



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia Aziendale

IL MERCATO DEL TRASPORTO AEREO:
ANALISI DEI DRIVER DI REDDITIVITA'
DI LUFTHANSA

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO

Sofia Stefanelli

Matr. 149161

ANNO ACCADEMICO

2010/2011

*Ai miei genitori,
che hanno reso possibile tutto questo.*

Indice

Introduzione

- 1 Il mercato del trasporto aereo
 - 1.1 Caratteristiche economiche del settore
 - 1.2 Il processo di deregolamentazione del mercato del trasporto aereo
 - 1.3 Sviluppo ed evoluzione recente dell'industria
 - 1.4 Diversità geografiche nello sviluppo del mercato aereo
 - 1.5 Regolamentazione e normativa del settore nell'Unione Europea
 - 1.6 I maggiori *competitor* del mercato europeo e i rapporti tra loro
- 2 Il gruppo Lufthansa
 - 2.1 La struttura organizzativa
 - 2.2 La strategia di Lufthansa
 - 2.3 La decentralizzazione
 - 2.4 La strategia multi-hub
 - 2.5 La presenza in Cina
 - 2.6 La fidelizzazione: Miles & More
 - 2.7 Le politiche di *hedging* sul prezzo del carburante
 - 2.8 Il contesto politico e sociale
 - 2.9 La centralità geografica
 - 2.10 Una svolta privatizzazione
- 3 I risultati della compagnia
 - 3.1 Confronto con i *competitor*
 - 3.2 Il *cost management*
 - 3.3 Il programma di investimenti della compagnia

Conclusione

Introduzione

Sto per affrontare un argomento che mi sta particolarmente a cuore: il trasporto aereo. Mi sono sempre domandata quale fosse il funzionamento di questo mercato, e cosa determinasse il valore di una compagnia aerea. In particolare, mi interessava scoprire cosa stesse alla base del successo che attualmente sta ottenendo la compagnia tedesca Lufthansa AG, soprattutto se si comparano le sue *performance* a quelle dei suoi principali concorrenti. Innanzitutto, per poter effettuare l'analisi dei driver di redditività di questa compagnia, è necessario chiarire e spiegare il funzionamento del mercato del trasporto aereo, la sua evoluzione normativa e competitiva e i soggetti che vi operano. Infatti, tale settore è contraddistinto da un grado di complessità elevato, dovuto sia alle caratteristiche ambientali, sia alla numerosità e varietà dei soggetti presenti in esso, ed è pertanto necessario scoprire cosa stia alla base di tale complessità. Il processo di deregolamentazione che ha caratterizzato l'industria aerea negli ultimi anni è all'origine dell'ingresso di nuovi concorrenti, tra cui molte compagnie *low cost*, che sono orientati prevalentemente ad una *price competition*. In seguito all'ingresso nel settore di queste imprese, la tendenza è quella di percepire il viaggio aereo come una *commodity*, per cui l'offerta di qualsiasi servizio aggiuntivo diviene superflua. Le compagnie full service, tra cui spicca Lufthansa, stanno agendo su due leve: l'aumento della qualità dei propri servizi e investimenti volti ad incrementare i livelli di differenziazione percepita, da un lato, e la riduzione dei costi e l'aumento dell'efficienza produttiva, dall'altro, in modo tale da poter applicare prezzi inferiori e più

competitivi. Lufthansa, attraverso strategie lungimiranti come la qualità dell'offerta, un'adeguata *corporate governance*, la decentralizzazione, l'indipendenza lasciata al management delle sussidiarie, la gestione efficace delle sei *business units*, e tanti altri fattori che illustrerò a breve, è riuscita non solo a sopravvivere alla pressione competitiva e alle turbolenze del mercato, ma è anche la prima compagnia *full price* in Europa e tra le prime al mondo.
Buona lettura.

Il mercato del trasporto aereo

Il trasporto aereo è oggi uno dei mercati più importanti al mondo. Tra gli innumerevoli benefici che questo settore ha apportato, i maggiori sono i seguenti:

- Conduce il progresso e la crescita economica e sociale. Il suo impatto economico globale è stimato di 3557 trilioni di dollari, e genera pertanto il 7,5% del PIL mondiale.
- E' mezzo di connessione tra persone, paesi e culture diverse.
- Fornisce l'accesso ai mercati globali. Il 70% delle aziende sostiene di riuscire ad ampliare i propri mercati grazie al trasporto aereo.
- Crea posti di lavoro. Globalmente ne genera 32 milioni, direttamente invece 5,5 milioni.
- Genera commercio e turismo. I passeggeri trasportati all'anno sono 2 miliardi, e le tonnellate di merci sono invece 43 milioni. Il 40% dei turisti internazionali viaggia con l'aereo, grazie all'ampia scelta di destinazioni in tutto il mondo e ai prezzi sempre più accessibili.
- Crea legami tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo.
- Migliora gli standard di vita e permette la riduzione della povertà.
- Contribuisce ad ampliare le casse degli stati attraverso la tassazione¹.

¹ Dal sito web www.iata.org, p. http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Pages/economic-social-benefits.aspx

In un mondo sempre più globalizzato e in cui si ha sempre più l'esigenza di comunicare in tempo reale, non si può prescindere da un trasporto per via aerea. Prima per necessità commerciali, poi per voglia di scoprire il mondo, sempre più persone hanno cominciato ad usare l'aereo, e la grande concorrenza nel settore del trasporto aereo ha reso possibile negli anni un servizio sempre migliore e più conveniente per i consumatori. La presenza di attori in questo mercato è enorme: nel mondo contiamo 1629 compagnie aeree, che insieme muovono 27271 aerei e forniscono servizio a 3733 aeroporti². Grazie ad essi, le distanze percorribili si sono moltiplicate, i tempi di comunicazione si sono abbattuti, e il commercio tra i vari paesi è aumentato notevolmente.

Tralasciando i primi voli effettuati dall'uomo già dalla fine del 1700, l'aviazione militare e l'epoca pionieristica dei primi anni del '900, si può dire che la svolta all'aviazione civile arrivò con la fine della seconda guerra mondiale, momento in cui le compagnie aeree già nate dagli anni '20 poterono beneficiare a livello civile di tutte le tecnologie utilizzate durante il conflitto³. Grazie quindi alle migliorie apportate e ai vantaggi che logicamente aveva il servizio aereo rispetto agli altri mezzi di trasporto, si assistette ad un fenomeno di massa con un tasso di sviluppo senza precedenti, che vide il graduale abbandono del trasporto per mare in favore del trasporto per via aerea⁴.

2 *Idem*

3 G. BOATTI, *Storia illustrata del 20° secolo*. Giunti Editore, Milano, 2000, p. 210.

4 F. ROTONDO, *La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, la prospettiva dei sistemi allargati*. Giuffrè Editore, Milano, 2008, p. 165.

Caratteristiche economiche del settore:

Il trasporto aereo è un mercato in continuo cambiamento ed evoluzione. Numerosi studi hanno evidenziato negli anni l'andamento ciclico del settore, la cui performance economica dipende fortemente da fattori micro e macroeconomici⁵. Pertanto le compagnie aeree sono costrette ad adeguarsi ai nuovi contesti economici, ambientali e normativi che si presentano loro. In particolare, la domanda di trasporto aereo è condizionata, in maniera più che proporzionale, dalla variazione di una serie di misure economiche, tra cui:

- **La *consumer confidence***, intesa come attitudine e disponibilità dei consumatori a spendere, sulla base dei loro piani economici e delle previsioni circa l'economia generale.
- **Il reddito pro-capite disponibile**, misura che si lega in maniera diretta al ciclo economico generale della nazione.
- **I livelli di redditività delle aziende**, cui si possono associare gli andamenti del segmento più redditizio del servizio del trasporto aereo, quello dei *business travellers*.
- **Il prezzo del carburante**, legato direttamente al prezzo del petrolio, che ha finito per rappresentare, negli ultimi anni, un elemento determinante per i risultati economici delle aerolinee⁶.

Per quanto riguarda quelle che sono le caratteristiche economiche del settore, le principali sono le seguenti:

⁵ A.C. PELLICELLI, *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*, Giuffrè Editore, Milano, 1996, p. 10.

⁶ F. ROTONDO, *La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, la prospettiva dei sistemi allargati*. Giuffrè Editore, Milano, 2008, Cit., pp. 166-167

- **Forte aumento della domanda:** a partire dal secondo dopoguerra, la domanda del trasporto aereo ha conosciuto una crescita molto rapida. Il boom economico di quegli anni ha portato all'aumento dei redditi pro-capite, all'innalzamento del livello di istruzione, alla crescita dell'urbanizzazione della popolazione mondiale, e alla spinta al viaggio per motivi turistici e non più per motivi puramente commerciali. Esiste una correlazione evidente tra l'andamento dell'economia e l'andamento del traffico aereo, e, mentre nella fase discendente del ciclo economico il trasporto aereo presenta il ritmo minore di espansione, nella fase ascendente ha invece il ritmo maggiore⁷.
- **Grande concorrenza:** il processo di deregolamentazione che ha attraversato questo mercato ha spodestato i *national carrier* dalla situazione di supremazia in cui muovevano negli anni '70, ed ha spinto l'ingresso di numerosi nuovi attori nel mercato del trasporto aereo, tra cui spiccano soprattutto le compagnie *low cost*, che con le loro politiche di prezzo spingono continuamente le compagnie *full service* a rivedere le proprie strutture organizzative e di costi.
- **Progresso tecnologico:** proprio per la presenza di tanti attori nel mercato del trasporto aereo, tutti gli *incumbent* sono spinti a ricercare livelli sempre maggiori di efficienza. E al giorno d'oggi si utilizzano le migliori soluzioni tecnologiche sia dal punto di vista del velivolo, il quale ormai è dotato di sistemi totalmente computerizzati ed ha motori sempre più efficienti, affidabili, potenti e silenziosi, sia dal punto di vista delle prenotazioni e check-in che possono essere

⁷ A.C. PELLICELLI, *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*. Giuffrè Editore, Milano, 1996, Cit., p. 10.

effettuati su internet, grazie all'introduzione di sistemi telematici di prenotazione.

- **Prezzi in diminuzione:** questo fattore è dovuto principalmente all'intensità della concorrenza, alla liberalizzazione del mercato, e all'innovazione tecnologica, che hanno provocato negli anni un calo dei prezzi reali sia per il trasporto dei passeggeri che per il trasporto delle merci. Mentre in precedenza il volo era per una ristretta cerchia di ricchi e commercianti, ora la spinta al viaggio aereo è data anche e soprattutto da motivi turistici. Circa il 60-70% dei passeggeri è rappresentato da turisti e viaggiatori occasionali
- **Calo della redditività**⁸: in seguito alla deregolamentazione, l'emergere delle compagnie *low cost*, e l'intensificarsi della concorrenza sia delle compagnie aeree sia dei sistemi ferroviari ad alta velocità hanno provocato un abbassamento dei prezzi. I costi tuttavia sono aumentati a causa dell'aumento del prezzo del petrolio, e, pertanto, i margini delle compagnie aeree si sono notevolmente ridotti.
- **Mercato globale:** negli ultimi trent'anni il traffico sulle rotte internazionali è cresciuto in maniera maggiore rispetto al traffico sulle rotte nazionali, grazie alla globalizzazione e all'internazionalizzazione⁹.
- **Vincoli ambientali**¹⁰: crescono negli anni le limitazioni alle operazioni delle compagnie aeree. Molti paesi si sono impegnati a porre dei vincoli all'inquinamento acustico e atmosferico, ed in

⁸ G. ZANDA, *Lineamenti di economia aziendale*. Zanda Editore, Roma, 2006, p. 321.

⁹ Dal sito web

http://www.iata.org/whatwedo/economics/Pages/traffic_analysis.aspx

¹⁰ M.N. POSTORINO, *Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo*. Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 213.

particolare l'Unione Europea ha previsto, a partire dal 2012, l'introduzione di quote di emissione di gas a effetto serra per tutti i voli in arrivo e in partenza da un aeroporto dell'UE¹¹.

- **Dipendenza da altri settori:** bisogna tenere presente che il trasporto aereo è tra i settori che più sono legati all'andamento di altri segmenti dell'economia¹². Il buon funzionamento di una compagnia aerea dipende, oltre che dalle proprie caratteristiche, anche dall'equilibrio di tanti altri fattori, come le industrie meccaniche ed elettroniche, le case costruttrici di aerei, le compagnie di leasing, i servizi aeroportuali, il catering, i rifornimenti di carburante, e quant'altro.

- **Volatilità dei profitti:** il settore aereo dipende dalle condizioni economiche globali¹³. Pertanto ogni fluttuazione della capacità economica mondiale si ripercuote immediatamente sul suo andamento e i suoi profitti, evidenziandone il fragile equilibrio e la volatilità.

¹¹ Dal sito web <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20080624BRI32584&secondRef=ITEM-011-IT&language=IT>

¹² S. PALEARI, M.MEOLI, *Stima del rischio sistematico per l'industria del trasporto aereo*, periodico Analisi Finanziaria, Milano, 2009, fascicolo 74, pp. 20-46.

¹³ S. PALEARI, M.MEOLI, *Stima del rischio sistematico per l'industria del trasporto aereo*, periodico Analisi Finanziaria, Milano, 2009, fascicolo 74.

Il processo di deregolamentazione del mercato del trasporto aereo

Fra gli eventi economici e sociali che hanno caratterizzato il periodo successivo alla seconda guerra mondiale, e in particolar modo gli anni '60 e '70, sicuramente ha un rilievo importante l'enorme sviluppo del trasporto aereo commerciale, che si è trasformato da fenomeno di élite a fenomeno di massa, sia a livello internazionale che a livello nazionale.

I motivi di tale fenomeno derivano da un aumento sia dal lato della domanda, sia dal lato dell'offerta, nell'ambito di una ripresa economica globale. In particolare, dal lato dell'offerta, si è avuto:

- Un netto miglioramento dell'offerta per quanto riguarda le prestazioni dei velivoli. Gli aerei offrivano tempi di percorrenza notevolmente ridotti, maggiore comfort e maggiore capacità di carico.
- Una diminuzione dei costi di trasporto, grazie all'efficienza acquisita attraverso miglioramenti tecnologici.
- Un'espansione e miglioramento della rete, a scala mondiale, europea e nazionale. Vennero aperti molti aeroporti in modo tale da facilitare la disponibilità del sistema aereo a più clienti potenziali, e vennero potenziati e migliorati gli aeroporti e le infrastrutture già esistenti.

Dal lato della domanda, che si concatena ovviamente anche all'aumento dell'offerta, si è avuto:

- Un miglioramento delle condizioni economiche dei paesi in via di sviluppo e un aumento del tenore di vita dei paesi già ad elevate condizioni socio-economiche. Tale contesto ha indotto un aumento della domanda di trasporto aereo a medio e a lungo raggio.

- La globalizzazione: la tendenza ad aprire i mercati internazionalmente è stata una causa-effetto di questo aumento del traffico aereo.
- Un innalzamento della domanda dovuto alla maggior qualità dell'offerta, che offriva tempi di viaggio minori grazie alle innovazioni tecnologiche che si andavano applicando a tutte le componenti del velivolo.

Tuttavia, fino al 1978 negli Stati Uniti e al 1983 in Europa, il mercato del trasporto aereo era regolamentato e non consentiva lo sviluppo di una libera concorrenza.

Per quanto riguarda la situazione negli Stati Uniti, dal 1930 era il *Civil Aeronautics Board* (C.A.B.) a controllare e regolamentare lo sviluppo del settore aereo statunitense. A tale organo competevano decisioni quali l'autorizzazione dell'eventuale entrata di nuovi operatori nel settore e l'estensione a nuovi mercati da parte di quelli già presenti, l'attribuzione delle rotte alle compagnie aeree, l'amministrazione delle tariffe, il monitoraggio delle politiche commerciali dei vettori, e la concessione di sussidi per la promozione del servizio aereo in aree periferiche¹⁴. L'obiettivo era quello di mantenere un livello di concorrenza e stabilità del settore adeguato per l'interesse pubblico, ma nella realtà la politica rigida e ostruzionistica condotta dal C.A.B. era ben lontana dal garantire una libera concorrenza, e non permetteva il raggiungimento dell'efficienza da parte delle compagnie aeree. Così, nel 1978, l'amministrazione Carter emanò l' *Airlines Deregulation Act*, con l'obiettivo di generare vantaggi per i consumatori come, ad esempio,

¹⁴ F. ROTONDO. *La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, la prospettiva dei sistemi allargati*. Giuffrè Editore, Milano, Cit., pp. 183-185.

riduzione delle tariffe, maggior efficienza grazie alla maggiore competizione, apertura di nuovi collegamenti tra le città, e maggiore presenza di vettori americani sulle tratte internazionali. Tale deregolamentazione, che avvenne per gli U.S.A. in un unico step, produsse diversi effetti, i quali furono particolarmente rilevanti nella decade successiva all'atto. Innanzitutto questo permise l'ingresso di molti nuovi attori nel mercato, principalmente compagnie *low cost* e vettori regionali, che si affiancarono ai già presenti *national carriers* e aumentarono la pressione concorrenziale. Inoltre, il numero di rotte e di voli offerti aumentò in modo considerevole, così come crebbe il numero dei passeggeri. Pertanto, le tariffe vennero ridotte in termini reali. In tale contesto, le grandi compagnie nazionali dovettero sopportare un' enorme pressione che portò ad un grande calo dei profitti. In mancanza di sussidi per le rotte periferiche poco remunerative, venne inoltre abbandonata la logica *point-to-point*, e sostituita con il sistema *hub-and-spoke*¹⁵, che permetteva di concentrare l'offerta sui segmenti più profittevoli e pertanto ridurre i costi.

Tuttavia, a partire dal 1985 e fino ai primi anni '90, le maggiori compagnie statunitensi tornarono a riprendersi molte quote di mercato, grazie all'acquisizione di piccoli vettori regionali e alla realizzazione di accordi tra le stesse, attenuando in questo modo gli effetti benefici prodotti inizialmente con la liberalizzazione del mercato.

Per quanto riguarda la deregolamentazione nell'Unione Europea, questa è avvenuta in modo più graduale rispetto all'esperienza americana, attraverso il rilascio di pacchetti normativi successivi,

¹⁵ M.N. POSTORINO, *Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo*. Franco Angeli Editore, Milano, Cit., pp. 81-82.

che andarono ad eliminare pian piano le restrizioni al traffico aereo poste dagli stati europei. Questi, per proteggere le compagnie di bandiera e chiudere il mercato alla concorrenza, controllavano il proprio traffico interno attribuendolo alla compagnia nazionale designata, definendo le rotte ammesse, e approvando le tariffe delle compagnie aeree. Dal 1983 iniziò il processo di liberalizzazione del mercato del trasporto aereo che vide la sua completa ed effettiva realizzazione solo un decennio più tardi, del 1992. Alla fine di questo processo, che portò alla costruzione del Mercato Unico europeo¹⁶, le porte del settore si aprirono, consentendone l'accesso a nuovi attori e ponendo le condizioni per una crescita della concorrenza. Le compagnie potevano finalmente decidere autonomamente i prezzi, le rotte, e le capacità dei velivoli, ma in realtà l'Europa ci mise un po' di anni per raggiungere il risultato ottenuto negli Stati Uniti¹⁷. Fu nei primi anni del nuovo millennio il momento in cui gli effetti delle liberalizzazioni iniziarono a manifestarsi con intensità, ed in particolar modo si diffuse il modello *low cost*.

