

19 de maig de 2009

# Iniciatives empresarials en temps de crisi

## El cas Spanair



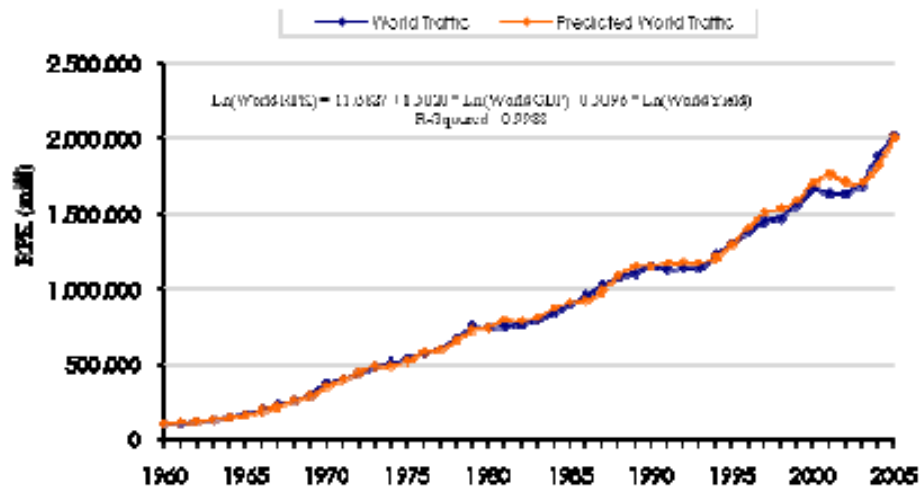
A STAR ALLIANCE MEMBER 

# Agenda

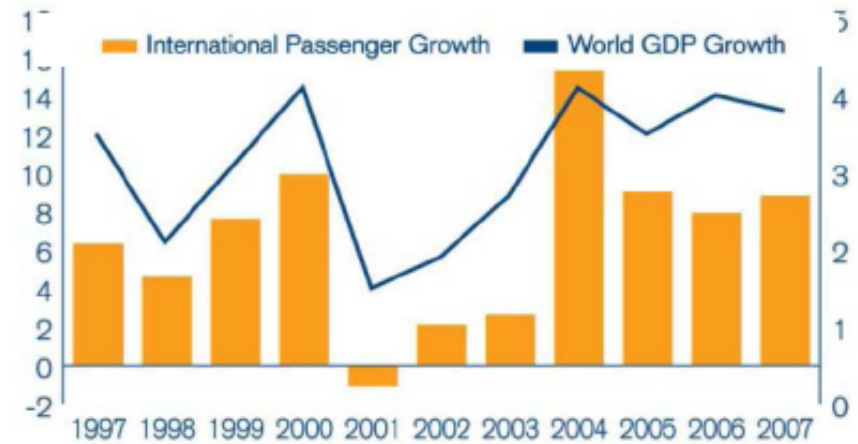
1. La indústria de l'aviació comercial avui
2. L'oportunitat de Barcelona
3. El projecte Spanair

# El tràfic de passatgers està altament correlacionat amb el creixement econòmic

World traffic and the economy (1960-2005)



