



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS D'INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D'ECHANGES

12^{ÈME} BIENNALE DE LASAIRE

« Anticipation et gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutation technologique »

BRITISH AIRWAYS - IBERIA : INTERNATIONAL AIRLINES GROUP (I.A.G.)

(par Jean-Cyril Spinetta - octobre 2016)

L'annonce en 2010 de la fusion entre British Airways et Iberia, donnant naissance au groupe IAG, a pratiquement clos le dossier de la consolidation du transport aérien européen lancée en 2003 par l'annonce de la fusion entre Air France et KLM, et poursuivie par les regroupements entre Lufthansa, Swiss Airlines (ex Swissair), Brussels Airlines (ex Sabena) et Austrian Airlines.

A l'issue de cette phase de consolidation d'environ 10 ans l'essentiel du transport aérien européen est regroupé autour de trois grands groupes (Air France KLM, Lufthansa Group et IAG) ne subsistant comme compagnies indépendantes que des acteurs plus modestes comme TAP (Portugal) ou SAS (Scandinavie) et bien entendu les compagnies low-cost dominées par Ryan Air et EasyJet. Quand à Alitalia et Air Berlin, on ne doit certainement plus les considérer comme indépendantes car même si leur actionnaire de référence ETIHAD détient une part minoritaire de leur capital, tout le monde sait que ce groupe a en réalité pris le contrôle effectif de ces deux compagnies.

Pour tenter de comprendre pourquoi et comment une consolidation annoncée comme inévitable et souhaitable depuis des décennies n'a pu avoir lieu qu'au début des années 2000 il faut :

- rappeler la régulation spécifique du transport aérien qui s'est longtemps opposée à toute possibilité de consolidation du secteur,
- alors que les éléments fondamentaux du modèle économique du transport aérien rendaient cette consolidation inévitable.

1. LA RÉGULATION SPÉCIFIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN A PENDANT LONGTEMPS INTERDIT TOUTE POSSIBILITÉ DE CONSOLIDATION DU SECTEUR

Comme pour beaucoup d'activités économiques récentes, les normes de régulation du secteur aérien ont été établies par les États-Unis au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Ces règles sont inscrites dans la convention de l'organisation de l'Aviation civile internationale (O.A.C.I.) ou Convention de Chicago, adoptée en 1944.

La Convention de Chicago édicte un principe général de liberté de survol des continents mais reconnaît le droit aux Etats d'accepter ou de refuser que leurs pays soient reliés à un autre pays par une compagnie aérienne. Entre le refus ou l'acceptation, toutes les gradations sont possibles, allant du ciel ouvert à la limitation drastique du nombre de fréquences autorisées. La Convention de Chicago reconnaît donc le principe intangible de la souveraineté des Etats pour décider ou non d'être reliés par la voie aérienne à un autre État.

Concrètement pour relier un pays à un autre il faut obtenir des droits de trafic. Ces droits de trafic font l'objet de négociations entre les Etats et pas entre les compagnies aériennes, selon des principes ou la réciprocité domine. Si le Brésil demande et obtient des droits de trafic supplémentaires pour accéder au marché chinois, le gouvernement chinois demandera et obtiendra des droits de trafic pour mieux accéder au marché brésilien.

Les droits de trafic obtenus après négociation font l'objet d'accords internationaux entre Etats. Ils sont détenus par les Etats qui doivent les remettre, pour qu'ils soient exploités, à une compagnie aérienne nationale, c'est-à-dire une compagnie dont plus de la moitié du capital est entre les mains d'investisseurs résidents. Cette construction juridique élaborée en 1944 est toujours celle applicable aujourd'hui. Sa mise en œuvre et son contrôle sont assurés par l'OACI. La conséquence est que le transport aérien ne relève pas de l'organisation mondiale du commerce (OMC).

Dans ce système de régulation très particulier il était logique, il était inévitable, que chaque Etat soit doté d'une compagnie aérienne, en règle générale publique, compagnie à laquelle l'État remettait les droits de trafic qu'il avait obtenus après négociation avec des pays tiers.

Ces principes ont connu un premier ébranlement au début des années 1970 lorsque les États-Unis ont plaidé pour une politique de "ciel ouvert" avec les grandes zones économiques mondiales, notamment l'Europe.

Mais le plus grand bouleversement est venu de la mise en place du grand marché unique européen. Le principe de la négociation préalable de droits du trafic entre Etats, pour pouvoir accéder aux marchés, qui prévalait également en Europe, a été abandonné. A un principe de protection, fondé sur l'obtention préalable de droits de trafic s'est substitué un principe de liberté, liberté d'établissement et liberté totale d'accès aux marchés, qui prévaut aujourd'hui entre les 28 Etats membres de l'Union Européenne auxquels il convient d'ajouter la Suisse, la Norvège et l'Islande, pays liés par des accords particuliers.

Comme toujours la mesure n'a pas été immédiatement prise de ce qu'impliquait ce changement radical de régulation. La règle, un pays, un Etat, une compagnie aérienne, n'avait plus aucun sens. Le grand marché unique européen condamnait inéluctablement à l'inexistence ou à l'insignifiance, les compagnies nationales des pays européens dont les

économies n'étaient pas parmi les plus puissantes. Mais même pour beaucoup de grands pays européens, la disparition des marchés nationaux constituant autant d'espaces économiques protégés ou régnait en maîtresses les compagnies nationales, ne pouvait pas manquer de poser rapidement des problèmes majeurs aux compagnies aériennes traditionnelles. Ainsi sans grand marché unique européen, le développement des compagnies low-cost qui leur a posé tant de problèmes aurait été impossible faute d'un libre accès aux marchés.

Les chefs d'Etats et de gouvernements, en créant le grand marché unique européen, n'étaient probablement pas tous conscients du caractère radical des changements qu'ils allaient provoquer sur tous les marchés des biens et des services.

Pour le secteur aérien c'est un bouleversement qu'il faut évoquer. Le principe traditionnel des droits de trafic postulait l'existence de champions nationaux. Le marché unique européen signifiait nécessairement l'émergence rapide de champions européens par fusion des compagnies nationales historiques.

Ainsi l'élément décisif qui explique le processus de fusion intervenu en Europe, notamment entre British Airways et Iberia, est-il simple à identifier. Il s'agit du bouleversement intervenu dans la régulation du secteur aérien en Europe.

Mais comment expliquer qu'il ait fallu attendre plus de 10 ans pour que ce mouvement de consolidation, pourtant inéluctable, trouve une première traduction concrète avec la fusion en 2004 entre Air France et KLM.

La lenteur du processus trouve son origine dans un problème de contradiction, toujours non résolu, entre le système juridique international s'appliquant au transport aérien et le système juridique prévalant en Europe.

Pour les européens, notamment la Commission européenne, le grand marché unique européen signifie nécessairement la fin des droits de trafic accordés aux seuls Etats nationaux. La Commission revendique donc logiquement l'exclusivité de la négociation entre l'Europe et les pays tiers. Les Etats tiers à l'Europe, notamment la Russie, la Chine, le Japon et le Brésil, pour ne parler que des plus grands pays, considèrent que le grand marché unique européen ne modifie en rien l'ordre juridique institué par la Convention de Chicago en 1944. Le fondement des relations entre Etats, dans le transport aérien, est toujours celui des droits de trafic, attribués après négociations à des Etats et remis pour être exploités à des compagnies nationales, c'est-à-dire des compagnies dont une majorité du capital est détenu par des investisseurs résidents.

Dès lors quand Air France achète KLM ou British Airways-Iberia, un pays tiers à l'Europe, pourrait soutenir juridiquement que KLM a cessé d'être une compagnie néerlandaise et Iberia une compagnie espagnole, et qu'en conséquence tous les droits de trafic exploités par KLM et Iberia sont caducs.

Ce débat peut sembler quelque peu théorique mais s'il est évoqué ici ce n'est pas pour le plaisir d'exposer un problème juridique complexe mais parce que ces incertitudes juridiques, non encore tranchées, ont différé un mouvement de consolidation pourtant économiquement nécessaire et ont donné au mouvement de consolidation, lorsqu'il s'est produit, une organisation et des principes de gouvernance très spécifiques. Il fallait mettre en place des principes de gouvernance et une organisation permettant de continuer à dire, en dépit des

fusions, que KLM était restée néerlandaise et Iberia espagnole, cela afin d'éviter que tout ou partie du fonds de commerce disparaisse.

2. CES DIFFICULTÉS ET CONTRADICTIONS JURIDIQUES ONT DIFFÉRÉ LA CONSOLIDATION DU TRANSPORT AÉRIEN EUROPÉEN ALORS MÊME QUE LES FONDAMENTAUX ÉCONOMIQUES DU SECTEUR RENDAIENT CETTE CONSOLIDATION INDISPENSABLE

Il ne saurait être question ici de décrire dans le détail le ou les modèle(s) économique(s) du transport aérien. En revanche il est certainement utile de préciser quels sont les fondamentaux de cette activité économique, fondamentaux trop souvent oubliés ou méconnus, ce qui peut conduire à des erreurs graves de compréhension et à des conclusions erronées.

2.1. Commençons donc par une évidence. Le transport aérien est une activité de services, services aux entreprises, services aux personnes pour la satisfaction de besoins individuels. Il s'agit d'un très grand métier mondial dont le chiffre d'affaires consolidé est proche de 1000 milliards de dollars.

2.2. Cette activité de services connaît une croissance annuelle qui est d'environ le double de la croissance économique mondiale. A la différence du commerce international dont la croissance s'est brutalement ralentie, cette tendance historique continuera très probablement dans les décennies à venir, reflétant l'émergence de classes moyennes en Asie, en Amérique latine ou même en Afrique.

2.3. Mais cette activité de services est aussi une activité à très haute intensité capitaliste, proche des secteurs industriels traditionnels comme la sidérurgie ou la chimie. Les coûts d'acquisition des avions représentent environ les deux tiers des besoins d'investissements qui sont au total, chaque année, de l'ordre de 10% du chiffre d'affaires annuel.

2.4. Cette activité de services à forte intensité capitaliste "capital intensive" diraient les Américains, est aussi « Labor intensive » les coûts salariaux directs ou indirects en cas de recours à la sous-traitance représentant, selon les entreprises, 25 à 40% des coûts totaux.

2.5. C'est un métier qui est de plus en plus libéralisé, totalement en Europe nous l'avons vu, mais aussi, sur une base régionale comme en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique centrale et du Sud, en Asie du Sud-Est notamment. Par ailleurs, des accords de ciel ouvert se mettent en œuvre progressivement entre grandes zones économiques comme l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis institué en 2004.

2.6. C'est un métier sans aucune barrière à l'entrée, barrières technologiques inexistantes, barrière des compétences humaines facile à contourner, en embauchant les compétences requises que l'on trouve sur le marché du travail, barrières commerciales qui ont disparu depuis qu'Internet permet un accès direct aux consommateurs, facile et peu coûteux. L'intensité capitaliste du secteur qui constitue normalement une barrière à l'entrée n'est pas non plus un obstacle dans le secteur aérien.

En effet, les banques financent facilement les acquisitions d'avion car elles savent que si la compagnie aérienne fait faillite, elles récupéreront des actifs, les avions qu'il est aisé de revendre. Les banques sont d'ailleurs d'autant plus portées à le faire qu'elles n'ont jamais perdu d'argent dans les financements d'avions.

2.7. Les compagnies aériennes ont de plus en plus de mal à se distinguer les unes des autres par l'originalité de leurs produits ou par la réputation, notamment en matière de sécurité aérienne, qui s'attache à leur marque. Les consommateurs constatent de plus en plus que les transporteurs aériens utilisent tous les mêmes avions, que les standards de services sont de plus en plus proches et qu'en matière de sécurité aérienne, la très grande majorité des entreprises sont sérieuses, ce que démontrent amplement les statistiques d'accidents. Ainsi, pour le dire comme les économistes, les transporteurs aériens bénéficient de moins en moins d'atouts de compétitivité hors-prix et les consommateurs recherchent de plus en plus les meilleurs tarifs possibles, ce que les comparateurs de prix permettent de faire aisément. Les seuls éléments encore déterminants sont la taille des réseaux, la qualité des plateformes de correspondance, la qualité des alliances avec d'autres compagnies aériennes qui permettent d'étendre et de démultiplier presque à l'infinie les destinations offertes, ainsi que la qualité des programmes de fidélisation. Mais le mouvement vers la recherche des prix les plus bas est de plus en plus fort et le niveau des tarifs offerts est de plus en plus l'élément essentiel pour attirer et fidéliser les consommateurs.

2.8. L'ensemble de ces éléments, métier de services capital intensive et labor intensive, de plus en plus libéralisé, sans barrière à l'entrée, sans atouts de compétitivité hors prix, et dans lequel les actifs des sociétés en faillite, c'est-à-dire les avions, sont immédiatement réutilisés ce qui interdit tout ajustement offre-demande, explique que le transport aérien, lorsqu'on le consolide économiquement au niveau mondial, ait toujours perdu de l'argent. Depuis sa création en 1945, quelle que soit la période de 10 ans que l'on retienne, cette période fait toujours apparaître des pertes importantes. Depuis 2013, avec la baisse des prix du pétrole, le transport aérien enregistre à nouveau des bénéfices au niveau mondial, mais qu'adviendra-t-il quand les prix du pétrole repartiront à la hausse ?

2.9. La fragmentation et l'émettement du transport aérien, notamment en Europe, entre un trop grand nombre de compagnies aériennes, héritage du système des droits de trafic, était de plus en plus en contradiction avec le grand marché unique mais aussi avec l'exigence de dégager les ressources financières permettant de financer sans recourir à l'endettement et sans aide d'Etat, la modernisation et la croissance des compagnies aériennes européennes dans le nouveau contexte de marché.

Le caractère indispensable de la consolidation du transport aérien européen a été perçu par tous les acteurs, actionnaires et dirigeants des entreprises, régulateurs et responsables syndicaux.