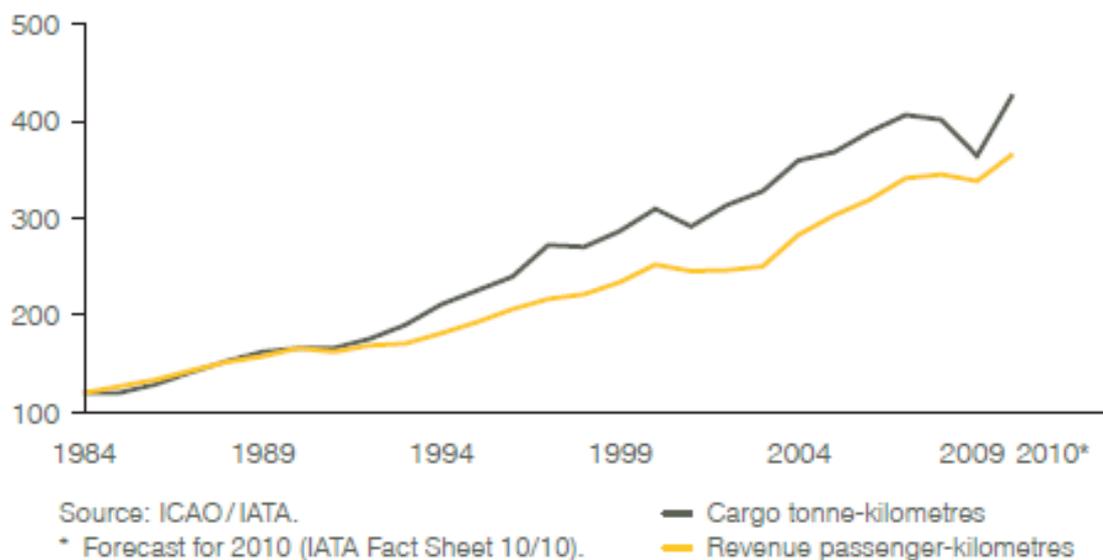
¹⁶ L. DANIELE, *Diritto del mercato unico europeo*, Giuffrè Editore, Milano, 2006, pp. 36-37.

¹⁷ K. DOBSON, A.P. DOBSON, *Globalization and regional integration: the origins, development and impact of the Single European Aviation Market*, Routledge Ed., London, 2007, p. 149.

Sviluppo ed evoluzione recente dell' industria

L'andamento crescente del traffico aereo, grazie alle migliori condizioni di vita, alla diminuzione delle tariffe, e agli effetti della liberalizzazione, è proseguito in modo più o meno costante fino alla fine degli anni '90. Nell'ultimo decennio, infatti, ha subito due scosse che hanno messo il settore, sia per il trasporto passeggeri che per il trasporto cargo, sotto stress: la crisi che seguì l'attacco alle Torri Gemelle nel 2001, e la crisi finanziaria, nel 2008.

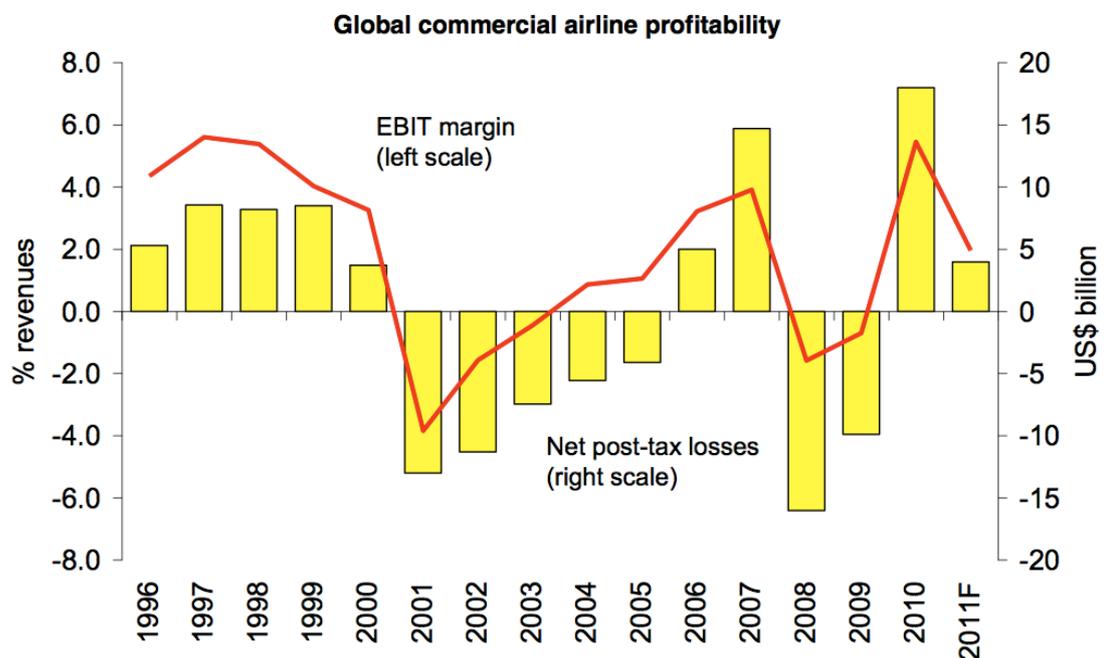
Demand development in air travel in revenue passenger-kilometres (RPK) and cargo tonne-kilometres (FTK), indexed 1984=100



Il grafico evidenzia lo sviluppo della domanda di trasporto aereo dal 1984 al 2010. Come indicatore per il trasporto dei passeggeri viene utilizzato il RPK, ovvero *Revenue Passenger - Kilometers*, che è un indicatore del volume dei passeggeri portati da una compagnia aerea; si ottiene moltiplicando il numero di passeggeri paganti trasportati per il totale di km volati. Per quanto riguarda il trasporto

merci/posta, si usa come indicatore FTK, ovvero *Freight Tonne - Kilometer*, che indica le tonnellate di merce trasportata per il totale di km volati¹⁸.

Come possiamo vedere, la curva della domanda di trasporto aereo mantiene una tendenza positiva, seppur con alti e bassi. In particolare, ha subito due rallentamenti nella sua ascesa, in corrispondenza appunto dei primi anni del nuovo millennio e in seguito alla recente crisi finanziaria. In corrispondenza di tale calo della domanda, anche la profittabilità delle compagnie aeree ha subito un brusco calo. Il grafico sottostante evidenzia tale curva più nel dettaglio, dal 1996 ad oggi.



Source: IATA

¹⁸ M. BAZARGAN, *Airline operations and scheduling*. Ashgate Editore, Farnham, UK, 2010, pp.41-43.

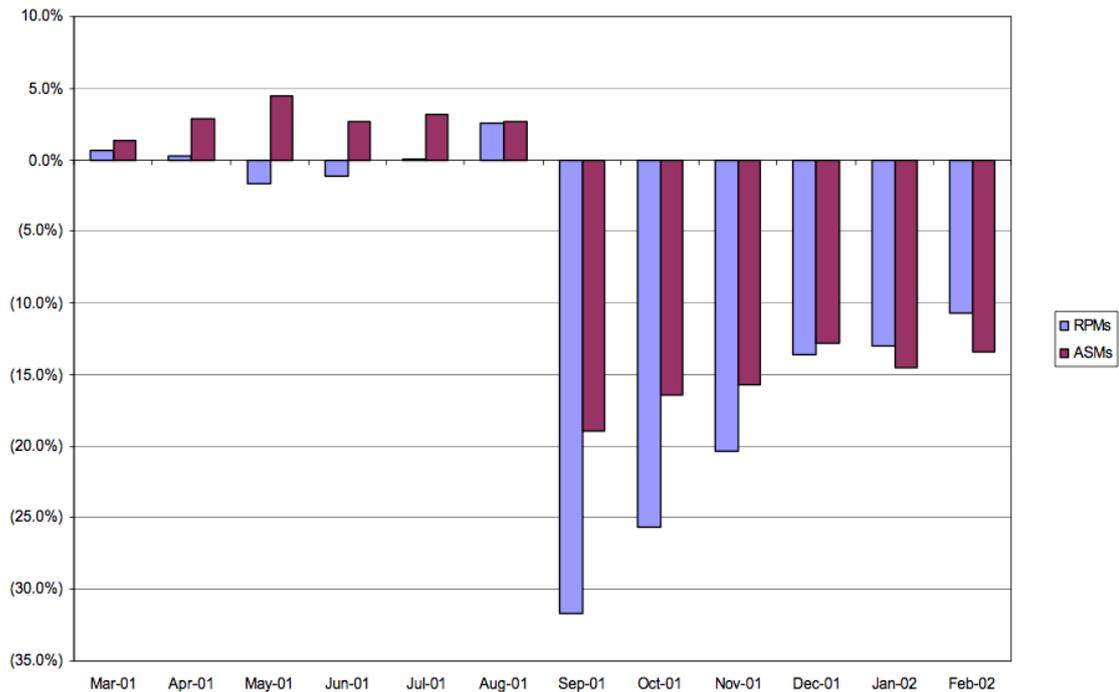
La tabella mostra chiaramente l'andamento globale della profittabilità delle compagnie aeree dal 1996 al 2011.

L'attacco alle Torri Gemelli dell'11 settembre 2001 fu il primo grande colpo all'industria aerea moderna. Gli Stati Uniti chiusero lo spazio aereo nordamericano per diversi giorni a partire da quella data, e anche in seguito alla loro riapertura la situazione per le compagnie fu disastrosa. Come si può vedere dal grafico, la situazione dell'industria aerea già era debole nell'anno 2000¹⁹, e l'attacco terroristico rappresentò la goccia che fece traboccare in vaso: molte compagnie aeree, già in difficoltà, andarono in bancarotta, tutte le altre vacillarono. Gli effetti immediati degli attentati furono:

- Calo del traffico aereo sia passeggeri sia cargo. Nel solo mese di settembre il traffico globale crollò del 17%, e negli Stati Uniti addirittura di oltre 30%²⁰. In risposta, le compagnie aeree furono costrette a tagliare la capacità offerta e a lasciare letteralmente gli aerei a terra, in coerenza con il calo della domanda e l'obiettivo di recupero della redditività.

¹⁹ ICAO, ICAO News Release, Airline traffic sluggish in 2001 prior to downturn in September, Montreal, December 2001.

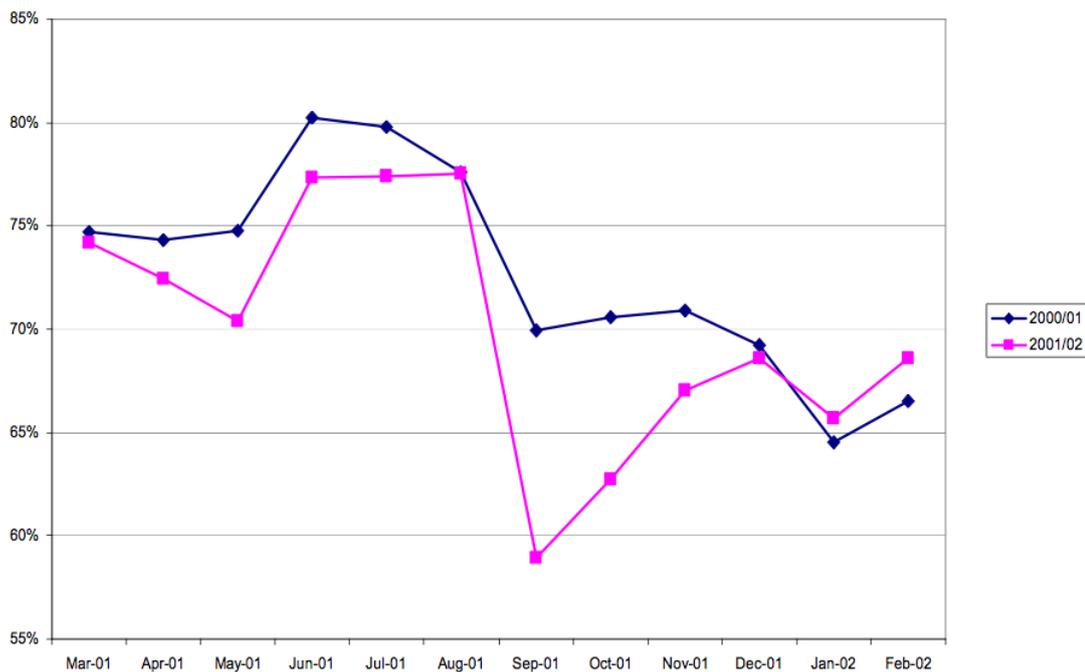
²⁰ IATA, Monthly International Statistics.



Con RPM (*Revenue Passenger - Mile*) si indica il volume di passeggeri portati da una compagnia aerea, e con ASM (*Available Seat - Mile*) si misura la capacità di un velivolo in termini di passeggeri.

- Diminuzione dei *load factor*²¹. Tale misura, che indica il fattore di riempimento dei velivoli rispetto ai posti totali disponibili, a settembre registrò il 69%, mentre il mese precedente era al 78%. E i mesi successivi scese anche sotto il 65%, specialmente in Nord America.

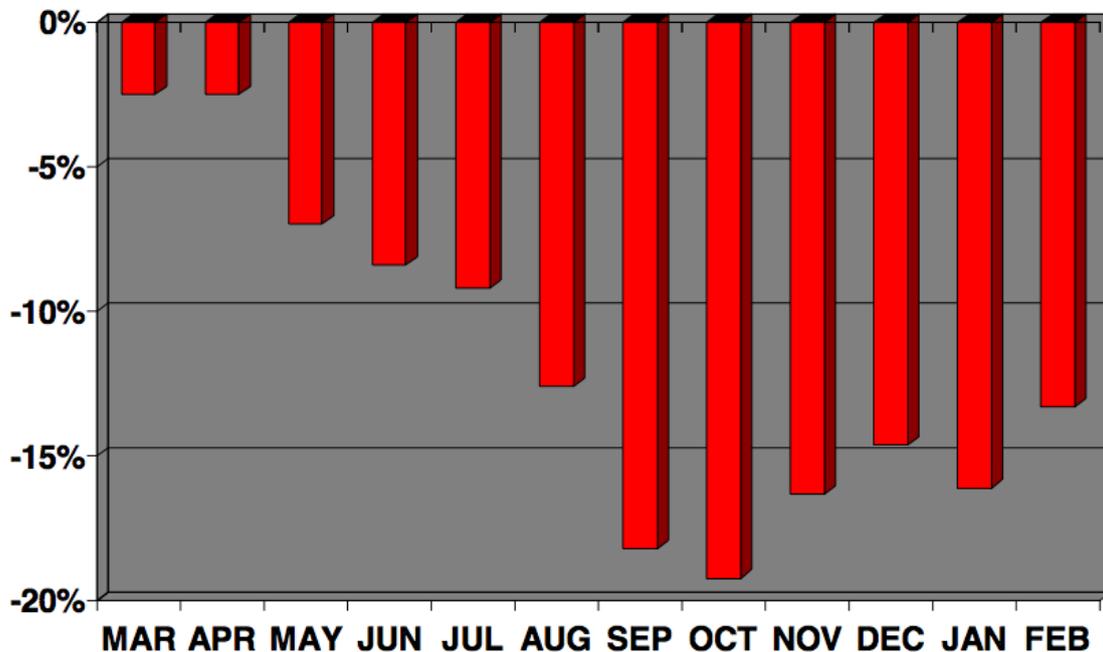
²¹ M.N. POSTORINO, *Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo*. Franco Angeli Editore, Milano, 2009, Cit., p. 83.



- Aumento dei costi unitari, favorito dal maggiore costo del lavoro e dal maggiore prezzo del carburante che si erano avuti nel primo semestre del 2001.
- Perdita netta globale di 12 miliardi USD sui servizi aerei internazionali, di cui 7 miliardi solo per il mercato aereo statunitense, nel 2001²².
- Licenziamenti di 80000 dipendenti nel settore del trasporto aereo solo negli Stati Uniti, e tagli alle spese per minimizzare le perdite.
- Riduzioni alle tariffe aeree per indurre i consumatori a volare e riempire gli aerei.

²² IATA, Monthly International Statistics.

http://www.iata.org/ps/intelligence_statistics/Pages/index.aspx.



Solo dal 2004 l'industria aerea tornò a crescere fino ad ottenere stabili profitti nel biennio 2006-2007: in quegli anni crebbe il traffico aereo, la capacità offerta, e il *load factor*, sia per il trasporto passeggeri che per il cargo, anche se per quest'ultimo in misura minore²³.

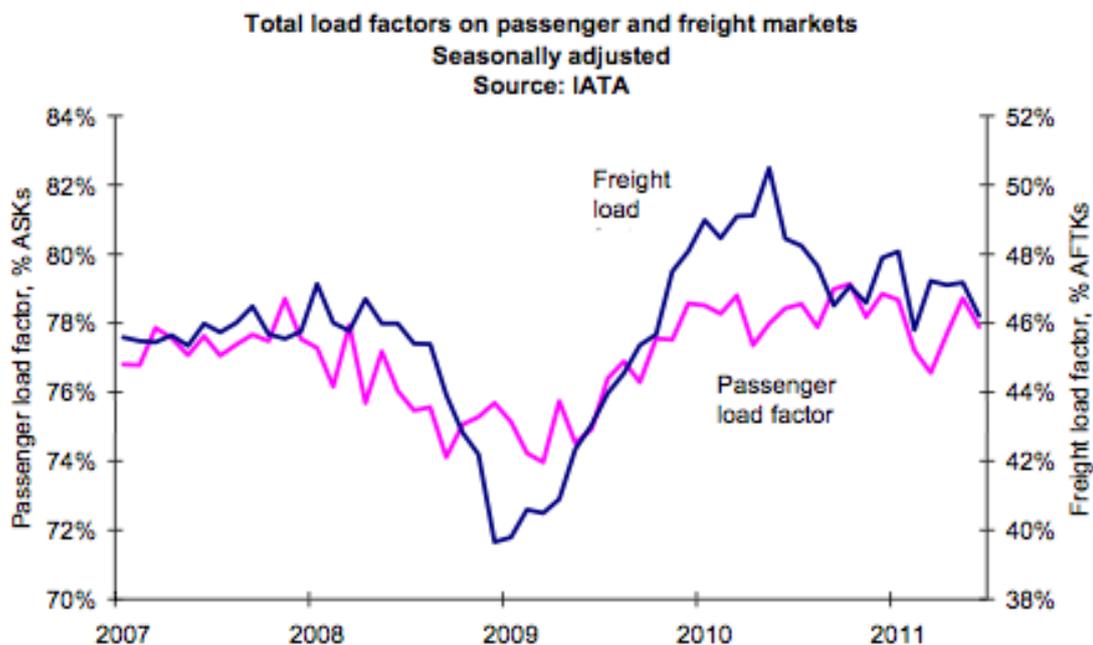
Il 2008, però, rappresentò un'altra brusca scossa al mercato aereo, così come a tutte le economie mondiali. La crisi finanziaria ovviamente non risparmiò il settore aereo, che è uno tra i primi a risentire delle fluttuazioni economiche.