Passenger traffic growth percent



# El volum de negoci i la rendibilitat tenen un comportament cíclic

Airline Revenue and Global GDP



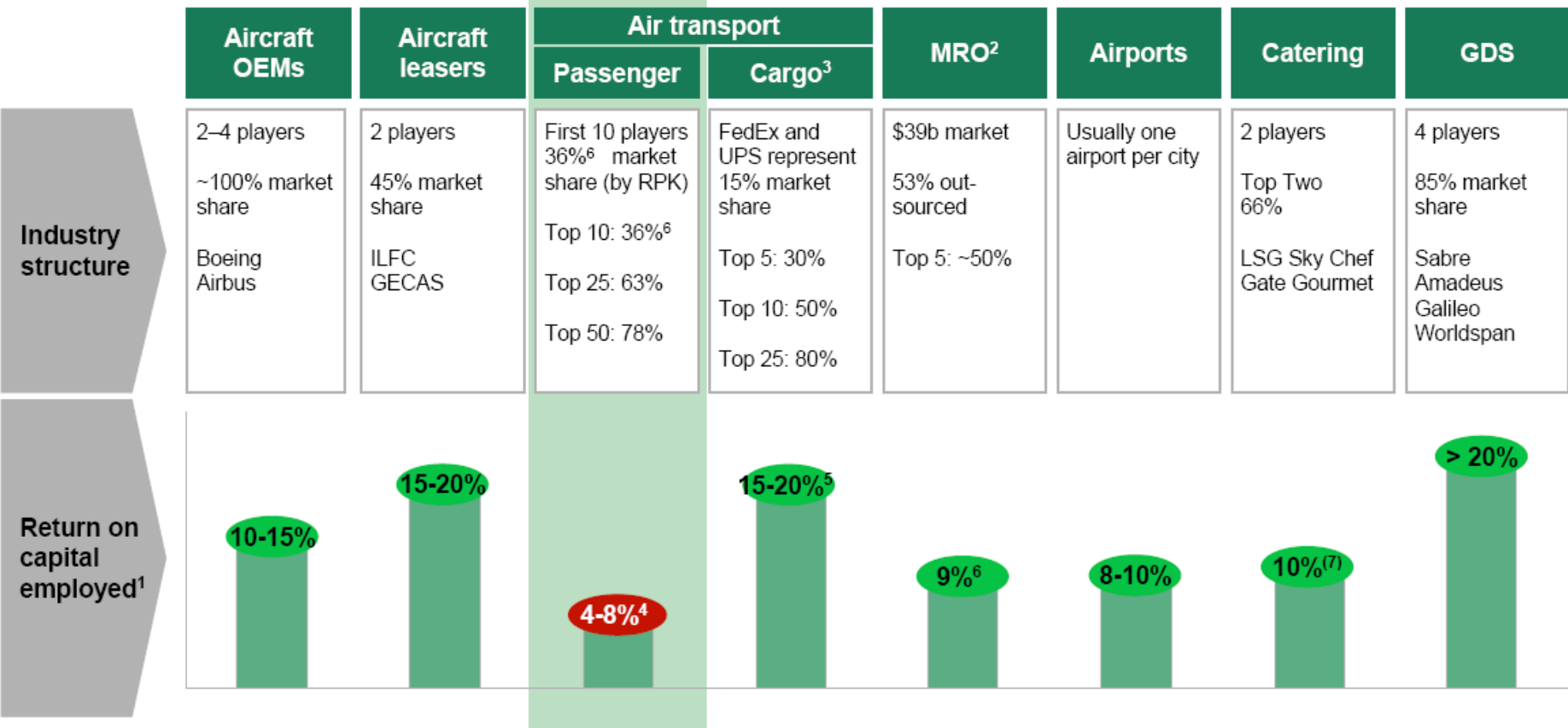
World Airline Profits (1993-2007)



# Estructura de les despeses operatives

<b>Fuel</b>	<b>20-30%</b>
<b>Personal</b>	<b>15-25%</b>
<b>Amortitzacions i leasings</b>	<b>10%</b>
<b>Landing and navigation fees</b>	<b>10-15%</b>
<b>Altres</b>	<b>25-30%</b>

