sicuramente lenta.

Al culmine della crisi, 700 aerei sono rimasti a terra, mentre il numero di passeggeri è crollato del 98% ad aprile in un anno.

Rispetto ai principali concorrenti le prestazioni del Gruppo Lufthansa sono state peggiori soprattutto a causa delle differenze strutturali che vi sono fra i suoi abituali clienti e quelli delle compagnie concorrenti che hanno una quota di viaggiatori di affari, classe business, molto meno elevata.

Infatti in Austria e Germania nel periodo pandemico i mercati hanno dovuto subire una recessione che è stata particolarmente forte e ha causato un contrazione in tutte le attività economiche in generale e, in maniera particolare, nel settore dei viaggi d'affari.

Questa variazione nella composizione dei viaggiatori ha dunque causato una variazione delle percentuali relative alle sue tipologie e ha favorito, in definitiva, un aumento delle quote di mercato delle compagnie aeree concorrenti.

All'inizio dell'anno 2022 comunque il periodo peggiore sembra essere alle spalle poiché le performance del Gruppo Lufthansa continuano a migliorare sensibilmente.

Nella lettura dei dati, che descrivono comunque una perdita operativa, vi è da considerare che nel primo trimestre dell'anno il traffico aereo è sensibilmente inferiore a tutti gli altri periodi e che l'acuirsi della situazione pandemica verificatasi alla fine dell'anno 2021 ha inciso negativamente sul risultato.

La variante Omicron, infatti è esplosa alla fine del 2021 ed ha esteso i suoi effetti fino ai primi mesi del 2022, quando la domanda di trasporto aereo non ha continuato a seguire l'andamento del contagio ma ha ripreso a crescere in maniera indipendente dall'evoluzione della pandemia.

Un altro accadimento imprevisto e foriero di ulteriori perite economiche è dato l'impatto che la guerra in Ucraina ha avuto sui risultati del settore aereo e della compagnia.

In questo caso però, l'iniziale calo delle prenotazioni all'avvio della guerra, dovuto all'incertezza, alla paura per la sicurezza dei viaggi e alla possibile

escalation del conflitto, è durato poco e man mano che i giorni passavano si è tornati a livelli di normalità, con i necessari adeguamenti delle rotte, poiché sono state soppresse le tratte da e per l'Ucraina e da e per la Russia con la conseguente modifica dei percorsi dei voli da e per l'Asia.

Un altro fattore negativo è stato il conseguente quanto repentino e sostanzioso aumento dei prezzi dei carburanti, il kerosene che alimenta i motori degli aviogetti, che ha notevolmente alzato la voce dei costi.

È quindi rilevante il fatto che nonostante questi imprevedibili eventi negativi, straordinari per portata e gravità, il Gruppo abbia potuta aumentare i ricavi da traffico di 2.291 milioni di Euro rispetto all'anno precedente con un aumento del 149% ed un fatturato pari a 5.363 milioni di euro con una variazione rispetto al precedente anno del 109% in più.

Ancora più rilevanti sono stati i risultati dell'attività cargo e dell'attività MRO.

La prima ha beneficiato della continua forte domanda di capacità di carico e rendimenti elevati ha fatto sì che l'EBIT rettificato sia stato il più alto mai registrato in un primo trimestre, 495 milioni di euro rispetto ai precedenti 315.

L'attività MRO ha raggiunto un EBIT rettificato positivo di 120 milioni di EUR, rispetto ai 45 milioni dell'anno precedente; anche se questo aumento era prevedibile poiché legato alla domanda di servizi di manutenzione che nel periodo pandemico è fortemente aumentata.

Anche se il Gruppo Lufthansa ha superato brillantemente il periodo più nero della crisi non ha rallentato il programma di ristrutturazione intrapreso tanto che le misure già attuate permetteranno, dal 2024 in poi, un risparmio annuo di circa l'80% che rappresentano una cifra di circa 3,5 miliardi di euro.

Proprio il programma di ristrutturazione, insieme al miglioramento dei settori logistica e MRO, e alla tenuta del settore cargo, ha fatto sì che le enormi perdite del settore passeggeri siano stati in parte coperti.

Per cui la perdita operativa nel primo trimestre del 2022 è stata ridotta sensibilmente; l'EBIT rettificato è stato di -591 milioni di EUR rispetto all'anno precedente in cui era stato -1.048 milioni di EUR su base annua.

Anche la perdita netta, -584 milioni di euro nel primo trimestre del 2022, comparata con lo stesso periodo dell'anno precedente, 1.049 milioni di euro, mostra che la strada del risanamento sta portando rapidamente a proiezioni future molto positive.

EBIT rettificato Lufthansa	
Anno 2022	-591
Anno 2021	-1048

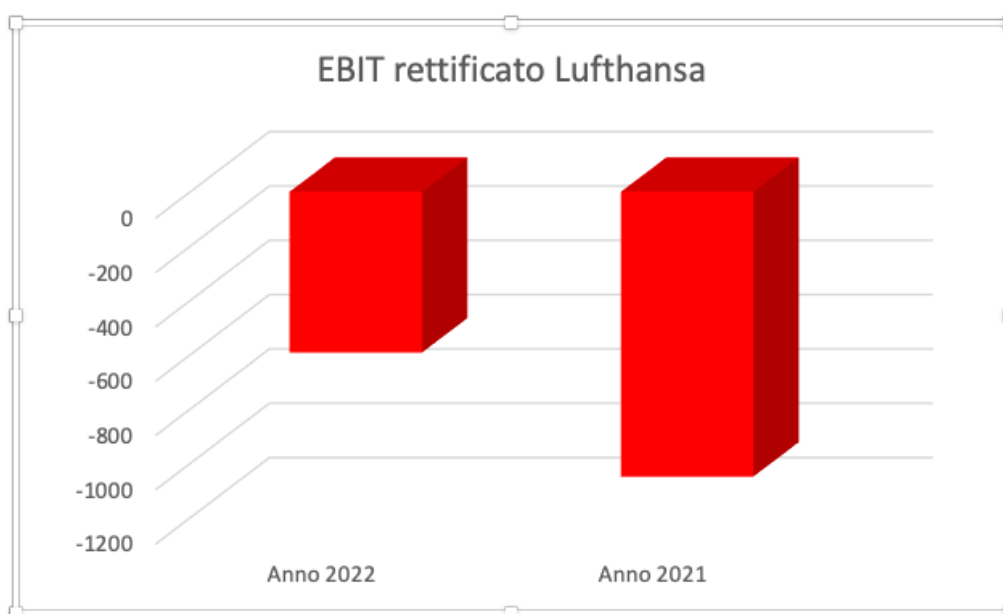


Figura 4 - Variazione dell'indice EBIT rettificato di Lufthansa fra il primo trimestre degli anni 2021 e 2022

Sulle prospettive future purtroppo pesano alcuni eventi significativi come l'evoluzione del conflitto tra Russia e Ucraina, che dopo lo scoppio della guerra, avvenuto il 24 febbraio 2022, potrà avere un impatto negativo su tutta l'economia globale e di conseguenza sul settore dei trasporti aerei e, infine, sul Gruppo Lufthansa.

Il Gruppo, per prevenire altri eventuali quanto prevedibili effetti negativi di tale evento nelle prospettive finanziarie per l'esercizio 2022, ha anticipato il rinnovo di alcuni contratti strategici ed ha promosso evoluzioni strategiche del management per tutelare infrastrutture e aree di gestione che possono essere maggiormente messe a rischio da un eventuale precipitazione degli eventi bellici in Ucraina.

In ogni caso, dal 2022, il Gruppo Lufthansa torna a registrare profitti, dopo quasi due anni di perdite a causa del coronavirus.

Vi è da dire che ciò non è dovuto solo alla ripresa parziale del traffico ma anche all'attuazione del piano di risparmi che entro marzo preventivava una riduzione di personale pari a quasi il 28% dei dipendenti in servizio nel periodo precedente alla pandemia da coronavirus.

Nel 2021 a partire dalla prenotazioni per l'estate, nonostante il permanere di qualche limitazione nelle tratte europee, la compagnia aerea era riuscita a limitare le pesanti perdite accumulate nel primo periodo dell'anno tanto da dimezzare le enormi perdite registrate nell'anno precedente quando la pandemia non aveva risparmiato nessun periodo.

Per rendere più agevoli le procedure di viaggio, appesantite dai controlli sanitari, su molte tratte della compagnia, come tutte quelle degli Stati Uniti e in alcune altre destinazioni europee, i passeggeri dopo aver completato il test COVID-19, hanno a disposizione l'app CommonPass che permette loro di ricevere con immediatezza i risultati del test e ottenere un certificato di viaggio necessario per imbarcarsi sugli aerei.

Il recupero è stato dunque tanto significativo da far dichiarare all'amministratore delegato Carsten Spohr²³: "Siamo arrivati ad una tappa importante per uscire dalla crisi"²⁴.

Infatti il livello di prenotazione dei voli ha raggiunto la quota dell'80% degli stessi periodi precrisi permettendo alla Compagnia di iniziare, con un sensibile anticipo, il rimborso degli aiuti pubblici che le erano stati erogati nel periodo più difficile della crisi.

Proprio questo è stato l'indizio più importante che la strada per uscire dalla crisi sia ormai stata decisamente imboccata da Lufthansa, infatti essa ha già restituito al Governo di Berlino l'ultima rata del prestito di nove miliardi di Euro avuto come aiuto nell'ambito del piano di salvataggio attuato per superare la pandemia.

La restituzione dell'ultimo miliardo di euro si è verificata prima della scadenza prevista ed ha permesso, oltre alla cancellazione del prestito, l'attivazione delle procedure con le quali il governo tedesco potrà uscire dal capitale di Lufthansa allontanando qualsiasi preoccupazione di passaggio in mani pubbliche del vettore.

Infatti "l'obbligo che è stato imposto ad alcuni governi di dismettere le partecipazioni delle compagnie di bandiera, a fronte dell'autorizzazione alla concessione degli aiuti, deve essere inserito tra gli atti necessari per riportare l'impresa a condizioni di efficienza".²⁵

²³ Carsten Spohr, presidente del consiglio esecutivo e CEO di Deutsche Lufthansa AG, presidente del consiglio di amministrazione di International Air Transport Association e presidente del consiglio di sorveglianza di Lufthansa Technik AG. Fa parte del consiglio di amministrazione di Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Sandown Motor Holdings Pty Ltd. e SN Airholding SA. Spohr è stato precedentemente impiegato come membro indipendente del consiglio di sorveglianza di ThyssenKrupp AG, amministratore delegato di Lufthansa Cargo AG, presidente del consiglio esecutivo e amministratore delegato di Lufthansa German Airlines, membro del consiglio direttivo di Lufthansa Passage Airlines, presidente del consiglio di sorveglianza di Germanwings GmbH.

²⁴ https://www.corriere.it/economia/aziende/21_novembre_03/lufthansa-torna-fare-profitti-prima-volta-scoppio-pandemia-7d3be3cc-3ca8-11ec-8d73-6548a989c443.shtml

²⁵ https://archivioceradi.luiss.it/documenti/archivioceradi/impresa/mercato/deluca_trasportoaereo.pdf

In conseguenza a tutti questi segnali positivi l'agenzia di rating S&P's²⁶ ha modificato il merito di credito della Compagnia aerea facendolo passare da negativo a stabile.

Se è vero che Lufthansa ha avuto bisogno di ricorrere al mercato dei capitali per restituire il prestito al Governo tedesco è pur vero che questa è stata solo una delle manovre utilizzate per ottenere liquidità ma anche essa, insieme ai programmi di ristrutturazione e di efficientamento della flotta aerea e di tutta la struttura aziendale, ha permesso di estinguere il prestito governativo e con esso di liberarsi di tutti quei limiti che esso imponeva.

Ora la compagnia può attivare in piena libertà tutte le operazioni di M&A²⁷, necessarie per un sicuro rilancio.

La soddisfazione per il positivo epilogo dell'operazione di aiuto alla Lufthansa è stata anche espressa dal Governo tedesco che nel momento più duro della crisi, quando molti pensavano che la Compagnia non sarebbe stata in grado di restituire il prestito e sarebbe finita sotto il controllo pubblico, ha voluto dare fiducia al vettore e oggi può legittimamente darsi merito per i risultati ottenuti.

In realtà dei nove miliardi di euro autorizzati dalla Commissione europea solo 3,8 di essi erano stati erogati e oggi essi sono stati interamente restituiti.