Ainsi qu'il s'agisse d'Air France KLM ou de British-Airways-Iberia, les comités d'entreprise consultés pour avis ou pour avis conforme ont tous donné un avis favorable. Les fusions intervenues ont dans tous les cas été des fusions amicales, mais plus encore elles ont été des fusions comprises et approuvées par les responsables syndicaux des entreprises concernées.

Après avoir examiné et décrit les raisons essentielles ayant conduit à la consolidation du transport aérien européen, il convient, en se concentrant sur la fusion entre British-Airways et Iberia, de s'interroger sur :

- La gouvernance retenue au sein du nouveau groupe et sur la part d'autonomie préservée pour British-Airways et Iberia.
- Les politiques conduites après la fusion visant à améliorer ou à restaurer la profitabilité des entreprises, notamment celles d'Iberia.

- Enfin, compte-tenu des efforts réalisés et des réductions de coûts obtenus, comment peut-on dessiner l'avenir du groupe à moyen terme.

3. LA GOUVERNANCE DU GROUPE IAG : QUEL DEGRÉ D'AUTONOMIE PRÉSERVÉ POUR BRITISH-AIRWAYS ET IBERIA PAR RAPPORT AU GROUPE IAG

Les fiches en annexe décrivent de manière précise les trois entreprises constituant le groupe IAG : British-Airways, Iberia et Vueling, auxquelles vient de s'ajouter Aer Lingus.

La fusion entre British-Airways et Iberia a donné naissance à une holding de contrôle espagnole, le groupe IAG, domicilié à Madrid, contrôlant économiquement le groupe British-Airways et le groupe Iberia.

Il faut rappeler que la fusion est intervenue sur une parité économique très favorable à Iberia, dont la valeur représentait 45 % de la valeur du nouvel ensemble.

Le président non-exécutif du Conseil d'administration du groupe IAG est espagnol, son directeur général exécutif étant anglais.

Les chiffres figurant dans le tableau ci-dessous donnent une idée précise de ce qu'étaient les positions respectives des deux sociétés à l'époque de la fusion (2010) et dans les deux années précédant la fusion.

	IBERIA			BRITISH-AIRWAYS		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Flotte						
- Long-courrier	33	32	35	125	125	120
- Moyen-courrier	76	77	77	120	120	118
Production						
Milliards de sièges	66	62	62	150	149	141
Kilomètres						
Chiffre d'affaires (Milliards d'euros)	5,5	4,4	4,8	12,8	13,1	12,5
Marge opérationnelle (Millions d'euros)	5	-475	-28	1300	-300	+300

On constate immédiatement que British-Airways est environ 2,5 fois plus importante qu'Iberia, qu'il s'agisse de l'activité, de la taille de la flotte ou du chiffre d'affaires. Quant au résultat économique, l'écart est encore plus significatif. Si l'on prend l'année 2008, dernière année avant la crise, la marge opérationnelle de British-Airways est d'environ 10 % quand celle d'Iberia est nulle.

Il s'agit donc de deux entreprises au profil économique très contrasté. Le contraste est encore plus fort si l'on prend en considération la vocation de l'une et l'autre des deux entreprises.

British-Airways est d'abord un très grand opérateur long-courrier (125 avions), leader sur le plus important et le plus rentable des marchés internationaux long-courrier, celui des échanges entre l'Angleterre et les États-Unis qui représentent presque la moitié de son activité totale long-courrier. En revanche, British Airways, pour faire face à partir de 2001 à la concurrence des compagnies low-cost et limiter les pertes considérables de son réseau court-moyen-courrier, a fortement réduit son offre.

Iberia présente un profil d'activité profondément différent de celui de British-Airways. C'est un opérateur long-courrier assez modeste, un peu plus de 30 avions, qui sont très majoritairement dédiés aux destinations d'Amérique centrale et d'Amérique latine, sur lesquelles Iberia est le leader européen avec Air France KLM. Iberia avait en revanche un très puissant réseau court et moyen-courrier compte-tenu de l'importance du marché domestique et de la desserte des îles, notamment des îles Baléares. Le développement du train à grande vitesse en Espagne combiné avec la concurrence des low-cost a considérablement affecté la rentabilité de ce réseau, qui a été considérablement réduit.

Au total on peut dire que les caractéristiques des réseaux des deux compagnies sont profondément différentes. Les plateformes de correspondance de Londres et de Madrid sont peu en concurrence, les réseaux long-courrier ont des vocations tout à fait distinctes. Cela signifie qu'il n'est pas nécessaire de coordonner de manière étroite les politiques commerciales et la stratégie de développement des réseaux qui peuvent demeurer largement autonomes. C'est l'exact inverse de la situation d'Air France et de KLM qui ont construit des réseaux mondiaux très comparables et qui opèrent sur deux plate-forme proches l'une de l'autre, et donc en compétition directe. Cela a conduit à la définition d'une stratégie de développement totalement coordonnée, à l'unification des politiques commerciales, à l'intégration des équipes commerciales et à la mise en place d'outils partagés et d'équipes communes pour la gestion de la recette. Cette intégration n'était pas nécessaire dans le cas de British-Airways/Iberia puisqu'il n'y avait pas de risque de confusion et de concurrence non maîtrisée entre les deux réseaux. Chacune des deux compagnies et donc restée très autonome.

En revanche la holding de tête, IAG, a très probablement défini de manière stricte les objectifs financiers assignés à chacune des deux entreprises et les objectifs de réduction de coûts à viser pour que ces objectifs financiers soient atteints. Par ailleurs, c'est très probablement au niveau du groupe IAG que sont centralisées toutes les décisions d'investissement des deux entreprises, les investissements nécessaires au développement des deux entreprises, c'est-à-dire les achats d'avions, étant subordonnés à la vérification que les objectifs financiers assignés ont bien été atteints.

Ainsi la gouvernance du groupe IAG semble-t-elle être avant tout une gouvernance fondée sur des objectifs financiers sans qu'il y ait eu jusqu'à présent une forte intégration des différents métiers des compagnies du groupe.

On peut donc conclure sur ce premier point que l'autonomie de British-Airways et d'Iberia a été très largement maintenue après la fusion et que les instances de régulation sociale propres à chacune des deux entreprises ont pu continuer à jouer leur rôle et à exercer leur influence sans réelles modifications, sauf en matière de performance financière et de réductions des coûts où les objectifs semblent être fixés au niveau du Groupe.

4. LES POLITIQUES CONDUITES APRÈS LA FUSION VISANT À AMÉLIORER OU À RESTAURER LA PROFITABILITÉ DES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLE D'IBERIA

Si l'on survole rapidement les 15 dernières années (2000-2015), le transport aérien mondial a dû affronter des crises, des défis économiques et des mutations qui ont obligé les compagnies historiques à adapter très profondément leur modèle économique et à mettre en œuvre de manière quasi permanente des plans de réduction de leurs coûts.

La croissance du transport aérien, nous l'avons vu, est étroitement corrélée à la croissance économique mondiale. En période de croissance économique la demande de transport aérien

est d'environ le double de cette croissance. En période de stagnation ou de récession le repli de la demande est considérable. Totalement lié au cycle économique, le transport aérien amplifie à la hausse comme à la baisse les variations de ce cycle.

Les effets des crises économiques (2001-2003), (2009-2011) sont encore amplifiés par des éléments propres au transport aérien : attentats terroristes du 11 septembre 2001, guerre en Irak en 2003, attentats terroristes au Maghreb et au Moyen-Orient depuis les événements du printemps arabe, attentats terroristes en Europe, notamment en France.

Le transport aérien est également lourdement affecté par les risques sanitaires, épidémie du SRAS en 2003, crise d'Ebola récemment.

Enfin, bien entendu, le transport aérien a vu son modèle économique totalement bouleversé par la brutale augmentation du prix du pétrole à partir de l'année 2000. En huit années (2000-2008), le poste carburant qui représentait moins de 5 % des coûts totaux s'est établi à plus de 35 % des mêmes coûts, devenant d'assez loin le premier poste de coût pour une compagnie aérienne. La récente baisse du prix du pétrole a certes divisé par deux la facture pétrolière mais il est peu probable que le baril de pétrole ne reparte pas à la hausse dans les années qui viennent.

Alors même qu'il devait affronter ces crises diverses et cette augmentation brutale du prix du pétrole, le transport aérien a été confronté, à un véritable bouleversement de son environnement concurrentiel.

Comme nous l'avons vu, le transport aérien longtemps protégé de la concurrence par des règles limitant l'accès au marché de compagnies nouvelles s'est progressivement et rapidement libéralisé, notamment en Europe, avec l'instauration du marché unique.

La conséquence a été l'apparition et le développement rapide de nouveaux acteurs, les compagnies low-cost européennes sur les destinations court et moyen-courrier, les compagnies de pays émergents, la Chine notamment en long-courrier international, et surtout les compagnies du Golfe (Emirates, Qatar et Etihad Airways) massivement soutenues et subventionnées par leurs Etats respectifs et imposant leur accès aux différents marchés européens, soit parce que la grande majorité des Etats européens n'ont plus de transporteur aérien et sont ravis d'accueillir les vols long-courrier de ces compagnies, soit parce que les autres pays subissent des pressions diplomatiques, financières ou commerciales auxquelles ils résistent difficilement.

Les low-cost en 15 ans ont pris 45 % du marché européen du court et du moyen-courrier. C'est un chiffre remarquable mais c'est aussi un chiffre trompeur. En effet, avant la création des compagnies low-cost les compagnies historiques avaient une part de marché de 70 % et les compagnies charter une part de marché de 30 %. Les compagnies charter ont pratiquement disparu, éliminées par les low-cost, et les compagnies historiques ont vu leur part de marché régresser de 15 % ce qui est considérable mais inférieur à ce que les chiffres suggèrent spontanément. Les marchés anglais et espagnols ont été plus lourdement touchés que le marché allemand et surtout le marché français.

En revanche les principaux marchés long-courriers de British-Airways (Atlantique Nord) et d'Iberia (Atlantique Sud) ont été relativement peu affectés par la politique commerciale très agressive des compagnies du Golfe. La raison est exclusivement géographique. Autant il est envisageable pour aller de Paris à Singapour de transiter par Dubaï, autant pour aller d'Europe en Amérique il serait absurde de partir d'abord vers l'Est. Ainsi si Lufthansa, KLM et Air

France sont massivement concurrencées sur l'Asie, l'océan Indien et même l'Afrique, où elles ont développé des réseaux très denses, British-Airways et Iberia sont naturellement protégées sur leur cœur de réseau long-courrier.

Pour faire face à l'ensemble de ces défis, les compagnies aériennes européennes ont été contraintes de mettre en œuvre des plans d'ajustement quasi permanents, pour tenter de stabiliser leur coûts en dépit de l'augmentation brutale du prix du pétrole. Il s'agissait, il s'agit encore, d'une question de survie pour ces entreprises.

Or les coups manageable, c'est-à-dire ceux sur lesquels les compagnies aériennes peuvent agir pour réduire leurs coûts totaux ne représentent que 50 % de ces coûts totaux. Ainsi si une compagnie aérienne veut réduire de 10 % ses coûts totaux, elle doit réduire de 20 % ses coûts manageable, ce qui est considérable. Les coûts du personnel représentant plus de la moitié des coups manageable, les plans de réduction de coûts des compagnies aériennes sont toujours en priorité concentrés sur l'augmentation de la productivité par réduction des effectifs et sur la recherche d'une diminution des salaires, soit par le biais du gel des salaires, soit même par la réduction des salaires ou par un recours accru à la sous-traitance.

Pour British-Airways et Iberia, le résultat cumulé sur 15 ans de ces plans de restructuration s'inscrit dans les chiffres suivants :

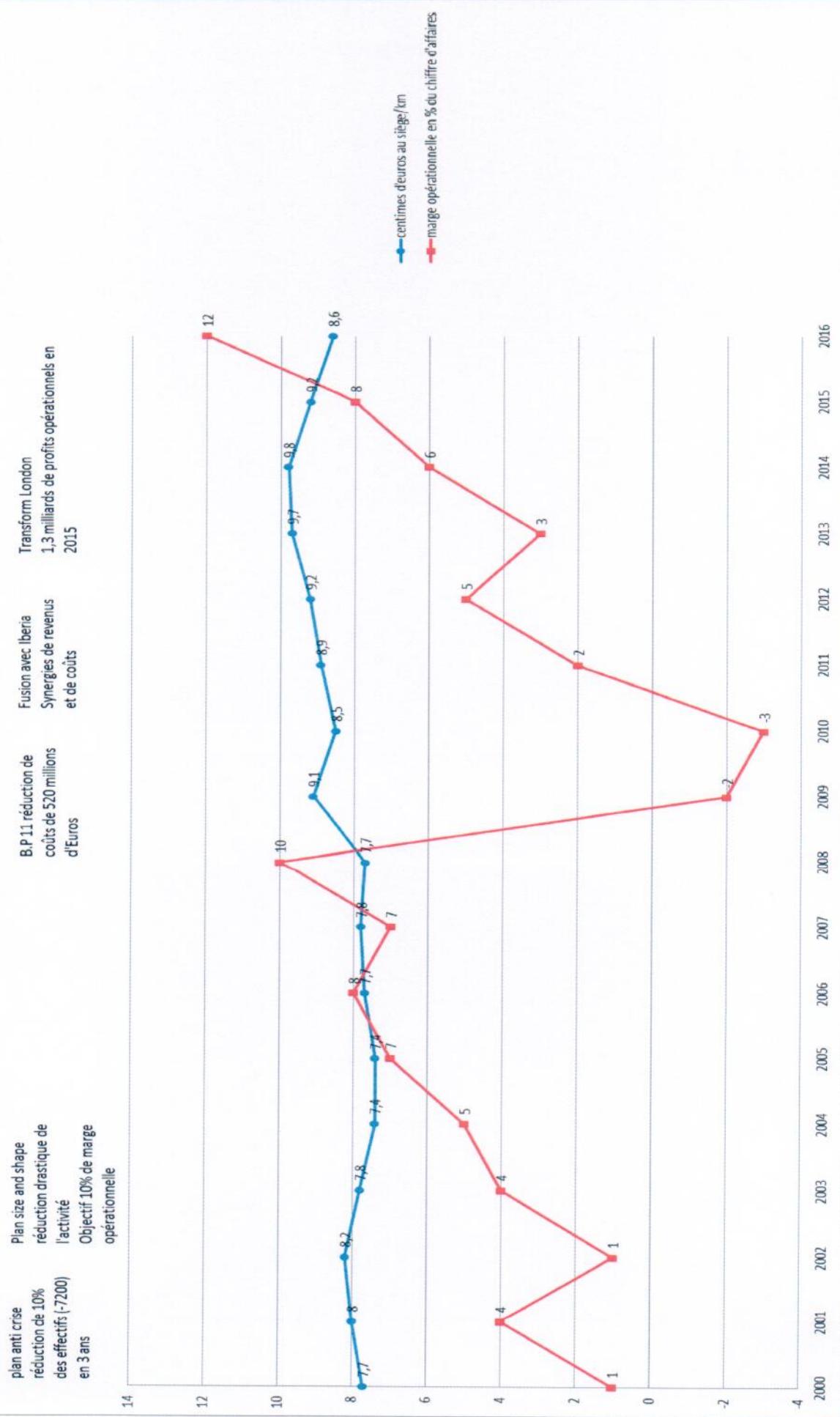
	BRITISH AIRWAYS		IBERIA	
	2000	2015	2000	2015
Production exprimée en milliards de sièges-kilomètres	168	174	54	60
Nombre d'avions				
Long-courrier	139	131	48	32
Courts et moyen-courrier	227	148	111	64
Nombre de salariés	65.157	43.120	25.386	16.907
Coût en siège-kilomètre en centimes d'euros	7,7	8,6	7,9	7,5