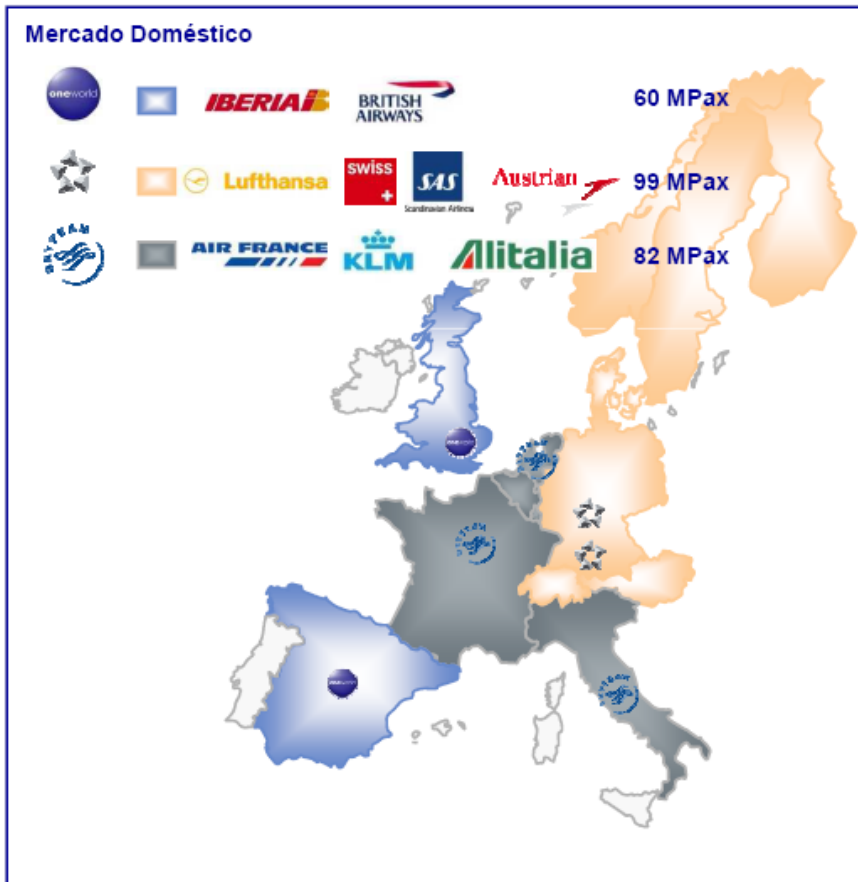
# Les aerolínies tenen una posició relativament feble a la cadena de valor



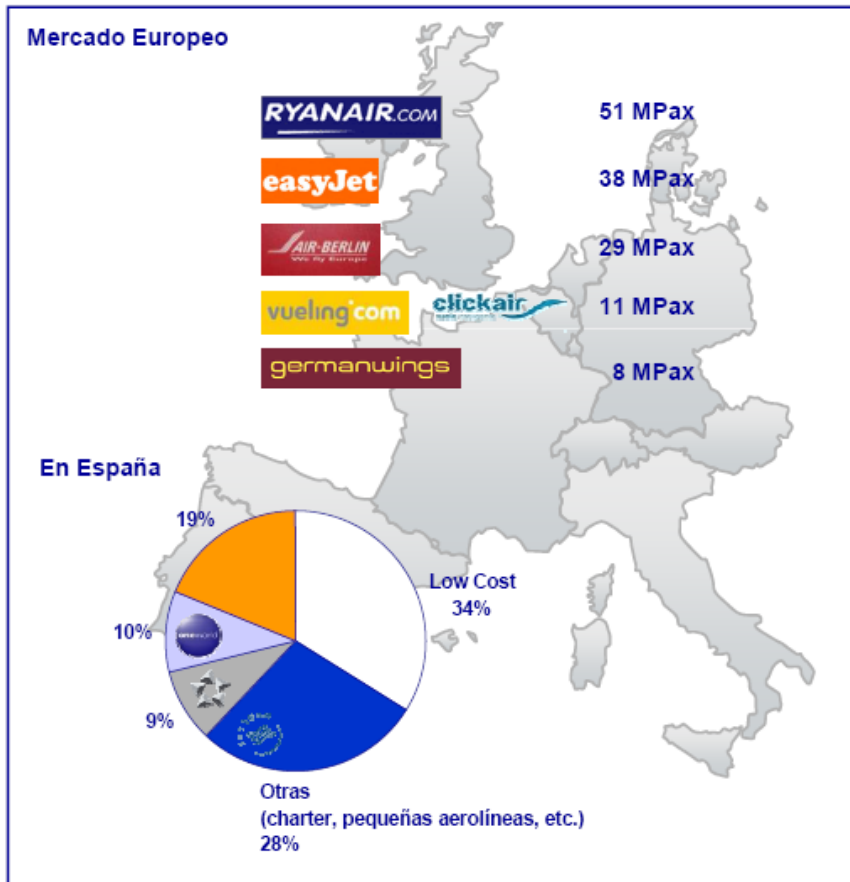
1. Defined as (Nopat)/(Shareholders equity + Provisions + Financial Debt – Cash and short term investments) 2. Maintenance, repair and overhaul 3. Ranked by Scheduled Freight Tonne-Kilometer Flown ; Total 2005: 154 103 millions Tonne-Kilometres 4. Excluding Low Cost Carriers 5. Cargo only companies 6. Independent MROs only 7. ROCE calculated for Alpha and SATS, as no detailed financial data available for major players GateGourmet (Private), LSG Sky Chef (Lufthansa subsidiary) and Servair (Air France subsidiary)  
Source: Aggregating combinations AF/KL, LH/LX, AEA, IATA WATS, Aerostrategy; Thomson Financials; Companies Annual Reports; BCG Experience