Per quanto riguarda l'Unione Europea (27), nel 2009 la crisi ha determinato una diminuzione del traffico aereo del 6% rispetto

²³ IATA, Half Year Traffic Results.
http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/traffic_results/Pages/2007-07-30-01.aspx

all'anno prima²⁴, con un totale di 757 milioni di passeggeri trasportati.

I *load factors* di tutte le compagnie aeree sono calati bruscamente dall'anno 2008 al 2009²⁵, sia per quanto riguarda il trasporto passeggeri che il trasporto merci, come mostra il grafico sottostante. La ripresa del riempimento degli aeroplani è ricominciata dall'anno 2009, finchè nel 2010 non si è tornati, all'incirca, ai livelli pre-crisi²⁶.



Pur avendo abbassato notevolmente le tariffe, per riempire gli aerei e marginare le perdite, i profitti hanno comunque subito una grande diminuzione²⁷.

²⁴ EUROSTAT, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>.

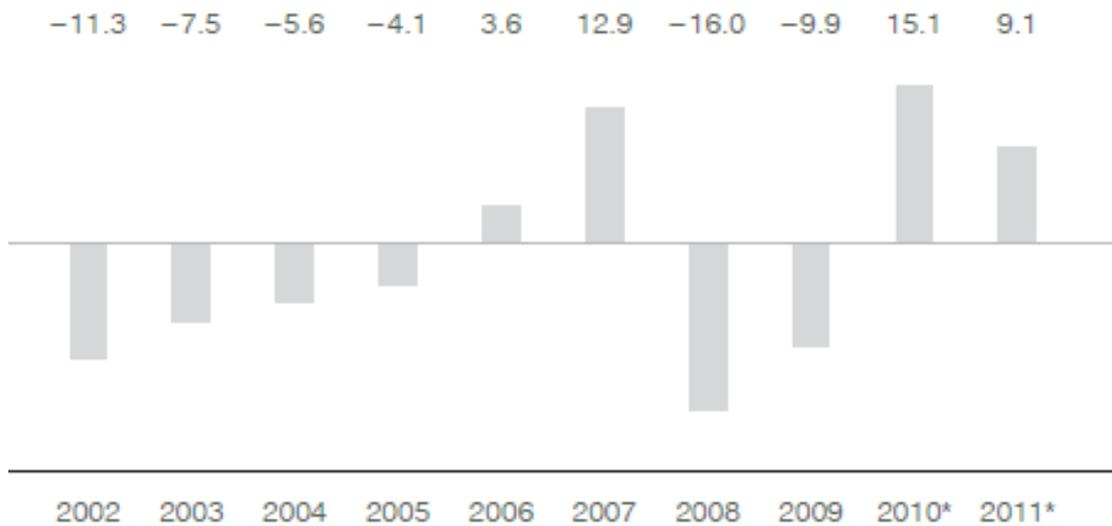
²⁵ A. BRUSCHI, *Europa in ritardo sulla ripresa del traffico aereo*, Periodico JP4, Vol. 40, fascicolo 2, pp. 78-79.

²⁶ IATA, Airlines Financial Monitor, July 2011.

²⁷ IATA, Airlines Financial Monitor, July 2011, e LUFTHANSA Investor Relations, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/forecast/sectoroutlook.html?cat=c>

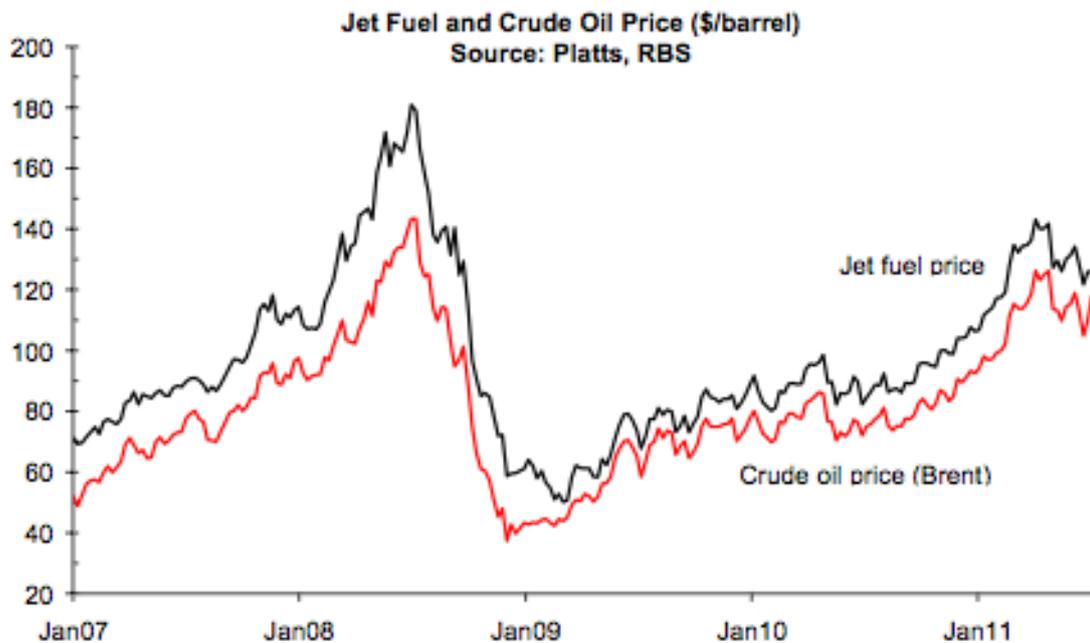


Development of sector net result in USD billion



Source: IATA Financial Forecast (12/2010). * Forecast.

Un elemento da tenere in considerazione è l'andamento del prezzo del petrolio. Da metà del 2008, infatti, è sceso in pochi mesi a meno di 40 dollari al barile²⁸.



L'abbassamento del prezzo del petrolio in quel periodo, in via generale, ha determinato un risparmio grande per le compagnie aeree, per le quali il carburante rappresenta circa il 30-40% della voce di costi²⁹. Dico in via generale perché, mentre per alcune compagnie tale calo del prezzo del greggio ha rappresentato ricavi straordinari, per altre non è stato così, a causa delle diverse politiche di *hedging* sul prezzo del petrolio che erano state scelte dalle diverse compagnie. Questa politica è un'attività di copertura del rischio del prezzo³⁰ che consente alle compagnie di assicurarsi,

²⁸ IATA, <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/october-2009/Pages/2009-10-07.aspx?NRMODE=Unpublished>

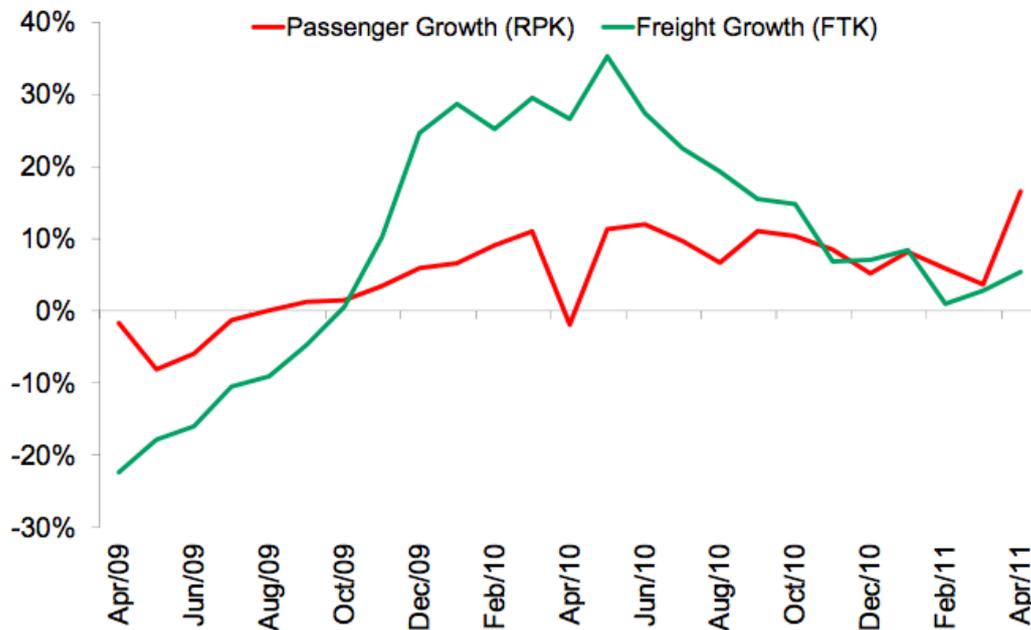
²⁹ F. ROTONDO, *La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, la prospettiva dei sistemi allargati*. Giuffrè Editore, Milano, 2008, Cit., p. 276.

³⁰ S. CAROLLO, *C'era una volta il prezzo del petrolio*. Ed. Libri Scheiwiller, Milano, 2009, p. 167-168.

in base ad accordi di vario tipo, contro il suo andamento volatile, ma è un'arma a doppio taglio. Alcune compagnie, come la TAM, la Delta Air Lines, o la United³¹, avevano infatti scommesso su un innalzamento dei prezzi del carburante, ed hanno perso molti milioni di dollari in seguito all'andamento opposto della materia prima. In generale, comunque, il calo dei prezzi costituì un fattore positivo per l'industria aerea, già provata per la flessione della domanda in quest'ultima crisi finanziaria.

Il settore del trasporto aereo non ha tardato molto a riprendersi. Già dalla fine del 2009 la profittabilità delle compagnie tornò ad essere positiva, in seguito all'aumento di passeggeri e merci trasportate, e a metà 2010 era tornata ai livelli pre-crisi. In particolare, il trasporto merci ha subito una vera e propria impennata durante il 2010, raggiungendo verso metà anno una crescita del 35%, anche se la domanda è ristagnata durante la fine del 2010 e il 2011.

³¹ IATA, <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/october-2009/Pages/2009-10-07.aspx?NRMODE=Unpublished>

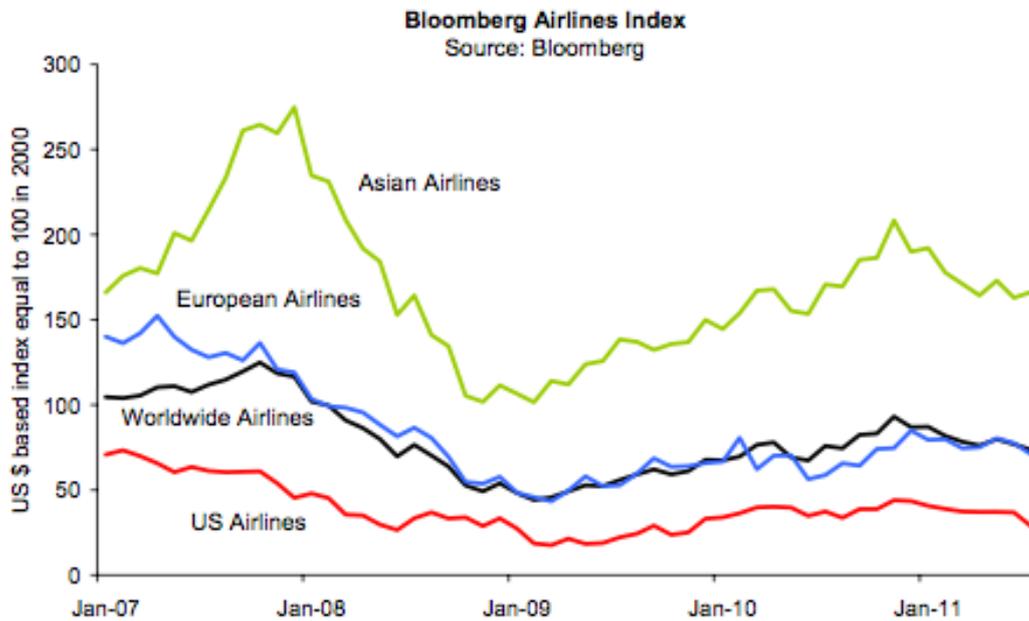


Come si può notare dal grafico in alto, il traffico passeggeri si è arrestato intorno al periodo aprile-maggio 2010. La causa è stata l'eruzione del vulcano islandese che ha causato un vero e proprio blocco delle attività aeree sui cieli europei, il più grande degli ultimi anni.

Diversità geografiche nello sviluppo del mercato aereo

Per comprendere l'andamento del settore in generale e l'andamento delle singole compagnie in particolare, vanno tenute in considerazione le differenti aree geografiche, giacché i paesi hanno diversi tassi di sviluppo economico e alcuni sono stati colpiti da eventi più o meno sfavorevoli.

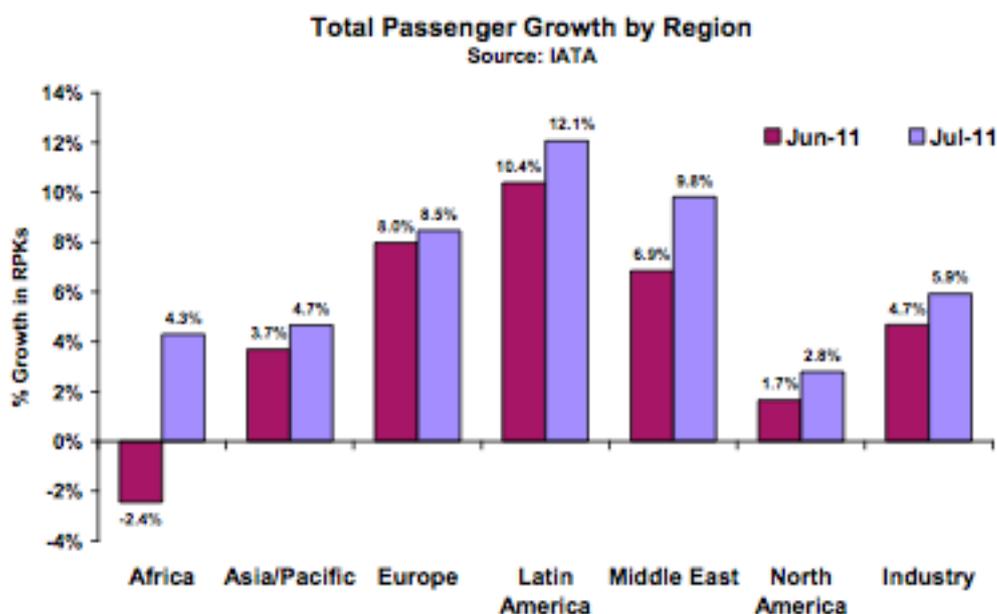
Dal grafico sottostante si può vedere l'andamento delle compagnie aeree negli ultimi anni, divise per provenienza asiatica, europea, e statunitense, confrontate con la media mondiale. Mentre il mercato orientale si mantiene parecchio al di sopra della media del settore, le compagnie americane rimangono in una posizione generale di debolezza, e le europee seguono più o meno il ritmo globale.



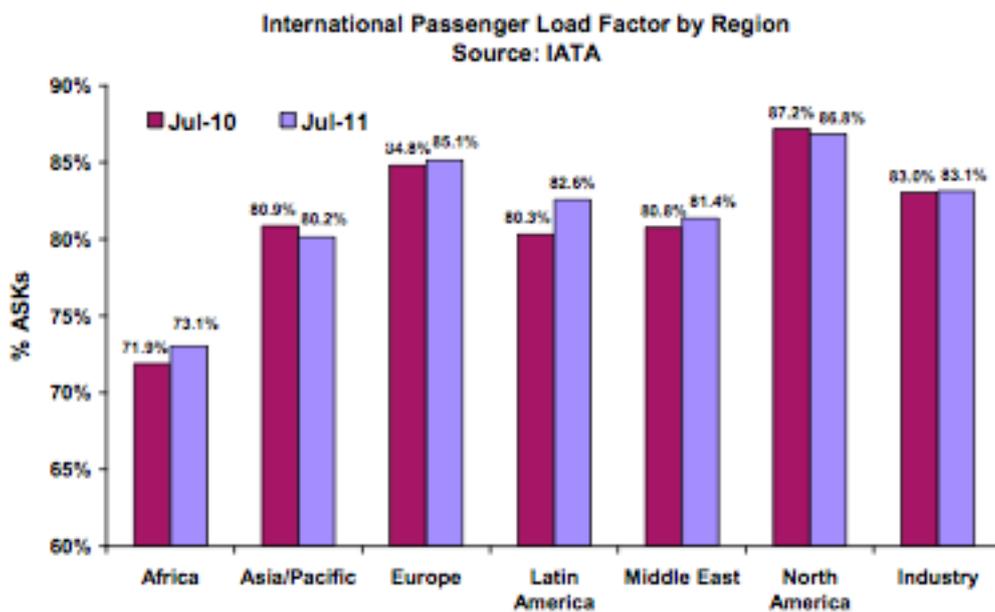
Tuttavia, le performance dei diversi vettori per regione geografica cambiano di anno in anno. Nel 2010, ad esempio, le compagnie che hanno avuto la performance migliore sono state quelle presenti in Medio Oriente, Africa e Asia: le prime hanno registrato un aumento

del traffico di passeggeri rispetto all'anno precedente del 17,8%, le seconde del 12,9%, e le ultime del 9%. L'Europa, al contrario, ha visto aumentare le vendite solo del 5,1%, a causa della più lenta ripresa economica, della chiusura dello spazio aereo a causa della nube di cenere, e di diversi scioperi³².

Per quanto riguarda invece la situazione degli ultimi mesi, è di particolare rilievo il salto in avanti fatto dall'America Latina, la cui performance è aumentata sia dal punto di vista del volume di passeggeri e delle merci trasportate che dal punto di vista del *load factor* (coefficiente di riempimento degli aerei).



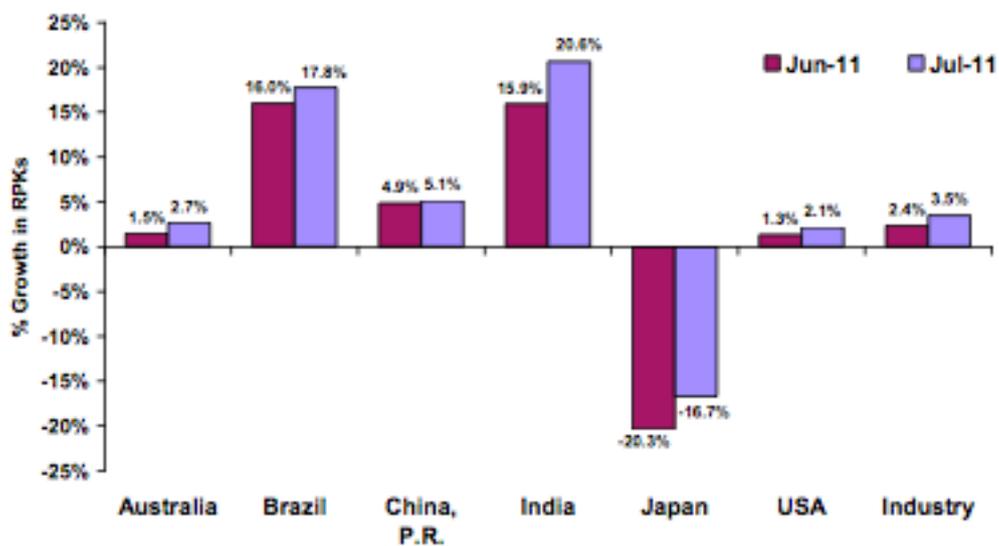
³² LUFTHANSA Website,
<http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/environment/sectordevelopments/developmentofairtraffic.html?cat=c>



Anche il Medio Oriente e il continente africano continuano a crescere, come possiamo vedere dai grafici appena illustrati. Il motivo principale per cui le tabelle relative alla situazione in Asia non mostrano una situazione molto buona è la crisi in Giappone in seguito al disastro nucleare, che ha colpito duramente il traffico interno ed esterno.