Ces chiffres appellent les commentaires suivants :

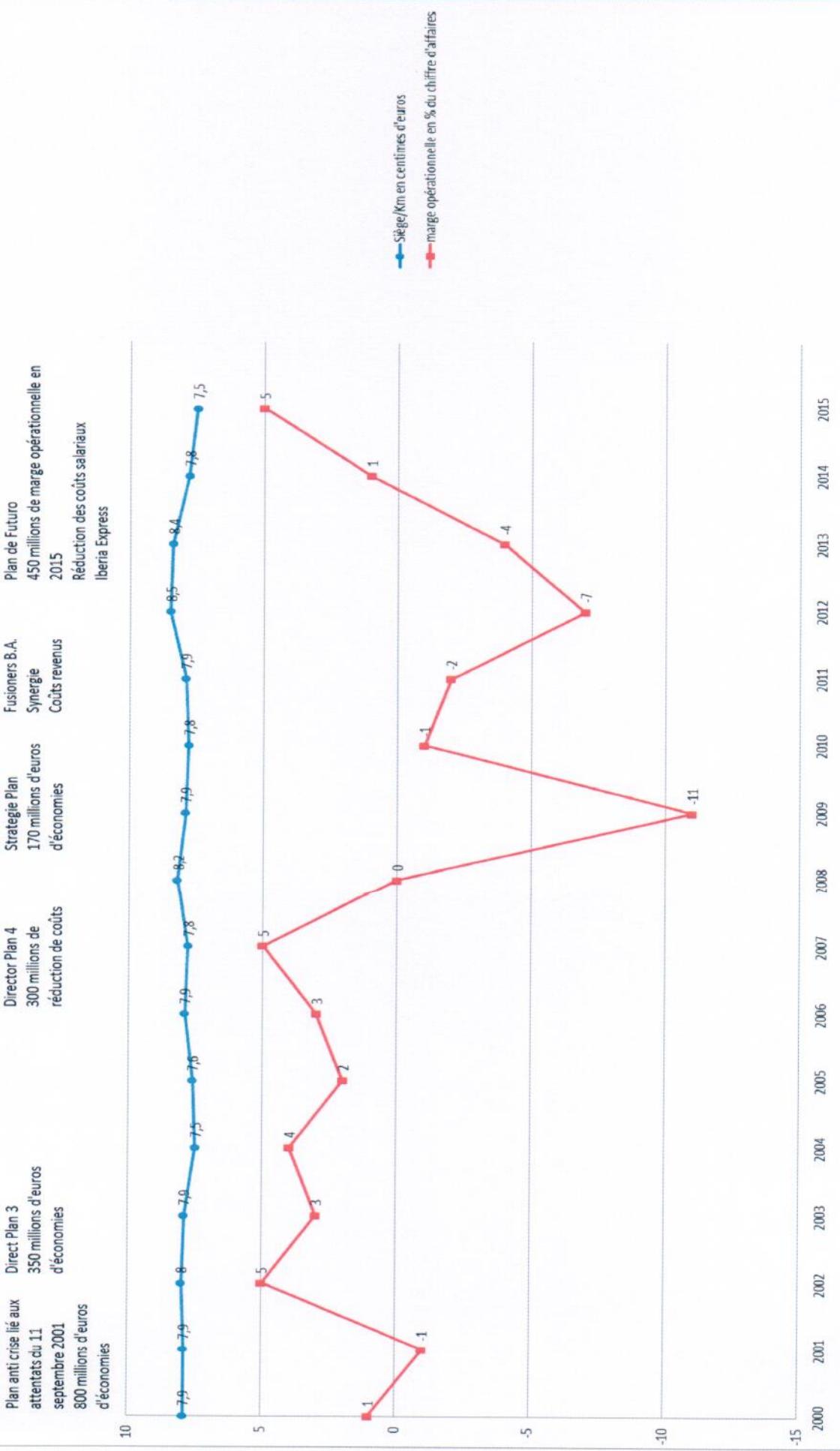
- la production des deux entreprises a très faiblement augmenté en 15 ans alors que la croissance annuelle moyenne des échanges aériens entre l'Europe et le reste du monde et à l'intérieur du marché intra-européen européen a été en moyenne annuelle de 5 % ce qui veut dire que le trafic a doublé en 15 ans.
- A production constante le nombre de salariés a fortement baissé à des rythmes annuels équivalents dans les deux sociétés.
- Le nombre des avions mis en ligne a fortement baissé, notamment en court et moyen-courrier, traduisant l'impact de la concurrence avec les compagnies low-cost.
- Les coûts au siège-kilomètre ont augmenté faiblement à British-Airways, ont diminué à Iberia, performances remarquables dans un environnement marqué par la forte augmentation du prix du pétrole, même s'il a récemment baissé. La baisse des coûts unitaires d'Iberia traduit l'efficacité du dernier plan adopté par la compagnie, "le plan de Futuro", sur lequel nous reviendrons.

Les deux graphiques suivant synthétisent les efforts de réduction de coûts des deux entreprises depuis 15 ans.

Sur la période 2000-2015, British-Airways a mis en oeuvre 4 plans de restructuration majeurs qui ont eu un fort impact sur sa marge opérationnelle



Sur la période 2000-2015, Iberia a mis en œuvre cinq plans de réduction des coûts qui lui ont permis de restaurer sa profitabilité



Ce qui ressort clairement de ces graphiques est d'abord la nécessité pour British-Airways et Iberia, comme pour Lufthansa et Air France-KLM, de plans de réduction des coûts quasi permanents, qui débutent en 2001 et scandent ensuite la vie des deux entreprises.

Cette nécessité est due pour l'essentiel au changement radical de la régulation permettant l'apparition de nouveaux acteurs, low-cost en Europe, compagnies du Golfe et compagnie des pays émergeants sur le long-courrier.

Le monde du transport, qu'il soit routier, maritime ou aérien, met en concurrence directe, en concurrence frontale des systèmes nationaux aux caractéristiques de coûts totalement différents. Pour reprendre une image qui s'est imposée dans le débat public, le plombier polonais, ou plutôt chinois, est par définition autorisé à se poser et donc à travailler aux conditions de son pays d'origine à Madrid, Londres ou Paris. Dans un secteur économique où la compétitivité hors prix n'existe pas, il faut réduire ses coûts ou disparaître.

Les fusions d'entreprises ne sont pas un élément décisif qui expliquerait ces ajustements structurels. Les fusions d'entreprises ne sont pas la cause de ces ajustements structurels. On peut même dire qu'en elles-mêmes, les fusions dans le transport aérien n'emportent aucunes conséquences négatives pour les personnels et cela pour deux raisons :

- Il faut d'abord, pour les raisons juridiques liées aux droits de trafic, que les entreprises subsistent et que leur intégrité soit largement préservée. Normalement dans un processus de fusion les services généraux (commercial, financier, juridique) sont immédiatement fusionnés, restructurés et simplifiés. Ce n'est pas le cas dans le transport aérien où ces services subsistent avec peu de modifications.
- Surtout la délocalisation des sites de production est par définition impossible dans le transport aérien. Un constructeur automobile peut délocaliser sa production hors d'Europe, une compagnie aérienne ne peut pas délocaliser sa production en dehors de Londres-Heathrow, de Madrid-Barajas ou de Paris-Roissy. Seule une minorité d'activités (maintenance des avions, traitement de la billetterie...) peut être délocalisée. En revanche, les opérations aériennes sont non délocalisables.

Dès lors les fusions d'entreprises ne sont à juste titre pas vécues comme des menaces par les salariés des entreprises et leurs organisations syndicales. Elles sont même vécues comme protectrices ce qui explique que dans tous les cas (KLM, Iberia,...) les syndicats y aient été favorables.

En revanche dans une gouvernance par objectifs financiers, telle que celle qui semble avoir été mise en place au sein du groupe IAG, Iberia a dû pour restaurer une situation économique durablement affectée, six années consécutives (2008-2013) de résultats opérationnels négatifs, adopter en 2012 un plan très dur (plan de Futuro).

Ce plan contenait cinq priorités :

- La concentration sur le cœur du réseau ce qui signifiait des réductions de capacités.
- Le renouvellement de l'offre commerciale.
- L'utilisation de la filiale low-cost d'Iberia, Iberia-Express, sur le réseau principal d'Iberia, en substitution de vols assurés aujourd'hui par Iberia.
- 4500 suppressions d'emplois à l'horizon 2017, réestimés à 5471.
- Des réductions de salaires importantes pour toutes les catégories d'emplois, sol et vol, par l'instauration d'une deuxième échelle de salaire (B. Scales).

- La réduction des coûts d'activité ne se situant pas dans le cœur de métier, comme la maintenance opérationnelle et la maintenance industrielle.
- Au total l'objectif était d'améliorer de 450 millions d'euros en 2015 le résultat opérationnel de 2011.

Ce plan a d'abord suscité de très fortes tensions sociales qui se sont progressivement apaisées en raison :

- de l'arbitrage du gouvernement espagnol en mai 2012, interdisant la présence d'Iberia-Express sur le réseau long-courrier et limitant à 25 % la substitution d'Iberia-Express à Iberia sur le réseau court et moyen-courrier,
- de l'accord intervenu en mars 2013 après médiation entre Iberia et une majorité de salariés d'Iberia.

A l'issue de cette médiation, les salaires des pilotes, des hôtesses et stewards ont été réduits de 14 %, ceux des personnels au sol de 7%.

Par ailleurs, de nouvelles doubles échelles de salaires ont été instaurées pour les pilotes, les hôtesses et les stewards. Si l'on cumule la réduction de 14 % pour tous les pilotes avec les effets de la B-Scales, le salaire de début pour un pilote diminue de 56 % et le salaire de fin de carrière de 24 %.

La mise en œuvre de ces mesures, cumulée avec la baisse du prix du pétrole a permis à Iberia d'atteindre en 2015 une marge opérationnelle positive de 5 % du chiffre d'affaires et de renouer avec la croissance.

British-Airways, avait dès 2009 lancé un plan d'économies concernant principalement les personnels de cabine, hôtesses et stewards :

- instauration d'une deuxième échelle de salaire pour les nouveaux embauchés) 25.000 livres de salaire annuel d'embauche au lieu de 40.000 livres
- diminution du nombre de jours OFF
- utilisation indifférenciée des personnels de cabine en court, moyen et long-courrier.

British-Airways ayant renoué avec les bénéfices dès 2010, le plan "Transform London" adopté en 2012 après la fusion avec Iberia a été un plan assez léger, la seule mesure notable étant la sous-traitance des opérations au sol sur l'aéroport de Londres-Gatwick.

En 2015 les résultats du groupe IAG ont été nettement positifs en raison du plan de réduction des coûts et de la baisse du prix du pétrole. Cette tendance devrait se confirmer en 2016 même si la très forte augmentation des capacités, sur l'Atlantique Nord notamment, a eu des effets violents de baisse de la recette qui devraient stabiliser, voire même un peu réduire la rentabilité enregistrée en 2015.

5. COMPTE-TENU DES RÉDUCTIONS DE COÛTS ENREGISTRÉES, COMMENT PEUT-ON DESSINER L'AVENIR DU GROUPE À MOYEN TERME ?

Aujourd'hui la situation du groupe IAG paraît être solidement rétablie. British-Airways a enregistré des marges de profit historiquement élevées et Iberia a retrouvé une rentabilité positive. Par ailleurs la société Vueling, filiale low-cost du Groupe IAG, est également

profitable même si elle a connu l'été dernier des difficultés d'exploitation considérables. Enfin l'acquisition récente de la société irlandaise Aer Lingus devrait permettre au Groupe IAG d'opérer, au départ de la Grande-Bretagne notamment, en long-courrier, à des coûts nettement inférieurs à ceux de British-Airways. Et pourtant rien ne permet d'affirmer que cette situation durera longtemps.