Quindi ora il governo tedesco potrà vendere le sue quote azionarie in Lufthansa, circa il 14% entro ottobre 2023.

Il bilancio di questa operazione per il Bundestag è stato molto positivo in quanto può aggiungere alla soddisfazione di aver aiutato in un momento di difficoltà una delle sue aziende private di maggior prestigio anche quella di ottenere un enorme risultato economico.

²⁶ Standard & Poor's Corporation è un'agenzia di rating privata, con base negli Stati Uniti, che realizza ricerche finanziarie e analisi sui titoli azionari e obbligazionari. È una delle tre agenzie di rating più conosciute ed influenti del mondo, nota per i suoi indici di borsa, tra cui lo S&P 500 per gli Stati Uniti e lo S&P/MIB per l'Italia. S&P non è quotata in borsa, ma appartiene invece alla McGraw-Hill, colosso dell'informazione finanziaria.

²⁷ Le operazioni di Merger and Acquisition sono attività di finanza straordinaria di impresa, che modificano l'assetto proprietario di due o più entità aziendali per mezzo di fusioni o acquisizioni.

Infatti le azioni Lufthansa sono state acquistate dal Governo in un momento di profonda crisi al prezzo nominale di 2,56 euro, molto inferiore a quello corrente di mercato, e sono state vendute ad un prezzo che già ora è di 6,67 euro, in una fase di continua ascesa e quindi si profila un incasso maggiore di oltre 700 milioni di euro.

In un periodo ancora difficile in cui ancora gli effetti negativi della pandemia si sentono sensibilmente le operazioni che hanno consentito riduzione delle perdite, contenimento dei costi e infine un sensibile aumento del fatturato rispetto al precedente esercizio finanziario, le prospettive di Lufthansa sono molto migliorate nonostante l'inizio della guerra fra Russia e Ucraina con annessi aumenti del costo dei carburanti.

Come tutte le compagnie aeree che hanno subito, a causa dell'impatto pandemico, una sensibile diminuzione dei ricavi, anche Lufthansa ha intrapreso tutte quelle iniziative volte ad accelerare la ripresa migliorando i loro modelli di business a lungo termine, le loro strategie di mercato, la loro organizzazione interna.

Per assorbire la perdita di circa otto miliardi di dollari e la diminuzione di circa il sessanta per cento delle entrate, l'anno 2021 Lufthansa ha dato l'avvio a un profondo processo di ridimensionamento e di modernizzazione.

Si iniziato quindi ad eliminare progressivamente gli aerei più obsoleti e quelli con i più alti costi di manutenzione (che è più o meno la stessa cosa e sono gli Airbus A380 e il Boeing 747-400), rimpiazzandoli con nuovi velivoli, fino ad arrivare al 70 per cento di quelli che erano operativi prima della pandemia.

CAPITOLO TERZO

EFFETTI DELLA PANDEMIA SUL TRASPORTO

AEREO LOW COST

3.1 IMPATTO ECONOMICO DELLA PANDEMIA SULLE COMPAGNIE LOW COST

Il mondo dei viaggi, del turismo, degli affari è quello che ha maggiormente risentito degli effetti negativi derivanti dalla pandemia di Covid-19.

Per questo motivo le compagnie aeree sono le aziende che hanno subito in maniera diretta il colpo della più grande crisi nella storia dell'aviazione.

In questo panorama disastroso probabilmente le compagnie aeree low cost sono quelle che meglio sono riuscite ad adattarsi e a reinventarsi con strategie più adatte alle incertezze del grave periodo di crisi.

Queste conclusioni sono state pubblicate, nell'anno 2020, in un articolo del *Journal of Transport Geography*²⁸, in base ad uno studio condotto dagli esperti dell'Universitat Oberta de Catalunya (UOC) e della Cranfield University.

Le conclusioni sono il risultato di un lavoro di analisi, finalizzato a dare valori quantitativi all'evidente crisi che ha colpito il mondo dell'aviazione civile, attuato su dati dell'International Air Transport Association²⁹.

In base a questo lavoro di ricerca, il capo del gruppo di ricerca sulla sostenibilità e sulla gestione dell'Universitat Oberta de Catalunya è arrivato alla

²⁸ *Journal of Transport Geography*. Rivista accademica. Il *Journal of Transport Geography* è una rivista scientifica trimestrale peer-review pubblicata da Elsevier in associazione con il gruppo di ricerca sulla geografia dei trasporti della Royal Geographical Society. La rivista è stata fondata nel 1993 e copre tutti gli aspetti della geografia dei trasporti.

²⁹ (IATA) International Air Transport Association, è l'organizzazione internazionale delle compagnie aeree a cui oggi aderiscono più di 230 vettori che svolgono servizi di linea, scheduled (pari al 93% del traffico aereo mondiale). Essa rappresenta la prima associazione per la cooperazione fra le compagnie aeree al fine di promuovere e offrire servizi sicuri, affidabili ed economici a beneficio dei consumatori.

conclusione che, rispetto allo stesso periodo del 2019 il reddito delle compagnie aeree, nel secondo trimestre del 2020, è diminuito dell'ottanta per cento.

Le conseguenti previsioni paventavano un crollo degli occupati nel settore dell'industria, pari al cinquanta per cento, dovuto alla diminuzione di tre miliardi di passeggeri e, quindi, ad un conseguente mancato incasso stimato intorno ai 400 miliardi di dollari.

La squadra di ricercatori è riuscita ad individuare gli aeroporti che a lungo termine hanno subito le perdite più importanti, per mezzo di un lavoro di analisi dei dati basato sulla ricerca nei database e sull'applicazione di sistemi di metriche matematiche applicate ai dati grezzi.

Il risultato, forse quello più evidente, ha dimostrato come le compagnie low cost abbiano resistito in maniera più efficace all'impatto pandemico, soprattutto perché le tratte più colpite dagli effetti della pandemia sono state quelle internazionali o comunque a lungo raggio; tratte tradizionalmente predominio delle compagnie di bandiera che quindi si sono trovate molto più esposte di quelle low cost.

Le conclusioni su esposte sono il risultato del confronto fra la quota di mercato delle compagnie di bandiera o comunque di tipo "tradizionale" e la quota di mercato delle low cost in ogni singolo aeroporto che offre il maggior numero di posti facendo riferimento all'offerta di viaggi a basso costo.

Questo confronto fatto per diversi anni e con una misurazione standard ha dato come risultato che nel 2001 le compagnie aeree low cost gestivano una quota pari al 5,3 per cento dei posti totali disponibili sul mercato, cioè 37 milioni di posti su 701.

Nel 2019 il low cost aveva già raggiunto la quota del 37,3 per cento dei posti totali registrando un trend di crescita in continua accelerazione.

Alla luce di tali risultati, che dimostrano la maggiore capacità delle compagnie low cost di superare i periodi di crisi grazie alla loro duttilità e capacità di adattarsi alle nuove situazioni si può ipotizzare un futuro in cui l'industria aerea avrà un numero di compagnie sempre minore e sempre più capaci di riorganizzarsi per avere un livello di costi sostenibile nel lungo periodo e di espandersi sempre più, soprattutto aggredendo i mercati più grandi.

Quote di mercato delle compagnie low-cost sul totale

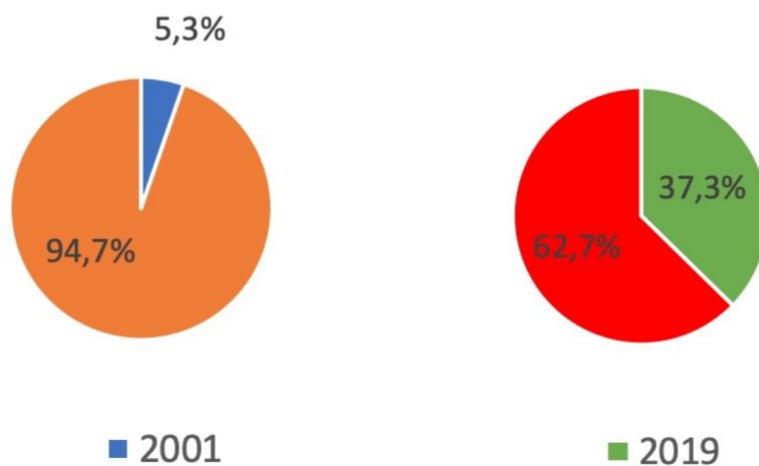


Figura 5 – Confronto fra le quote di mercato delle Compagnie low cost fra l'anno 2001 e l'anno 2019.

Le compagnie dovrebbero quindi concentrarsi sulla sostenibilità economica e ambientale per far fronte a un numero crescente di cambiamenti³⁰.

³⁰ <https://www.agi.it/economia/news/2020-10-29/compagnie-aeree-low-cost-crisi-pandemia-covid-10109650/>

3.2 LE PERFORMANCE ECONOMICHE PRE-PANDEMIA DELLA COMPAGNIA VUELING

Vueling è una delle principali compagnie aeree low cost in Europa, ha ormai assunto una posizione di particolare rilevanza nel mercato interno spagnolo, così come in quello francese e italiano.

Vueling Airlines S.A., commercialmente Vueling, è una compagnia che fa parte di International Airlines Group che ha sede a El Prat de Llobregat e che ha come hub principale l'Aeroporto di Barcellona; in Italia ha invece localizzato il suo secondo hub, nella sede di Roma-Fiumicino, possiede inoltre altre ventidue basi operative.

L'ingresso nell'anno 2021, per l'aggravarsi di una crisi senza precedenti nella storia del settore, iniziata l'anno precedente ma che ha continuato ad amplificare i suoi effetti con pesanti ricadute sulle Compagnie aeree, ha significato per i circa 4.000 dipendenti Vueling la messa in discussione della stabilità e della sicurezza del posto di lavoro.

In risposta al prolungarsi dell'emergenza la Compagnia ha adottato numerose strategie per la gestione della crisi.

Queste strategie hanno perseguito prioritariamente quattro obiettivi chiave.

Al primo posto la Vueling ha dichiarato di aver messo la salute, la sicurezza e il benessere dei propri dipendenti e dei propri clienti.

Allo stesso tempo, per permettere all'azienda stessa di superare il particolare periodo di crisi, ha adottato strategie di flessibilità in modo da essere sempre in grado di affrontare le repentine variazioni della domanda in dipendenza dell'acuirsi o dell'alleggerimento degli effetti della pandemia e, soprattutto, delle limitazioni o delle riaperture che i vari Stati imponevano agli spostamenti aerei.

In questo modo Vueling ha potuto sempre operare per la soddisfazione dei clienti, per rispondere alla domanda di viaggi, per non avere eccessivi costi fissi da affrontare nei periodi di fermo o di grande rallentamento dell'attività e, in sostanza, per mantenere costantemente un adeguato livello di liquidità.

In questa ottica, il terzo obiettivo perseguito da Vueling è stata una rigorosa politica di adattamento dei costi che è stata uniformata continuamente al livello dell'attività di volo.

L'ultimo, ma non meno importante, obiettivo prioritario è stata l'azione su liquidità, capitale circolante e finanziamenti.

Il vettore è così riuscito a fare in modo di non trovarsi mai in difficoltà con i pagamenti delle rate dei debiti o con le spese per l'operatività evitando di far collassare il delicato equilibrio fra le entrate e le uscite.

La politica della gestione dell'emergenza è stata chiaramente quella prioritaria e indubbiamente quella affrontata nella maniera più decisa e tempestiva.

Non meno importante o meno curata nei dettagli e nella tempestività è stata l'attività di preparazione che Vueling ha intrapreso per affrontare l'impatto della fine della crisi e della riapertura dell'attività ai livelli massimi nel momento in cui, superato il picco della pandemia, si sarebbe presentata una repentina quanto massiccia ripresa della domanda.

In effetti vi erano già, nel piano "Vueling Transform", 19 iniziative da attuare, ma il frangente emergenziale in cui si è trovato tutto il settore dei viaggi ha spinto il management di Vueling ad implementarle e ad accelerarne l'attuazione in modo da essere ancora più efficienti e competitivi nell'affrontare la pandemia e il post-pandemia ed essere in grado di riemergere e superare rapidamente le difficoltà in cui la crisi ha fatto precipitare l'economia mondiale.

Il concatenamento funzionale di tutte queste iniziative ha cercato di ottimizzare e rendere operativo il pieno potenziale della compagnia aerea, migliorando l'efficienza di ogni attività, routine, struttura, ecc., al fine di generare più valore per azionisti, dipendenti, clienti e, infine, per la società.