Domestic Passenger Growth by Country

Source: IATA



Regolamentazione e normativa del settore nell'Unione Europea

Per comprendere i comportamenti e le strategie delle compagnie aeree, bisogna tenere presente che il settore aereo è regolato da molte norme volte a tutelare i consumatori e l'interesse pubblico, specialmente nell'Unione Europea, che è particolarmente attenta a tali questioni.

In tutta la normativa vigente, emergono vari rilevanti aspetti:

- Le compagnie, nel distribuire il traffico aereo, devono tenere presente che sono soggette alle normative vigenti a livello comunitario, nazionale, regionale o locale in materia di sicurezza (*safety* e *security*), tutela dell'ambiente e assegnazione delle bande orarie³³.
- Le leggi a protezione del consumatore sono sempre più aspre: non è possibile effettuare discriminazioni di prezzo a diverse categorie di consumatori; il prezzo mostrato deve indicare chiaramente la tariffa, le tasse, i diritti aeroportuali e altri costi³⁴; solo per cause eccezionali una compagnia aerea è giustificata per la cancellazione di voli per problemi tecnici, altrimenti è costretta ad un risarcimento da 250 a 600 euro a passeggero; la compagnia è costretta a tale rimborso anche per ritardi di oltre tre ore³⁵.
- L'UE è particolarmente impegnata per le tematiche ambientali. Il settore dei trasporti in Europa è responsabile del 28% delle emissioni di CO₂, e pertanto si sono introdotte misure per il

³³ EUROPA.EU Website,
http://europa.eu/legislation_summaries/transport/air_transport/tr0008_it.htm

³⁴ *Idem*.

³⁵ Sito web LUFTHANSA,
<http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/environment/regulatoryandotherfactors.html?cat=m>

miglioramento del rendimento dei carburanti, l'uso di carburanti alternativi³⁶ e l'introduzione di quote per i diritti d'emissione dei gas a effetto serra per i voli in partenza o in arrivo da un aeroporto comunitario³⁷.

- Specialmente in seguito agli attentati dell'11 settembre la questione della sicurezza ha imposto misure di controllo che hanno provocato un aumento dei costi delle tariffe³⁸.

³⁶ Sito web EUROPA.EU, http://europa.eu/pol/trans/index_it.htm,
e Sito Web ICAO,
<http://www2.icao.int/en/NewsRoom/Pages/Environment.aspx>.

³⁷ Sito Web del PARLAMENTO EUROPEO,
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20080624BRI32584&secondRef=ITEM-011-IT&language=IT>

³⁸ Sito Web ENAC, www.enac.gov.it

I competitor del mercato europeo e i rapporti tra loro:

In Europa si contano più di 300 compagnie aeree, tra vettori nazionali, regionali, *low cost*, *charter*, e compagnie cargo. I mercati a cui queste fanno riferimento sono comunque molto diversi tra loro, per cui in realtà tra le trecento compagnie ve ne sono molte che operano in una ristretta zona e che non sono pertanto concorrenti con le maggiori compagnie Europee, tra cui sono un ristretto numero è davvero forte e controlla gran parte del mercato. In Europa, infatti, per quanto riguarda il settore *full-price*, stiamo assistendo ad una lenta conglomerazione, intorno ad un grande e forte vettore, di quelle che un tempo erano compagnie solide³⁹. Al momento, i tre pilastri dell'economia aerea europea sono tre: Lufthansa, Air France, British Airways. Costoro determinano ormai le politiche operative di tutte le altre compagnie europee, che ruotano attorno a questi grandi tre, e che lentamente stanno perdendo la loro autonomia operativa. In particolare abbiamo assistito e stiamo per assistere ad una serie di unioni, tra cui spiccano quella tra Lufthansa e Austrian, Iberia e British Airways, Air France e Alitalia.

Con molta probabilità questi saranno i tre macro-gruppi di compagnie aeree europee *full price*. Ma negli ultimi decenni, a causa della deregolamentazione, queste sono state affiancate da un altro tipo di compagnia aerea che adotta un *business model* molto diverso. I modelli di business nel settore del trasporto aereo sono essenzialmente due: quello *low cost* (o *no-frills*), e quello *full service* (o *full-price*). Il primo pratica prezzi estremamente ridotti rispetto a

³⁹ G.M. MARTINI, D. SCOTTI, *Potere di mercato e distribuzione dei profitti nella filiera del trasporto aereo*, periodico Mercato Concorrenza Regole, Il Mulino Ed., Bologna, 2010, Vol. 12, fascicolo 1.

quelli dei competitor a prezzo pieno, grazie all'ottenimento di costi bassissimi attraverso forme di semplificazione e standardizzazione delle tipologie di biglietto e di velivoli, e politiche di outsourcing (biglietteria, manutenzione, *ground handling*). Inoltre queste compagnie si installano in aeroporti minori e non centrali, riuscendo non solo a tagliare i costi aeroportuali, ma ad ottenere spesso e volentieri lauti contributi da parte degli stessi, che vedono aumentare il loro traffico. Il prezzo praticato è molto basso così come il servizio offerto, e qualsiasi servizio aggiuntivo al semplice trasporto viene fatto pagare. Le compagnie *full price*, invece, hanno un modello opposto a quello delle compagnie *low cost*. Il loro obiettivo è di fornire un servizio migliore dei concorrenti e diversificare la propria offerta, prediligendo quindi spesso politiche di insourcing, programmi *frequent flyer*, emissione di diversi tipi di biglietti, adozione di diverse tipologie di velivoli, organizzazioni di tipo *hub and spoke* (per far concentrare il traffico su grandi aeroporti), praticando una tariffa in media molto superiore a quella offerta dai vettori a basso prezzo⁴⁰. Ora, in seguito all'ingresso nel mercato di questi ultimi e alla concorrenza dei treni ad alta velocità, le compagnie tradizionali stanno subendo un'enorme pressione competitiva e un brusco calo dei profitti. Pertanto, queste sono costrette a rivedere la loro struttura di costi per poter offrire voli ad un prezzo più vantaggioso per i clienti. Tuttavia questa non è una cosa facile, e infatti, come dicevo prima, solo alcune poche compagnie riescono ad avere un livello di profitti tale da poter

⁴⁰ G.M. MARTINI, D. SCOTTI, *Potere di mercato e distribuzione dei profitti nella filiera del trasporto aereo*, periodico Mercato Concorrenza Regole, Il Mulino Ed., Bologna, 2010, Vol. 12, fascicolo 1, pp. 173-207.

rimanere in vita, mentre le altre sono costrette a cadere nella sfera direzionale di queste oppure a chiudere l'attività.

Tornando al discorso delle compagnie *no frills* e *full service*, all'interno di questi due macro modelli possiamo distinguere in realtà tre tipi di organizzazioni⁴¹:

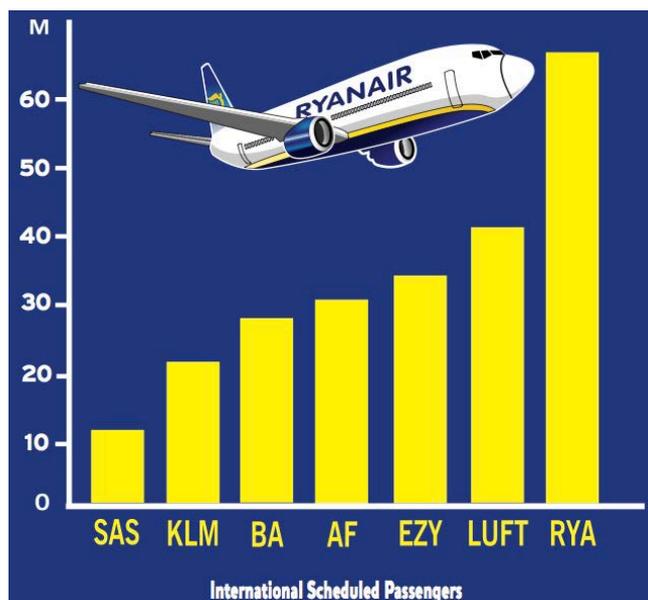
- **Modello tradizionale:** Le linee aeree sono auto-sufficienti, con la fornitura interna della maggior parte delle funzioni e sei servizi. Degli esempi sono Delta, Iberia, Thai Airways.
- **Modello *low cost*:** le compagnie danno in outsourcing alcune o la maggior parte delle funzioni/servizi. Un esempio sono le compagnie *low cost* come Ryanair⁴² o Easyjet, ma anche compagnie come British Airways che, pur offrendo un servizio di qualità, puntano a minimizzare la struttura dei costi.
- **Modello *Aviation Business*:** le compagnie hanno unità di business separate che supportano l'attività *core* (trasporto di passeggeri), ma generano la maggior parte dei profitti da clienti esterni. Esempi sono Lufthansa, Singapore Airlines, Swissair, che oltre a generare profitti dalle attività chiave, posseggono altre divisioni indipendenti che forniscono servizi a sé e ad altre compagnie. Ovviamente questo modello dà alle compagnie una certa stabilità dei profitti: se intatti la domanda di traffico aereo dovesse crollare, ci sono comunque gli altri segmenti che smorzano l'effetto.

In ogni caso, le compagnie *low cost* e quelle *full price* hanno modelli di business diversi e servono due segmenti sostanzialmente differenti. Il primo serve specialmente clienti *price-sensitive* che

⁴¹ R. DOGANIS, *The airline business in the twenty-first century*. Routledge Ed., London, 2001, pp.216-217.

⁴² S. CREATON, *Ryanair. The full story of the controversial low-cost airline*. Aurum Press Ed., London, 2005, p. 43.

vedono il volo come una commodity⁴³, mentre il secondo si focalizza su un cliente che guarda al trasporto aereo come un servizio che deve essere di qualità. Pertanto, è difficile anche fare un raffronto tra le compagnie che rientrano nella prima categoria, e quelle invece della seconda. In Europa, comunque, la compagnia più redditizia in assoluto è Ryanair, nota compagnia *low cost*. Al secondo posto, sempre in termini assoluti di reddito, ritroviamo la tedesca Lufthansa, compagnia che risulta al primo posto tra i vettori *full price*. La classifica delle migliori compagnie europee, per quanto riguarda i passeggeri trasportati, è la seguente⁴⁴: Ryanair, Lufthansa, EasyJet, Air France, British Airways, KLM, SAS.



Tra tutti i diversi attori, europei e non, si sono instaurati negli anni una serie di rapporti commerciali più o meno stretti. In un mercato

⁴³ A.C. PELLICELLI, *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*, Giuffrè Editore, Milano, 1996, p. 27.

⁴⁴ Sito Web RYANAIR, Investor Relations, <http://www.ryanair.com/it/investor/download/2010>

di forte concorrenza e globalizzato come quello del trasporto, non si può prescindere da legami e accordi con altre compagnie se si vuole sopravvivere⁴⁵. Le più grandi alleanze strategiche, per numero di attori, ricavi, e destinazioni, sono Star Alliance (27 membri), SkyTeam (14 membri) e Oneworld (12 membri). I motivi di tali *partnership* sono principalmente:

- Un *network* esteso: grazie agli accordi di *codesharing*, tramite cui più compagnie condividono uno stesso volo⁴⁶, le compagnie riescono ad ampliare la gamma di destinazioni offerte, a parità di costi sostenuti. Il modo in cui le compagnie riescono a coordinarsi per offrire il miglior range *Origin-Destination* è la definizione di un buono *scheduling*⁴⁷, tramite cui si coordinano le attività di volo tra i vari membri dell'alleanza.
- Una riduzione dei costi, derivante dalla condivisione di: uffici di vendita, attività di manutenzione, attività operative come i sistemi elettronici o il catering, lo staff di terra, investimenti e acquisti (per poter beneficiare degli sconti per quantità)⁴⁸.
- Benefici per i viaggiatori: tariffe minori, maggiori orari di partenza per una data rotta, più destinazioni da scegliere, minori tempi di viaggio grazie all'ottimizzazione dei transiti, un'ampia gamma di *lounge* negli aeroporti, maggiori possibilità di accumulare miglia all'interno dell'alleanza.

⁴⁵ R. DOGANIS, *The airline business in the twenty-first century*, Routledge Ed., London, 2001, Cit., p. 219.

⁴⁶ C. SEVERONI, *Il code sharing*, Giuffrè Ed., Milano, 2010, p. 11.

⁴⁷ S.W. CHANG, P. SCHONFELD, *Optimized schedules for airline routes*, Journal of Transportation Engineering, Vol 130(4), 2004, p. 412 e ss.

⁴⁸ Y. DOZ, G. HAMEL, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

Queste motivazioni spiegano la presenza di numerosi accordi e collaborazioni tra compagnie aeree, che possono andare da semplici accordi commerciali ad alleanze strategiche operative vere e proprie.

Il Gruppo Lufthansa

Deutsche Lufthansa AG è la principale compagnia aerea tedesca. Con base a Francoforte sul Meno e Monaco di Baviera, serve oltre 200 destinazioni nel mondo con 710 aerei e trasporta più di 70 milioni di passeggeri all'anno. Nel 2010, in particolare, ne ha trasportati 92 milioni, ed ha prodotto un fatturato di 27,3 miliardi di Euro, e un utile netto di 1,1 miliardi di Euro⁴⁹. Inoltre, impiega più di 117000 dipendenti nel mondo.

Fondata a Berlino nel 1926, il suo nome iniziale è stato Interflug fino al 1954, anno in cui cambiò il vecchio nome con Deutsche Lufthansa AG, dove AG sta per *AktienGesellschaft*, ovvero "società anonima", e indica quella che in Italia conosciamo come S.p.A⁵⁰. Fino al 1962 la compagnia era praticamente al 100% di proprietà nazionale, e fino al 1994 è stata la compagnia di bandiera della Repubblica Federale tedesca. La sua denazionalizzazione cominciò nel 1987 per concludersi con la completa privatizzazione cinque anni dopo⁵¹.

Nonostante l'andamento altalenante dell'economia europea e globale, è una delle compagnie mondiali di maggior successo. In Europa è la maggiore compagnia per ricavi e passeggeri, al mondo invece è la sesta compagnia per passeggeri trasportati, e la quinta per passeggeri su kilometro trasportati⁵². Inoltre è il membro

⁴⁹ Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010,

<http://reports.lufthansa.com/2010/ar/highlightsgroup/keyfigures.html>

⁵⁰ M. ALBERS, *Lufthansa in its competitive environment*. Grin Verlag Ed., Munich, 2008., p.12.

⁵¹ Rivista on-line, Economy-Point.org, *German Lufthansa*, 2011.

<http://www.economypoint.org/g/german-lufthansa.html>; Quotidiano on line,

THE NEW YORK TIMES, *A privatizing of Lufthansa*, 7 Marzo 1994,

<http://www.nytimes.com/1994/03/07/business/a-privatizing-of-lufthansa.html>

⁵² Sito Web IATA, <http://www.iata.org/ps/publications/Pages/wats-passenger-carried.aspx>

fondatore e il pilastro dell'alleanza strategica Star Alliance, istituita nel 1997.

La struttura organizzativa

Lufthansa Group è un gruppo che comprende sei *business units* separate e indipendenti:

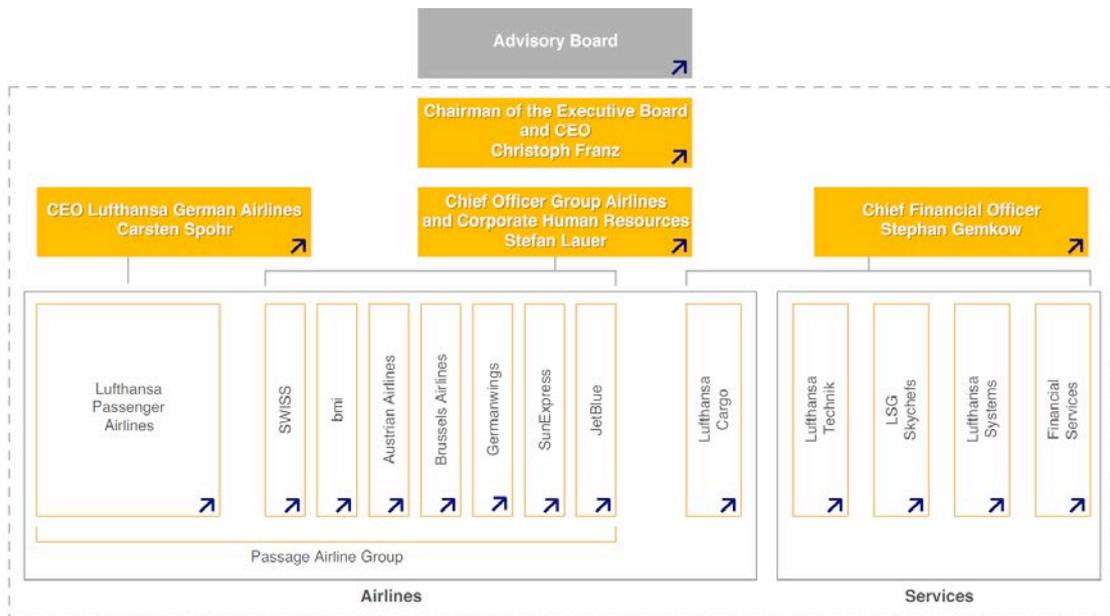
- **Lufthansa Passenger Airlines**, per il trasporto di passeggeri.
- **Lufthansa Cargo**, per il trasporto di merci e posta.
- **Lufthansa Technik**, che si occupa della manutenzione, riparazione e revisione tecnica dei velivoli.
- **LSG Skychefs**, che si occupa del catering, oltre che dell'equipaggiamento e logistica interni agli aeroplani.
- **Lufthansa Systems**, per la fornitura di servizi IT.
- **Financial Services**, che comprende le compagnie Delvag, Lufthansa Flight Training, e AirPlus.

Tutti i segmenti citati sono leader nel loro settore, ma lo *strategic business segment* è indubbiamente il trasporto aereo (passeggeri e cargo)⁵³. Le altre unità sono comunque molto importanti, sia per il supporto e servizi che forniscono alle compagnie aeree Lufthansa, sia per i profitti derivanti dalla vendita dei servizi a terze compagnie. Lufthansa, infatti, li definisce "*individually strong, jointly successful*"⁵⁴.