- Il y a d'abord l'incertitude sur le prix du pétrole. En raison de l'accord intervenu récemment au sein de l'OPEP, qui sera suivi par la Russie, il est peu probable que le baril reste au niveau de 50 \$ même si apparemment les coûts de production du pétrole de schiste ont beaucoup baissé.
- Il y a ensuite le déséquilibre patent entre l'offre et la demande de transport aérien, déséquilibre qui conduit à une forte baisse des tarifs. Or on le sait, l'ajustement offre-demande est très difficile à réaliser dans le transport aérien. La tendance baissière des tarifs peut donc s'inscrire dans la durée.
- Il y a enfin les projets low-cost de long-courrier qui paraissent se multiplier (Norwegian Airlines) même si il n'y a pas réellement de modèle économique de low-cost long-courrier.

Mais la plus grande incertitude est sur la capacité des autorités de régulation nationales et européennes à faire respecter de manière effective les conditions d'une concurrence équitable entre les différents compétiteurs. Nous savons qu'il a fallu plus de 20 ans pour que la Commission européenne se décide à moraliser les subventions reçues par les compagnies low-cost. Nous savons qu'en dépit de la démonstration faite des subventions massives perçues par les compagnies du Golfe, la Commission européenne et les Etats n'ont encore rien fait pour en tirer les conséquences.

En sens inverse, alors qu'il paraissait très probable il y a encore deux ou trois ans que la libéralisation du transport aérien continuerait à progresser, les signaux se multiplient pouvant indiquer que l'on serait à la veille d'un coup d'arrêt à ce processus de libéralisation entamé il y a près de quarante ans. En tout état de cause il est probable que la consolidation du transport aérien qui a eu lieu jusqu'à présent sur une base régionale (Europe, États-Unis, Amérique latine,...) se continuera mais sur une base mondiale.

Il est probable également que les groupes aériens issus de cette consolidation et qui ont jusqu'à présent respecté l'autonomie de leurs différentes entités auront tendance à s'intégrer de plus en plus. Le risque serait alors que les plans de restructuration aujourd'hui décidés et négociés à l'intérieur de chacune des entités filiales des groupes consolidés, le soient à l'avenir au niveau des holdings de tête.

Le lien aujourd'hui maintenu avec les partenaires sociaux de chacune des entreprises concernées serait alors rompu.

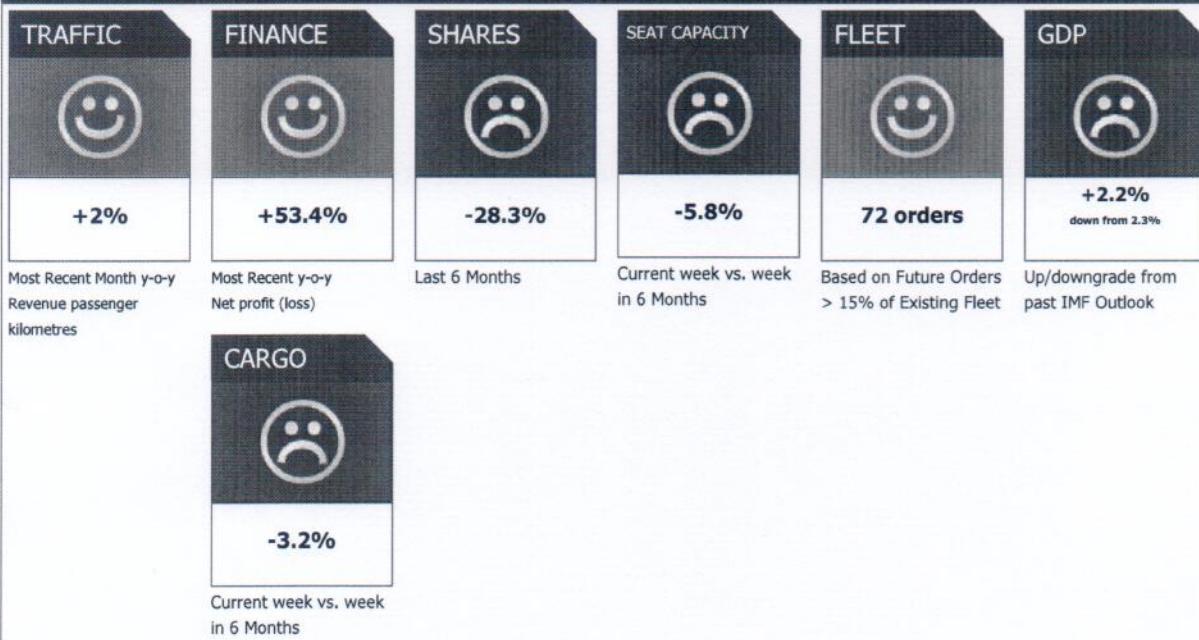
Il y a donc urgence à réfléchir à la mise en place de véritables comités de groupe préservant ainsi la capacité de négociation des partenaires sociaux sur les évolutions à conduire pour assurer la pérennité de leurs entreprises.

Introduction

BRITISH AIRWAYS

British Airways (BA) is the national carrier of the United Kingdom, a subsidiary of publicly-listed International Consolidated Airlines Group (IAG). BA's extensive network, including that of franchise partners SUN-AIR and Comair (South Africa), includes services to Europe, North America, Latin America, Canada, Africa, Asia and Australia. Using a fleet of wide and narrow-bodied aircraft, the carrier operates freight and passenger services from its three London hubs - Heathrow Airport, Gatwick Airport and London City Airport. BA is a founding member of the oneworld alliance.

Outlook



About

IATA Code

BA

ICAO Code

BAW

Corporate Address

British Airways Plc,
Waterside,
PO Box 365,
Harmondsworth,
UB7 0GB

Website<http://www.britishairways.com>**Country****British Airways share price for the last 12 months**

United Kingdom

Business model

Full Service Carrier

Ownership

Fully privately owned, listed

Part of [International Airlines Group \(IAG\)](#)**Global Alliance**

oneworld

Joined Global Alliance

1998

Codeshare Partners

Aer Lingus

airBaltic

airberlin

American Airlines

Bangkok Airways

Cathay Pacific

China Eastern Airlines

Finnair

Flybe

Iberia

Japan Airlines

LAN Airlines

Meridiana

Qantas Airways

Qatar Airways

Royal Jordanian

S7 Airlines

TAAG

TAM Airlines

Vueling

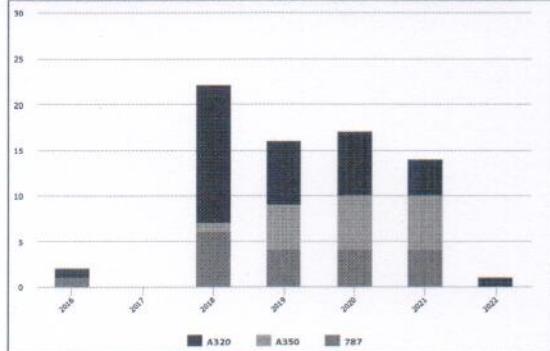
WestJet



Source: CAPA - Centre for Aviation and Bloomberg

Fleet

British Airways projected delivery dates for aircraft on order being purchased from OEMs and leased from lessors new aircraft order pipelines as at 3-Oct-2016

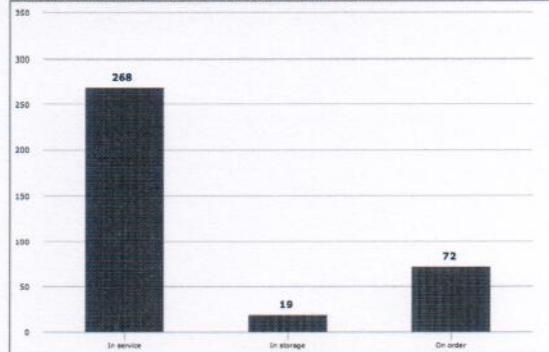


Source: CAPA Fleet Database

Aircraft operated by subsidiaries/associates of the main airline may be listed separately.
Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Excludes aircraft for which the delivery date has not been announced, cannot be reasonably projected or is unlikely to be delivered.

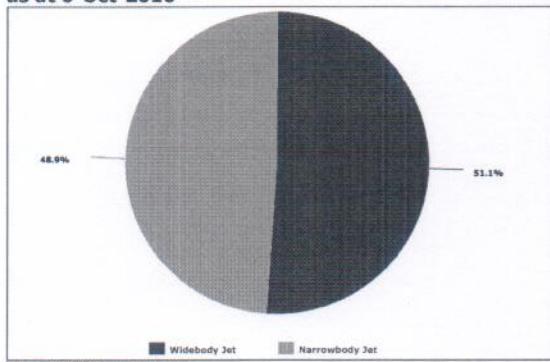
British Airways fleet as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

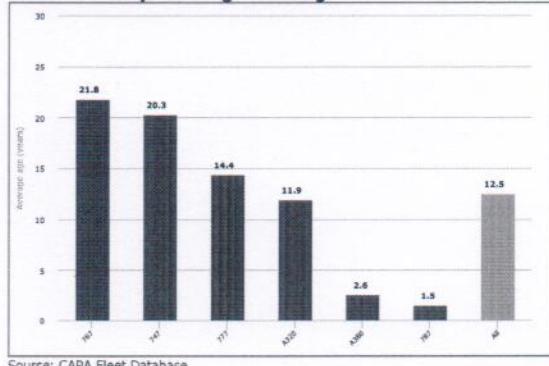
British Airways fleet breakdown for aircraft in service as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

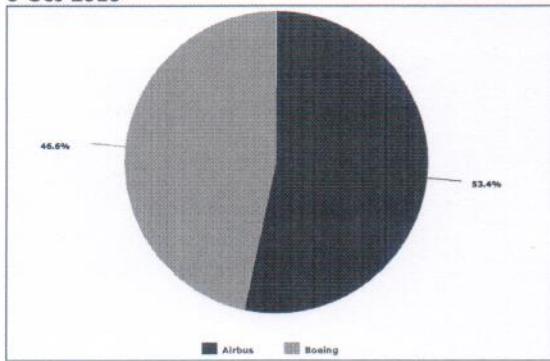
Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

British Airways average fleet age



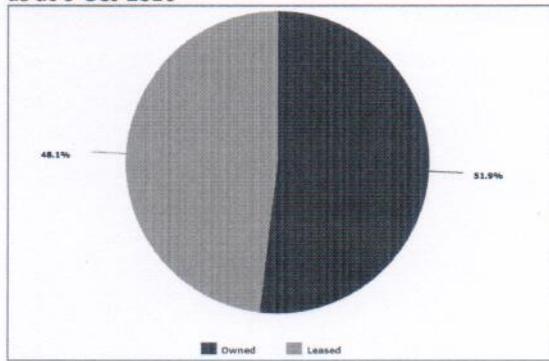
Source: CAPA Fleet Database

British Airways fleet by manufacturer in service as at 6-Oct-2016



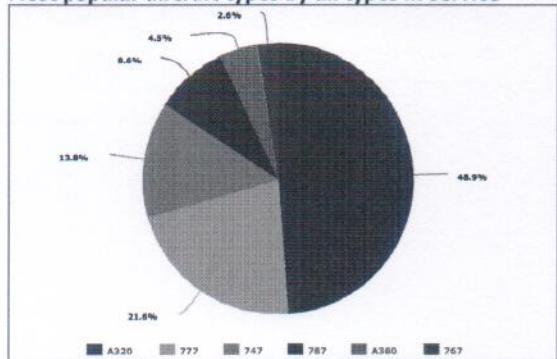
Source: CAPA Fleet Database

British Airways owned vs leased for aircraft in service as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database
Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

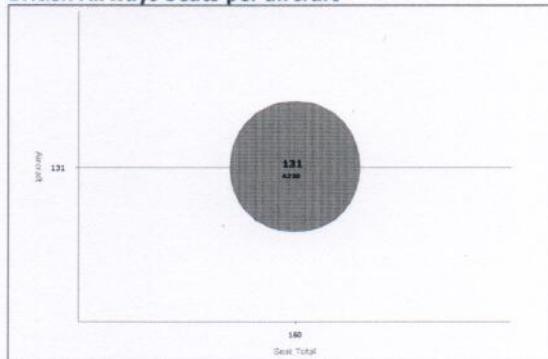
Most popular aircraft types by all types in service



Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

British Airways Seats per aircraft



Source: CAPA Fleet Database

Aircraft	In Service	Inactive	On Order
Airbus A318-100	2	0	0
Airbus A319-100	44	0	0
Airbus A320-200	67	0	0
Airbus A320-200neo	0	0	25
Airbus A321-200	18	0	0
Airbus A321-200neo	0	0	10
Airbus A350-1000XWB	0	0	18
Airbus A380-800	12	0	0
Boeing 737-400	0	2	0
Boeing 747-400	37	11	0
Boeing 767-300ER	7	6	0
Boeing 777-200	3	0	0
Boeing 777-200ER	43	0	0
Boeing 777-300ER	12	0	0
Boeing 787-10	0	0	12
Boeing 787-8	8	0	4
Boeing 787-9	15	0	3
Total:	268	19	72

Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from ' . date('J-M-Y', 1475413200) . ' onwards.

Recent Fleet News

British Airways to change equipment London Heathrow-Philadelphia

(5-Oct-2016 12:30 PM)

British Airways will replace Boeing 777-200ER with 747-400 on London Heathrow-Philadelphia service effective 25-Mar-2017 (*Routes Online*, 04-Oct-2016). As previously reported by CAPA, the airline recently announced it would reduce frequency on the service from twice daily to once daily.

American Airlines to increase Philadelphia-London Heathrow frequency in 2017

(27-Sep-2016 4:00 PM)

American Airlines plans to increase Philadelphia-London Heathrow frequency from once to twice daily on 25-Mar-2017, as per a 26-Sep-2016 GDS inventory and timetable display - see [Route Changes Table for more information](#). American will replace a British Airways frequency, utilising A330-300 aircraft. Delta Air Lines and British Airways also operate the route, according to OAG.