Un esempio di efficientamento è stata la trasformazione del sistema di manutenzione che aveva un livello di costi abbastanza alto e poco flessibile.

Si è intervenuti creando una nuova società, in joint venture, che gestisce Vueling Line Maintenance.

Altro intervento è stato indirizzato al prezzo dei biglietti aerei col cambiamento delle famiglie tariffarie e l'introduzione di nuovi servizi accessori come il Guaranteed Hand Bag, che ha permesso di ottenere un'offerta più flessibile

ai clienti, più consona e personalizzabile ai loro bisogni, e capace da un lato di garantire loro risparmio e servizi selezionati e alla compagnia la possibilità di intercettare nuove fasce di possibili utenti.

3.3 LE PERFORMANCE ECONOMICHE POST-PANDEMIA DELLA COMPAGNIA VUELING

Per riuscire a dominare gli effetti negativi della pandemia da COVID-19, Vueling ha dovuto immediatamente imboccare la strada della concentrazione e dell'agilità, le uniche strategie capaci, con l'impegno e la dedizione di tutte le proprie risorse umane e professionali, di continuare a garantire la redditività dell'azienda nel medio e lungo periodo.

È stato un impegno ad adattare le proprie strutture, i propri protocolli di lavoro, i propri impegni e programmi finanziari ad una situazione nuova e imprevedibile che per il suo lungo protrarsi nel tempo bisognava considerare come una nuova normalità, un nuovo mondo in cui operare in maniera innovativa pur continuando a garantire a lungo termine i livelli di operatività e benessere della compagnia aerea.

Per questo motivo sono stati prontamente adattati sia la rete, che il funzionamento e l'organizzazione, alle esigenze dell'ambiente alla situazione contestuale che si è venuta a creare e che probabilmente protrarrà i suoi effetti anche parecchio dopo che l'emergenza innescata dalla pandemia potrà dirsi superata.

Per questo motivo i provvedimenti attuati sono stati indirizzati a posizionare Vueling in modo che alla ripresa del mercato possa emergere e conquistare una quota di mercato superiore a quella detenuta negli anni scorsi.

In effetti, la pandemia di COVID-19 e le conseguenti restrizioni nei viaggi hanno colpito duramente i risultati economici della compagnia e ne hanno limitato fortemente le capacità operative.

La risposta più immediata è stata quella rivolta a gestire l'emergenza tutelando la sicurezza dei voli rispetto alle possibilità di diffusione del virus.

Per questo motivo su tutti gli aerei è stata garantita la rigorosa applicazione di tutti i protocolli di sicurezza applicabili, dall'imbarco, al volo, allo sbarco.

Gli aerei Vueling utilizzano potenti sistemi di filtrazione dell'aria del tipo HEPA che vengono continuamente puliti secondo nuove e rigorose procedure.

Con la stessa attenzione si è reso obbligatorio l'uso di maschere protettive sia nei voli a lungo che a corto raggio.

I dipendenti Vueling hanno a disposizione test COVID-19 offerti dalla Compagnia che contestualmente, a seconda delle situazioni locali, coordina con le varie autorità ogni iniziativa volta a rendere più sicuri i viaggi e meno onerose e complesse le operazioni che garantiscono la sicurezza di dipendenti e passeggeri.

Le difficoltà e le complessità della situazione hanno spinto Vueling a cercare di limitare i connessi effetti negativi ma ha anche visto la nuova situazione dal punto di vista delle opportunità che essa offriva, nuove possibilità di sfruttare le opportunità che si sono presentate e consolidare o addirittura rafforzare la propria posizione sul mercato rispetto alla diretta concorrenza.

Paradossalmente alcune iniziative prese sotto la spinta della crisi pandemica sono servite a generare business.

Dalla disaggregazione dei vari servizi, necessaria per snellire le strutture e diminuire i costi, infatti, è stato lanciato, con un successo che si prevede vada ben oltre il periodo di crisi, il servizio Guaranteed Cabin Bag.

Allo stesso modo avrà un risultato economicamente ragguardevole l'elasticizzazione dell'offerta di servizi in base ai cambiamenti della domanda.

Dopo la quasi completa paralisi, succeduta alla prima ondata di COVID, Vueling è stata pronta ad adattare immediatamente le proprie capacità operative alla crescente richiesta di servizi, riuscendo a conquistare nuove quote di mercato e, comunque, attestandosi rapidamente alla metà dei livelli di operatività relativi al periodo di agosto 2019; risultato ragguardevole non raggiunto da numerose altre compagnie concorrenti.

Nel frattempo, un'attenta opera di ripianificazione delle tratte principali persegue il raggiungimento della leadership di mercato.

Quindi pur mantenendo alta l'attenzione sui suoi mercati tradizionali, quello spagnolo, così come quello italiano e francese, tutte tratte dove, grazie anche ai collegamenti da e per le relative isole si riescono a spuntare buoni profitti, Vueling ha iniziato a testare la redditività di nuove rotte e di nuovi mercati

Il primo passo attuato è stato comunque, dato l'attuale persistenza dello stato di crisi, la preservazione di un adeguato livello di liquidità necessario a mantenere

la piena operatività e ad evitare che l'azienda possa incorrere in situazioni di difficoltà.

Un'altra importante area di intervento è stata, dunque, la gestione dei flussi finanziari: i flussi di cassa, le fonti di finanziamento, tutto quello che serve per garantire e dimostrare una buona solidità e liquidità nel breve e medio termine.

Il capitale circolante è stato massimizzato con la rinegoziazione dei pagamenti ai creditori, con la rideterminazione delle date di consegna e pre-consegna dei nuovi velivoli e migliorando le condizioni di pagamento con fornitori e proprietari delle strutture e dei velivoli in affitto.

Queste iniziative sono state completate con la stipula di contratti di finanziamento che hanno contribuito a superare il periodo di maggiore difficoltà senza andare in affanno.

In questo obiettivo di ricerca immediata di liquidità va inserito anche un importante accordo di finanziamento, garantito al settanta per cento, con il programma spagnolo Instituto de Crédito Oficial (ICO).

D'altro canto, e forse ancora più importante, è stata l'azione per il contenimento dei costi.

Grazie a quest'azione oggi Vueling dispone di un modello organizzativo flessibile, con un'elevata percentuale di costi variabili che sono stati adeguati con successo alla variabile capacità operativa.

Un risultato ragguardevole che è stato raggiunto poiché sono stati eliminati i costi non essenziali, specialmente nel settore del marketing, dell'IT e in tutti quei servizi esterni che non fanno parte del core essenziale della Compagnia e che sono stati esternalizzati con grande risparmio e senza sacrificare la qualità del servizio primario offerto ai clienti.

Sempre nell'ottica della riduzione dei costi importanti, risultati economici sono scaturiti dalla rinegoziazione dei contratti di fornitura dell'energia elettrica.

Per quel che riguarda i dipendenti la compagnia è riuscita a tagliare i costi fissi raggiungendo un accordo con i rappresentanti sindacali di Vueling per agganciare i costi dei dipendenti in base al livello di attività aziendale; l'accordo è stato accettato dal sindacato in quanto con esso si sono evitati dolorosi tagli al personale.

La compagnia Vueling ha così lavorato, al massimo delle sue possibilità, per arginare i danni della pandemia e si è preparata ad essere nella situazione ottimale per sfruttare la ripresa della crescita del volume di attività che si verificherà, una volta superato, grazie alle cure, ai vaccini e alle misure sanitarie, quello che è ad oggi il più grave periodo di crisi che abbia mai investito il mercato dei viaggi in aereo.

L'obiettivo di tutte le azioni intraprese è quello di poter uscire dalla crisi ed essere ancora più competitivi.

Infatti grazie all'accordo di partenariato con il nuovo IAG Transformation Office, Vueling ha migliorando le entrate, i costi e le esperienze di dipendenti e clienti e definito un portafoglio equilibrato grazie a diverse iniziative di trasformazione, rinnovamento ed efficientamento.

Ciò è avvenuto intervenendo principalmente su tre aree, quelle che riguardano l'andamento del mercato internazionale, il perseguimento della leadership a basso costo e il miglioramento qualitativo dell'abilitazione digitale.

In effetti il programma Vueling per la sostenibilità, anziché essere rallentato dalla pandemia ha continuato a ritmo ancora più sostenuto e le azioni per ridurre le emissioni di carbonio, i rifiuti e il rumore, per eliminare completamente la plastica nel servizio di bordo, un traguardo raggiunto nel 2020, hanno permesso un contemporaneo taglio di costi.

In conclusione se è vero che la pandemia di COVID-19 è stata, per Vueling, un durissimo banco di prova, è anche vero che la gestione della crisi ha portato il vettore aereo ad uscire dal periodo di crisi in condizioni tali da poter rimanere competitivo sul mercato nel lungo termine, avendo eliminato quelle fonti di costi e di inefficienze che pur assorbibili dai ricavi nel periodo precedente la pandemia ne frenavano comunque lo sviluppo.

Con questo nuovo asset Vueling vuole affrontare la ripresa per aumentare le sue quote di mercato e il suo peso nel settore del trasporto aereo, infatti sta costruendo, a Barcellona, un Centro internazionale per la trasformazione digitale dell'ecosistema aeronautico.

La compagnia aerea collaborerà con i professionisti creativi di Nacar Design, utilizzando la liquidità proveniente dall'Europa per uscire dalla pandemia,

per sviluppare un tessuto produttivo e un campus di formazione e innovazione di riferimento mondiale cercando di trasformare l'aeroporto e l'esperienza di volo.

3.4 CONFRONTO TRA GLI IMPATTI CHE LA PANDEMIA HA AVUTO SULLE COMPAGNIE AEREE LUFTHANSA E VUELING

Il Gruppo Lufthansa, pur soffrendo come tutte le altre Compagnie del settore aereo, è riuscito a fare notevoli passi avanti per andare oltre le conseguenze della crisi del coronavirus.

Il Gruppo si aspetta oggi una nuova normalità e una nuova accelerazione dei progressi.

Infatti nel 2021 la domanda di voli è ulteriormente aumentata, trainata dai progressi globali nelle campagne di vaccinazione e dall'allentamento delle restrizioni di viaggio.

La compagnia ha aumentato significativamente la propria operatività man mano che il volume dei passeggeri aumentava, fenomeno che si è realizzato soprattutto sulle rotte turistiche a corto e medio raggio e, a partire da ottobre 2021 alla ripresa dei viaggi per lavoro.

Le perdite operative sono diminuite fortemente e l'EBIT rettificato, il principale indicatore di performance, è stato di meno 2.349 milioni di euro nell'esercizio 2021, comprese le spese di ristrutturazione non ricorrenti di quasi 600 milioni di euro.

Con i programmi di trasformazione in atto Lufthansa ha abbassato strutturalmente i costi ed è oggi un'azienda efficiente e pronta ad affrontare gli eventi futuri.

Nel 2021 ha rafforzato il bilancio e portato a termine in meno di 18 mesi la fase di stabilizzazione del governo in Germania.

Per riuscire a far fronte alle impellenti necessità di liquidità sono state emesse numerose obbligazioni e attuato un cospicuo aumento di capitale che, insieme ad altre misure di finanziamento, ha permesso di raccogliere tempestivamente oltre 8 miliardi di euro.

In questo modo l'emergenza sembra superata poiché, anche se nel primo trimestre del prossimo anno è previsto un aumento della diffusione della variante

Omicron e il conseguente aumento dei casi di coronavirus, con i connessi effetti negativi sui viaggi aerei, nella restante parte dell'anno con il successivo allentamento della morsa pandemica molte persone avranno la voglia e il bisogno di recuperare il tempo perduto, così le vacanze e i viaggi di lavoro subiranno una salutare impennata.

Restando sul piano dei dati contabili bisogna però registrare che Lufthansa ha riportato nel primo trimestre dell'anno una perdita netta di 584 milioni di euro, che può essere considerata una buona notizia solo se si confronta con la perdita di un miliardo di euro registrata l'anno precedente.

I ricavi, che ammontano a 5,4 miliardi di euro, sono raddoppiati rispetto all'anno precedente (2,6 miliardi di euro).

L'Ebit rettificato è stato pari a -591 milioni di euro rispetto al meno un miliardo dell'anno precedente.