La struttura organizzativa è la seguente:

⁵³ Sito Web LUFTHANSA, <http://investor-relations.lufthansa.com/en/fakten-zum-unternehmen.html>

⁵⁴ Sito Web LUFTHANSA, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/highlightsgroup/vision/airlinegroup/decentralisedmarketstrategy.html?cat=m>



La struttura organizzativa di Lufthansa è di tipo divisionale⁵⁵, e ogni divisione è a sua volta organizzata in diverse funzioni. Tale struttura è la più congeniale alle caratteristiche del gruppo, poiché questo gestisce prodotti molto differenti tra loro, in mercati molto diversi, e con diverse tecnologie⁵⁶. Le divisioni, che hanno in comune l'attività e la linea strategica di base, sono raggruppate alcune per area geografica, altre per output. Le compagnie aeree di Lufthansa, infatti, offrono tutte lo stesso prodotto, il trasporto aereo, ma si differenziano perlopiù per copertura geografica (ad esempio Swiss serve il mercato svizzero, Austrian quello austriaco, e così via); le altre divisioni si occupano invece di output differenti (ad esempio servizi IT, catering, servizi finanziari, ecc.). L'attuale struttura è in realtà un'evoluzione della struttura precedentemente adottata: fino

⁵⁵ E. CAVALIERI, R.F. FERRARIS, *Economia aziendale vol. I*, Giappichelli Ed., Torino, 2005, p. 81.

⁵⁶ G. COSTA, P. GUBITTA, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008, pp. 213-215.

a venti-trenta anni fa, infatti, Lufthansa era organizzata per funzioni, in quanto possedeva solo l'unità del trasporto aereo e i compiti del personale erano divisi secondo le attività da esso effettuate. C'erano quindi le tipiche funzioni aziendali del marketing, finanza, produzione, approvvigionamento, ecc. Ma l'aumento dei volumi produttivi e di vendita, sommato all'ampliamento dei mercati e delle possibilità commerciali, e alla fama del marchio ormai consolidata, hanno creato lo spazio per una strategia di crescita e diversificazione correlata. E poiché la definizione di una strategia è sempre integrata alla messa a punto di un modello organizzativo adeguato⁵⁷, ecco che Lufthansa è passata con successo, da un modello prettamente funzionale ad un modello divisionale, per allinearsi alla strategia adottata.

Pertanto, la compagnia aerea Lufthansa, le altre compagnie aeree di proprietà di Lufthansa, Lufthansa Cargo, Lufthansa Technik, LSG Skychefs e Financial Services, sono unità staccate che lavorano autonomamente sul proprio settore e sul proprio mercato, operando ciascuna con le proprie funzioni e i propri organi manageriali indipendenti. Inoltre, ad eccezione di alcune compagnie aeree, ogni segmento ha il suo *supervisory board*.

Analizzando nello specifico il settore del trasporto aereo, Lufthansa possiede molte aziende sussidiarie: le maggiori sono Swiss, Bmi, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Germanwings, Eurowings, SunExpress, JetBlue, Air Dolomiti, Lufthansa Italia, Lufthansa Regional, Lufthansa Cargo, Lufthansa CityLine, British Midland. Inoltre, possiede molte *joint ventures* nel settore del trasporto

⁵⁷ F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw-Hill, Milano, 2009, p. 74.

passengeri (CityLine Avro Simulator and Training), cargo (Aerologic), Catering (Brahim's) e manutenzione (Spairliners), e nel bilancio consolidato include 67 compagnie domestiche e 155 compagnie internazionali⁵⁸.

Per quanto riguarda gli organi di amministrazione e controllo⁵⁹ dell'intero gruppo, il sistema adottato è quello dualistico, tipico delle società tedesche, che prevede la presenza di due distinti organi collegiali: il *supervisory board* (consiglio di sorveglianza), e l'*executive board* (consiglio di gestione), designato dal *supervisory board*. Questo organo, che è dotato di grandi poteri, elegge, consiglia, controlla il consiglio di gestione, ed è composto da un uguale numero di rappresentanti degli azionisti e rappresentanti degli impiegati, in virtù del *Co-determination act* (*Mitbestimmungsgesetz*) del 1976⁶⁰. Comprende diversi comitati eletti dallo stesso consiglio di sorveglianza⁶¹, in particolare:

- Steering Committee: è composto da membri facenti parte del *supervisory board*, in misura uguale da rappresentanti degli azionisti e dei lavoratori, e dà raccomandazioni al *supervisory board* riguardo i contratti di lavoro.

⁵⁸ Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/furtherinformation/subsidiariesjointventuresandassociatedcompanies/associatedcompanies.html?cat=m>.

⁵⁹ F. FERRARA, F. CORSI, *Gli imprenditori e le società*, Giuffrè Ed., Milano, 2006, pp. 583-585.

⁶⁰ J.J. DU PLESSIS, B. GROSSFELD, C. LUTTERMANN, *German corporate governance in international and European context*, Springer Ed., Berlin, 2007, p.175.

⁶¹ Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/notes/otherdisclosures/boards/supervisoryboard/committees.html?cat=m>

- **Audit Committee:** si occupa del controllo interno, ovvero della contabilità, del management, della direzione finanziaria della società, del *risk management*, e della *compliance*. Inoltre si occupa del controllo dell'adeguatezza e indipendenza degli *auditors* esterni oltre che dei contratti con gli stessi, e discute sulle relazioni dell'*executive board*.
- **Nomination Committee:** propone e raccomanda al consiglio di sorveglianza possibili candidati per la successiva elezione all' Annual General Meeting. Il nomination committee deve scegliere quindi persone qualificate, con le competenze ed esperienze necessarie per ricoprire le loro cariche adeguatamente, e tenere in considerazione una buona percentuale di donne.
- **Arbitration Committee:** governa la nomina e la revoca dei membri del *supervisory board*.

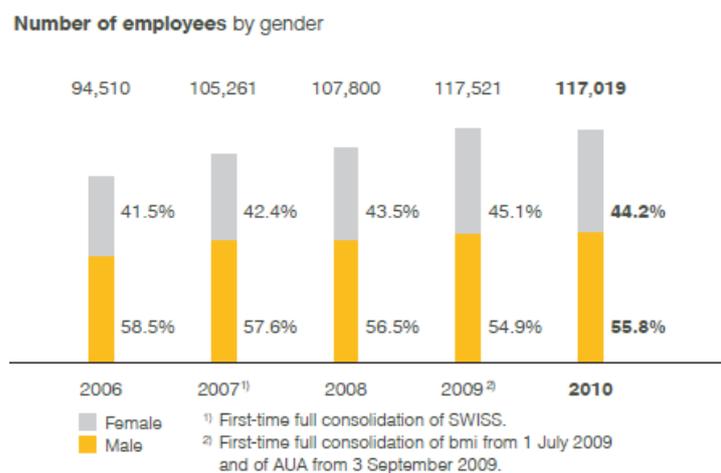
L'*executive board* gestisce la compagnia, definisce le direzioni strategiche e si occupa di generare aumenti di valore sostenibili. Tale organo è composto da quattro persone ed è presieduto da Christoph Franz, che è l'attuale presidente del consiglio di gestione e *Chief Executive Officer* (amministratore delegato). Nella linea inferiore della gerarchia, invece, troviamo tre figure⁶²:

- Carsten Spohr, *chief executive officer* delle compagnie aeree Lufthansa.
- Stefan Lauer, *chief officer* delle altre compagnie aeree di proprietà di Lufthansa, nonché delle risorse umane.

⁶² Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/notes/otherdisclosures/boards/executiveboard.html?cat=m>

- Stephan Gemkow, che è *chief financial officer* del segmento di servizi aerei e finanziari.

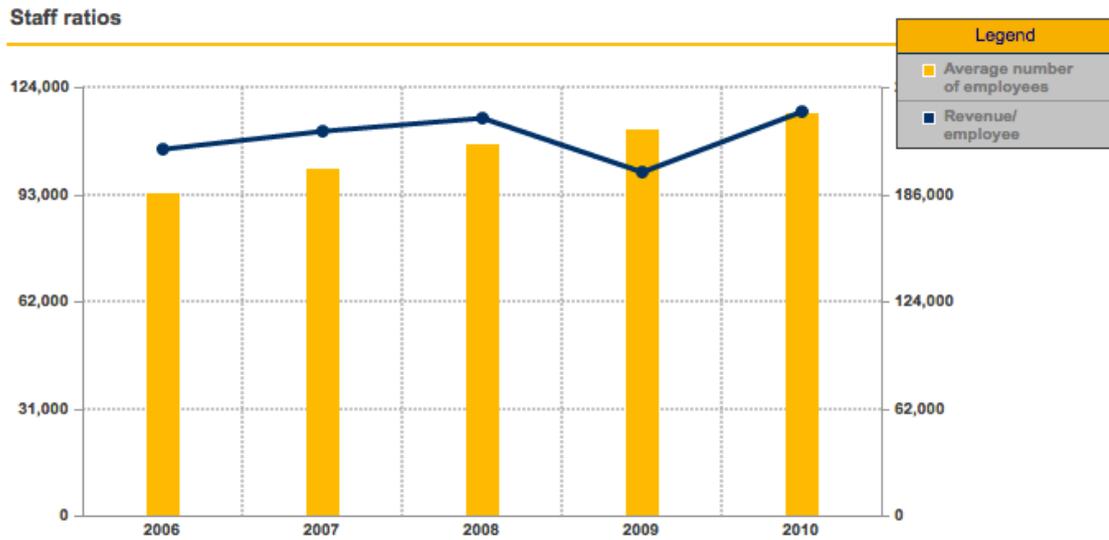
Per quanto concerne invece i dipendenti della compagnia, Lufthansa ne impiegava, alla fine del 2010, ben 117000 in tutto il mondo⁶³. Quello del personale è un aspetto molto importante per la compagnia, ed è uno dei fattori per cui la compagnia ottiene i suoi risultati. Innanzitutto, ai lavoratori vengono offerte buone condizioni di lavoro e incentivi per lo sviluppo personale e integrazione delle diverse culture. Ciò fa sì che Lufthansa sia un datore di lavoro attraente per persone qualificate e motivate. Inoltre, si tiene molto in considerazione l'eguaglianza di opportunità per uomini e donne: a dicembre 2010, la quota di donne in posizioni manageriali era al 13,3%, ci sono molti programmi volti a incentivare l'ingresso di sempre più donne in posizioni alte, e vengono offerti aiuti per le donne con bambini.



⁶³ Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/employees/numberofemployeesandinternationality.html?cat=m>

Inoltre, si rispettano le diversità: vengono impiegate persone provenienti da tutto il mondo, tanto che solo il 55,7 del personale è proveniente dalla Germania; il resto viene, nell'ordine, dal resto dell'Europa, dal nord America, dal sud-est asiatico e medio oriente/Africa. In più, il 3,5% di impiegati è disabile.

Le negoziazioni collettive e gli accordi sugli stipendi vengono stipulati in modo sereno e responsabile. I rapporti con i sindacati, infatti, sono molto buoni, e questo ha permesso alla compagnia di mantenere una situazione di stabilità ed equilibrio anche durante i mesi di questa recente crisi finanziaria. A differenza di molte altre compagnie aeree, per Lufthansa non è stato necessario alcun licenziamento del personale nel biennio 2008-2010, poiché è riuscita a trovare soluzioni pacifiche con i rappresentanti dei lavoratori che fossero soddisfacenti per entrambe le parti: in quel periodo, i dipendenti hanno accettato una rinuncia all'aumento dei salari e una diminuzione del tempo di lavoro, in cambio del mantenimento del posto, cosa che è stata mantenuta. Inoltre, non appena passava il periodo di forte crisi, sono riusciti a negoziare un nuovo aumento delle paghe, e il loro numero è andato sempre ad aumentare.



I rapporti con i lavoratori e i loro rappresentanti sono quindi una fonte di vera solidità e stabilità per la compagnia.

La strategia di Lufthansa

La strategia del gruppo Lufthansa si fonda sui seguenti pilastri, che sono fattori determinanti del suo successo:

✧ Valori: tutti i segmenti di business concentrano l'attenzione alla qualità, affidabilità, e innovazione. Questi sono considerati fattori critici di successo e costituiscono la base per la posizione competitiva che la compagnia ha acquisito, pertanto Lufthansa ha definito degli standard per l'erogazione di servizi di qualità per i clienti *premium*, e cerca di rafforzare la vicinanza al cliente. In effetti, la maggior parte del profitto Lufthansa deriva dai suoi passeggeri in *First Class* e *Business Class*⁶⁴. Per quanto attiene all'innovazione, Lufthansa ci tiene ad essere "*The leading european quality carrier*" e pertanto pone una grande enfasi sul mantenimento di una flotta moderna: i nuovi tipi di velivoli hanno giocato un ruolo fondamentale nella riduzione del consumo di carburante, e tra il 1991 e il 2003, la compagnia è riuscita a diminuire di quasi un terzo il consumo per passeggero ogni 100 chilometri, arrivando ad un tasso di 4,3 litri⁶⁵. L'attuale flotta composta da 710 velivoli (forniti da produttori come Boeing, Airbus, Embraer, Bombardier) sta per essere affiancata da ulteriori aerei moderni ed efficienti che influiranno positivamente alla già alta capacità di Lufthansa di saper rispondere alle fluttuazioni della domanda⁶⁶.

✧ Profittabilità: Lufthansa ambisce ad una posizione dominante in Europa che sia stabile e sostenibile nel lungo termine. Nel 2007 è

⁶⁴ M. QUINTANO, *Concorrenza e strategie di differenziazione nel settore del trasporto aereo*. Giappichelli Ed., Torino, 2007, p. 57.

⁶⁵ A. ROSTIN, *The influence of differing market characteristics on Lufthansa's strategies and operations*. Gring Verlag Ed., Munich, 2007, p.8.

⁶⁶ LUFTHANSA, Investor Relations – Corporate fleet, <http://investor-relations.lufthansa.com/en/fakten-zum-unternehmen/fleet.html>

stata intrapresa l'iniziativa "Group-wide Upgrade to Industry Leadership", proprio per questo scopo. La flessibilità delle strutture di costo è un obiettivo primario, che viene raggiunto ad esempio grazie ad intelligenti accordi salariali e politiche di acquisto dei velivoli. Inoltre, i servizi forniti sono volti alla creazione di benefici per i passeggeri e alla soddisfazione delle loro esigenze, in un dialogo sempre costante con gli stessi. L'intero gruppo e le singole compagnie sono impegnate nella creazione di valore sostenibile, il quale viene misurato col metodo CVA (*Cash Value Added*).

▲ Crescita: Lufthansa è attenta alle opportunità di crescita che le si presentano. Approfittando della posizione dominante in Europa, riesce ad inserirsi costantemente in sempre più mercati, specialmente nelle economie emergenti asiatiche. Anche in regioni come il Sud America Lufthansa sta ora cercando di ampliare la gamma di destinazioni offerte. Inoltre, l'integrazione con le compagnie acquisite avviene sempre con successo e crea delle ottime sinergie, come ad esempio è successo per l'acquisizione di Swiss di cinque anni fa. L'ingresso in nuovi mercati è reso possibile grazie anche ai partner interni ed esterni alla Star Alliance. Queste alleanze strategiche consentono non solo di integrare le proprie competenze, ma anche di limitare i rischi che l'ingresso in nuovi mercati comporta⁶⁷. Infine, nell'acquisizione di altre compagnie, si richiede che la compagnia sia coerente con le linee guida dello sviluppo strategico di Lufthansa, e che ne rispetti i criteri culturali ed economici. Per consentire una crescita di qualità, infine, Lufthansa è sempre all'avanguardia per quanto riguarda l'introduzione di nuove tecnologie informatiche e l'acquisizione dei migliori e nuovi tipi di

⁶⁷ Y. DOZ, G. HAMEL, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

velivoli, come il recente A380-800 che non solo offre costi unitari convenienti ma anche benefici per l'ambiente.

✧ Focus sulle *core competencies*: le competenze distintive di Lufthansa includono la gestione delle reti di voli, le *partnership*, i processi operativi a terra e in volo, la fornitura e la manutenzione delle infrastrutture e dei fattori di produzione.

✧ Solidità finanziaria: la flessibilità finanziaria rende la compagnia piuttosto indipendente rispetto alle influenze esterne. E' stabilito un livello minimo di liquidità, una struttura del capitale solida, e un grande numero di relazioni bilaterali con le banche. I rischi finanziari che dipendono ad esempio dalla fluttuazione del prezzo del petrolio e tassi di cambio sono limitati attraverso varie politiche, come quella dell'*hedging* sul prezzo del petrolio.

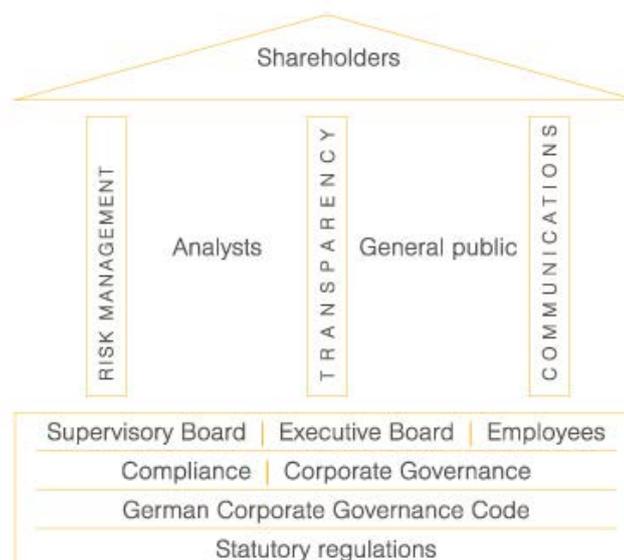
✧ Flessibilità: mantenere i costi variabili è un fattore competitivo decisivo, e per questo si cerca di incrementare la flessibilità dei velivoli agli eventuali aggiustamenti delle capacità in vista di potenziali cambiamenti della domanda. Gli aerei possono anche essere messi a terra temporaneamente con breve preavviso, senza troppi costi, poiché non sono gravati da debiti e sono già parzialmente ammortizzati.

✧ *Corporate Governance e compliance*⁶⁸: Lufthansa è particolarmente attenta alla compliance. La conformità alle leggi comprende tutte quelle misure adottate per la corretta condotta delle compagnie, dei loro management e dei loro dipendenti, in modo tale che questi non si scontrino con la normativa vigente e rispettino gli obblighi e divieti statutari. Il gruppo ha definito un

⁶⁸ Sito Web LUFHANSA, Investor Relations, <http://investor-relations.lufthansa.com/en/corporate-governance/compliance/integrity-compliance.html>

Programma di Compliance Lufthansa, che individua nella trasparenza il valore fondamentale su cui basare tutte le operazioni. Inoltre, per quanto riguarda la trasparenza, questa è garantita dalla corporate governance⁶⁹ di Lufthansa, che è composta da organi amministrativi e di controllo responsabili⁷⁰. L'obiettivo per gli organi manageriali è quello della creazione di valore sostenibile nel lungo termine, nel rispetto degli alti standard internazionali e del *German Companies Act* (in tedesco *Actiengesetz*), e del codice anti-corrruzione, per essere trasparenti nei confronti dell'azionariato.