Network Summary

Airports Served

United Kingdom

[Aberdeen International Airport](#), [Belfast George Best City Airport](#), [Cambridge Airport](#), [Edinburgh Airport](#), [Glasgow International Airport](#), [Humber Side Airport](#), [Inverness Airport](#), [Leeds Bradford Airport](#), [London City Airport](#), [London Gatwick Airport](#), [London Heathrow Airport](#), [London Stansted Airport](#), [Manchester Airport](#), [Newcastle International Airport](#)

Africa

[Algeria](#), [Angola](#), [Egypt](#), [Ghana](#), [Kenya](#), [Mauritius](#), [Morocco](#), [Namibia](#), [Nigeria](#), [South Africa](#), [Zambia](#), [Zimbabwe](#)

[Abuja Nnamdi Azikiwe International Airport](#), [Accra Kotoka Airport](#), [Algiers Houari Boumediene Airport](#), [Cairo International Airport](#), [Cape Town International Airport](#), [Durban King Shaka International Airport](#), [Harare International Airport](#), [Johannesburg Oliver R Tambo International Airport](#), [Lagos Murtala Muhammed International Airport](#), [Livingstone Harry Mwanga Nkumbula Airport](#), [Luanda Quatro de Fevereiro International Airport](#), [Marrakech Menara Airport](#), [Mauritius Sir Seewoosagur Ramgoolam International Airport](#), [Nairobi Jomo Kenyatta International Airport](#), [Port Elizabeth Airport](#), [Victoria Falls Airport](#), [Windhoek Hosea Kutako International Airport](#)

Asia Pacific

[Australia](#), [China](#), [Hong Kong](#), [India](#), [Japan](#), [Malaysia](#), [Singapore](#), [South Korea](#), [Thailand](#)

[Bangalore Kempegowda International Airport](#), [Bangkok Suvarnabhumi International Airport](#), [Beijing Capital International Airport](#), [Chengdu Airport](#), [Chennai International Airport](#), [Delhi Indira Gandhi International Airport](#), [Hong Kong International Airport](#), [Hyderabad Rajiv Gandhi International Airport](#), [Kuala Lumpur International Airport](#), [Mumbai Chhatrapati Shivaji International Airport](#), [Seoul Incheon International Airport](#), [Shanghai Pudong Airport](#), [Singapore Changi Airport](#), [Sydney Kingsford Smith Airport](#), [Tokyo Haneda Airport](#), [Tokyo Narita Airport](#)

Europe

[Albania](#), [Austria](#), [Belgium](#), [Bulgaria](#), [Croatia](#), [Cyprus](#), [Czech Republic](#), [Denmark](#), [Finland](#), [France](#), [Germany](#), [Gibraltar](#), [Greece](#), [Hungary](#), [Iceland](#), [Ireland](#), [Isle Of Man](#), [Italy](#), [Jersey](#), [Luxembourg](#), [Malta](#), [Netherlands](#), [Norway](#), [Poland](#), [Portugal](#), [Romania](#), [Russian Federation](#), [Spain](#), [Sweden](#), [Switzerland](#), [Turkey](#), [Ukraine](#)

[Aalborg Airport](#), [Aarhus Tirstrup Airport](#), [Alicante-Elche Airport](#), [Amsterdam Schiphol Airport](#), [Angers Loire Airport](#), [Asturias Airport](#), [Athens International Airport](#), [Barcelona El Prat Airport](#), [Bari Palese Airport](#), [Bergen Flesland Airport](#), [Berlin Tegel Airport](#), [Bilbao Airport](#), [Billund Airport](#), [Bologna Guglielmo Marconi Airport](#), [Bordeaux Airport](#), [Brussels Airport](#), [Bucharest Otopeni International Airport](#), [Budapest Ferenc Liszt International Airport](#), [Cagliari Elmas Airport](#), [Catania Fontanarossa Airport](#), [Copenhagen Kastrup Airport](#), [Dalaman Airport](#), [Dublin Airport](#), [Dubrovnik Airport](#), [Duesseldorf Airport](#), [EuroAirport Basel/Mulhouse/Freiburg Swiss](#), [Faro Airport](#), [Florence Peretola Airport](#), [Frankfurt Airport](#), [Fuerteventura Airport](#), [Geneva Airport](#), [Genoa Cristoforo Colombo Airport](#), [Gibraltar North Front Airport](#), [Gothenburg Landvetter Airport](#), [Gran Canaria Las Palmas Airport](#), [Granada Federico Garcia Lorca Airport](#), [Hamburg Airport](#), [Hannover Airport](#), [Helsinki-Vantaa Airport](#), [Heraklion Nikos Kazantzakis Airport](#), [Ibiza Airport](#), [Isle Of Man Ronaldsway Airport](#), [Istanbul Ataturk Airport](#), [Jersey Airport](#), [Kerkyra Corfu International Airport](#), [Kiev Boryspil International Airport](#), [Krakow John Paul II Balice International Airport](#), [Lanzarote Airport](#), [Larnaca International Airport Glaftos Clerides](#), [Lisbon Humberto Delgado Airport](#), [Luxembourg Findel Airport](#), [Lyon-Saint Exupéry Airport](#), [Madeira Airport](#), [Madrid Barajas Airport](#), [Malaga Airport](#), [Malta International Airport](#), [Marseille Airport](#), [Milan Linate Airport](#), [Milan Malpensa Airport](#), [Moscow Domodedovo Airport](#), [Munich Airport](#), [Naples Capodichino Airport](#), [Nice Cote d'Azur Airport](#), [Oslo Gardermoen Airport](#), [Palma de Mallorca Airport](#), [Paphos International Airport](#), [Paris Charles de Gaulle Airport](#), [Paris Orly Airport](#), [Pisa Galileo Galilei Airport](#), [Porto Francisco Sá Carneiro Airport](#), [Prague Václav Havel Airport](#), [Reykjavik Keflavik International Airport](#), [Rhodes Diagoras Airport](#), [Rome Fiumicino Airport](#), [Rotterdam The Hague Airport](#), [Saint Petersburg Pulkovo Airport](#), [Salzburg Wolfgang Amadeus Mozart Airport](#), [Seville Airport](#), [Shannon Airport](#), [Sofia Airport](#), [Stavanger Sola Airport](#), [Stockholm Arlanda Airport](#), [Stockholm Bromma Airport](#), [Stuttgart Airport](#), [Tenerife-Norte Airport](#), [Tenerife-Sur Airport](#), [Thessaloniki Makedonia Airport](#), [Tirana Rinas Airport](#), [Toulouse Blagnac Airport](#), [Turin Caselle Airport](#), [Valencia Manises Airport](#), [Venice Marco Polo Airport](#), [Verona Villafranca Airport](#), [Vienna International Airport](#), [Warsaw Frederic Chopin Airport](#), [Zagreb Airport](#), [Zurich Airport](#)

Latin America

[Antigua and Barbuda](#), [Argentina](#), [Bahamas](#), [Barbados](#), [Brazil](#), [Cayman Islands](#), [Costa Rica](#), [Dominican Republic](#), [Grenada](#), [Jamaica](#), [Mexico](#), [Peru](#), [Saint Kitts and Nevis](#), [Saint Lucia](#), [Trinidad and Tobago](#), [Turks and Caicos Islands](#)

[Antigua VC Bird International Airport](#), [Bridgetown Grantley Adams International Airport](#), [Buenos Aires Ezeiza International Airport](#), [Cancun Airport](#), [Grand Cayman Island Owen Roberts International Airport](#), [Grenada Maurice Bishop International Airport](#), [Kingston Norman Manley International Airport](#), [Lima Jorge Chavez International Airport](#), [Mexico City Juarez International Airport](#), [Nassau Lynden Pindling International Airport](#), [Port Of Spain Piarco Airport](#), [Providenciales International Airport](#), [Punta Cana International Airport](#), [Rio de Janeiro Galeão International Airport](#), [Saint Kitts Robert L Bradshaw Airport](#), [Saint Lucia Hewanorra Airport](#), [San Jose Juan Santamaría International Airport](#), [Sao Paulo Guarulhos International Airport](#), [Tobago ANR Robinson International Airport](#)

Middle East

[Bahrain](#), [Iran](#), [Israel](#), [Jordan](#), [Kuwait](#), [Lebanon](#), [Oman](#), [Qatar](#), [Saudi Arabia](#), [United Arab Emirates](#)

[Abu Dhabi International Airport](#), [Amman Queen Alia International Airport](#), [Bahrain International Airport](#), [Beirut Rafic Hariri International](#)

Airport, Doha Hamad International Airport, Dubai International Airport, Jeddah King Abdulaziz International Airport, Kuwait International Airport, Muscat Seeb International Airport, Riyadh King Khaled International Airport, Tehran Imam Khomeini International Airport, Tel Aviv Ben Gurion International Airport

North America

Bermuda, Canada, United States of America

Atlanta Hartsfield-Jackson International Airport, Austin-Bergstrom International Airport, Baltimore/Washington International Airport, Bermuda LF Wade International Airport, Boston Logan International Airport, Calgary International Airport, Chicago O'Hare International Airport, Dallas/Fort Worth International Airport, Denver International Airport, Houston George Bush Intercontinental Airport, Las Vegas McCarran International Airport, Los Angeles International Airport, Miami International Airport, Montreal Pierre Elliott Trudeau International Airport, New York John F Kennedy International Airport, New York Newark Liberty International Airport, Orlando International Airport, Philadelphia International Airport, Phoenix Sky Harbor International Airport, San Diego International Airport, San Francisco International Airport, San José Mineta International Airport, Seattle-Tacoma International Airport, Tampa International Airport, Toronto Pearson International Airport, Vancouver International Airport, Washington Dulles International Airport

Dedicated Freighter Network

United Kingdom

London Heathrow Airport, London Luton Airport, London Stansted Airport, Nottingham East Midlands Airport

Asia Pacific

Hong Kong

Hong Kong International Airport

Europe

Belgium, France, Germany, Italy, Netherlands, Portugal, Spain

Amsterdam Schiphol Airport, Brussels Airport, Frankfurt Airport, Gran Canaria Las Palmas Airport, Leipzig/Halle Airport, Madrid Barajas Airport, Milan Malpensa Airport, Paris Charles de Gaulle Airport, Porto Francisco Sá Carneiro Airport

Middle East

Qatar

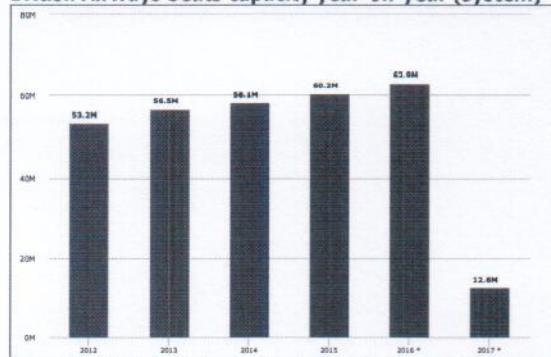
Doha Hamad International Airport

British Airways Network Summary (at 3-Oct-2016)

Total non-stop passenger destinations	202
Domestic	21
Africa	15
Asia Pacific	16
Schengen Europe	77
OtherEurope	20
Latin America	19
Middle East	12
North America	27
Total non-stop freight destinations	15
Domestic	0
Africa	0
Asia Pacific	1
Europe	8
Latin America	0
Middle East	1
North America	0

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

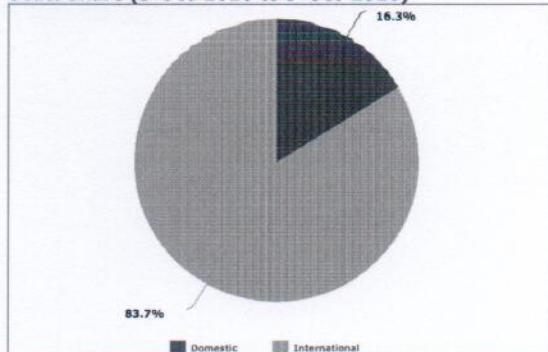
British Airways Seats capacity year-on-year (system)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

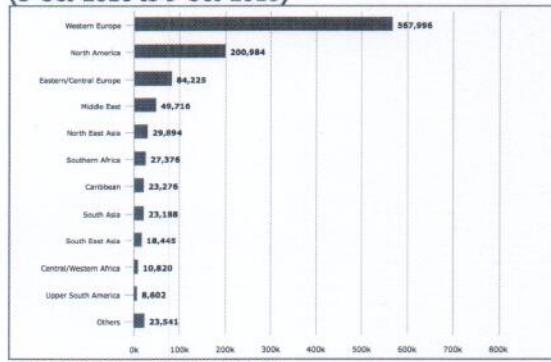
* The values for this year are at least partly predictive up to 6 months into the future and may be subject to change
Annual capacity is the sum of individual weeks (Sun-Sat) for the year and the first week of the year may exclude up to six days.