Secondo i dati diffusi dalla compagnia, il numero di passeggeri a bordo delle compagnie aeree del Gruppo è più che quadruplicato nel primo trimestre rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Il risultato è stato gravato dai bassi fattori di carico dei posti soprattutto all'inizio del trimestre, dall'aumento dei costi del carburante e dalla mancata ricorrenza di sussidi per lavoro ridotto dello scorso anno.

Vi è però da dire che in generale i rendimenti sono stati vicini ai livelli precrisi e, sulle tratte a lungo raggio, hanno addirittura superato il livello del 2019.

Durante la pandemia di COVID-19, anche il gruppo IAG di cui Vueling fa parte, ha gestito la crisi con azioni dirette a salvaguardare il business a breve termine e trasformandosi per avere un assetto e un'efficienza necessarie a uscire dal periodo di crisi.

Per mezzo della creazione di una piattaforma integrata tutte le compagnie del Gruppo hanno creato una rete di collaborazioni e sinergie atte ad abbattere i costi di scala, ad assicurare sempre un adeguato livello di liquidità, a mantenere la competitività rispetto agli altri gruppi.

Ciò è servito anche a gestire e coordinare le spese in conto capitale, lo stesso capitale circolante e a rinegoziare accordi e differimenti, sia di consegne che di

pagamenti, il tutto finalizzato a sostenere il business corrente per non mandare in difficoltà l'operatività della compagnia.

Per aumentare le fonti di reddito e raccogliere denaro aggiuntivo attraverso il lancio di nuove e rinnovate partnership fedeltà esistenti, Vueling ha concluso un accordo con American Express

Altre importanti operazioni sono state dunque i differimenti di aeromobili, le rinegoziazioni dei canoni di locazione, le transazioni di vendita, le operazioni di retro locazione per preservare la liquidità e, infine, l'avvio di collaborazioni con le società operative per parcheggiare temporaneamente e ritirare gli aeromobili più vecchi dalle loro flotte.

Il mercato è stato continuamente monitorato in maniera da essere pronti ad ogni riapertura o limitazione della domanda di viaggi aerei, adeguando costantemente i piani di ricettività e di operatività, soprattutto per quel che riguarda lo spiegamento di capacità di carico aggiuntiva generatrice di cassa e il volo solo merci.

Infine la Compagnia low cost è sempre rimasta a stretto contatto con i governi nazionali, le autorità di regolamentazione e le associazioni di settore.

In questo modo ha potuto supportare al meglio l'implementazione delle guida sulla sicurezza e la protezione, nonché le migliori pratiche e i migliori protocolli di comportamento che hanno consentito di continuare i viaggi anche nelle situazioni più delicate.

Anche per questo suo modo di affrontare le difficoltà nel pieno del periodo di crisi la Compagnia Aerea Vueling è stata riconosciuta da Cirium, società di analisi dell'aviazione a livello globale, come la compagnia più puntuale in Europa nel 2021.

La On-Time Performance Review 2021 ha posto Vueling in cima al podio nel ranking delle compagnie aeree europee, con un tasso di puntualità del 92,13% in più di 90.000 voli operati tra giugno e dicembre 2021.

Durante questo periodo, la compagnia ha aumentato le sue operazioni internazionali con il 65% della sua capacità di volo nel terzo trimestre.

Vueling ha incorporato gli slot assegnati all'aeroporto di Parigi Orly e in più ha aperto nuove rotte per le città nordeuropee.

Nonostante il 2021 sia stato un anno segnato dalle restrizioni nei viaggi Vueling si è adattata e ha colto tutte le opportunità concesse dalle nuove situazioni correnti.

Nel primo trimestre del 2022, la holding International Airlines Group (IAG) che comprende Iberia, British Airways, Vueling e Aer Lingus ha registrato perdite per 787 milioni di euro rispetto a poco più di 1 miliardo di euro dello stesso periodo dello scorso anno.

2021 1°trim. Gruppo Lufthansa	-1000
2021 1°trim. Gruppo Vueling	-1000
2022 1°trim. Gruppo Lufthansa	-584
2022 1°trim. Gruppo Vueling	-787

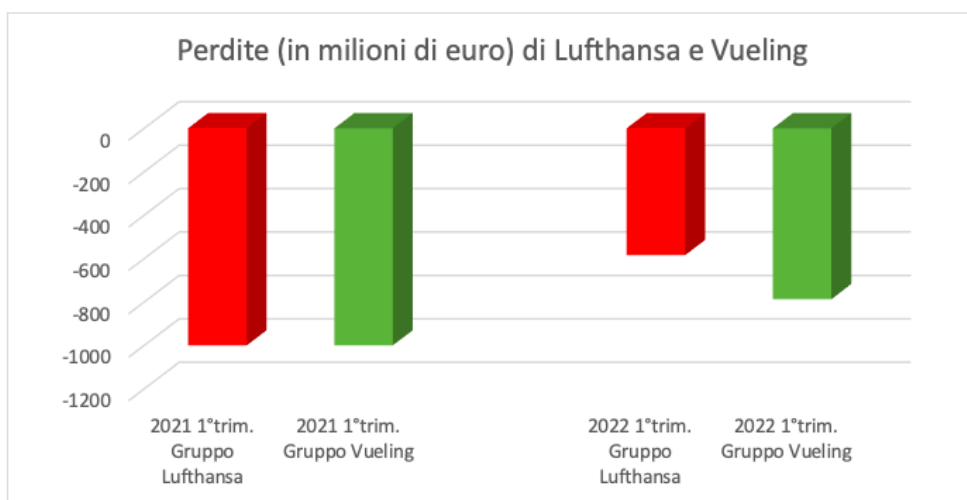


Figura 6 - Perdite (in milioni di euro) nel primo trimestre degli anni 2021 e 2022 del gruppo Lufthansa e del Gruppo Vueling.

Nonostante tutto questo, la domanda pare in forte ripresa, in linea con le previsioni dell'azienda che si aspetta di tornare alla redditività a partire dal secondo trimestre e per l'intero anno.

Anche le perdite operative, pur rilevanti, sono state significativamente ridimensionate al confronto di quelle che si erano registrate nell'anno precedente e

ciò non solo per l'allentarsi della morsa della pandemia ma soprattutto per l'avvenuto adattamento della Compagnia alle nuove situazioni.

Infatti la previsione per l'anno 2022 del management di Vueling prevede il raggiungimento dell'80 per cento della capacità operativa posseduta nel periodo precedente al coronavirus.

Se infine vogliamo considerare i dati finanziari possiamo vedere come gli indici ROI (Return on Investments %) e ROE (Return On Equity %) di Lufthansa si sono evoluti negli ultimi anni, dimostrando che come l'anno, il 2020, in cui la pandemia ha colpito in maniera massiccia il mondo del trasporto aereo la Compagnia tedesca al pari di tutte le altre ha avuto risultati così disastrosi, ROI a - 82,144 e ROE a - 499,258, da mettere a rischio la sua stessa esistenza.

Lufthansa- evoluzione degli indici ROE e ROI dal 2017 al 2021

	ROI	ROE
2017	25,26	24,897
2018	22,857	21,332
2019	11,603	11,954
2020	-82,144	-499,263
2021	-21,662	-49,236

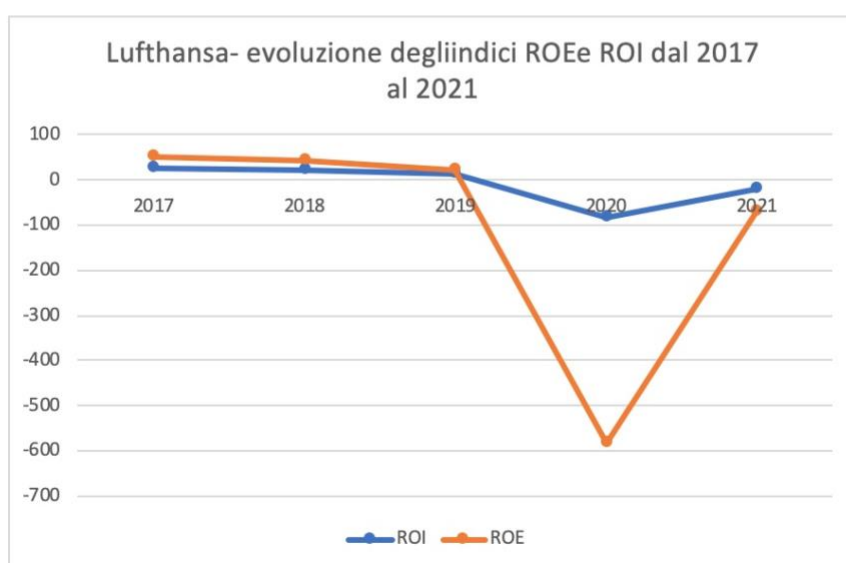


Figura 7 – Andamento degli indici ROU e ROE di Lufthansa nel periodo 2017 - 2021.

La reazione della stessa compagnia e gli adattamenti della stessa e di tutto il mondo agli effetti del COVID ha permesso, l'anno successivo, un sensibile recupero di tutti e due i citati indici, che sono comunque rimasti col segno negativo (ROI a - 21,662 e ROE a - 49,236).

Ma già dall'anno precedente gli effetti negativi avevano colpito duramente il settore aereo, in effetti se valutiamo l'andamento dell'indice ROI di Lufthansa possiamo subito notare il suo dimezzamento rispetto all'anno precedente e se lo mettiamo a confronto con quello di Vueling, sempre del 2019, notiamo che il risultato è peggiore di quello della compagnia low cost.

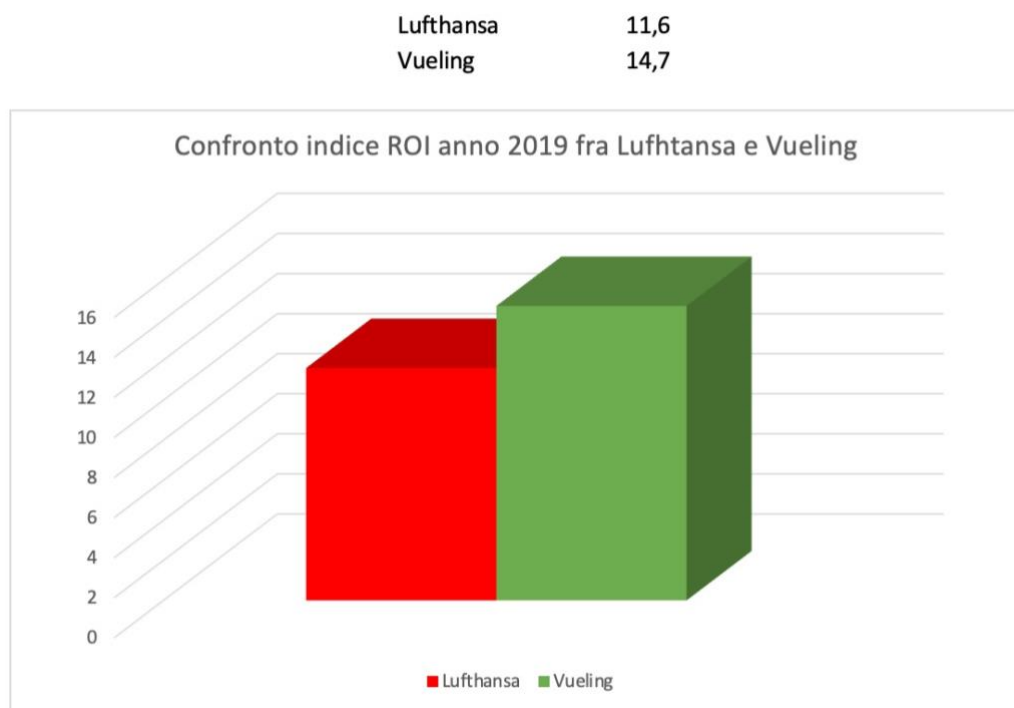


Figura 8 – Confronto indice ROI anno 2019 del gruppo Lufthansa e del Gruppo Vueling.

CONCLUSIONI

Indubbiamente, da quando si sono intrapresi i primi pionieristici viaggi, il modo di intendere e di fruire il servizio aereo è profondamente cambiato.

Oggi il trasporto aereo è l'espressione tipica di un modo di vivere che ha poco in comune con quello dell'epoca dei fratelli Wright.

Lo stesso mercato dei viaggi è sempre più globalizzato, in esso la sicurezza è l'elemento imprescindibile di ogni offerta di servizio aereo ma oramai la qualità, il costo, l'accessibilità digitale alle informazioni e i servizi accessori sono diventati fattori determinanti della competizione commerciale.