Corporate governance secures sustainable success



✧ Responsabilità sociale: la protezione dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile e programmi sociali sono obiettivi primari della politica aziendale.

⁶⁹ J.J. DU PLESSIS, B. GROSSFELD, C. LUTTERMANN, *German corporate governance in international and European context*, Springer Ed., Berlin, 2007, p. 23.

⁷⁰ A. ZATTONI, *Assetti Proprietari e Corporate Governance*, Egea, Milano, 2006, p. 17.

✧ Tecnologia: Lufthansa impiega le migliori soluzioni tecnologiche per mantenere alti gli standard ambientali. L'obiettivo primario è la protezione del clima e l'abbattimento del rumore generato dai motori aerei, pertanto la compagnia è costantemente impegnata nel rinnovo della propria flotta, nell'impiego di materiali più leggeri, nel migliorare le infrastrutture, l'utilizzo di bio-carburanti e motori più silenziosi⁷¹.

✧ Presenza nel mercato *low cost*: Lufthansa, grazie alle sue compagnie sussidiarie come Germanwings, è presente anche nel settore sempre più redditizio *no-frills*, offrendo voli a prezzi concorrenziali ma al tempo stesso garantendo un buon livello di qualità del servizio.

⁷¹ R.WALL, *Lufthansa biofuel operations highlight bottlenecks*, Aviation Week and Space Technology, 15 luglio 2011, <http://www.aviationweek.com/aw/generic/story.jsp?id=news/avd/2011/07/18/12.xml&channel=comm>.

La decentralizzazione

Nella filosofia di Lufthansa, la decentralizzazione detiene un ruolo essenziale. Per una compagnia così grande, infatti, sarebbe molto difficile riuscire ad esercitare efficacemente la gestione di tutte le compagnie sussidiarie e associate, se l'*executive board* del gruppo gestisse direttamente e in prima persona le operazioni di tutte le compagnie. Ogni anno la compagnia acquista la proprietà o il controllo di aziende totalmente diverse tra loro o che operano in mercati differenti, ma la politica di Lufthansa è quella di delinearne soltanto le linee strategiche generali. La gestione e le decisioni operative sono lasciate invece alle compagnie, a cui viene garantita una completa autonomia in questo senso, e pertanto vengono rimesse alla loro discrezione le politiche di *pricing* e di prodotto, sempre comunque coerentemente con le linee strategiche di base. Lo scopo di questa strategia è anche quello di responsabilizzare i manager e mantenere, con gli stessi, rapporti di buona collaborazione. Lufthansa è convinta che sia impossibile assumere il controllo di diverse compagnie e riuscire a governarle meglio di quanto potesse fare il suo management originario. Ad esempio, in seguito all'acquisto di Austrian Airlines, ha voluto lasciare intatto il suo team manageriale, principalmente per i seguenti: è più vicino al suo mercato, lo conosce meglio, e garantisce flessibilità al gruppo, e Lufthansa non ha la pretesa di poterlo fare in modo più efficiente dell'Austrian. Lo stesso discorso vale per l'acquisizione di Swiss, per Air Dolomiti, e tutte le altre compagnie che lavoravano in altri paesi.

La strategia multi-hub

Nel traffico aereo, un hub è un aeroporto di transito di una compagnia aerea, ed è un punto centrale di connessione per diverse rotte. I passeggeri e le merci sono trasportati dal punto di partenza originario fino all'hub, e da lì sono portati a destinazione con un secondo volo, che trasporta passeggeri e merci provenienti da diversi aeroporti di partenza. Ad eccezione di quelle *low cost*, le compagnie aeree, in seguito alla deregolamentazione, hanno abbandonato la logica di trasporto *point-to-point*, per fornire un servizio *hub-and-spoke*, che convogliava, cioè, tutto il traffico attraverso l'hub principale e poi lo diramava verso tutte le altre destinazioni. Lufthansa ha sempre avuto come hub principale Francoforte sul Meno, nonostante avesse anche basi in altre località strategiche, come Monaco di Baviera. Sull'aeroporto di Francoforte si concentravano tutti gli sforzi e convogliava la quasi totalità del traffico aereo, come se fosse un unico grande monolito. Coerentemente con la strategia di decentralizzazione, tuttavia, Lufthansa sta progressivamente rafforzando l'indipendenza di aeroporti come Dusseldorf, Zurigo, Vienna, Bruxelles, e Monaco, che hanno delle grandissime *catchment areas*⁷². Una *catchment area* è l'area da cui una regione o un luogo attrae visitatori o clienti, perciò, ad esempio, la *catchment area* di un aeroporto è l'area geografica da cui i passeggeri provengono. Mentre Francoforte è un aeroporto che attrae passeggeri da tutto il mondo, smistandoli poi nelle destinazioni più disparate, Dusseldorf, Zurigo, Vienna e Bruxelles attraggono per la maggior parte clienti delle regioni circostanti,

⁷² G. RONALD, W. ANDREAS, *Introduction to aviation management*, Grin Verlag Ed., Munich, 2010, pp. 13-14.

focalizzandosi su una domanda di tipo locale. Pertanto, una delle strategie in atto di Lufthansa è quella di lasciare intatto il mega-hub di Francoforte, potenziando però il traffico anche sulle città suddette, e offrendo una gamma di rotte dirette che risponde alle esigenze di quei passeggeri. Anche ad Amburgo, Stoccarda e Berlino, in tale ottica, verrà offerta una serie di destinazioni dirette di corto-medio raggio.

La presenza in Cina

Un fattore di forza per Lufthansa è la presenza strategica nei mercati più importanti. La compagnia è in realtà presente in tutto il mondo, ma i tre mercati in cui è maggiormente solida sono l'Unione Europea, il Nord Atlantico e la Cina⁷³. Dal 2002 al 2010 Lufthansa ha investito molto nel potenziamento del traffico intercontinentale, e la sua quota di mercato in quest'area è salita al 24,1%, aumentando del 42%⁷⁴. Sia nel Nord America che in Asia si è posizionata tra le compagnie aeree leader, e nel 2010 deteneva, rispettivamente, il 27,6%, e il 30,3% della quota di mercato. La Cina, in particolare, con i suoi 1,338,299,512 di abitanti⁷⁵ e il secondo Prodotto Interno Lordo maggiore al mondo, è la potenza emergente del ventunesimo secolo, e il quinto paese al mondo in termini di volume di traffico aereo⁷⁶. E' pertanto un'area chiave per il trasporto aereo, e Lufthansa ne ha colto il potenziale, tant'è che possiede al 100% aziende cinesi come Capital Gain International Ltd., LSG Catering China Ltd., LAG Catering Hong Kong Ltd., LSG Lufthansa Service Asia Ltd., LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd. (posseduta però al 41,62%), LSG Holding Asia Ltd. (posseduta al 86,88%), LSG Lufthansa Service Enterprises Ltd., LSG Sky Chefs Qingdao Co. Ltd., LSG Sky Chefs Solutions Asia Limited, AirPlus Payment Management

⁷³ A. ROSTIN, *The influence of differing market characteristics on Lufthansa's strategies and operations*. Gring Verlag Ed., Munich, 2007, pp. 11-12.

⁷⁴ Sito Web LUFTHANSA, 2010 Annual Report, European traffic and long-haul routes, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/highlightsgroup/vision/markets/europeantrafficanlong-haulroutes.html?cat=m>

⁷⁵ Sito Web WORLD BANK, China Data, <http://data.worldbank.org/country/china>

⁷⁶ A. ROSTIN, *The influence of differing market characteristics on Lufthansa's strategies and operations*. Gring Verlag Ed., Munich, 2007, p. 11; Sito Web BOEING, Long term market – China, <http://www.boeing.com/commercial/cmo/china.html>

Co. Inoltre Lufthansa partecipa in diverse *joint ventures* in Cina: la Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal Co., e la Aircraft Maintenance and Engineering Corp.

Così, la compagnia ha un notevole punto di vantaggio rispetto alle compagnie che non hanno colto la possibilità di investire in questo paese, e tale mossa si tradurrà sicuramente in un aumento dei *load factors* e del traffico dei suoi aerei.

La fidelizzazione: Miles & More

Miles & More⁷⁷ è il programma frequent flyer del gruppo Lufthansa da ormai 17 anni. Vanta oltre 20 milioni di membri e oltre 250 partner, ed occupa al momento la posizione di maggiore programma frequent flyer europeo. Un programma frequent flyer (FFP) è un programma che mira alla fidelizzazione dei clienti nei confronti della propria compagnia, e incentiva i viaggiatori a diventare passeggeri abituali e volare sempre con quella compagnia (o di partner all'interno della stessa alleanza strategica). Il meccanismo prevede l'assegnazione di punti ogni miglio volato, la cui accumulazione permette di beneficiare di una serie di vantaggi, come l'utilizzo delle *lounges* aeroportuali, l'imbarco prioritario, l' *upgrading* in classe business, nonché l'ottenimento di voli gratuiti. Tali programmi sono un elemento strategico molto importante: data l'elevata intensità della concorrenza, e dato il minor costo di mantenimento di un cliente rispetto a quello della sua acquisizione⁷⁸, infatti, per una compagnia un FFP è un metodo molto efficace di acquisire e, soprattutto, mantenere i clienti. In un mercato ad elevata intensità della concorrenza, è fondamentale attuare un programma di fidelizzazione attraverso cui offrire servizi di qualità aggiuntivi ai propri clienti. Lufthansa è in grado di offrire un programma e un servizio di ottima qualità, con le sue compagnie aeree e con quelle partner nelle diverse alleanze, e offre un range di destinazioni tra i più vasti e completi al mondo. Il meccanismo dei programmi

⁷⁷ Sito Web LUFTHANSA, Reports, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/servicepages/search.php?q=miles+%26+more&pageID=12208&cat=b>

⁷⁸ V.A. ZEITHAML, M.J. BITNER, D.D. GREMLER, *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 13.

frequent flyer funziona come le economie di rete, per cui il valore di una rete è tanto più grande quanto maggiori sono gli attori che ne fanno parte. Perciò, una volta che un passeggero diventa cliente di una compagnia all'interno del programma Miles & More, sarà sempre più propenso a volare con quelle compagnie, a scapito delle altre esterne al programma⁷⁹. Inoltre, maggiori sono le compagnie che aderiscono al programma, maggiore sarà la gamma di destinazioni offerte, e maggiori saranno gli individui che si inseriranno in questa rete.

⁷⁹ M. QUINTANO, *Concorrenza e strategie di differenziazione nel settore del trasporto aereo*. Giappichelli Ed., Torino, 2007, p. 95.

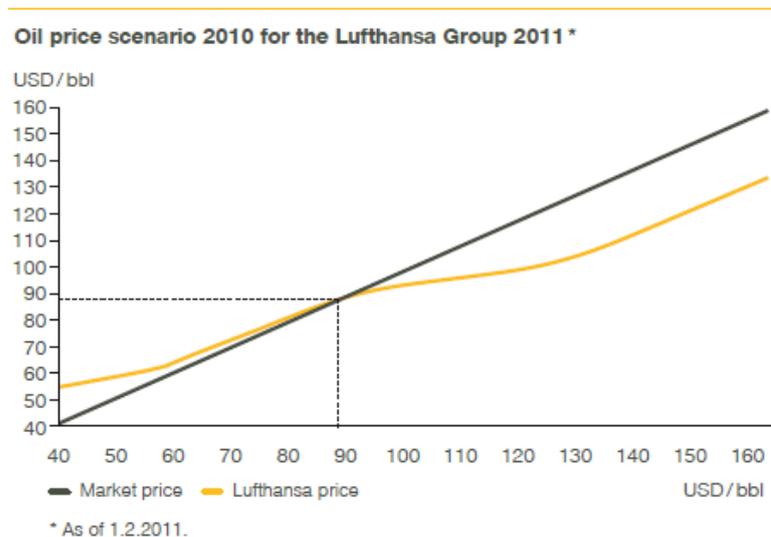
Le politiche di *hedging* sul prezzo del carburante

In quanto compagnia aerea operante in tutto il mondo, il gruppo Lufthansa è esposto ai rischi di tasso di cambio, tasso di interesse e movimento del prezzo del petrolio.

In particolare, un fattore che ha contribuito molto alla stabilità della compagnia durante gli ultimi anni di crisi è sicuramente la politica della compagnia di copertura dalle fluttuazioni del prezzo del petrolio. Lufthansa è stata l'unica compagnia aerea europea a risentire appena degli effetti della crisi finanziaria ed economica globale del biennio 2008-2010. Mentre le sue rivali di sempre -in primis Air France e British Airways- subivano duri colpi alle loro performance, Lufthansa è stata l'unica a risentire in modo relativamente leggero di questa crisi, e superarla in maniera rapida. Un contributo importante a questi risultati è dato dall'efficace conduzione del programma di *fuel hedging*. Questo è uno strumento finanziario tramite cui le compagnie aeree si assicurano contro la volatilità e la potenziale ascesa del prezzo del greggio, e si coprono da tale rischio mediante strumenti derivati quali opzioni *put* e *call*, vendite allo scoperto e contratti *future* e *forward*. Le compagnie stipulano questi contratti sia per mitigarsi dai prezzi futuri, che potrebbero non essere come quelli attuali, sia per poter stabilire il budget in anticipo, ma la politica di hedge adottata può essere più o meno vantaggiosa.

Il carburante rappresenta una parte considerevole dei costi operativi di una compagnia aerea, e per Lufthansa Group rappresenta circa il 20%. E' importante quindi la conduzione di un buon *financial risk management* per poter ridurre l'impatto di questa voce di costo. La politica di *hedging* adottata da Lufthansa prevede la copertura

parziale dalla volatilità del prezzo, per cui la compagnia subisce il 20-30% in meno di un rialzo o di un abbassamento del prezzo. Grazie all'*hedging*, un aumento (diminuzione) del prezzo del petrolio del 10% durante questo anno, aumenterebbe (diminuirebbe), i costi per carburante della compagnia di +175 (-236) milioni di dollari⁸⁰.



Durante l'ultima crisi finanziaria, in cui il prezzo del greggio è calato da circa 100 a 35-40 dollari al barile, Lufthansa è riuscita a risparmiare 2-3 miliardi di euro sul prezzo del petrolio, tra il 2008 e il 2009, mentre altre compagnie hanno perso molti milioni a causa di politiche errate di *hedging*.

⁸⁰ Sito Web LUFTHANSA, Reports, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/riskreport/riskcategoriesandindividualrisks/financialopportunitiesandrisks/fuelpricerisks.html?cat=c>

Il contesto politico e sociale

Lufthansa deve molto del suo successo anche a caratteristiche esterne, oltre che dalle proprie capacità e strategie. Il buon funzionamento di una compagnia aerea, infatti, è dato anche da una serie di fattori esterni che non dipendono dalla volontà della medesima. Le basi principali di Lufthansa sono situate in Germania, un paese di cui è nota l'efficienza e puntualità dei servizi. Questo paese è tra i migliori d'Europa per efficienza delle infrastrutture, che ha saputo rinnovare e migliorare costantemente rispetto agli stati vicini. Questo aspetto consente, ad esempio, l'arrivo tempestivo delle forniture per il catering, di carburante, lo stesso equipaggio di volo⁸¹. Il processo di erogazione del servizio di una compagnia aerea è infatti dato da tutto un equilibrio a livello di paese e da una giusta sincronizzazione di una serie di attività, quali appunto l'equipaggiamento del velivolo, l'*handling* a terra, la fornitura del carburante, dei pasti di bordo, eccetera, pertanto basta un'inefficienza in solo un'attività per provocare rallentamenti in tutta la catena. Ricordo i disagi patiti dai passeggeri di compagnie italiane come Alitalia, i quali spesso imputavano le cause unicamente alla compagnia⁸². I passeggeri, al giorno d'oggi, viaggiano molto per lavoro e, per le tratte di breve-medio raggio hanno spesso l'alternativa del treno ad alta velocità. Sono quindi sempre più esigenti nei confronti di una compagnia aerea e, se viaggiano con un *full-price carrier*, pretendono un servizio impeccabile. Se il volo non

⁸¹ A. ROSTIN, *The influence of differing market characteristics on Lufthansa's strategies and operations*. Gring Verlag Ed., Munich, 2007, pp. .

⁸² Quotidiano on line, *IL SUSSIDIARIO Alitalia: di chi è la colpa dei voli in ritardo?* U. Arrigo, 27 Luglio 2009, <http://www.ilsussidiario.net/News/Economia-libera/2009/7/27/ALITALIA-Di-chi-e-la-colpa-dei-voli-in-ritardo-/32777/>

è puntuale, o il servizio inefficiente, i clienti sono ovviamente propensi ad attribuirne la causa alla compagnia aerea, nonostante non dipenda sempre da essa, e quante più volte vengono delusi, tanto più la ripresa fiducia verso quella compagnia diventa difficile. Quanto più, invece, il servizio è conforme alle aspettative, tanto più i clienti preferiranno scegliere i suoi voli⁸³. Oltre che un dato di fatto, è comunque anche una questione di reputazione, e Lufthansa trae ampi benefici dal posizionamento in un paese che gode di un'eccellente nomea in termini di efficienza. Inoltre, è proprio la mentalità dei lavoratori tedeschi che è orientata verso l'offerta di un servizio di qualità e puntualità: a differenza di altri paesi, le norme in Germania si rispettano senza raggiri, e il dipendente lavora consapevole che quello sia un suo dovere, diversamente da quanto accade in altri paesi, in cui il lavoratore lavora quel che basta e con la dedizione che basta per guadagnarsi da vivere, senza impegnarsi più di tanto. Un altro aspetto da considerare è l'indipendenza delle strategie aziendali da qualsivoglia interesse politico, cosa che ha compromesso, per esempio, i risultati degli ultimi dieci anni della compagnia italiana Alitalia, il cui management, invece di adottare strategie unicamente a vantaggio della compagnia, spesso ha adottato scelte non poi così strategiche, bensì volte a perseguire gli interessi di pochi. Il management del gruppo Lufthansa, al contrario, è impegnato nella creazione di valore sostenibile per l'azienda e per i suoi azionisti.

⁸³ V.A. ZEITHAML, M.J. BITNER, D.D. GREMLER, *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2008, pp. 43-45.