British Airways International vs domestic capacity Seats share (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



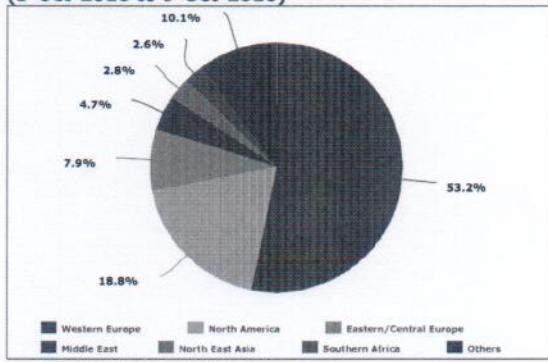
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways international capacity Seats by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



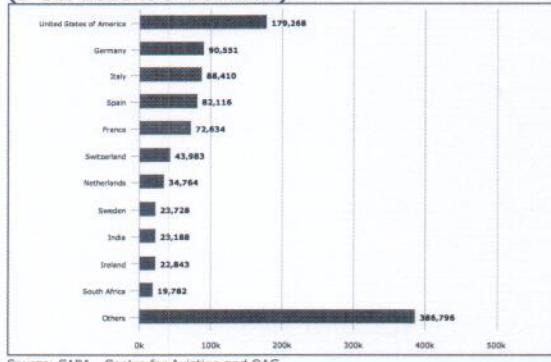
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways international capacity Seats by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



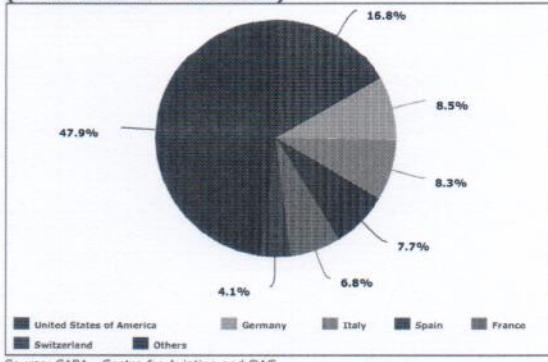
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways international capacity Seats by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



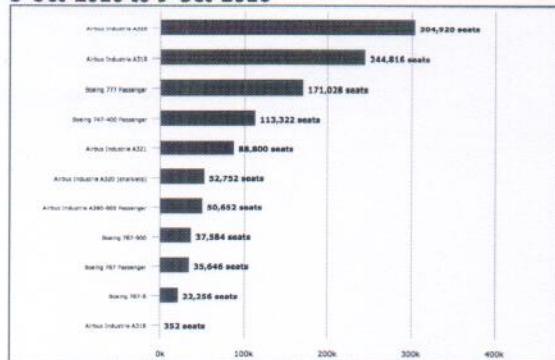
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways international capacity Seats by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



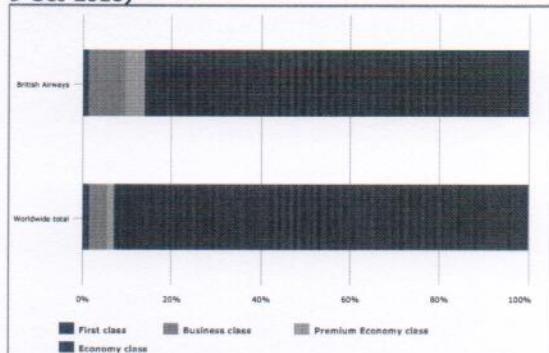
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways system Seats by aircraft type 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



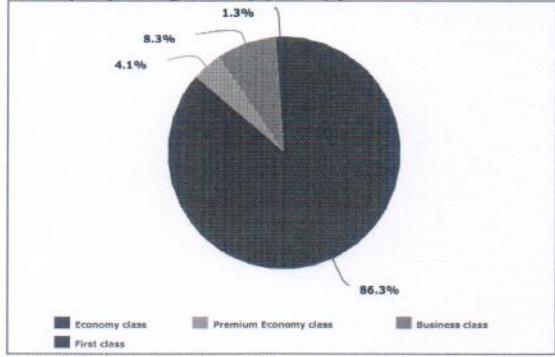
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways schedule by class of seat - one way weekly departing seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



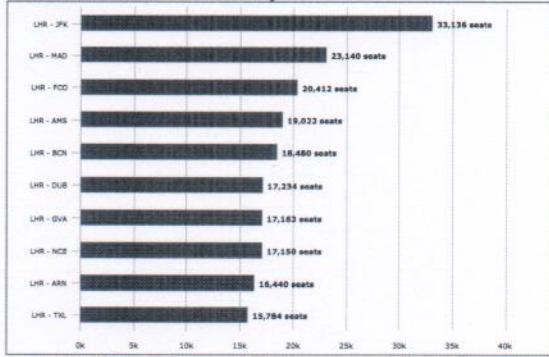
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways schedule by class of seat - one way weekly departing seats (system,)



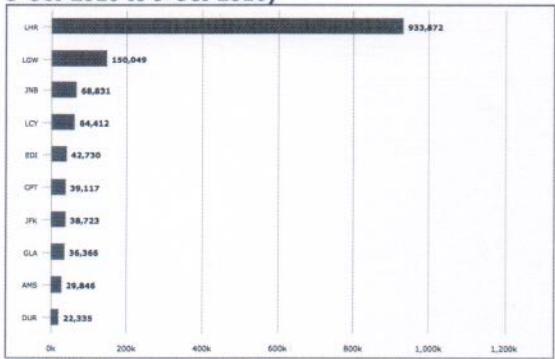
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways top 10 international routes (seats, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



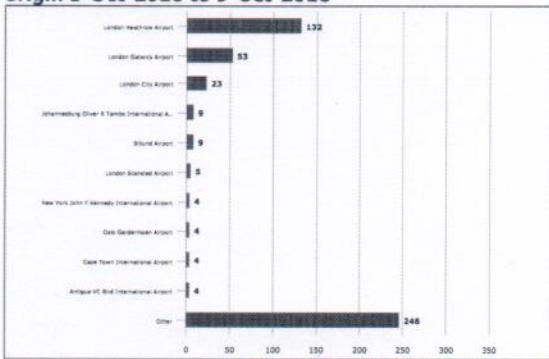
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways top 10 Hubs/Bases by Seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



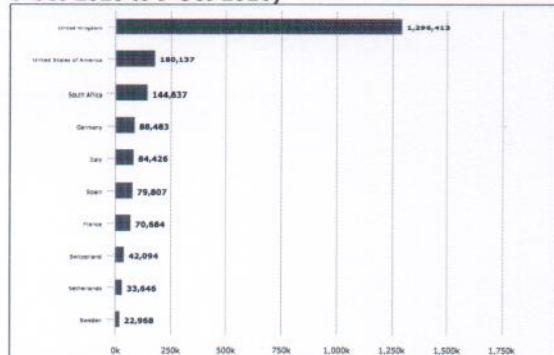
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways Global top 10 passenger routes by origin 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



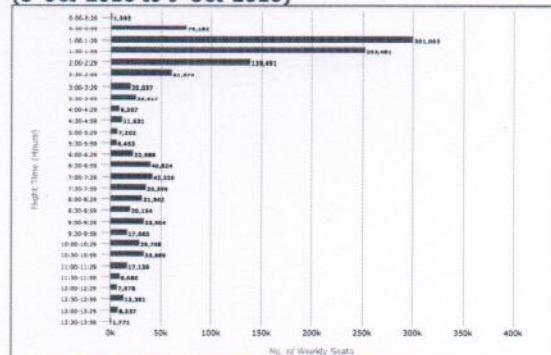
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways top 10 countries by Seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



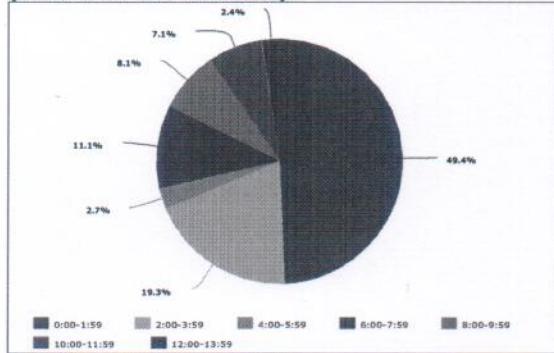
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways Seats by length of flight system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



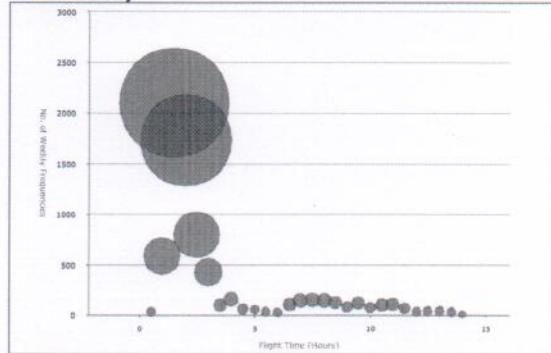
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways Seats by length of flight system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



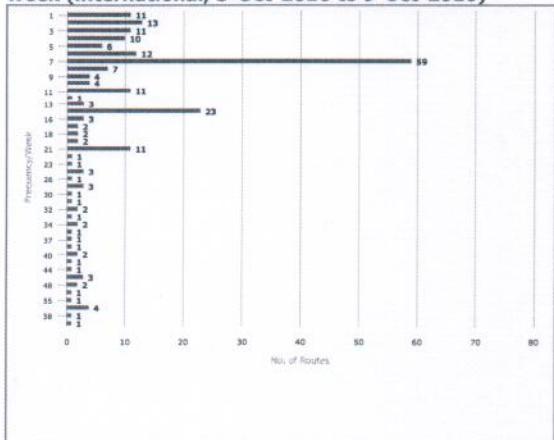
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways frequencies system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



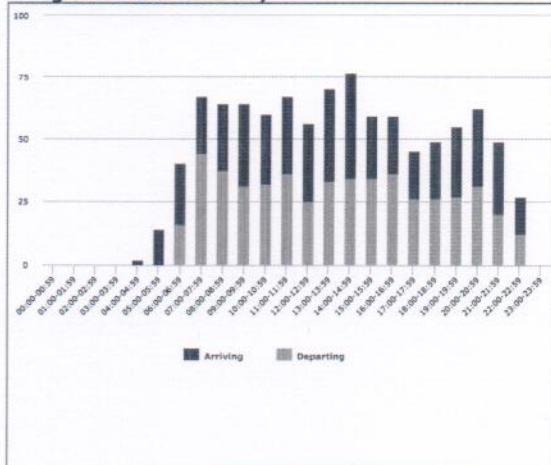
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways destinations served by frequency/ week (international, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



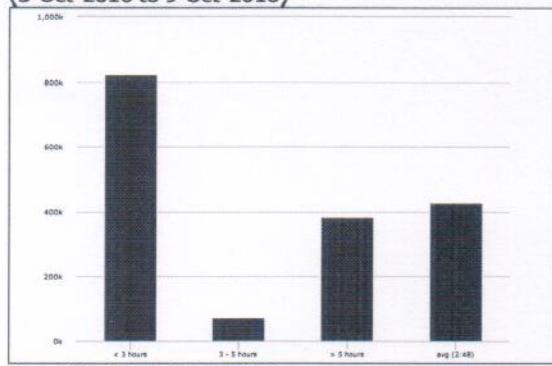
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways frequency at London Heathrow Airport during all (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016) (Peak times being 6 to 9 and 16 to 19)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**British Airways average sector length Seats
(3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Recent Network News

Tehran Imam Khomeini Airport discusses developing air services with three foreign carriers

(3-Oct-2016 11:20 AM)

Tehran Imam Khomeini Airport deputy director of administrative affairs Kourosh Fatahi said the airport is in talks with Air Canada, Korean Air and Air India to develop air services to Imam Khomeini (aviationiran.com, 01-Oct-2016). Air Canada is currently codesharing with Lufthansa on service to Iran, while Air India reportedly plans to launch service from New Delhi or Mumbai to Imam Khomeini, and Korean Air would launch service Seoul-Imam Khomeini. As previously reported by CAPA, British Airways resumed London-Tehran Imam Khomeini service in Sep-2016.

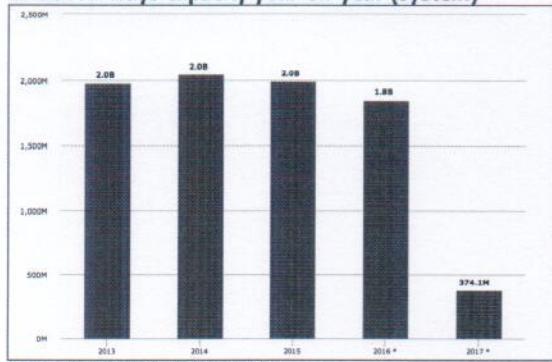
British Airways and Qatar Airways to commence joint business agreement in Oct-2016

(29-Sep-2016 8:15 AM)

British Airways and Qatar Airways announced (28-Sep-2016) a joint business agreement to commence on 30-Oct-2016. The revenue-sharing agreement will allow the airlines to cooperate on schedules and pricing. The airlines aim to provide better links between the UK, Europe, Asia, the Middle East and Africa with a greater choice of services and enhanced frequent flyer benefits. The carriers' combined network will cover more than 70 destinations. The airlines will codeshare on all nonstop services between the UK and Doha, including seven daily London-Doha services, and connecting services to destinations in Africa, Asia, Europe, the Middle East and UK. The agreement is also expected to strengthen oneworld and enable it to compete more effectively. [\[more - original PR\]](#) [\[more - original PR - 2 - English/Arabic\]](#)

Cargo Summary

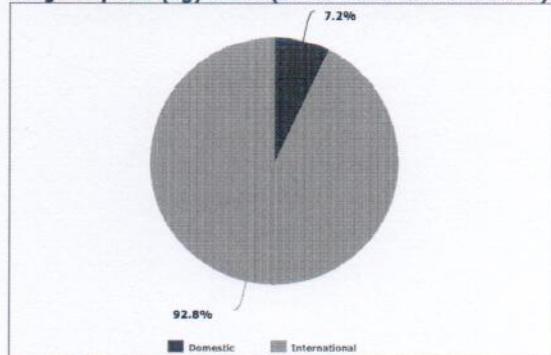
British Airways capacity year-on-year (system)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

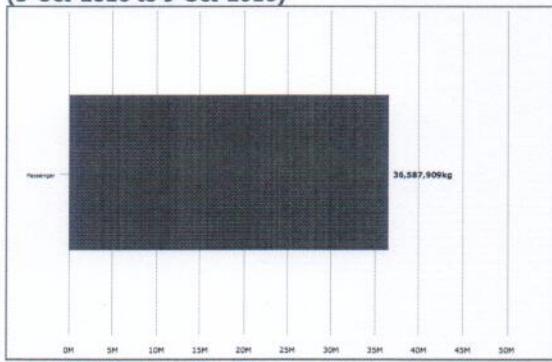
* The values for this year are at least partly predictive up to 6 months into the future and may be subject to change
Annual capacity is the sum of individual weeks (Sun-Sat) for the year and the first week of the year may exclude up to six days.