# Principals "actors" a Europa

## Operadors de red



## Principals operadors de Low Cost a Europa



Fuente: Estadísticas Airline Business 2007

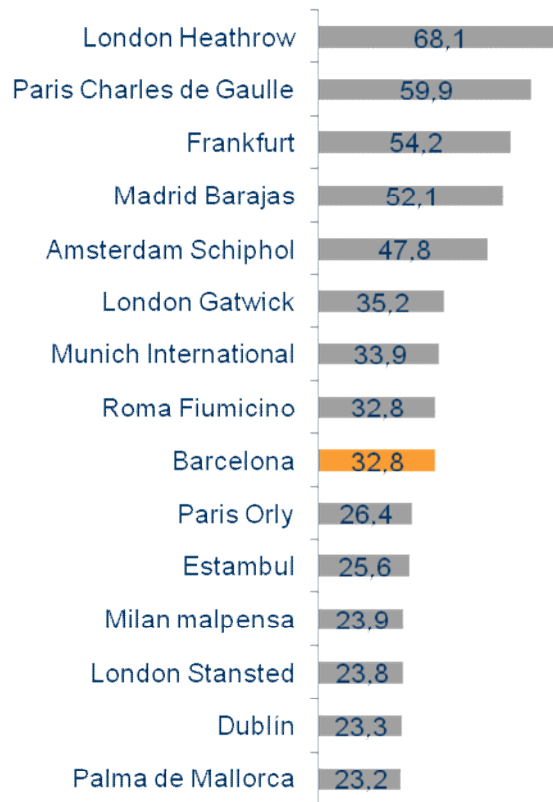
# Factors claus d'èxit

- Domini i referència en al menys un mercat
- Eficiència operativa i control de costos
- Optimització d'ingressos
  - Revenue management
- Adaptabilitat: flexibilitat

# La realitat de l'aeroport de Barcelona

**Barcelona és el novè aeroport d'Europa en tràfic de passatgers**

**Passatgers per aeroport**



# La realitat de l'aeroport de Barcelona...

... i el tercer-cinquè si només es considera el tràfic origen-destí



Font: Informe anual principals gestors aeroportuaris

# La realitat de l'àrea de Barcelona

## Grans possibilitats per captar tràfic:

- La població de l'àrea metropolitana de Barcelona és aproximadament 4,8 milions d'habitants, situant-se per sobre de capitals com Frankfurt, Múnic o Roma.
- Catalunya té 7 milions d'habitants.

# La realitat de l'àrea de Barcelona

## Potencialitat econòmica:

- El PIB per càpita de Catalunya és superior a la mitja europea (UE 27) en més d'un 10%
- El PIB de Catalunya es situa per sobre del de regions que compten amb aeroports amb més passatgers: Madrid, Frankfurt, Munich, Roma.

# La realitat de l'àrea de Barcelona

## Atractiu turístic:

- Barcelona es la **quarta** ciutat europea més visitada y la **onzena** a nivell mundial (5 milions de visitants estrangers anuals)
- Barcelona és el **primer** port de creuers de Europa

# La realitat de l'àrea de Barcelona

## Atractiu per als negocis:

- Barcelona ocupa la **quarta** posició en els rànquings de ciutats atractives per a les empreses (darrera de Frankfurt, Paris i Londres)
- Barcelona té events de relleu en tots els àmbits: Fórmula 1, GP Motociclisme, UEFA Champions League, Saló de l'Automòbil, activitat ferial (més de 3,5 milions de visitants a l'any)