L'utilizzo del mezzo aereo per viaggi di lavoro, per trasferimenti o per vacanze vede un continuo aumento della richiesta da parte dell'utenza, un aumento che non ha interessato in maniera sensibile i volumi di traffico delle ex compagnie di bandiera ma si è rivolto soprattutto a chi ha offerto un servizio essenziale, a costi più bassi e con condizioni di accesso più "smart".

Sono infatti le compagnie *low cost* le protagoniste della scalata a picchi di mercato sempre più elevati ed è a loro che va riconosciuto l'ulteriore merito di aver contribuito allo sviluppo del segmento.

La diffusione del modello operativo proposto dalle compagnie *low cost* avrebbe dovuto spingere le ex compagnie di bandiera ad adottare una politica strategica basata sul forte contenimento dei costi.

In particolare avrebbe dovuto condurre ad un generale ripensamento di tutta l'attività di gestione del trasporto aereo, a partire dal rapporto con i lavoratori.

Ma così non è stato.

Anche nel frangente di un repentino cambiamento del contesto economico e normativo nel quale operano le imprese del trasporto aereo dovuto alla pandemia da coronavirus, le ex compagnie di bandiera hanno come prima mossa cercato di accedere agli aiuti di Stato accendendo in maniera costante l'interesse e il controllo della Commissione europea verso le politiche di intervento adottate di volta in volta, dai singoli Stati.

Nel nostro Paese, a questi rilievi critici si sommano fattori di crisi specifici come l'annosa, e oramai sulla via di un triste finale, vicenda della ex Compagnia di bandiera Alitalia.

In Italia, inoltre, la particolare la complessità, e in molti casi vetustà, delle dotazioni infrastrutturali domestiche impone un grande impegno economico e finanziario da parte dello Stato, che necessariamente deve attuare una politica interventista ormai superata dai nuovi modelli economici, osteggiata dalle istituzioni europee e in fin dei conti poco efficace.

L'implementazione e modernizzazione dei sistemi di collegamento agli scali principali, specie quelli meridionali, la creazione di una intermodalità di movimento che parta dalle procedure di prenotazione ed emissione del biglietto di viaggio ai collegamenti e alle coincidenze fra i diversi tipi di vettore fino a portare il viaggiatore alla sua destinazione finale sono problemi che incidono ancora tantissimo sull'aumento dell'utilizzo dell'aereo come normale strumento per spostarsi da una destinazione all'altra.

La liberalizzazione voluta dall'Unione Europea ha nutrito, per lungo tempo, la passiva speranza che i mercati aperti e competitivi producessero unicamente benefici mentre probabilmente doveva essere vista come un'opportunità da sfruttare muovendosi da protagonisti e in maniera propositiva sul mercato.

Eppure, l'analisi dell'odierna situazione del segmento aereo non può ridursi ad una sterile critica rivolta genericamente ai differenti *management* che nel tempo si sono susseguiti, con risultati non sempre soddisfacenti, al comando delle *ex* compagnia di bandiera.

Infatti anche alcune di loro hanno saputo cavalcare il cambiamento, hanno accettato e vinto la sfida della modernizzazione e sono ancora oggi più che mai padrone del loro segmento di mercato.

Le compagnie di bandiera che sono "sopravvissute" all'avvento della concorrenza low cost sono quelle che hanno accettato la sfida del miglioramento della gamma e della qualità dei servizi offerti, del controllo dei costi e dell'indebitamento, del miglioramento e del controllo delle spese per uso delle strutture, manutenzione della flotta aerea, costi dei servizi gestiti direttamente o richiesti a terzi, produttività del costo per il personale e il management.

Nei casi osservati in questo lavoro, le Compagnie aeree pur rappresentando i due diversi approcci al mercato del traffico aereo, erano comunque fra le più virtuose del settore e, come si è visto sono riuscite, nel medio periodo, ad adottare strategie che le hanno messe al riparo dalle possibili catastrofi dovute ad una crisi improvvisa quanto grave e protratta nel tempo.

Tutte e due sono intervenute su costi, strutture, programmi e personale non solo per fronteggiare l'emergenza dovuta alla pandemia ma anche per essere pronte e competitive quando si sarebbe presentato il ritorno ad una situazione di crescita del mercato.

In ogni caso le differenze di impostazione, pur riconoscendo a tutte e due le Compagnie di essere state pronte a capire le problematiche e i rischi della situazione contingente e, conseguentemente, adottare tempestivi provvedimenti, è emersa la differente natura dei vettori che si è palesata proprio nell'attuazione di tali provvedimenti.

La Compagnia Vueling, prioritariamente, è ricorsa ad una diminuzione dei costi, alla rinegoziazione dei contratti in corso, al miglioramento di servizi e diminuzione dei disagi dovute alle procedure COVID con l'utilizzo di nuove piattaforme digitali, alla discussione coi sindacati dei contratti del personale e alle sinergie con gli altri vettori di IAG per creare risparmi di scala sui servizi e sull'utilizzo di velivoli, personale e strutture.

Per risolvere l'immediato problema della carenza di liquidità e quindi delle entrate che si è verificato con l'immediata paralisi dei voli, Vueling ha prontamente aderito al programma di finanziamento promosso dall'Instituto de Crédito Oficial (ICO) e, come qualsiasi azienda privata, ha acceso un prestito garantito al settanta per cento.

La strategia di Lufthansa, che comunque primeggia in qualità e prestigio fra tutte le Compagnie di bandiera, ha invece fronteggiato l'emergenza liquidità con l'immediata richiesta (e l'immediata concessione) di un sostanzioso aiuto da parte dello Stato.

Vi è da dire che, nonostante le perplessità sulla correttezza dell'operazione da parte dell'Unione Europea, Lufthansa non ha utilizzato tutti i fondi concessi

(solo 3,8 miliardi di euro sui 9 concessi) e quelli impiegati sono stati restituiti prima ancora della scadenza dei termini.

In ogni caso, per rientrare dal debito verso lo Stato, ed evitare che questi potesse poi esercitare una forma di controllo sul management di Lufthansa, specie nel caso la restituzione del prestito avesse incontrato difficoltà, la Compagnia ha dovuto ricorrere all'emissione di Bond e quindi sostanzialmente ha soltanto spostato il debito dal Governo Tedesco al mercato azionario.

Nondimeno l'operazione è stata brillante e ha raggiunto gli scopi previsti, cioè quelli di non far mancare la liquidità necessaria nei momenti di emergenza e quindi di evitare una disastrosa paralisi operativa.

Le altre azioni per calmierare i costi operativi, per migliorare e rendere più elastico il servizio offerto sono state simili a quelle che tutte le compagnie aeree hanno dovuto attuare per sopravvivere alla pandemia e, come ci si aspettava, Lufthansa si è mossa con tempestività ed estrema efficienza.

Vi è però da eccepire che un importante voce dell'abbassamento dei costi, sulla quale Lufthansa non ha voluto fare troppa pubblicità, è stato il taglio di 31 mila posti di lavoro già effettuato che aggiunto ai settemila già previsti a breve, porteranno le risorse umane della Compagnia tedesca da 138 mila dipendenti a soli 100 mila.

Inoltre, Lufthansa ha dovuto sacrificare Germanwings una sua compagnia aerea controllata.

Questi due esempi dimostrano come la ritrovata solidità di Lufthansa si stia raggiunta solo a prezzo di sacrifici ragguardevoli.

A conclusione dell'attività di analisi delle strategie di azione di tutte e due le Compagnie aeree, si evidenziano alcune differenze fra gli approcci.

Lufthansa preferisce strategie di tipo tradizionale che, nonostante la qualità del management, vengono preferite dalla Compagnia di bandiera, che sa che può sempre ricorrere ad un aiuto da parte delle autorità nazionali sia nell'affrontare i sindacati, chiedendo di sacrificare posti di lavoro e intere aziende, sia nel chiedere sostegno economico.

Anche se l'approccio di Lufthansa ha fatto ricorso agli aiuti di Stato e poi all'indebitamento, vista l'eccezionalità della situazione e l'immediato rientro in una

situazione di auto-sostenibilità, non può che essere giudicato positivo, anche perché è rimasto sempre ben lontano da una logica di assistenza continua da parte del Bundestag, non ha mai derogato troppo dalle regole del libero mercato, cosa che come purtroppo successo ad Alitalia può portare su derive estremamente pericolose, e infine ha avuto il coraggio di eliminare alcuni parti della propria organizzazione per presentarsi sul mercato al meglio dell'operatività.

Vueling invece ha attuato un approccio tipico delle aziende private che sanno che sono sole a dover affrontare il mercato e la concorrenza delle altre compagnie e quindi ha modificato velocemente anche il suo assetto strutturale e ha attivato tutte le possibili iniziative di modernizzazione, di taglio dei costi e di miglioramento dell'offerta dei propri servizi per mettersi rapidamente in una situazione di sostenibilità di lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

AAVV. Il Trasporto aereo ed effetti della liberalizzazione e previsioni (Italian Edition). Bibliotheka Edizione del Kindle, Roma, 2017.

Gregory Alegi, Aviazione. Se le compagnie tornano di bandiera, in Airpress n. 112, giugno 2020.

Italo Balbo, La centuria alata, Idrovolante Edizioni, Roma, 2019.

Alberto Borgo, Ester Tomè, I fratelli Montogolfier, la mongolfiera del 1783, Sassi Editore,
Leguzzano (VI), 2018.

Davide Diverio, Gli aiuti di Stato al trasporto aereo e alle banche. Dalla crisi di settore alla crisi di sistema, Giuffrè Editore, Milano, 2010.

Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, n. L 169/1 del 29.06.1987.

Luigi La Franca, Giuseppe Salvo (a cura di), Trasporto aereo. Tecnologie, metodi e applicazioni, Egaf Editore, Forli, 2018.

David McCullough, I fratelli Wright, Editore Nutrimenti, Roma, 2017.

Stefania Pedrabissi, Il trasporto aereo, il mercato concorrenziale e gli aiuti di Stato. Riflessioni a margine del caso Alitalia, in rivista "Variazioni su temi di diritto del lavoro, Giappichelli Editore, Torino, 2017.

Anna Claudia Pellicelli, Le alleanze strategiche nel trasporto aereo, Giappichelli Editore, Torino, 2008.

Alton Pryor, Charles Lindberg The rogue aviator, Editore Stagecoach Publishing, Stagecoach (Nevada), 2013.

Giorgia Profumo, Le strategie di crescita nei servizi di trasporto aereo, Giappichelli editore, Torino 2017.

ISTAT, Economia, Statistiche today, 2020.

SITOGRAFIA

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A52014XC0404%2801%29>
- <http://lowcost.it/storia-del-low-cost>
- https://archivioceradi.luiss.it/documenti/archivioceradi/impresa/mercato/de luca_trasportoaereo.pdf
- <http://www.prassi.cnr.it/prassi/attiInternazionali.html?id=582>
- www.istat.it/
- https://www.corriere.it/economia/aziende/21_novembre_03/lufthansa-torna-fare-profitti-prima-volta-scoppio-pandemia-7d3be3cc-3ca8-11ec-8d73-6548a989c443.shtml
- <https://assaeroporti.com/statistiche/>
- <https://www.eurocontrol.int/Economics/DailyTrafficVariation-States.html>
- www.istat.it/ISTAT, Statistiche, Trasporto aereo andamento e scenari, 5 maggio 2020.
- <https://www.agi.it/economia/news/2020-10-29/compagnie-aeree-low-cost-crisi-pandemia-covid-10109650/>
- <http://www.appuntigiurisprudenza.it/diritto-dei-trasporti/laccordo-di-bermuda-del-1946.html>
- <https://www.italiaoggi.it/news/gli-aeroporti-italiani-hanno-perso-113-milioni-di-passeggeri-in-due-anni-202201261044274622>
- <https://www.lufthansa.com/it/it/lufthansa-group-star-alliance-e-linee-aeree-patner>

RIASSUNTO

La qualità e la velocità negli spostamenti ha subito, nel corso del tempo, una notevole evoluzione; il tempo necessario ad effettuare gli spostamenti si è ridotto notevolmente ed è ormai possibile a chiunque raggiungere ogni angolo remoto della Terra. Tutti i mezzi atti allo spostamento, qualunque tipo esso sia, terrestre, marittimo o aereo, sono in costante miglioramento.