**British Airways international vs domestic capacity
Cargo Payload (kg) share (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**



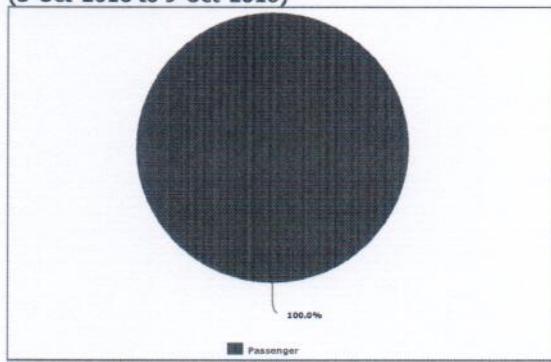
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**British Airways Freighter / Belly-hold split system
(3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**



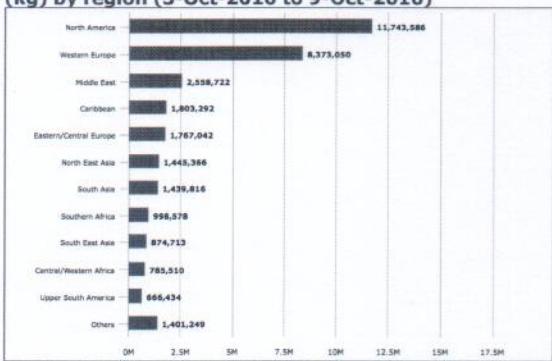
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**British Airways Freighter / Belly-hold split system
(3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**



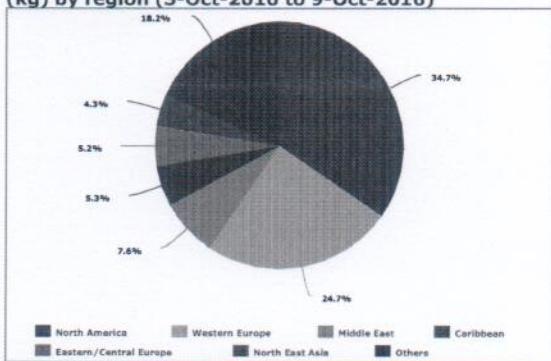
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**British Airways international capacity Cargo Payload
(kg) by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**



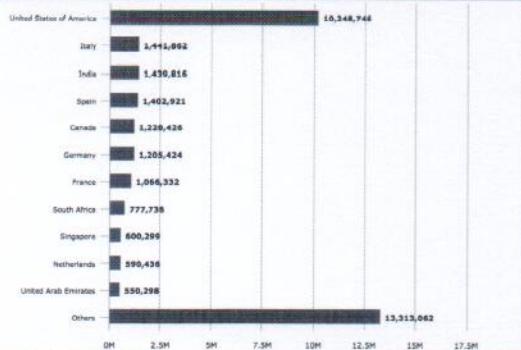
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**British Airways international capacity Cargo Payload
(kg) by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**



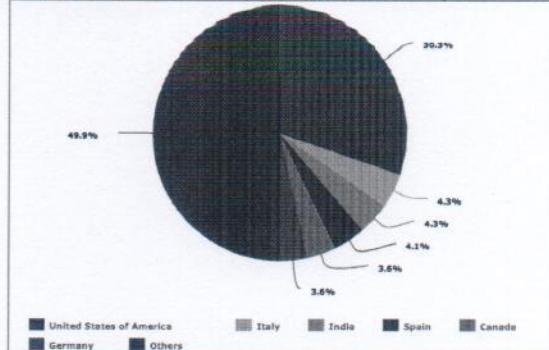
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways international capacity Cargo Payload (kg) by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



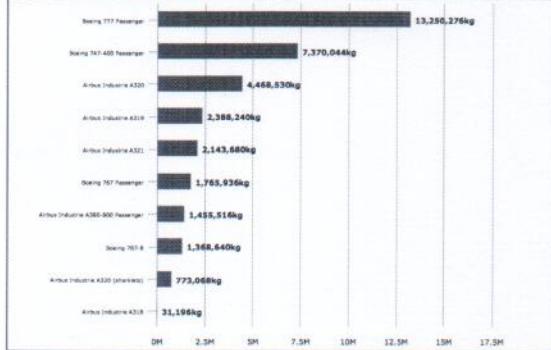
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways international capacity Cargo Payload (kg) by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



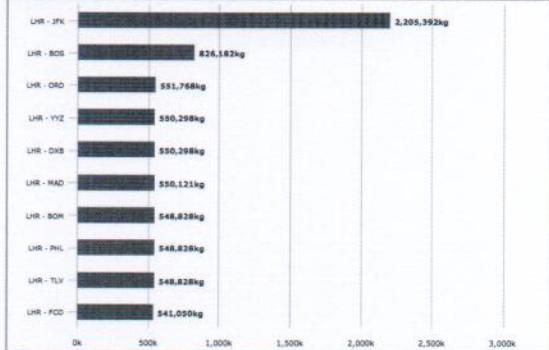
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways system Cargo Payload (kg) by aircraft type 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



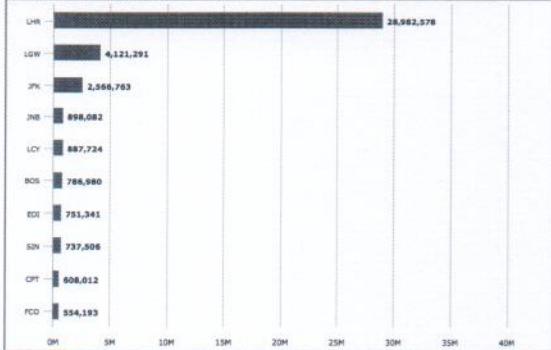
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways top 10 routes (Cargo Payload (kg), 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



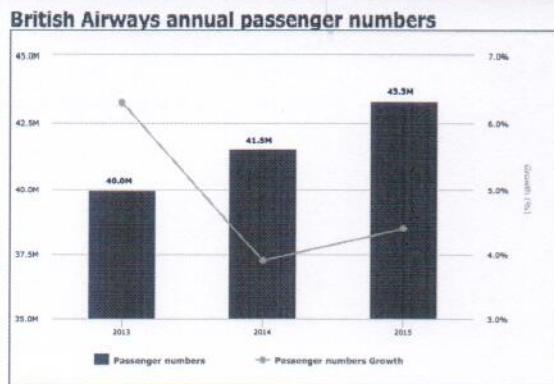
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

British Airways top 10 hubs/bases/stations by Cargo Payload (kg) (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Traffic



Recent Traffic News

Comair reports declining domestic revenue in FY2016, economic pressures to continue in FY2017

(14-Sep-2016 11:04 AM)

Comair (South Africa) reported (13-Sep-2016) declining revenue in South Africa's domestic market in FY2015/16, exacerbated by the weak economy. The airline said FY2016 was characterised by overcapacity in the LCC segment, which led to 10% growth in the domestic passenger market. CEO Erik Venter attributed growth in revenue and passenger volumes largely to the strength of the kulula.com and British Airways brands and the company's focus on customer service. Both brands achieved their on time performance target of 85%. The international inbound market partially recovered following the relaxation of visa regulations and the weakening of the rand improved revenue from overseas sales. Non-airline revenue, including flight training, travel product distribution, catering and airport lounges increased 6% and contributed 18% of profit from operations. The weakening rand negatively impacted USD-denominated costs, but was offset by lower fuel prices. Profit after tax declined as a result of the volatility of the rand and unrealised exchange losses. Mr Venter said the weak economy is expected to continue to pressure consumer spending and industry margins in FY2016/17, despite recent growth in passenger numbers. [[more - original PR](#)]

IAG passenger numbers up 10% to 10.6m in Aug-2016

(6-Sep-2016 10:00 AM)

International Airlines Group (IAG) reported (05-Sep-2016) the following consolidated traffic* highlights in Aug-2016:

- Passenger numbers: 10.6 million, +9.9% year-on-year;
 - Domestic (UK, Spain, Ireland and Italy): 2.2 million, +0.9%;
 - Europe: 6.1 million, +15.6%;
 - North America: 1.1 million, +10.6%;
 - Latin America and Caribbean: 438,000, +3.1%;
 - Africa, Middle East and S.Asia: 534,000, -3.6%;
 - Asia Pacific: 203,000, +5.2%;
- Passenger load factor: 85.9%, -0.8 ppt;
 - Domestic (UK, Spain, Ireland and Italy): 84.7%, +1.6 ppts;
 - Europe: 85.2%, -0.3 ppt;
 - North America: 86.9%, -2.7 ppts;
 - Latin America and Caribbean: 85.9%, +0.1 ppt;
 - Africa, Middle East and S.Asia: 85.3%, +0.7 ppt;
 - Asia Pacific: 86.3%, -3.6 ppts;
- Cargo traffic (FTKs): +3.3%. [[more - original PR](#)]

Financial News Headlines

IAG reports 'another strong' quarter in 2Q2016

(29-Jul-2016 4:32 PM)

International Consolidated Airlines (IAG) revenue up 1% – financial highlights:

- Three months ended 30-Jun-2016:
 - Total revenue: EUR5708 million, +0.9% year-on-year;
 - Passenger: EUR5074 million, +1.2%;
 - Cargo: EUR241 million, -12.0%;
 - Total operating costs before exceptional items: EUR5153 million, +0.5%;
 - Fuel: EUR1274 million, -22.5%;
 - Labour: EUR1241 million, +3.1%;
 - Operating profit before exceptional items: EUR555 million, +4.7%;
 - Net profit: EUR396 million, +10.6%;
 - Passenger numbers: 26.3 million, +19.8%;
 - Passenger load factor: 80.9%, +0.2 ppt;
 - Cargo volume: 171,000 tonnes, -20.4%;
 - Passenger yield: EUR 8.17 cents, -10.4%;
 - Passenger revenue per ASK: EUR 6.61 cents, -10.2%;
 - Total cost per ASK: EUR 6.71 cents, -10.8%;
 - Cost per ASK excl fuel: EUR 5.05 cents, -1.1%;
- Six months ended 30-Jun-2016:
 - Total revenue: EUR10,786 million, +4.1% year-on-year;
 - Passenger: EUR9539 million, +4.3%;
 - Cargo: EUR503 million, -6.9%;
 - Total operating costs before exceptional items: EUR10,076 million, +2.7%;
 - Labour: EUR2467 million, +6.0%;
 - Fuel: EUR2465 million, -18.7%;
 - Operating profit before exceptional items: EUR710 million, +27.9%;
 - Net profit before exceptional items: EUR489 million, +47.3%;
 - Passenger numbers: 46.7 million, +20.8%;
 - Passenger load factor: 80.0%, +0.7 ppt;
 - Cargo volume: 375,000 tonnes, -13.1%;
 - Passenger yield: EUR 8.35 cents, -8.0%;
 - Passenger revenue per ASK: EUR 6.67 cents, -7.2%;
 - Total cost per ASK: EUR 7.05 cents, -8.5%;
 - Cost per ASK excl fuel: EUR 5.33 cents, stable;
 - Total assets: EUR28,344 million;
 - Cash and cash equivalents: EUR3068 million;
 - Total liabilities: EUR23,557 million. [\[more - original PR\]](#)

IAG: "Although visibility of revenue trends for quarter 4 remains low, we already have 74 per cent of our expected revenue booked for quarter 3. Based on current fuel price and currency levels, and given our high visibility over H2 cost reductions, we expect low double digit percentage growth in pre-exceptional operating profit in 2016." Source: Company statement, 29-Jul-2016.

Fitch: UK carriers particularly exposed to negative effects and increased pressure following Brexit

(12-Jul-2016 1:52 PM)

Fitch Ratings highlighted (11-Jul-2016) UK carriers as "particularly exposed" to negative effects and increased pressure on their ratings should the GBP continue to depreciate as a result of Brexit. Fitch Ratings stated UK airlines "face a currency mismatch because most of their costs and a large share of their debt are related to aircraft finance in US dollars. For British Airways this is mitigated by around half its revenue being generated in foreign currencies" adding: "Some companies in our analysis benefit from weaker sterling. For example, Thomas Cook's leverage could improve as euro revenues translate into higher sterling profits to service pound-dominated debt".[\[more - original PR\]](#)

S&P affirms British Airways' 'BB' rating

(29-Jun-2016 4:22 PM)

Standard and Poor's (S&P) reportedly affirmed British Airways 'BB' Rating (*Reuters*, 28-Jun-2016). S&P noted the carriers outlook remained positive despite industry uncertainties following Brexit.

British Airways closes Jolco financing deal for one Boeing 787-9 aircraft

(22-Mar-2016 3:31 PM)

British Airways reportedly closed a Jolco financing deal for one Boeing 787-9 aircraft (*Air Finance Journal*, 21-Mar-2016)

Egypt's Aviation Ministry and Central Bank agree to deliver earnings to foreign airlines: reports

(4-Mar-2016 2:59 PM)

Egypt's Ministry of Civil Aviation and the Central Bank of Egypt reportedly reached a tentative agreement to make overdue payments to foreign airlines (*The Cairo Post/Reuters/Youm7*, 03-Mar-2016). The delay in repatriating earnings was reportedly due to a shortage of foreign currencies. Affected airlines reportedly include Air France-KLM, British Airways and Lufthansa.