# Una evidència

**Realitat de l'aeroport  
de Barcelona**

**+**

**Realitat de l'àrea de  
Barcelona**

**=**

**Catalunya necessitava dotar-se d'un aeroport més potent**

# Ja el tenim!

- El nou aeroport de Barcelona ocuparà una superfície de 544.066 metres quadrats
- La seva capacitat permetrà absorbir a 30 milions de passatgers anuals
- Hi haurà una zona comercial de més de 25.000 metres quadrats de superfície amb 40 comerços i 43 bars i restaurants

# Per què Spanair ?

Spanair és la única companyia que pot fomentar la connectivitat des de Barcelona



## Oneworld, Iberia, Air Nostrum:

- Operació **hub Iberia** es concentra a **Madrid**
- Posicionament Iberia **en contra** de desenvolupament de **dobles hubs** a Espanya
- **Operació domèstica Air Nostrum menys desenvolupada que Spanair**



## Nova Vueling

- Adaptar programa vols per **incrementar connectivitat** hub **penalitza temps de vol de l'aeronau**
- **No ofereixen servei diferencial** per passatgers **business**



## Sky Team – Air Europa

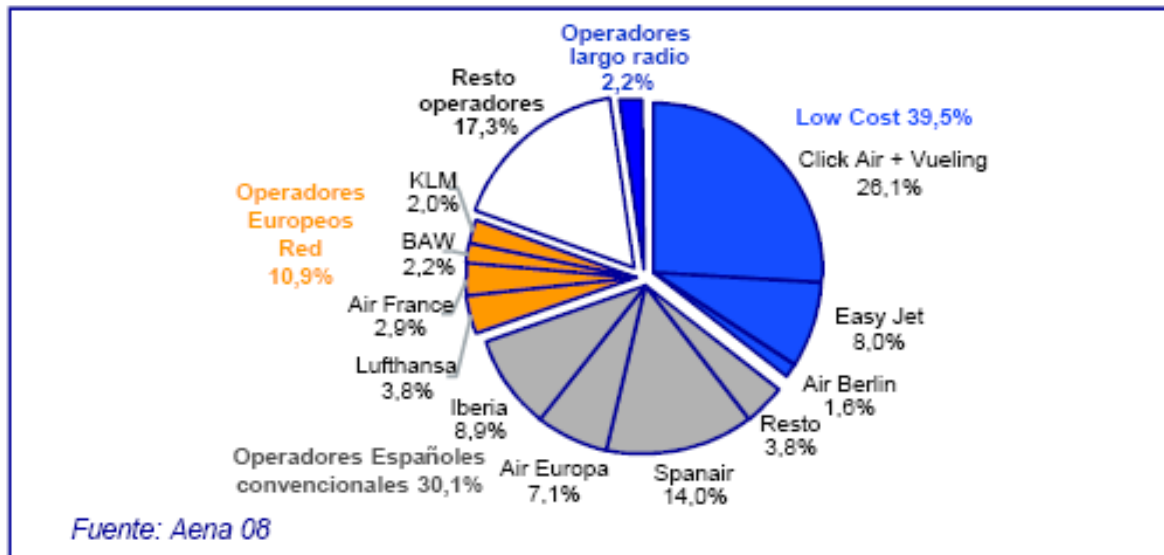
- **Presència reduïda a l'Aeroport de Barcelona**, amb una oferta limitada i que es focalitza en el segment d'oci
- Focus de Sky Team es centra en el **desenvolupament dels seus hubs a Paris i Amsterdam**