Attualmente il veicolo che riesce a percorrere le distanze più disparate in minor tempo è l'aereo.

Le motivazioni che spingono le persone a volare sono molteplici, lavoro, piacere e commercio sono quelle più gettonate.

Il volo aereo ha ufficialmente una esatta data di nascita, il 17 dicembre 1903, giorno in cui i fratelli Wright volarono per pochi attimi, percorrendo qualche centinaio di metri, utilizzando un velivolo rudimentale e da allora il processo di evoluzione del settore ha avuto una crescita pressoché inarrestabile.

Qualunque tipo di aereo, sia questo da trasporto merci, militare o adibito al trasporto delle persone, ha subito delle evoluzioni che hanno permesso di accrescere esponenzialmente i valori economici mossi dal settore.

L'uso a fini bellici dell'aereo nella Prima guerra mondiale diede grande impulso all'industria aeronautica su grande scala.

In molte nazioni si iniziarono a costruire apparecchi in grande quantità e la produzione di massa decretò la nascita di un gran numero di fabbriche di equipaggiamenti nel mondo dell'aviazione.

Nacque un'industria a sé stante per la fornitura di tutti i pezzi che venivano costruiti appositamente per gli aerei i quali, precedentemente, venivano quasi completamente assemblati con componenti prodotti per altre finalità.

Negli anni seguenti alla Prima guerra mondiale si gettarono le basi del trasporto aereo come lo conosciamo oggi; nacque l'aviazione civile con aeroplani specificamente progettati per l'uso commerciale e la creazione di compagnie per impiegarli effettivamente. In diversi Paesi, aziende come la statunitense Douglas e l'olandese Fokker produssero efficienti modelli di aerei di linea che si rivelarono

fondamentali per la rapida crescita dell'aviazione commerciale, contribuendo anche alla definizione di rotte aeree passeggeri in tutto il globo.

I progressi nella potenza e nell'efficienza dei motori d'aviazione ebbero una parte considerevole in questi sviluppi.

Alla fine della Seconda guerra mondiale, l'aereo conquistò lo status di mezzo di trasporto sicuro e veloce che, con continue evoluzioni e miglioramenti, mantiene fino ad oggi.

Per il trasporto aereo commerciale gli anni '80 sono probabilmente quelli della trasformazione più radicale.

Prima degli anni ottanta il mercato, sia americano che europeo, consentiva che vi fosse, contemporaneamente, un sostanziale monopolio dei prezzi delle compagnie aeree che gestivano le rotte internazionali e che di solito erano quelle di bandiera dei due Paesi collegati che tacitamente non entravano in concorrenza le une con le altre e bilanci, delle stesse compagnie, perennemente in perdita, nonostante gli alti prezzi dei biglietti per i passeggeri che venivano costantemente ripianate dai relativi governi.

L'emanazione dell'Airline Deregulation Act, nel 1978, sancì l'ingresso di nuovi vettori sul mercato e la regolazione dell'entrata e/o dell'uscita dei vettori dalle singole rotte.

Sebbene gli obiettivi di tale decisione del governo americano fossero rivolti al mercato domestico le sue conseguenze si riverberarono ben presto sugli equilibri di mercato di tutto il mondo, in particolare dell'Europa che fu quasi costretta ad avviare un'analogia strategia liberalizzatrice.

I primi effetti in Europa, infatti, si concretizzarono negli anni Novanta con l'ingresso nel mercato del trasporto aereo della compagnia irlandese Ryanair che tutt'oggi detiene la maggior fetta di mercato.

Il servizio, fin dall'inizio, si differenziava da quello dei "charter" in quanto di linea e non occasionale, razionalmente orientato al risparmio proprio per offrire un biglietto dal costo contenuto. Un'analisi dell'Unione Europea, effettuata per il triennio 2004-2006, mostra come il fenomeno Low Cost sia stato protagonista di una crescita esponenziale, passando dai 12,7 milioni di passeggeri del 2004 ai 28,4

del 2006, con un incremento medio annuo del 50%, mentre i corrispondenti numeri dei vettori tradizionali sono rimasti sostanzialmente invariati.

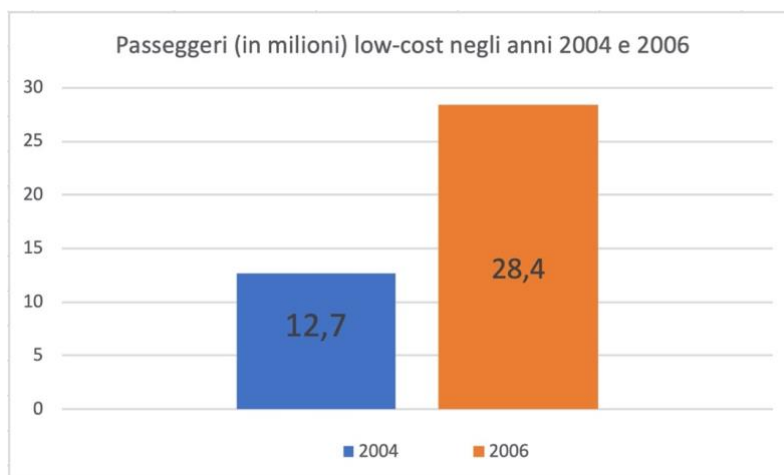


Figura 2 – Passeggeri low cost negli anni 2004 e 2006.

Nel 1994 circa 3 milioni di passeggeri volarono a prezzi a basso costo e nel 1999 i passeggeri furono ben 17,5 milioni; dall'anno duemila in poi l'indice di crescita è salito ancora di più, la sola Ryanair, per esempio, nel 2009 ha fatto viaggiare 65 milioni di persone, nel 2010 72 milioni, con un aumento di oltre il dieci per cento in un anno.

Dopo la turbinosa crescita degli anni a ridosso del nuovo millennio, in Europa il fenomeno del low cost prosegue in maniera più pacata a causa dell'assestamento del mercato e del consolidamento delle posizioni sul mercato dei vettori già esistenti.

Anche in Italia la realtà odierna del trasporto aereo è figlia di questa evoluzione, infatti nel 2017 si contavano 193 imprese del settore con un fatturato di 9,4 miliardi di euro e un numero di occupati che sfiorava il numero di ventimila.

Oggi tutte le Compagnie aeree stanno affrontando serie difficoltà di sopravvivenza poiché la paralisi del trasporto aereo, conseguenza della diffusione della pandemia da COVID-19, ha bloccato l'operatività di queste aziende che sostengono continuamente enormi spese di gestione di strutture, velivoli, mezzi e risorse umane che continuano a incidere sui loro bilanci anche quando il blocco dei voli e degli aeroporti non consente loro di guadagnare neanche il tanto che pasta ad affrontare le spese correnti.

Per rispondere a questa sfida i vettori aerei di tutto il mondo si sono impegnati in profonde ristrutturazioni interne e cambi di strategie commerciali.

Solo se queste strategie saranno coraggiose, innovative e lungimiranti le compagnie potranno salvarsi dal fallimento e prepararsi ad affrontare il dopo crisi.

Il tradizionale modo di competere nel settore dei viaggi aerei è quello delle compagnie di bandiera, aziende di trasporto aereo che, avendo sede legale ed essendo registrate localmente in un dato stato sovrano, godono di diritti o privilegi preferenziali concessi da quel governo.

Oggi il termine indica una compagnia aerea internazionale con un forte collegamento con il suo paese d'origine o che lo rappresenta a livello internazionale, senza essere necessariamente di proprietà del governo.

Le compagnie di bandiera hanno provato a resistere alla concorrenza delle nuove aziende private riorganizzando i propri assetti sia con l'utilizzo di ingenti capitali privati che sostituiscono i tradizionali sostegni di Stato o cercando, per mezzo di complessi piani di acquisizioni e fusioni con altre compagnie di assumere una dimensione tale da sostenere il peso del nuovo tipo di concorrenza.

Le prime esperienze di compagnie aeree capaci di fornire servizi a basso costo si ebbero, intorno agli anni Settanta del secolo scorso, negli Stati Uniti.

Oltre dieci anni dopo anche in Europa, con la nascita della prima compagnia low cost, la Ryanair che ancora oggi detiene una leadership riconosciuta nei cieli del vecchio continente, ebbe inizio l'apertura alla concorrenza privata del mercato del trasporto aereo.

La storia della più grande compagnia aerea low cost d'Europa e forse del mondo ha infatti avuto inizio nel 1985, nel sud-est dell'Irlanda, con un capitale sociale di appena 1 sterlina, un personale formato da 25 dipendenti e una filosofia orientata ad offrire un servizio a basso costo per essere appetibile al maggior numero possibile di clienti.

La diffusione vera e propria del low cost si ebbe solo dopo il 1997, come conseguenza dei provvedimenti di liberalizzazione del settore voluti dalla Commissione Europea.

Questa filosofia commerciale è diretta a trasformare il viaggio aereo in un'opportunità alla portata di tutti per mezzo di una drastica riduzione dei prezzi ottenuta semplificando il servizio.

Nel 2002 i voli Low Cost erano quasi il 6% del totale dei voli aerei, nel 2003 sono diventati quasi il 12%, nel 2005 hanno raggiunto quota 20%, nel 2007 il 27%, e, negli anni a seguire, la tendenza è quella di un continuo aumento.

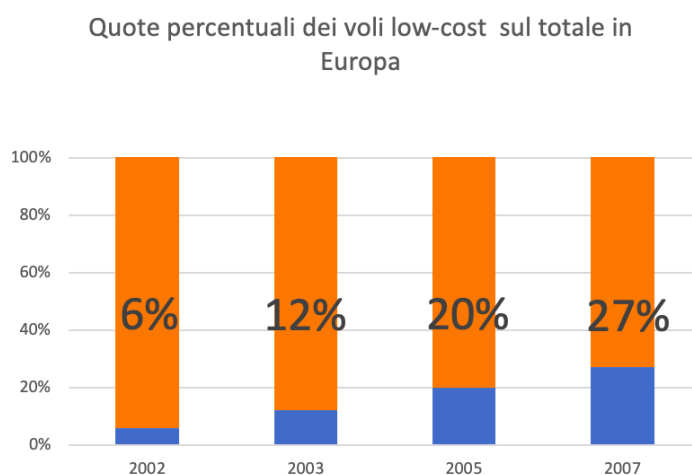


Figura 2 – Percentuali dei voli low-cost sul totale del mercato dei voli aerei in Europa.

Si stima invece che, dal 2002 ad oggi, siano oltre 130 milioni i passeggeri che hanno utilizzato le compagnie Low Cost.

L'aumento della concorrenza fra le diverse tipologie di compagnie aeree in Europa non ha determinato una redistribuzione della domanda ma un incremento della domanda complessiva di trasporto aereo sulle rotte continentali, favorita dalla maggiore offerta e intercettata in massima parte, ma non esclusivamente, dai servizi a basso costo. Le compagnie low cost sono riuscite a creare una sorta di patto implicito con la clientela offrendo un considerevole risparmio sul prezzo del biglietto, in cambio della rinuncia a qualche servizio non necessario.

Il banco di prova che ha testato la solidità delle compagnie aeree, sia esse di tipo tradizionale (le ex compagnie di bandiera) che private (o Low cost), e la loro capacità di adattarsi agli improvvisi cambi di scenari e contesti commerciali è stata la diffusione della pandemia da COVID-19, che ha colpito profondamente in tutto il mondo proprio il settore trasporto aereo.

Ad una prima, drastica, riduzione dei voli dovuta alla carenza di domanda da parte dei passeggeri e alla successiva e altrettanto drastica riduzione dei voli da parte delle compagnie aeree, si sono succedute una serie di chiusure precauzionali, originate dalle varie autorità di controllo e regolazione dell'aviazione civile al fine di limitare la diffusione della pandemia.

Il traffico aereo di moltissimi paesi del mondo ha infatti subito, per lunghi periodi nel frangente più acuto della pandemia, una contrazione del volume dei voli che ha raggiunto picchi del 97% e valori medi intorno al 90% rispetto ai corrispondenti mesi degli anni pre-pandemia.

Già prima del diffondersi della pandemia da COVID-19 il mercato in generale era in una situazione difficile e l'aumento del costo dei carburanti erodeva parte dei maggiori guadagni che si stavano realizzando a causa di un volume di traffico aereo in lenta ma costante crescita.