La centralità geografica

Un aspetto che ritengo interessante ai fini dell'analisi dei driver di redditività di Lufthansa, è la sua posizione geografica. Considerando i paesi europei, Lufthansa gode di una allocazione piuttosto strategica in confronto agli altri. Consideriamo l'ottica del modello *hub&spoke*, che è quello maggiormente utilizzato dalle compagnie non *low cost*, e per cui i passeggeri che provengono da aeroporti differenti vengono convogliati in un unico scalo, l'aeroporto base, e da lì smistati in diversi voli, a seconda di quella che è la loro destinazione finale⁸⁴. I passeggeri che non hanno come aeroporto di partenza una delle basi, per fare un viaggio tenderanno a scegliere la compagnia che offra il minor numero di ore di volo, e Lufthansa, trovandosi in una posizione centrale in Europa, offre collegamenti relativamente brevi e tenderà ad attrarre più clienti rispetto a paesi più emarginati geograficamente. L'elevato traffico di passeggeri negli aeroporti tedeschi, infatti, conferma queste mie congetture. Gli scali principali europei sono: Londra Heathrow, Francoforte, Parigi-CDG, Monaco di Baviera, Madrid Barajas, Roma Fiumicino, Amsterdam, Milano Malpensa, Zurigo⁸⁵. Nella *top-seven* degli hub principali d'Europa rientrano pertanto i due maggiori scali tedeschi: Francoforte e Monaco. Monaco ospita all'anno mediamente 35 milioni di passeggeri, e Francoforte 53 milioni, stando dietro in classifica solo a Heathrow (65 milioni l'anno) e Charles De gaulle (58 milioni l'anno). In Germania, inoltre, vi sono altri importanti

⁸⁴ M. FAZZINI, *Le alleanze strategiche fra compagnie aeree. Processi operativi, strumenti di controllo e misurazione delle performances*. Franco Angeli Ed., Milano, 2007, p.66.

⁸⁵ EUROCONTROL, *Industry studies and analysis*,
<http://publish.eurocontrol.int/documents/industry-monitor-issue-133>

aeroporti come quello di Dusseldorf, Berlino, Stoccarda, Amburgo, Colonia, che muovono all'anno centinaia di milioni di passeggeri. Essere la compagnia che serve la maggior parte di questo traffico è sicuramente un vantaggio per la propria redditività.

Una svelta privatizzazione

Lufthansa ha beneficiato di una privatizzazione che si è verificata in anticipo rispetto a molti competitor europei, ed in modo relativamente rapido e svelto. Prima del 1987, la compagnia era, infatti, quasi totalmente a partecipazione statale. Tra quell'anno e il 1989, il governo tedesco ha ridotto la sua partecipazione nella società del 25%, non partecipando a due aumenti di capitale della stessa. Il processo di totale privatizzazione si è completato qualche anno dopo, nel 1994. I dipendenti Lufthansa, i cui rappresentanti occupano metà dell' *advisory board* della compagnia, hanno approvato i cambiamenti nei loro piani pensione e hanno accettato una paga minore per un maggiore tempo di lavoro⁸⁶. Come detto in precedenza, infatti, i rapporti tra dipendenti e Lufthansa, specialmente in momenti di crisi, sono molto distesi e consentono alla compagnia di attuare razionalizzazioni in tempi brevi. In seguito alla denazionalizzazione, ha infatti potuto ristrutturarsi, definire nuove alleanze strategiche, ed espandersi nei mercati dell'Europa dell'Est e asiatici più rapidamente rispetto ad altri concorrenti europei. Air France, ad esempio, ha dovuto ritardare una tale ristrutturazione e cambiamento, proprio a causa della non efficiente gestione dei rapporti con i lavoratori che hanno ostacolato il *turnaround*. La privatizzazione non è un processo semplice poiché va a "svezzare" una compagnia, che è abituata alla copertura statale ed opera spesso in condizioni di inefficienza, e le dà la responsabilità che precedentemente non aveva. Sottopone la società ad un

⁸⁶ Quotidiano on line, THE NY TIMES, *Privatization plans clear german airline for takeoff – Lufthansa sees profitable future*. 7 Maggio 1994, http://www.nytimes.com/1994/05/07/news/07iht-luft_0.html

cambiamento radicale dal quale potrà uscirne indebolita o, al contrario, rinnovata e ridefinita, soprattutto se avviene in modo pacifico e rapido. Lufthansa è una delle prime e poche compagnie, insieme a British Airways e KLM, che ha completato con successo il suo processo di denazionalizzazione, tagliando molti costi superflui ed aumentando la sua redditività in fretta.

I risultati della compagnia

Dalla lettera agli azionisti firmata da Christoph Franz, amministratore delegato del gruppo Lufthansa, emergono diversi aspetti positivi per quanto riguarda l'andamento della compagnia nel 2010.

Nonostante alcuni eventi verificatisi tra il 2010 e l'inizio del 2011 abbiano impattato negativamente sui risultati aziendali, Lufthansa è riuscita comunque a chiudere l'anno ancora meglio di quanto prevedesse. Le cause delle difficoltà incontrate sono state principalmente tre:

✦ Lo sciopero dei piloti a febbraio 2010⁸⁷: oltre 4000 piloti sono rimasti a terra per quattro giorni, per manifestare contro la tendenza della compagnia ad assumere piloti da altri paesi (Austria, Italia, ecc.). In tale occasione la compagnia ha perso circa 25 milioni di euro.

✦ L'eruzione vulcanica in Islanda⁸⁸: il traffico aereo in Germania è stato interrotto per diversi giorni a causa delle ceneri riversate in aria dall'eruzione del vulcano islandese, nell'aprile del 2010.

✦ L'inverno rigido: durante l'ultimo mese e mezzo del 2010 l'Europa ha dovuto subire ancora una volta un duro colpo al traffico aereo. Le pessime condizioni meteorologiche, soprattutto dell'Europa centro-settentrionale, hanno di fatto bloccato il trasporto aereo di tutta quella zona, con conseguenze ovviamente gravi per le compagnie aeree.

⁸⁷ BBC News, Articolo on line, *Lufthansa pilots' strike disrupts thousands*, 22 Febbraio 2010, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8527269.stm>

⁸⁸ New York Times, Articolo on line, *German air traffic resumes*, N. CLARK e D. JOLLY, 25 maggio 2011, http://www.nytimes.com/2011/05/26/world/europe/26volcano.html?_r=1&ref=eyJafjallajokull

Tutti questi eventi hanno avuto un peso notevole sui profitti di Lufthansa, ma grazie alla ripresa economica e all'impegno di tutti i dipendenti del gruppo, è riuscita, come detto, a chiudere l'anno più che positivamente. Il reddito operativo dell'intero gruppo, alla fine dell'anno, ammontava a 876 milioni di euro⁸⁹, e il profitto netto a 1,1 miliardi, grazie all'effetto positivo delle misure adottate di taglio dei costi, all'incremento del traffico internazionale (passeggeri e cargo), e alle sinergie create in seguito alle acquisizioni effettuate. Come da loro politica, che prevede la distribuzione di dividendi in caso di un buon andamento dei risultati, si è provveduto al *pay-off* di 60 centesimi di euro per azione. Tale operazione è stata in linea con il trend dei dieci anni precedenti, ad eccezione del 2009, in cui si è dovuto rinunciare al *payoff* a causa della crisi economica.

⁸⁹ Sito Web LUFTHANSA, Reports,
<http://reports.lufthansa.com/2010/ar/toourshareholders/lettertotheshareholder.s.html?cat=m>

Annual Report 2010 – Ten-year overview

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Income statement Lufthansa Group											
Revenue	€m	27,324	22,283	24,842	22,420	19,849	18,085	16,985	15,957	16,971	16,890
Result											
Operating result	€m	876	130	1,280	1,378	845	577	383	36	718	28
Profit/loss from operating activities ¹⁾	€m	1,240	271	1,309	1,588	1,078	719	954	-176	1,544	-378
Profit/loss before income taxes ^{1) 8)}	€m	978	-134	730	2,125	1,129	875	541	-814	904	-807
Income taxes ⁸⁾	€m	-165	-112	178	365	232	263	133	164	182	-202
Net profit/loss attributable to shareholders of Deutsche Lufthansa AG	€m	1,131	-34	542	1,855	803	453	404	-984	717	-633

Tutte le unità di business hanno avuto una performance positiva, e per quanto riguarda in particolare il trasporto di passeggeri, la crescita maggiore si è avuta nel segmento *premium* (prima classe e classe business), e nel traffico intercontinentale. Inoltre, il continuo rinnovamento della flotta (ad esempio l'ingresso dei nuovi A380) e gli aggiustamenti ai velivoli già posseduti, hanno consentito di adattare le capacità degli aerei alla domanda crescente di passeggeri.

Per quanto attiene unicamente la divisione del trasporto di passeggeri, il risultato operativo è di 436 milioni di euro e il risultato netto di segmento di 572 milioni.

Il buon andamento della performance aziendale durante il 2010 è ancora più positivo se comparato a quello del 2009, anno in cui il risultato operativo era di 130 milioni di euro e la perdita netta era di 134 milioni. Il 2009 è stato, infatti, un anno molto duro per tutta l'industria dell'aviazione civile⁹⁰. L'innalzamento del prezzo del

⁹⁰ IATA, Press release, *Deeper losses forecast. Falling yields, rising fuel costs*, 15 settembre 2009, <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2009-09-15-01.aspx>.

petrolio e dei costi in generale, e l'indebolimento della domanda di trasporto aereo (sia passeggeri che cargo), hanno prosciugato i *cash flow* delle compagnie aeree, mettendone in ginocchio soprattutto quelle più piccole. Quell'anno, la perdita netta globale è stata di 5,6 miliardi di dollari⁹¹, e in Europa si è verificata la situazione più drammatica per il settore, con una perdita netta di 2,5 miliardi di dollari. Le compagnie europee, infatti, sono quelle che hanno più risentito della crisi del 2008-2009, e dell'ultimo decennio, ad eccezione della *low cost* Ryanair, la quale ha invece ottenuto un utile netto di 319 milioni anche durante questo periodo buio⁹².

⁹¹ IATA, Press release, *US\$5.6 Billion Loss in 2010 - Low Yields and Rising Costs Keep Industry in the Red*, 15 Dicembre 2009, <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2009-12-15-01.aspx>

⁹² Sito Web RYANAIR,

Confronto con i competitor

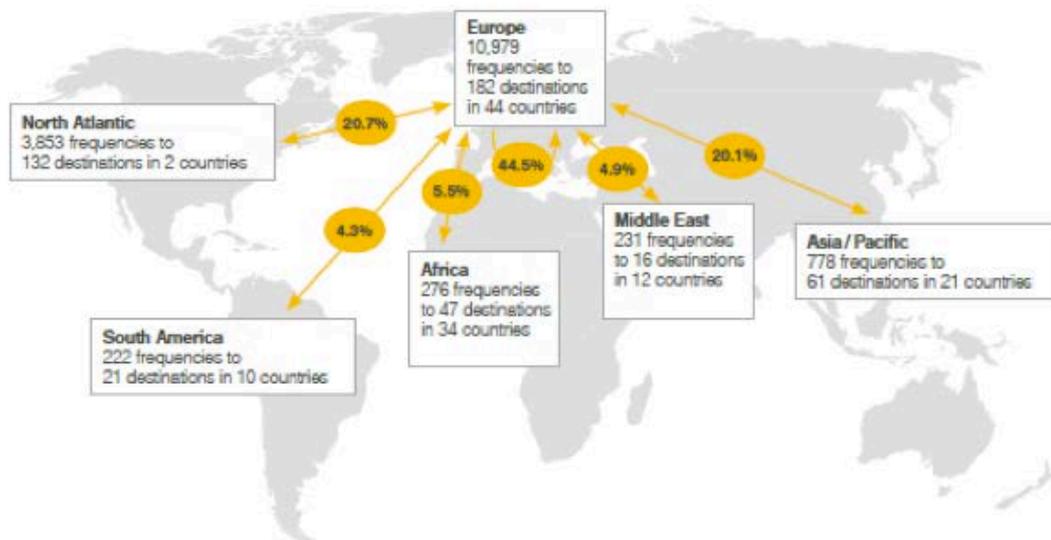
Lufthansa ha ottenuto degli ottimi risultati soprattutto in confronto quelli dei competitor europei. Questi sono anni davvero difficili per l'industria del trasporto aereo, che sostanzialmente è un settore non più redditizio per la maggior parte delle compagnie aeree. Le compagnie che sono dirette concorrenti di Lufthansa sono principalmente Air Berlin, in Germania, ed Air France e British Airways in Europa, così come anche i vettori *no-frills* come Ryanair e EasyJet. Per quanto attiene strettamente il segmento delle compagnie *full price*, comunque, le maggiori rivali sono Air France e British Airways. La prima è un suo grande competitor storico, e nel 2010 ha ottenuto un risultato operativo di 122 milioni di euro⁹³ e un profitto netto di 612 milioni, contro rispettivamente i 436 milioni e 572 milioni di Lufthansa. Inoltre, la compagnia francese non ha distribuito dividendi, a differenza di quella tedesca. Per quanto riguarda i passeggeri trasportati, Lufthansa ne ha contati oltre 91 milioni contro i 71 della compagnia francese, anche se il *load factor* di quest'ultima (81,6%) è stato leggermente superiore a quello di Lufthansa (79,4%), ma probabilmente questo è dovuto all'espansione in atto della flotta tedesca. Comunque, bisogna considerare che Air France ha sì ottenuto buoni risultati nel periodo 2010-2011, ma negli anni precedenti versava in una situazione di perdita. Nel 2009, infatti, il suo risultato operativo era -1,28 miliardi di euro, il volume d'affari è crollato del 15 % rispetto all'anno prima

⁹³ Sito Web AIR FRANCE-KLM, Information Financiere, [http://www.airfranceklm-finance.com/Information-financiere/Communiqués?theme\[\]=Results&annnes=2011&x=33&y=7](http://www.airfranceklm-finance.com/Information-financiere/Communiqués?theme[]=Results&annnes=2011&x=33&y=7)

e il traffico passeggeri e cargo è diminuito rispettivamente del 3,2% e 13,7%. Inoltre, il livello del debito era molto alto, e il peso della situazione finanziaria era abbastanza imponente. Il pessimo risultato ottenuto in quell'anno è stato inoltre appesantito dall'impatto negativo di 637 milioni di euro degli strumenti di copertura del prezzo del petrolio, cosa che invece Lufthansa ha saputo trarre a suo vantaggio, grazie ad un'efficace politica di *hedging*. Ora, la compagnia francese, approfittando di un rialzo nel traffico aereo generale e attraverso un'efficace gestione dei costi, ha saputo migliorare la sua situazione finanziaria e operativa, aumentando sia il volume d'affari, che il margine e il risultato operativo.

Ho trovato interessante anche analizzare i mercati maggiormente serviti dalle due compagnie in esame, in quanto ritengo possa essere un elemento rilevante nella determinazione dei risultati da esse ottenuti. Il mercato principale di riferimento delle due compagnie è leggermente diverso: Air France concentra quasi il 50% delle sue destinazioni in Europa, e ha come secondo mercato importante l'Africa (dove ha il 20% delle destinazioni). Lufthansa, invece, oltre al mercato europeo ha puntato molto anche nei mercati internazionali, specialmente Nord America e Cina, aree in cui vi è complessivamente più del 40% delle destinazioni totali e che rendono, insieme, il 41% dei ricavi.

Destinations of Lufthansa and group airlines* and share of traffic revenue in %



In Europa, British Airways, è un altro suo importante avversario. Nel 2010 ha registrato un reddito operativo di 342 milioni di sterline⁹⁴, e un utile netto di 170 milioni. I due anni precedenti, invece, la compagnia era in perdita netta di ben 425 (nel 2009) e 358 (nel 2008) milioni di sterline. I principali fattori di stress di British Airways sono, da un lato, l'alta competizione e pressione delle compagnie *low cost* che la costringono ad abbassare le tariffe per mantenere i passeggeri, e, dall'altro, un debito sostanzioso che pende sui suoi bilanci e che potrebbe spaventare gli investitori futuri. British Airways, che si è recentemente fusa con Iberia L.A.E. per ottenere sinergie e risparmi di costi, è una compagnia che in questi ultimi versa in situazioni più difficoltose rispetto ai concorrenti Lufthansa e Air France.

⁹⁴ Sito Web BRITISH AIRWAYS, BA Annual Reports, <http://www.iagshares.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual>

Per quanto riguarda il principale competitor tedesco, Air Berlin, questo costituisce un problema da affrontare per Lufthansa, in quanto gli erode dall'interno parte della sua quota di mercato, nel territorio tedesco. Nonostante nel 2010 abbia registrato una perdita netta di 97 milioni di euro, la compagnia tedesca *low cost*, quell'anno, ha comunque trasportato 34 milioni di passeggeri, e il trend è in aumento rispetto agli anni passati. Il buon servizio offerto e le minori tariffe applicate sono aspetti che mettono Lufthansa sotto pressione, e proprio per far fronte all'esigenza di offrire i suoi servizi a prezzi più concorrenziali, questa ha deciso di intervenire sui costi, stabilendo una rigorosa gestione dei costi⁹⁵.

Inoltre, considerando il principale concorrente *low cost*, Ryanair, questo ha ottenuto un risultato operativo di 3,6 miliardi di euro e un utile netto di 400 milioni di euro⁹⁶.

72 milioni passeggeri RYA 91 Lufthansa,

⁹⁵ M. ALBERS, *Lufthansa in its competitive environment*. Grin Verlag Ed., Munich, 2008, p.6;

Sito Web LUFTHANSA, Investor Relations, Annual Report 2010,
<http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/assetsandfinancialposition/capitalexpenditure.html?cat=m>

⁹⁶ Sito Web RYANAIR, Investor Relations,
<http://www.ryanair.com/it/investor/download/2010>

Il cost management

Considerando l'elevato numero di attori presenti nel mercato dell'aviazione civile, e data la pressione che i nuovi vettori *low cost* stanno esercitando su quelle che erano le compagnie tradizionali, queste sono costrette a intervenire su diversi aspetti della loro gestione: innanzitutto devono offrire servizi che massimizzino la differenziazione percepita da quelli dei competitor, e, quindi, aumentare la qualità dei prodotti investendo in nuovi velivoli, moderne strutture, sale *lounge* per i clienti, programmi di fidelizzazione, e quant'altro. D'altra parte, tuttavia, le compagnie *no-frills* tendono a far percepire il servizio del trasporto, specialmente sul corto-medio raggio, come una *commodity*⁹⁷, e, tagliando qualsiasi tipo di servizio superfluo, applicano tariffe molto basse. Pertanto, le compagnie tradizionali, se da un lato devono investire di più per garantire servizi migliori, dall'altro sono costrette a intervenire sulla struttura dei costi per minimizzarla e poter applicare prezzi più bassi per i clienti.