# Per què Spanair ?

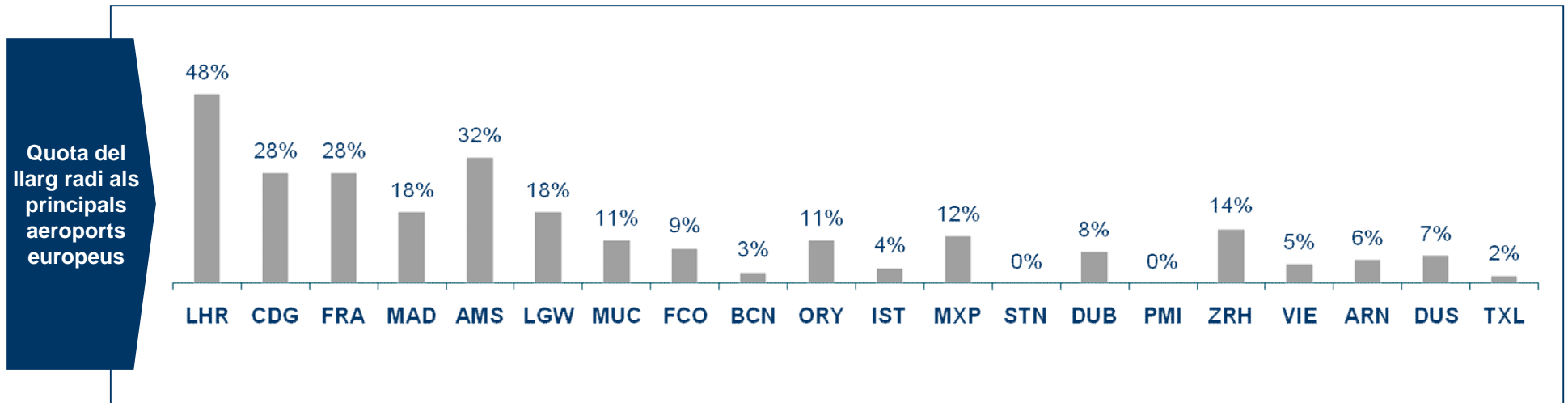
Spanair-Star Alliance és l'únic operador amb una oferta business de rutes domèstiques complerta.

Important presència de Spanair a Barcelona



# Per qué Spanair

La força de les línies de low cost dificulta el desenvolupament d'aerolínies tradicionals impedit la creació de rutes de llarg recorregut.



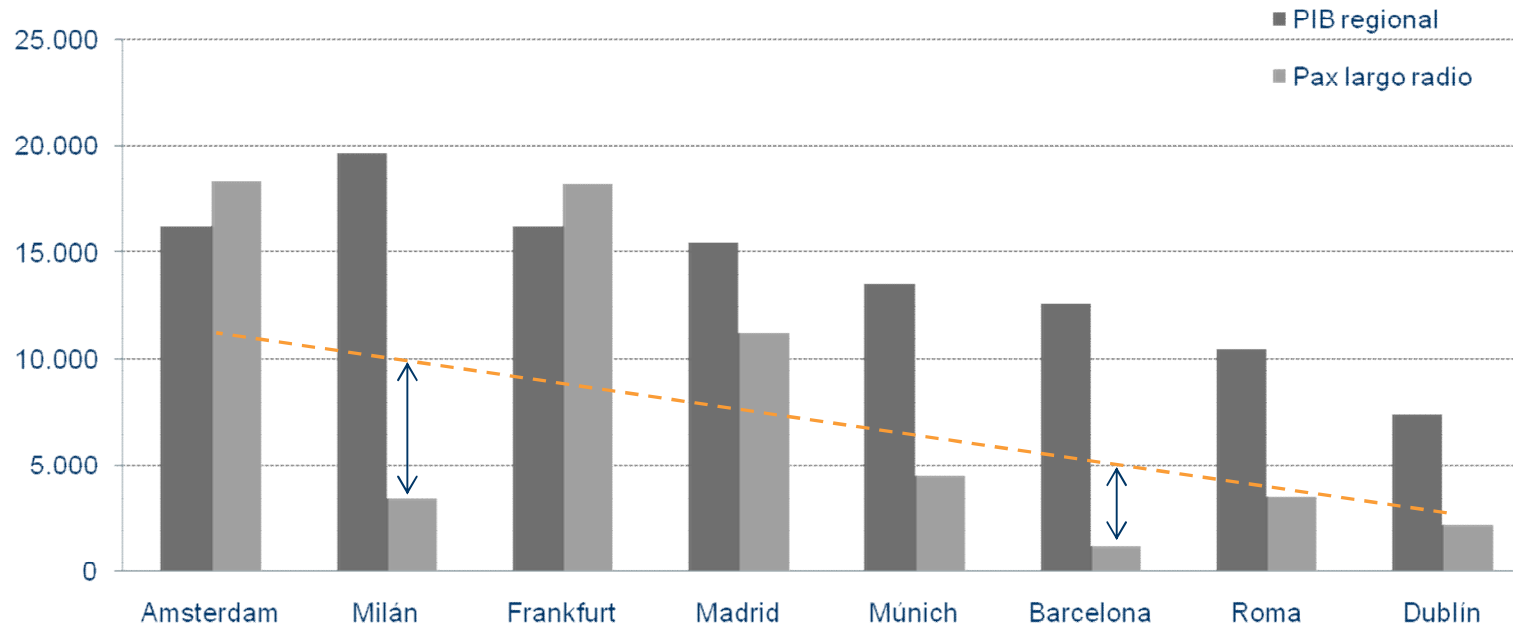
Estimació de passatgers llarg radi a partir d'oferta de seients