Questa situazione aveva permesso al Gruppo Lufthansa di raggiungere un buon risultato economico complessivo.

la Compagnia Lufthansa partecipa da protagonista al più importante cartello di compagnie aeree, la Star Alliance che, fondata nel 1997, riesce oggi ad offrire una rete di collegamenti in tutto il mondo, corredata da un programma di fidelizzazione e da un servizio impeccabile per i voli internazionali.

Nel 2019 l'EBIT (Earnings before interest and taxes)³¹ rettificato di Lufthansa è diminuito del 29% per colpa dei minori ricavi unitari uniti all'aumento del costo del carburante e ai costi MRO (Maintenance, Repair and Operations)³².

Nel secondo semestre dell'anno questa tendenza si è poi stabilizzata.

Anche prima dell'arrivo della pandemia, però, le situazioni contestuali non erano ideali tanto che il più grande vettore europeo, a parte i citati progressi frutto di un'offerta differenziata e presente in quasi tutte le aree del mondo, nei primi tre mesi del 2019 aveva perso 342 milioni di euro.

³¹ L'Earnings Before Interest and Taxes (EBIT), ampiamente utilizzato nel calcolo dei flussi di cassa per l'impresa, è una misura di utile operativo degli oneri finanziari e delle imposte che si ottiene rielaborando le voci di conto economico. Viene impiegato come misura di risultato operativo nel calcolo dei flussi di cassa da attività operative.

³² Acronimo di Maintenance, Repair and Operations (MRO) e indica la manutenzione, la riparazione e la revisione di macchine e sistemi.

Per sopravvivere alla pandemia Lufthansa ha dovuto tagliare 31 mila posti di lavoro, passando da 138 mila a 107 mila, risparmiando 2,5 miliardi di euro, ha dovuto sacrificare la sua compagnia aerea controllata Germanwings, e ha dovuto rivoluzionare la gestione di ogni sua attività per abbattere i costi ed essere più reattiva ai mutamenti del mercato.

La compagnia aerea sarà così pronta ad operare efficientemente alla ripresa della domanda rimettendo in linea tutti i 650 aerei del Gruppo dopo che, nel periodo più nero della crisi, la flotta operativa era scesa al numero di 498 aerei.

Gli effetti della pandemia sulla performance finanziaria del Gruppo Lufthansa sono stati devastanti portando ad un calo significativo della domanda di viaggi aerei che può diventare fatale per la compagnia aerea.

Il Gruppo ha deciso di ridurre significativamente la propria capacità di volo e di attuare un'ampia gamma di misure di riduzione di quei costi che incidono direttamente sulla spesa per il personale, sui costi operativi e sui budget di progetto.

Le misure per aumentare la liquidità hanno fatto migliorare anche la struttura del capitale del Gruppo.

Il risultato negativo dell'EBIT rettificato del Gruppo Lufthansa nel 2020 si è infatti ridotto in maniera significativa rispetto all'anno precedente, anno in cui l'impatto pandemico si era sentito in maniera più disastrosa e le contromisure adeguate non erano ancora state adottate.

Un aiuto tempestivo è arrivato dal Governo Federale della Germania, con un prestito di 9 miliardi di euro di aiuti pubblici garantiti, a fronte di modestissime condizioni tra prestiti e capitale che, come richiesto a garanzia dall'Unione Europea, ha visto l'ingresso dello Stato nel capitale della Compagnia.

All'inizio dell'anno 2022 comunque il periodo peggiore sembra essere alle spalle poiché le performance del Gruppo Lufthansa continuano a migliorare sensibilmente infatti la perdita operativa nel primo trimestre del 2022 è stata ridotta sensibilmente; l'EBIT rettificato è stato di -591 milioni di EUR rispetto all'anno precedente in cui era stato -1.048 milioni di EUR su base annua.

Anche la perdita netta, -584 milioni di euro nel primo trimestre del 2022, comparata con lo stesso periodo dell'anno precedente, 1.049 milioni di euro, mostra

che la strada del risanamento sta portando rapidamente a proiezioni future molto positive.

Quindi il Gruppo Lufthansa, pur soffrendo come tutte le altre Compagnie del settore aereo, è riuscito a fare notevoli passi avanti per andare oltre le conseguenze della crisi del coronavirus.

La compagnia ha aumentato significativamente la propria operatività man mano che il volume dei passeggeri aumentava, fenomeno che si è realizzato soprattutto sulle rotte turistiche a corto e medio raggio e, a partire da ottobre 2021 alla ripresa dei viaggi per lavoro. Le perdite operative sono diminuite fortemente e l'EBIT rettificato, il principale indicatore di performance, è stato di meno 2.349 milioni di euro nell'esercizio 2021, comprese le spese di ristrutturazione non ricorrenti di quasi 600 milioni di euro.

Restando sul piano dei dati contabili bisogna però registrare che Lufthansa ha riportato nel primo trimestre dell'anno una perdita netta di 584 milioni di euro, che può essere considerata una buona notizia solo se si confronta con la perdita di un miliardo di euro registrata l'anno precedente. I ricavi, che ammontano a 5,4 miliardi di euro, sono raddoppiati rispetto all'anno precedente (2,6 miliardi di euro).

L'Ebit rettificato è stato pari a -591 milioni di euro rispetto al meno un miliardo dell'anno precedente. Secondo i dati diffusi dalla compagnia, il numero di passeggeri a bordo delle compagnie aeree del Gruppo è più che quadruplicato nel primo trimestre rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

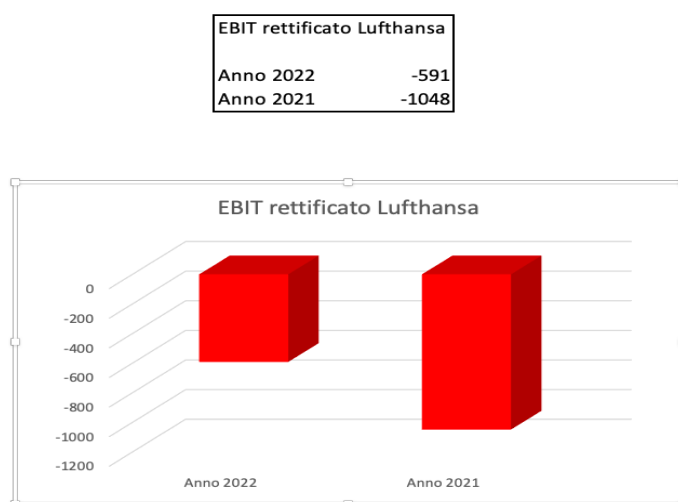


Figura 3 - Variazione dell'indice EBIT rettificato di Lufthansa fra il primo trimestre degli anni 2021 e 2022

Se infine vogliamo considerare i dati finanziari possiamo vedere come gli indici ROI (Return on Investments %) e ROE (Return On Equity %) di Lufthansa si sono evoluti negli ultimi anni, dimostrando che come l'anno, il 2020, in cui la pandemia ha colpito in maniera massiccia il mondo del trasporto aereo la Compagnia tedesca al pari di tutte le altre ha avuto risultati così disastrosi, ROI a - 82,144 e ROE a - 499,258, da mettere a rischio la sua stessa esistenza.

Lufthansa- evoluzione degli indici ROE e ROI dal 2017 al 2021

	ROI	ROE
2017	25,26	24,897
2018	22,857	21,332
2019	11,603	11,954
2020	-82,144	-499,263
2021	-21,662	-49,236

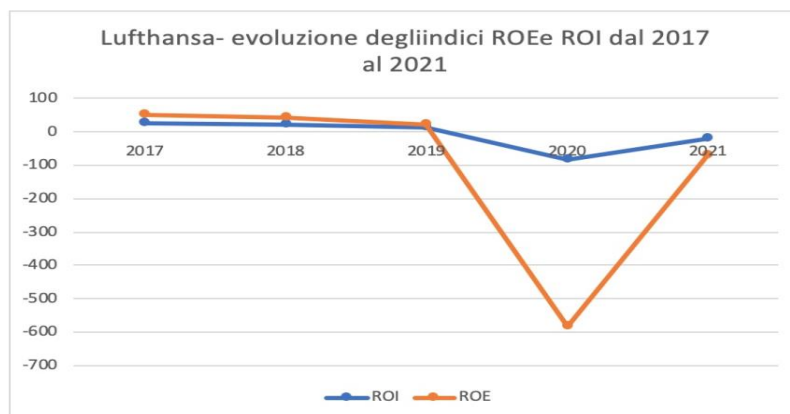


Figura 4 – Andamento degli indici ROU e ROE di Lufthansa nel periodo 2017 - 2021

La reazione della stessa compagnia e gli adattamenti della stessa e di tutto il mondo agli effetti del COVID ha permesso, l'anno successivo, un sensibile recupero di tutti e due i citati indici, che sono comunque rimasti col segno negativo (ROI a - 21,662 e ROE a - 49,236).

In questo panorama disastroso probabilmente le compagnie aeree low cost sono riuscite ad adattarsi meglio e a reinventarsi con strategie più adatte alle incertezze del grave periodo di crisi.

Il risultato, forse quello più evidente, ha dimostrato come esse abbiano resistito in maniera più efficace all'impatto pandemico, soprattutto perché le tratte più colpite dagli effetti della pandemia sono state quelle internazionali o comunque

a lungo raggio; tratte tradizionalmente predominio delle compagnie di bandiera che quindi si sono trovate molto più esposte di quelle low cost.

Fino alla pandemia l'espansione delle compagnie low cost era stata in crescita costante dato che nel 2001 gestivano una quota pari al 5,3 per cento dei posti totali disponibili sul mercato, cioè 37 milioni di posti su 701, mentre nel 2019 avevano già raggiunto la quota del 37,3 per cento dei posti totali.

Alla luce di tali risultati, che dimostrano la maggiore capacità delle compagnie low cost di superare i periodi di crisi grazie alla loro duttilità e capacità di adattarsi alle nuove situazioni, si può ipotizzare un futuro in cui l'industria aerea avrà un numero di compagnie sempre più capaci di riorganizzarsi per avere un livello di costi sostenibile nel lungo periodo e di espandersi sempre più, soprattutto aggredendo i mercati più grandi.

Quote di mercato delle compagnie low-cost sul totale

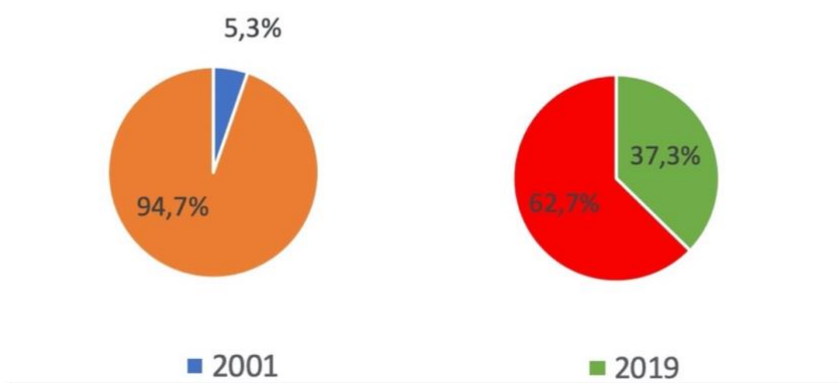


Figura 5 – Confronto fra le quote di mercato delle Compagnie low cost fra l'anno 2001 e l'anno 2019.

Vueling è una delle principali compagnie aeree low cost in Europa, ha ormai assunto una posizione di particolare rilevanza nel mercato interno spagnolo, così come in quello francese e italiano. L'ingresso nell'anno 2021, per l'aggravarsi di una crisi senza precedenti nella storia del settore, iniziata l'anno precedente ma che ha continuato ad amplificare i suoi effetti con pesanti ricadute sulle Compagnie aeree, ha significato per i circa 4.000 dipendenti Vueling la messa in discussione della stabilità e della sicurezza del posto di lavoro.

La politica della gestione dell'emergenza è stata chiaramente quella prioritaria e indubbiamente quella affrontata nella maniera più decisa e tempestiva.

Il piano “Vueling Transform”, varato prima della crisi pandemica, prevedeva già 19 iniziative da attuare ma il frangente emergenziale in cui si è trovato tutto il settore dei viaggi ha spinto il management di Vueling ad implementarle e ad accelerarne l’attuazione in modo da essere ancora più efficienti e competitivi nell’affrontare la pandemia e il post-pandemia ed essere in grado di riemergere e superare rapidamente le difficoltà in cui la crisi ha fatto precipitare l’economia mondiale.