Questo è un obiettivo primario per Lufthansa, la quale persegue un rigido *cost management*. In questa fase, pertanto, vengono analizzate le singole voci di costo della compagnia, rapportate alle stesse negli anni passati, per identificare quelle critiche su cui è opportuno intervenire. Per una compagnia aerea, la struttura dei costi è definita da tre categorie⁹⁸:

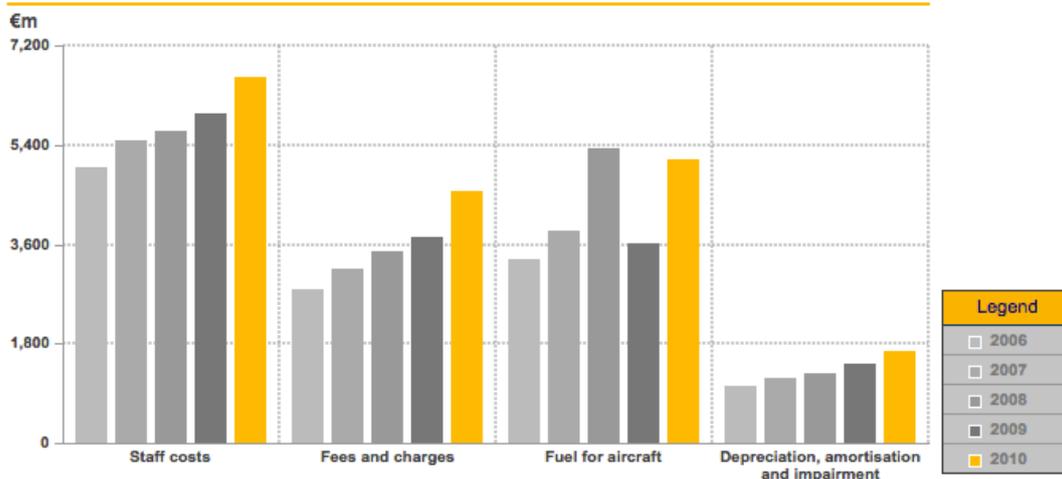
⁹⁷ M. QUINTANO, *Concorrenza e strategie di differenziazione nel settore del trasporto aereo*. Giappichelli Ed., Torino, 2007, p. 71.

⁹⁸ M. FAZZINI, *Le alleanze strategiche fra compagnie aeree. Processi operativi, strumenti di controllo e misurazione delle performances*. Franco Angeli Ed., Milano, 2007, p. 163.

Costi operativi diretti	Costi operativi indiretti
1) <i>Operazioni di volo</i> a) Salari e stipendi dell'equipaggio b) Carburante c) Assicurazioni d) Tariffe aeroportuali e di volo e) Noleggio e lease dell'equipaggiamento 2) <i>Manutenzione e revisione</i> a) Attività di engineering b) Parti di ricambio 3) <i>Ammortamenti e svalutazioni</i> a) Svalutazione e ammortamento equipaggiamento di volo b) Svalutazione e ammortamento equipaggiamento di terra 4) <i>Servizi ai passeggeri</i> a) Catering b) Costi legati ai disservizi	1) <i>Stazionamento e attività a terra</i> a) Personale di terra b) Equipaggiamento, trasporti c) Ammortamento e manutenzione edifici d) Handling 2) <i>Servizi ai passeggeri</i> a) Assicurazioni 3) <i>Vendita dei biglietti e attività promozionali</i> a) Commissioni b) Altri costi 4) <i>Generali e amministrativi</i> 5) <i>Altri costi operativi</i>
Costi non operativi 1) <i>Minusvalenze dalla cessione di equipaggiamenti</i> 2) <i>Interessi passivi</i> a) Da finanziamenti b) Da lease e noleggi 3) <i>Altri costi</i>	

Le voci più rilevanti per una compagnia, e così anche per Lufthansa, sono i salari e gli stipendi del personale, seguiti dal carburante, dalle tariffe aeroportuali e assicurazioni, dall'ammortamento e dalla svalutazione. Analizziamo, dunque, l'andamento di tali voci per Lufthansa:

Main cost items



Possiamo notare come, dal 2006 al 2010, l'andamento sia stato uniformemente crescente, eccetto per quanto riguarda le spese di carburante: come già trattato nel secondo capitolo⁹⁹, una azzeccata politica di copertura del prezzo del greggio ha consentito, tra il 2008 e il 2009, notevoli risparmi. Per il resto, i costi sono andati aumentando. Ma ciò è un fatto negativo? Analizziamo nel dettaglio gli ultimi due anni, il 2009 e il 2010:

⁹⁹ Vedi Cap. II, Le politiche di hedging sul prezzo del carburante.

	2010	2009	Change	Percentage	Adjusted for
	in €m	in €m	in %	of operating expenses	changes in the group of consolidated companies
				in %	in %
Cost of materials and services	15,370	12,700	21.0	53.2	11.7
of which fuel	5,158	3,645	41.5	17.8	30.3
of which fees and charges	4,582	3,762	21.8	15.9	6.9
of which operating lease	246	281	-12.5	0.9	-27.0
Staff costs	6,659	5,996	11.1	23.0	4.4
Depreciation	1,682	1,475	14.0	5.8	5.2
Other operating expenses	5,193	4,597	13.0	18.0	5.1
of which sales commissions paid to agencies	500	447	11.9	1.7	0.9
of which indirect staff costs and external staff	780	777	0.4	2.7	-5.3
of which rental and maintenance expenses	789	717	10.0	2.7	2.5
Total operating expenses	28,904	24,768	16.7	100.0	8.3

Complessivamente, i costi sono aumentati del 16,7%¹⁰⁰, ma molto di meno rispetto all'incremento dei ricavi, che sono aumentati nello stesso periodo di 24,3%, grazie a prezzi maggiori, aumento del volume di passeggeri trasportati, ed effetti positivi del tasso di cambio. Pertanto, anche il margine operativo è salito rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda in particolare i costi per il personale, che ammontavano, al 2010, a 6659 milioni di euro (ovvero il 23% dei costi totali), questi sono dovuti in gran parte al fatto che Lufthansa, in seguito alle fusioni con le altre compagnie come Austrian, Swiss, Bmi, ha inglobato nel proprio seno gli impiegati di queste. Inoltre, in seguito ai sacrifici (in termini di salario e tempo di lavoro) richiesti al suo staff, durante il 2008-2009, Lufthansa ha anche incrementato le

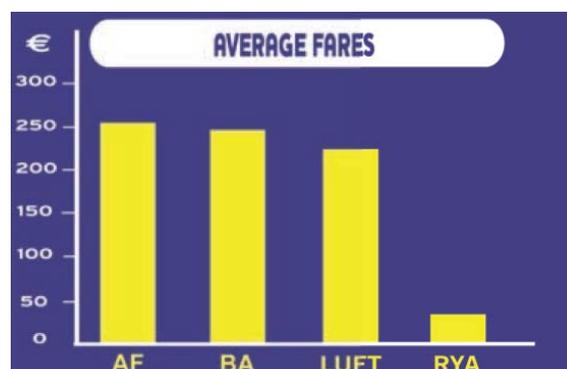
¹⁰⁰ Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/businesssegmentperformance/passengerairlinegroup/revenueandearningsdevelopment/result.html?cat=m>

provvigioni pensione, i bonus, e le paghe correlate alla performance. Avere dipendenti che lavorano soddisfatti e in armonia con la compagnia, è quindi una sorta di investimento per la compagnia stessa.

Per quanto attiene agli ammortamenti e svalutazioni, la voce è anch'essa incrementata del 22,2%. La spiegazione è data dalle consegne dei nuovi velivoli avvenute tra la fine del 2009 e il 2010, che hanno comportato ovviamente quote di ammortamento aggiuntive.

Le voci che hanno comportato maggiori costi durante il 2010, ma che tuttavia non sono potuti essere controllati da Lufthansa, sono state le spese aeroportuali, i materiali, la manutenzione, e le commissioni alle agenzie. Le prime sono dovute all'incremento delle tariffe aeroportuali e del *ground handling*, le seconde all'aumento del prezzo del petrolio, le terze e quarte al maggior costo delle materie prime e dei servizi e al maggior valore del dollaro.

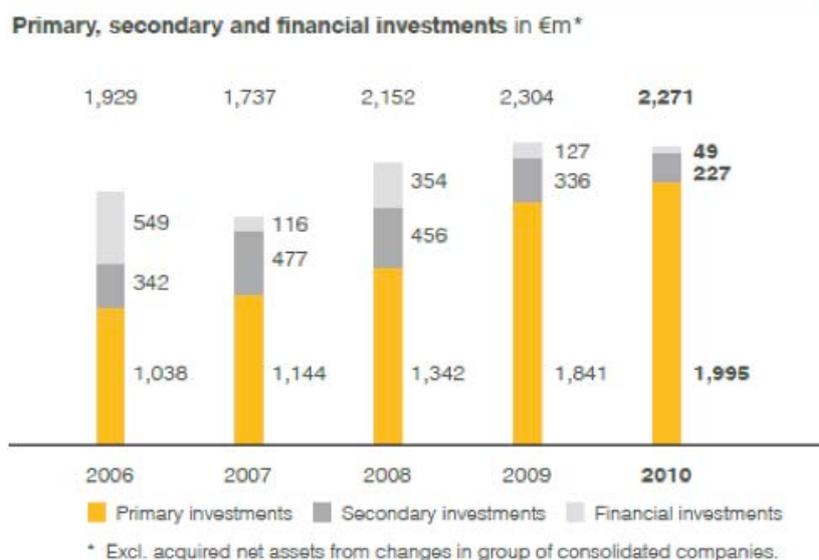
Nonostante ciò, Lufthansa ha saputo gestire i suoi costi, anche attraverso un minore investimento in pubblicità, e grazie ai sistemi di distribuzione computerizzati. Pertanto, anche le tariffe che ha applicato, nonostante siano leggermente superiori rispetto all'anno prima, si sono mantenute a livelli minori rispetto ai maggiori concorrenti *full price*.



Il programma di investimenti della compagnia

Lufthansa gode di un buon livello di liquidità e ciò le consente di destinare parte del suo *cash flow* a investimenti nel futuro e all'aumento dei suoi *asset*.

Il programma di rinnovamento della flotta è in linea con l'obiettivo di diminuire i costi operativi, poiché motori e aerei più efficienti stanno consentendo e consentiranno un risparmio nei costi di carburante e manutenzione. Questa politica ha comportato negli anni un aumento del capitale impiegato globale, ma nel 2010 Lufthansa è riuscita a diminuire tale impiego. Come si osserva dalla tabella in basso, infatti, la compagnia ha sì diminuito gli investimenti complessivi del 5,5%¹⁰¹, ma ha invece aumentato (del 13,3%) quelli cosiddetti primari, i quali riguardano la flotta aerea e comprendono accenti e pagamenti dei velivoli, ispezioni e manutenzioni, equipaggiamento e motori degli aerei.



¹⁰¹ Sito Web LUFTHANSA, Annual Report 2010, <http://reports.lufthansa.com/2010/ar/groupmanagementreport/assetsandfinancialposition/capitalexpenditure.html?cat=m>

Per quanto riguarda invece gli investimenti secondari (ovvero gli impianti e attrezzature di proprietà e le immobilizzazioni immateriali) e quelli finanziari, questi sono stati ridotti rispettivamente del 8,2% e del 22,9%. Pertanto, l'obiettivo primario della compagnia è stato quello di aumentare e migliorare la propria flotta, ma senza aumentare il capitale complessivamente investito, il quale, come si può vedere dal grafico appena mostrato, è anzi diminuito del 5,5%.

Conclusioni

Qui si conclude la mia trattazione su questo mondo affascinante che è il trasporto aereo. Un mondo affascinante, dal punto di vista di chi lo studia con passione, ma un mondo un po' più complesso per gli attori che vi operano. L'industria del trasporto aereo era un'industria florida e redditizia quando, prima della deregolamentazione, erano presenti poche compagnie, le quali erano supportate dai governi, non subivano grandi pressioni concorrenziali e operavano in condizioni di monopolio nel proprio paese. Ora con la mia dissertazione spero di essere riuscita a illustrare, seppur brevemente, come la situazione sia cambiata: in seguito all'ingresso iniziale di numerosi nuovi attori reso possibile dalla *deregulation*, adesso stiamo assistendo ad una successiva riduzione del numero delle imprese presenti. Questo perché il settore non solo non è più appetibile per nuovi potenziali entranti, bensì è un settore le cui possibilità sono persino insufficienti per garantire la sopravvivenza a tutte le compagnie già presenti nel mercato. Di fronte alla *price competition* messa in atto dalle compagnie *low cost*, agli eventi naturali sfavorevoli degli ultimi anni, e all'aumento dei prezzi delle materie prime come il carburante, sono poche le compagnie che riescono a sopravvivere. E Lufthansa è una di queste, occupando i primi posti nelle classifiche globali. Ho cercato di dare un'immagine più chiara possibile delle determinanti del valore di questa compagnia così di successo che, nonostante l'andamento altalenante dell'economia globale, è riuscita ad ottenere i risultati che ho mostrato. Ma, in realtà, se c'è una cosa che davvero ho imparato nella stesura di questa tesi, è l'imprevedibilità dell'industria del trasporto aereo. Sono convinta che questo settore, più di ogni altro,

sia totalmente volatile e sorprendente: ora Lufthansa è tra i migliori, domani chissà. Così come Alitalia, negli anni '80, era una compagnia *leader*, e ora sopravvive sotto il controllo operativo di Air France, magari anche Lufthansa, tra cinque, dieci, venti anni verrà scalzata da una compagnia che al momento non verrebbe nemmeno in mente. Ancora mi sono nascoste le vere dinamiche del mondo dell'aviazione civile, ma posso comunque dire che Lufthansa, forse, al momento le ha capite.

“Vola solo chi osa farlo” – Luis Sepúlveda.

Bibliografia:

- F. ROTONDO, *La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, la prospettiva dei sistemi allargati*. Giuffrè Editore, Milano, 2008.
- A.C. PELLICELLI, *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*, Giuffrè Editore, Milano, 1996.
- G. ZANDA, *Lineamenti di economia aziendale*. Zanda Editore, Roma, 2006.
- M.N. POSTORINO, *Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo*. Franco Angeli Editore, Milano, 2009.
- L. DANIELE, *Diritto del mercato unico europeo*, Giuffrè Editore, Milano, 2006.
- M. BAZARGAN, *Airline operations and scheduling*. Ashgate Editore, Farnham, UK, 2010.
- S. CAROLLO, *C'era una volta il prezzo del petrolio*. Ed. Libri Scheiwiller, Milano, 2009.
- R. DOGANIS, *The airline business in the twenty-first century*. Routledge Ed., London, 2001.
- C. SEVERONI, *Il code sharing*, Giuffrè Ed., Milano, 2010.
- M. ALBERS, *Lufthansa in its competitive environment*. Grin Verlag Ed., Munich, 2008.
- G. BOATTI, *Storia illustrata del 20° secolo*. Giunti Editore, Milano, 2000.
- M. FAZZINI, *Le alleanze strategiche fra compagnie aeree. Processi operativi, strumenti di controllo e misurazione delle performances*. Franco Angeli Ed., Milano, 2007.

- S. CREATON, *Ryanair. The full story of the controversial low-cost airline*. Aurum Press Ed., London, 2005.
- M. QUINTANO, *Concorrenza e strategie di differenziazione nel settore del trasporto aereo*. Giappichelli Ed., Torino, 2007.
- A. ROSTIN, *The influence of differing market characteristics on Lufthansa's strategies and operations*. Gring Verlag Ed., Munich, 2007.
- K. DOBSON, A.P. DOBSON, *Globalization and regional integration: the origins, development and impact of the single european aviation market*, Routledge Ed., London, 2007.
- P. FORSYTH, D. GILLEN, J. MULLER, M. NIEMEIER, *Airport competition: the european experience*. Ashgate Ed., Farnham, 2010.
- E. CAVALIERI, R.F. FERRARIS, *Economia aziendale vol. I*, Giappichelli Ed., Torino, 2005.
- F. FERRARA, F. CORSI, *Gli imprenditori e le società*, Giuffrè Ed., Milano, 2006.
- G. COSTA, P. GUBITTA, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008.
- V.A. ZEITHAML, M.J. BITNER, D.D. GREMLER, *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- J.J. DU PLESSIS, B. GROSSFELD, C: LUTTERMANN, *German corporate governance in international and European context*, Springer Ed., Berlino, 2007.
- G. RONALD, W. ANDREAS, *Introduction to aviation management*, Grin Verlag Ed., Munich, 2010.
- F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw-Hill, Milano, 2009.
- A. ZATTONI, *Assetti Proprietari e Corporate Governance*, Egea, Milano, 2006.

Periodici e articoli:

- A. BRUSCHI, *Europa in ritardo sulla ripresa del traffico aereo*, JP4, mensile di aeronautica e spazio, EdiService Ed., Firenze, 2011, Vol. 40, fascicolo 2.
- Y. DOZ, G. HAMEL, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- G.M. MARTINI, D. SCOTTI, *Potere di mercato e distribuzione dei profitti nella filiera del trasporto aereo*, periodico Mercato Concorrenza Regole, Il Mulino Ed., Bologna, 2010, Vol. 12, fascicolo 1.
- S.W. CHANG, P. SCHONFELD, *Optimized schedules for airline routes*, Journal of Transportation Engineering, Vol 130(4), 2004, p. 412 e ss.
- S. PALEARI, M.MEOLI, *Stima del rischio sistematico per l'industria del trasporto aereo*, periodico Analisi Finanziaria, Milano, 2009, fascicolo 74.

Articoli on-line:

- R.WALL, *Lufthansa biofuel operations highlight bottlenecks*, Aviation Week and Space Technology, 15 luglio 2011, <http://www.aviationweek.com/aw/generic/story.jsp?id=news/av/2011/07/18/12.xml&channel=comm>.
- BBC News, Articolo On Line, *Lufthansa pilots' strike disrupts thousands*, 22 Febbraio 2010, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8527269.stm>
- THE NEW YORK TIMES, Articolo on line, *German air traffic resumes*, N. CLARK e D. JOLLY, 25 maggio 2011, http://www.nytimes.com/2011/05/26/world/europe/26volcano.html?_r=1&ref=eyJafjallajokull
- IATA, Press release, *Deeper losses forecast. Falling yields, rising fuel costs*, 15 settembre 2009, <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2009-09-15-01.aspx>.
- THE NEW YORK TIMES, quotidiano on line, *Privatization plans clear german airline for takeoff – Lufthansa sees profitable future*, 7 Maggio 1994, http://www.nytimes.com/1994/05/07/news/07iht-luft_0.html
- THE NEW YORK TIMES, Quotidiano on line, *A privatizing of Lufthansa*, 7 Marzo 1994, <http://www.nytimes.com/1994/03/07/business/a-privatizing-of-lufthansa.html>
- IATA, Press release, *US\$5.6 Billion Loss in 2010 - Low Yields and Rising Costs Keep Industry in the Red*, 15 Dicembre 2009, <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2009-12-15-01.aspx>

- ICAO, ICAO News Release, Airline traffic sluggish in 2001 prior to downturn in September, Montreal, December 2001.
- Quotidiano on line, IL SUSSIDIARIO. *Alitalia: di chi è la colpa dei voli in ritardo?* U. Arrigo, 27 Luglio 2009, <http://www.ilsussidiario.net/News/Economia-libera/2009/7/27/ALITALIA-Di-chi-e-la-colpa-dei-voli-in-ritardo-/32777/>
- EUROCONTROL, Industry studies and analysis, <http://publish.eurocontrol.int/documents/industry-monitor-issue-133>

Sitografia:

- www.iata.org
- www.lufthansa.com
- www.europarl.europa.eu
- www.eurostat.europa.eu
- www.europa.eu
- www.enac.gov.it
- www.icao.int
- www.worldbank.org
- www.boeing.com
- www.airfrance.com
- www.britishairways.com
- www.ryanair.com
- www.nytimes.com
- www.eurocontrol.com