No es tenen en compte els passatgers que canvien d'avió a aeroport europeu abans de ruta llarg radi

# Per què Spanair ?

Barcelona ofereix una gran potencialitat per al desenvolupament de les rutes de llarga distància

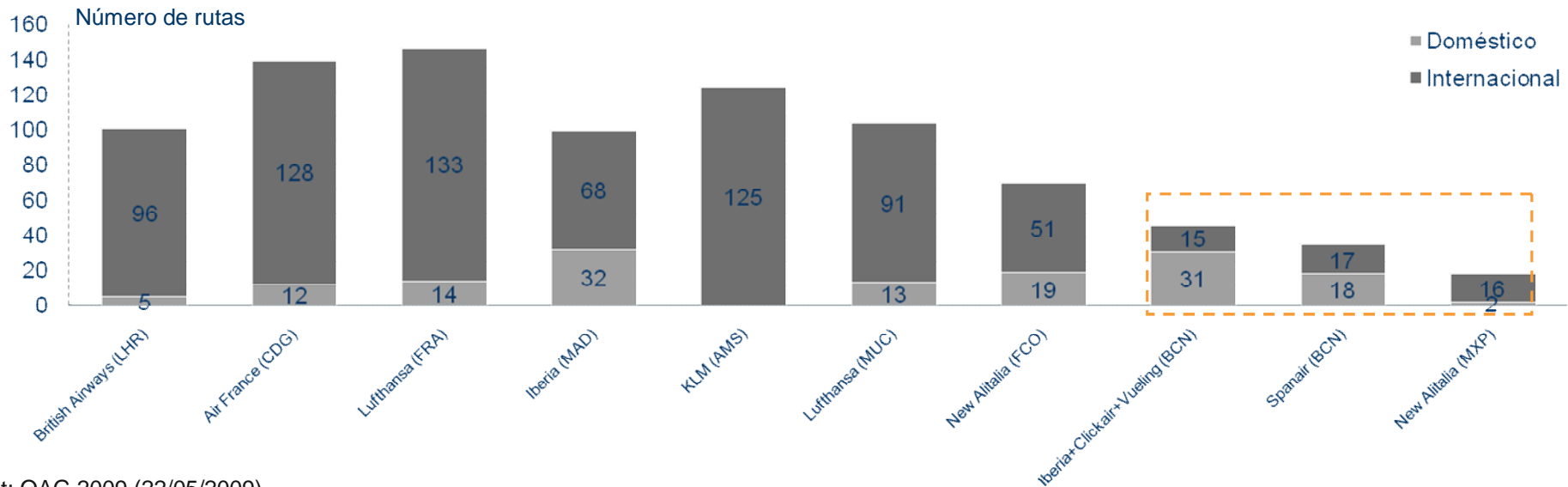
Oferta de largo radio comparada con PIB de sus regiones metropolitanas



# Per què Spanair ?

A l'aeroport de Barcelona no existeix una aerolínia “first choice” per al passatger de negocis

Número de rutes ofertades (propies y códigos compartidos en rutas internacionales) por la primera aerolínea



Font: OAG 2009 (22/05/2009)

# Per què Spanair ?

La majoria dels grans aeroports europeus compten amb una companyia de referència amb un producte convencional