Per riuscire a dominare gli effetti negativi della pandemia da COVID-19, Vueling ha dovuto immediatamente imboccare la strada della concentrazione e dell’agilità, le uniche strategie capaci, con l’impegno e la dedizione di tutte le proprie risorse umane e professionali, di continuare a garantire la redditività dell’azienda nel medio e lungo periodo. La pandemia di COVID-19 e le conseguenti restrizioni nei viaggi hanno colpito duramente i risultati economici della compagnia e ne hanno limitato fortemente le capacità operative.

Dopo la quasi completa paralisi, succeduta alla prima ondata di COVID, Vueling è stata pronta ad adattare immediatamente le proprie capacità operative alla crescente richiesta di servizi, riuscendo a conquistare nuove quote di mercato e, comunque, attestandosi rapidamente alla metà dei livelli di operatività relativi al periodo di agosto 2019; risultato ragguardevole non raggiunto da numerose altre compagnie concorrenti. Vueling ha iniziato a testare la redditività di nuove rotte e di nuovi mercati. Il primo passo attuato è stato comunque, dato l’attuale persistenza dello stato di crisi, la preservazione di un adeguato livello di liquidità necessario a mantenere la piena operatività e ad evitare che l’azienda possa incorrere in situazioni di difficoltà. Nell’ottica della riduzione dei costi importanti, risultati economici sono scaturiti dalla rinegoziazione dei contratti di fornitura dell’energia elettrica. Per quel che riguarda i dipendenti la compagnia è riuscita a tagliare i costi fissi raggiungendo un accordo con i rappresentanti sindacali di Vueling per agganciare i costi dei dipendenti in base al livello di attività aziendale; l’accordo è stato accettato dal sindacato in quanto con esso si sono evitati dolorosi tagli al personale. In conclusione, se è vero che la pandemia di COVID-19 è stata, per Vueling, un durissimo banco di prova, le strategie e le trasformazioni operate le

hanno dato un nuovo asset molto più adatto ad affrontare la ripresa ad aumentare le quote di mercato ed il peso nel settore del trasporto aereo.

Per aumentare le fonti di reddito e raccogliere denaro aggiuntivo attraverso il lancio di nuove e rinnovate partnership fedeltà esistenti, Vueling ha concluso un accordo con American Express.

Per questo suo modo di affrontare le difficoltà nel pieno del periodo di crisi la Compagnia Aerea Vueling è stata riconosciuta da Cirium, società di analisi dell'aviazione a livello globale, come la compagnia più puntuale in Europa nel 2021. Nonostante il 2021 sia stato un anno segnato dalle restrizioni nei viaggi Vueling si è adattata e ha colto tutte le opportunità concesse dalle nuove situazioni correnti.

Infatti, la previsione per l'anno 2022 del management di Vueling prevede il raggiungimento dell'80 per cento della capacità operativa posseduta nel periodo precedente al coronavirus. Dunque la pandemia ha colpito duramente sia Lufthansa che Vueling e, nonostante la reazione virtuosa di tutte e due le compagnie aeree, le perdite subite sono state relevantissime.

2021 1°trim. Gruppo Lufthansa	-1000
2021 1°trim. Gruppo Vueling	-1000
2022 1°trim. Gruppo Lufthansa	-584
2022 1°trim. Gruppo Vueling	-787

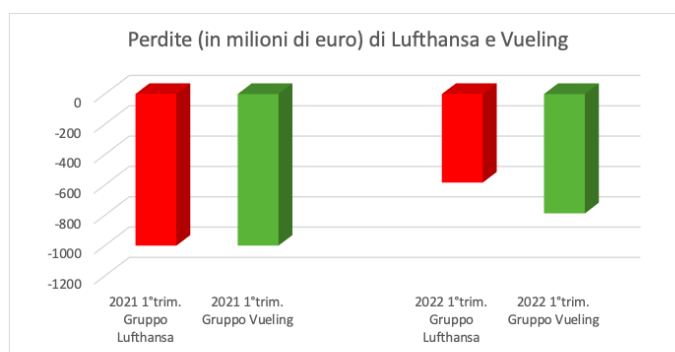


Figura 6 - Perdite (in milioni di euro) nel primo trimestre degli anni 2021 e 2022 del gruppo Lufthansa e del Gruppo Vueling.

Ma è anche evidente, se valutiamo l'andamento dell'indice ROI di Lufthansa e lo mettiamo a confronto con quello di Vueling che il risultato della compagnia di bandiera è peggiore di quello della compagnia low cost.

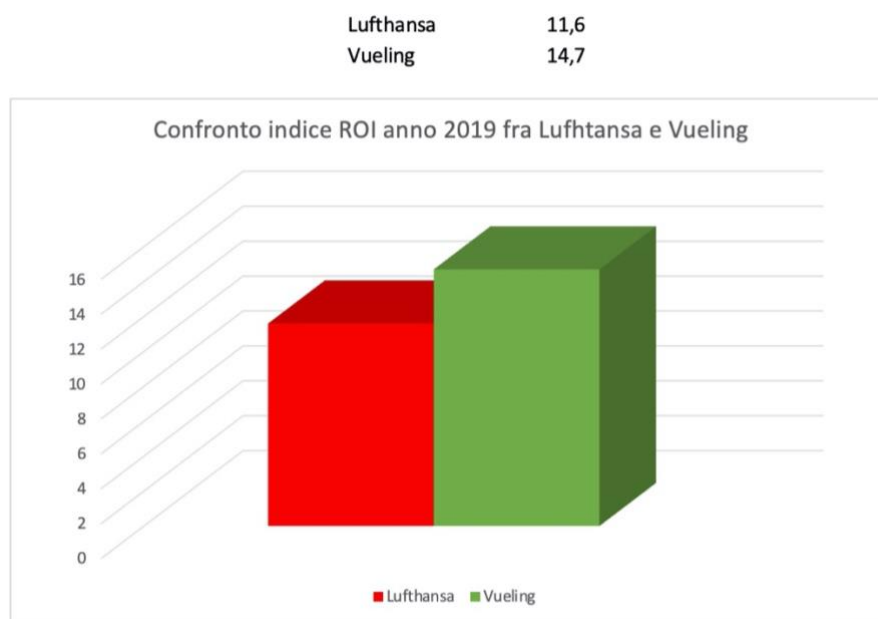


Figura 7 – Confronto indice ROI anno 2019 del gruppo Lufthansa e del Gruppo Vueling.

La diffusione del modello operativo proposto dalle compagnie *low cost* avrebbe dovuto spingere le ex compagnie di bandiera ad adottare una politica strategica basata sul forte contenimento dei costi.

In particolare, avrebbe dovuto condurre ad un generale ripensamento di tutta l'attività di gestione del trasporto aereo, a partire dal rapporto con i lavoratori.

Ma così non è stato, anche nel frangente di un repentino cambiamento del contesto economico e normativo dovuto alla pandemia da coronavirus, le ex compagnie di bandiera hanno come prima mossa cercato di accedere agli aiuti di Stato accendendo in maniera costante l'interesse e il controllo della Commissione europea verso le politiche di intervento adottate di volta in volta, dai singoli Stati.

L'analisi della situazione del segmento aereo non può ridursi ad una sterile critica rivolta ai *management* delle ex compagnia di bandiera.

Infatti, alcune di loro hanno saputo cavalcare il cambiamento, hanno accettato e vinto la sfida della modernizzazione e sono ancora oggi più che mai padrone del loro segmento di mercato.

Le compagnie di bandiera che sono "sopravvissute" all'avvento della concorrenza *low cost* sono quelle che hanno accettato la sfida del miglioramento della gamma e della qualità dei servizi offerti, del controllo dei costi e dell'indebitamento, del miglioramento e del controllo delle spese per uso delle

strutture, manutenzione della flotta aerea, costi dei servizi gestiti direttamente o richiesti a terzi, produttività del costo per il personale e il management.

Nei casi osservati in questo lavoro, le Compagnie aeree, pur rappresentando i due diversi approcci al mercato del traffico aereo, erano comunque fra le più virtuose del settore e sono riuscite ad adottare strategie che le hanno messe al riparo dalle possibili catastrofi dovute ad una crisi improvvisa quanto grave e protratta nel tempo. Tutte e due sono intervenute su costi, strutture, programmi e personale non solo per fronteggiare l'emergenza dovuta alla pandemia ma anche per affrontarne i successivi sviluppi.

In ogni caso, pur riconoscendo a tutte e due le Compagnie di essere state pronte a capire le problematiche e i rischi della situazione contingente e, conseguentemente, adottare tempestivi provvedimenti, è emersa la differente natura dei vettori che si è palesata proprio nell'attuazione di tali provvedimenti.

La Compagnia Vueling, prioritariamente, è ricorsa ad una diminuzione dei costi, alla rinegoziazione dei contratti in corso, al miglioramento di servizi e diminuzione dei disagi dovute alle procedure COVID con l'utilizzo di nuove piattaforme digitali, alla discussione coi sindacati dei contratti del personale e alle sinergie con gli altri vettori di IAG per creare risparmi di scala sui servizi e sull'utilizzo di velivoli, personale e strutture.

Per risolvere l'immediato problema della carenza di liquidità e quindi delle entrate che si è verificato con l'immediata paralisi dei voli, Vueling ha prontamente aderito al programma di finanziamento promosso dall'Instituto de Crédito Oficial (ICO) e, come qualsiasi azienda privata, ha acceso un prestito garantito al settanta per cento. La strategia di Lufthansa, che comunque primeggia in qualità e prestigio fra tutte le Compagnie di bandiera, ha invece fronteggiato l'emergenza liquidità con l'immediata richiesta (e l'immediata concessione) di un sostanzioso aiuto da parte dello Stato. Vi è da dire che, nonostante le perplessità sulla correttezza dell'operazione da parte dell'Unione Europea, Lufthansa non ha utilizzato tutti i fondi concessi (solo 3,8 miliardi di euro sui 9 concessi) e quelli impiegati sono stati restituiti prima ancora della scadenza dei termini.

Nondimeno l'operazione è stata brillante e ha raggiunto gli scopi previsti, cioè quelli di non far mancare la liquidità necessaria nei momenti di emergenza e quindi di evitare una disastrosa paralisi operativa.

Le altre azioni per calmierare i costi operativi, per migliorare e rendere più elastico il servizio offerto sono state simili a quelle che tutte le compagnie aeree hanno dovuto attuare per sopravvivere alla pandemia e, come ci si aspettava, Lufthansa si è mossa con tempestività ed estrema efficienza.

Vi è però da eccepire che un importante voce dell'abbassamento dei costi, sulla quale Lufthansa non ha voluto fare troppa pubblicità, è stato il taglio di 31 mila posti di lavoro già effettuato che aggiunto ai settemila già previsti a breve, porteranno le risorse umane della Compagnia tedesca da 138 mila dipendenti a soli 100 mila e inoltre Lufthansa ha dovuto sacrificare Germanwings.

Questi due esempi dimostrano come la ritrovata solidità di Lufthansa si stata raggiunta solo a prezzo di sacrifici ragguardevoli.

A conclusione dell'attività di analisi delle strategie di azione di tutte e due le Compagnie aeree, si evidenziano alcune differenze fra gli approcci.

Lufthansa preferisce strategie di tipo tradizionale potendo sempre contare su un aiuto da parte delle autorità nazionali sia nell'affrontare i sindacati, chiedendo di sacrificare posti di lavoro e intere aziende, sia nel chiedere sostegno economico.

Anche se l'approccio di Lufthansa ha fatto ricorso agli aiuti di Stato e poi all'indebitamento, vista l'eccezionalità della situazione e l'immediato rientro in una situazione di auto-sostenibilità, non può che essere giudicato positivo, anche perché è rimasto sempre ben lontano da una logica di assistenza continua da parte del Bundestag, non ha mai derogato troppo dalle regole del libero mercato, cosa che come purtroppo successo ad Alitalia può portare su derive estremamente pericolose, e infine ha avuto il coraggio di eliminare alcuni parti della propria organizzazione per presentarsi sul mercato al meglio dell'operatività. Vueling invece ha attuato un approccio tipico delle aziende private che sanno che sono sole a dover affrontare il mercato e la concorrenza delle altre compagnie e quindi ha modificato velocemente anche il suo assetto strutturale e ha attivato tutte le possibili iniziative di modernizzazione, di taglio dei costi e di miglioramento dell'offerta dei propri servizi per mettersi rapidamente in una situazione di sostenibilità di lungo periodo.