Aeropuertos	Pasajeros
Londres	105
París	86
Frankfurt	54
Madrid	52
Ámsterdam	47
Munich	34
Roma	33
Barcelona	33
Milán	33
Dublín	23
Palma	23
Copenhague	21
Zurich	20
Berlín	19
Viena	18
Estocolmo	18
Bruselas	18
Dusseldorf	18
Atenas	16
Helsinki	13
Praga	12
Ginebra	10
Varsovia	8

Barcelona, en términos de atracción de tráfico, es la quinta área metropolitana de Europa, excluyendo el tráfico hub



Fuente: OAG 2008

## Conclusió:

### **Hi ha la necessitat**

Barcelona ofereix unes potencialitats extremes

### **Hi ha l'aeroport**

Barcelona estrenarà la T1 el 16 de juny

### **I ara, hi ha la companyia aèria**

Spanair-Star Alliance és la única companyia que pot garantir l'èxit de l'aeroport de Barcelona

# La història de Spanair

## **Fundada el 1986 com a companyia charter**

- Joint Venture SAS-Teinver
- Ha transportat 104 milions de passatgers

## **Reorientada a vols regulars domèstics**

- Barcelona, Madrid: Palma
- Posicionament molt referenciat a Iberia

## **Alguns vols internacionals: Afiliació a Star alliance**

- Primera aliança Global

## **Controlada finalment en solitari per SAS**

## **SAS decideix reenfocar-se al mercat escandinau:**

- Posa Spanair a la venda

# Spanair avui

- **2,954 empleats**

Madrid	1274	Pilots	535
Palma	592	Tripulació	1013
Barcelona	583	Manteniment: handling	796
		Oficines	610

- **48 avions**

Airbus	24
MD	20
Boeing	4

- **10,2 milions de passatgers el 2008**

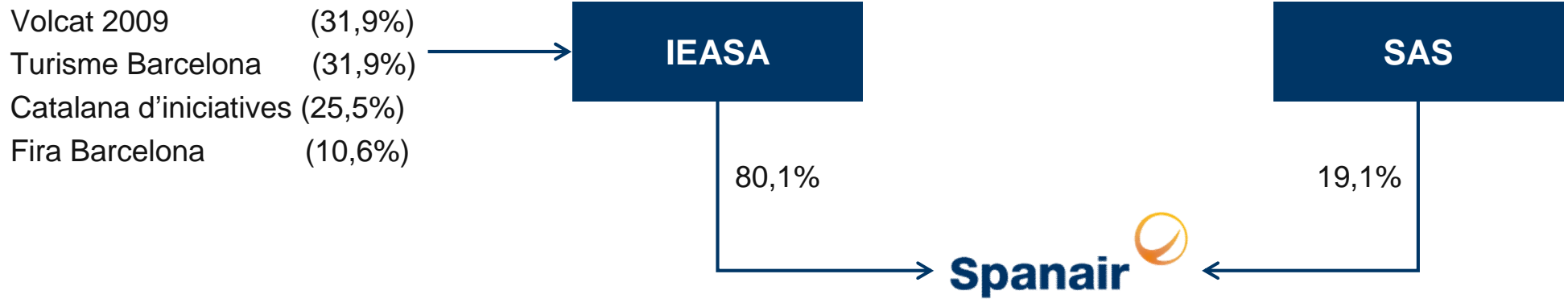
- **67 rutes**

Peninsulars	20
Canàries i Balears	27
Internacional	13

- **40 vols directes des de Barcelona**

- **900 destins amb Star alliance**

# La compravenda



Ampliació de capital	100 MM
Préstec participatiu SAS	99 MM
Préstec SAS	50 MM

**“Spanair could be valued at around 500 M € at exit” (Lufthansa consulting)**

# Spanair - Objectiu

**Ser l'aerolínia de servei complert líder a Barcelona i la millor alternativa a la resta d'Espanya**

# Spanair – Pla de treball

**Aerolínia de servei complert líder a Barcelona  
i millor alternativa a la resta d'Espanya**

## **Rellançament comercial**

- Connexió domèstica i internacional actual i creixement
- Màxima qualitat de servei. Orientació al client i innovació
- Proximitat i co-creació

## **Eficiència en costos**

- Xarxa optimitzada
- Flota
- Personal

**Canvi accelerat**

# Spanair – Co-creació



**Un repte difícil i col·lectiu...  
... Que serveix un propòsit colossal**