IAG operating profit doubles in 4Q2015, reports best ever profit in 2015

(29-Feb-2016 3:12 PM)

International Consolidated Airlines Group (IAG) revenue up 14% – financial* highlights:

- Three months ended 31-Dec-2015:
 - Total revenue: EUR5739 million, +14.4% year-on-year;
 - Passenger: EUR5090 million, +15.9%;
 - Cargo: EUR281 million, +4.9%;
 - Total operating costs: EUR5209 million, +9.5%;
 - Fuel: EUR1429 million, -2.8%;
 - Labour: EUR1306 million, +14.3%;
 - Operating profit: EUR530 million, +104%;
 - Net profit: EUR324 million, +135%;
 - Passenger numbers: 22.1 million, +20.1%;
 - Passenger load factor: 80.6%, +1.1 ppt;
 - Cargo volume: 236,000 tonnes, stable;
 - Passenger yield: EUR 9.11 cents, +1.8%;
 - Passenger revenue per ASK: EUR 7.34 cents, +3.1%;
 - Cargo yield: EUR 19.83 cents, +5.8%;
 - Total cost per ASK: EUR 7.51 cents, -2.6%;
 - Cost per ASK excl fuel: EUR 5.45 cents, +2.4%;
- 12 months ended 31-Dec-2015:
 - Total revenue: EUR22,858 million, +13.3%;
 - British Airways: GBP11,598 million, -1.0%;
 - Aer Lingus: EUR1718 million, +10.4%;
 - Iberia: EUR4764 million, +11.6%;
 - Vueling: EUR1962 million, +13.7%;
 - Total operating costs: EUR20,523 million, +9.3%;
 - Fuel: EUR6082 million, +1.6%;
 - Labour: EUR4905 million, +13.4%;
 - Operating profit: EUR2335 million, +68.0%;
 - British Airways: GBP1375 million, +41.0%;
 - Aer Lingus: EUR124 million, +72.2%;
 - Iberia: EUR247 million, +394%;
 - Vueling: EUR160 million, +13.5%;
 - Net profit: EUR1539 million, +77.3%;
 - Passenger numbers: 88.3 million, +14.2%;
 - Passenger load factor: 81.4%, +1.0 ppt;
 - Cargo volume: 874,000 tonnes, -2.6%;
 - Passenger yield: EUR 9.17 cents, +4.2%;
 - British Airways: GBP 7.24pence, -4.1%;
 - Aer Lingus: EUR9.29 cents, +2.2%;
 - Iberia: EUR7.33 cents, -1.6%;
 - Vueling: EUR 7.92 cents, -1.5%;
 - Passenger revenue per ASK: EUR 7.46 cents, +5.4%;
 - Cargo yield: EUR 19.35 cents, +6.4%;
 - Total cost per ASK: EUR 7.53 cents, +1.1%;
 - Cost per ASK excl fuel: EUR 5.30 cents, +4.3%;
 - Total assets: EUR28,229 million;
 - Cash and cash equivalents: EUR2909 million;
 - Total liabilities: EUR22,695 million. [[more - original PR](#)]

*Before exceptional items

IAG: "In 2016, IAG expects to generate an absolute operating profit increase similar to 2015. Revenue trends in quarter 1 appear broadly in line with those experienced in quarter 4 2015." Source: Company statement, 26-Feb-2016.

News Headlines

British Airways to change equipment London Heathrow-Philadelphia

(5-Oct-2016 12:30 PM)

British Airways will replace Boeing 777-200ER with 747-400 on London Heathrow-Philadelphia service effective 25-Mar-2017 (*Routes Online*, 04-Oct-2016). As previously reported by CAPA, the airline recently announced it would reduce frequency on the service from twice daily to once daily.

IAG launches start-up programme 'Hangar 51'

(5-Oct-2016 6:23 AM)

International Airlines Group (IAG) launched (04-Oct-2016) its global accelerator programme, 'Hangar 51' to seek start-ups entering the aviation industry. The 10 week programme is based at IAG's London headquarters and enables start-ups to trial their products internationally and receive mentoring from IAG's senior management team. The programme will focus on improving airport processes, digitising business processes, utilising data for customer satisfaction and improving customer experiences. IAG is accepting applications for the programme until 06-Nov-2016. [[more - original PR](#)]

Imam Khomeini Airport receives services from 56 countries

(4-Oct-2016 2:50 PM)

Imam Khomeini Airport City director Kurosh Fattahi said Imam Khomeini Airport is now receiving services from 56 countries, and flies to 70 international destinations as of 02-Oct-2016 ([aviationpros.com](#), 03-Oct-2016). As previously reported by CAPA, British Airways relaunched London-Tehran Imam Khomeini service in Sep-2016.

British Airways' NDC enables passengers to change itinerary

(4-Oct-2016 11:37 AM)

British Airways stated (03-Oct-2016) changes to its New Distribution Capability (NDC) will enable any corporation with a British Airways contract and access to an NDC-enabled system to make changes to their itinerary and add flight upgrades. Allowed changes to the itinerary include holding a booking, cancellation of itinerary, date and time changes and cabin upgrades. [[more - original PR](#)]

Tehran Imam Khomeini Airport discusses developing air services with three foreign carriers

(3-Oct-2016 11:20 AM)

Tehran Imam Khomeini Airport deputy director of administrative affairs Kourosh Fatahi said the airport is in talks with Air Canada, Korean Air and Air India to develop air services to Imam Khomeini ([aviationiran.com](#), 01-Oct-2016). Air Canada is currently codesharing with Lufthansa on service to Iran, while Air India reportedly plans to launch service from New Delhi or Mumbai to Imam Khomeini, and Korean Air would launch service Seoul-Imam Khomeini. As previously reported by CAPA, British Airways resumed London-Tehran Imam Khomeini service in Sep-2016.

CAPA has made every effort to ensure the accuracy of the information provided in these pages. It is your responsibility to check the accuracy of relevant facts and opinions given on the site before entering into any commitment based upon them.

This profile may not be redistributed without prior written consent from CAPA.

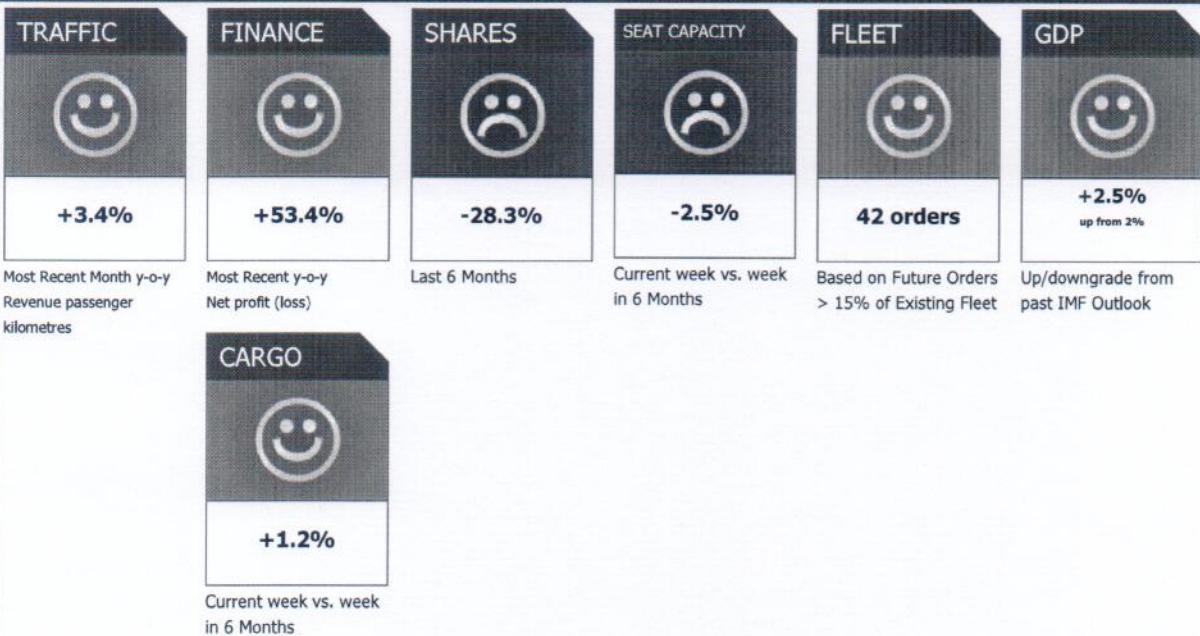
© CAPA, 2016. All rights reserved

Introduction

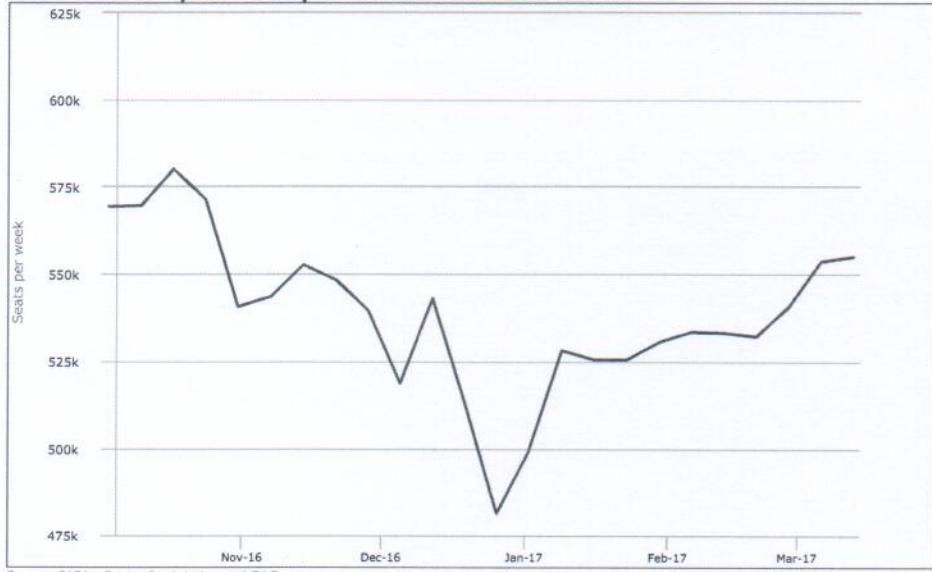


Iberia, a subsidiary of publicly-listed International Consolidated Airlines Group (IAG), is the national carrier of Spain. Based in Chamartin, Madrid, Iberia's network includes domestic services within Spain as well as regional and international services throughout Europe, North America, Central and South America, Africa and the Middle East. Iberia is a founding member of the oneworld alliance.

Outlook



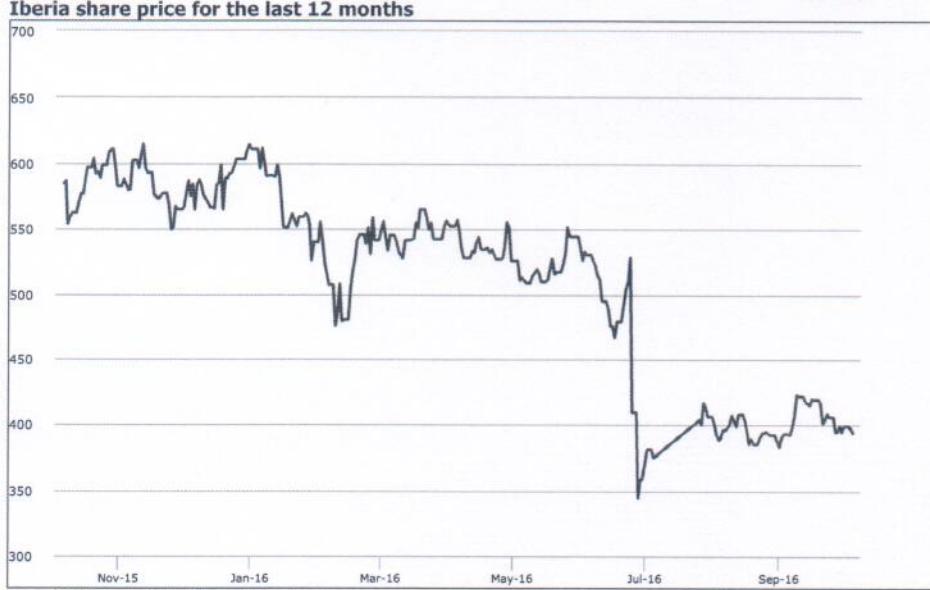
Iberia seats for system-wide per week over the next 6 months



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

About

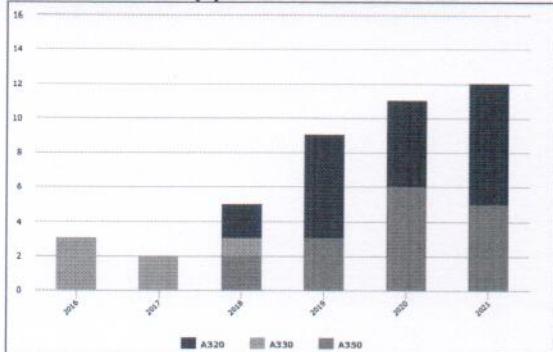
IATA Code	Full Service Carrier	Avianca El Salvador	NIKI
IB	Boliviana de Aviacion	Royal Air Maroc	Royal Jordanian
ICAO Code	British Airways	S7 Airlines	TAM Airlines
IBE	Bulgaria Air	Ukraine International Airlines	Vueling
Corporate Address	Copa Airlines		
C/ Martinez Villergas 49	CSA Czech Airlines		
28027	El Al		
Madrid	Evelop Airlines		
Spain	Finnair		
Website	Interjet		
http://www.iberia.com	Japan Airlines		
Country	LAN Airlines		
Spain	LAN Ecuador		
Business model	Meridiana		
Iberia share price for the last 12 months			



Source: CAPA - Centre for Aviation and Bloomberg

Fleet

Iberia projected delivery dates for aircraft on order being purchased from OEMs and leased from lessors new aircraft order pipelines as at 3-Oct-2016

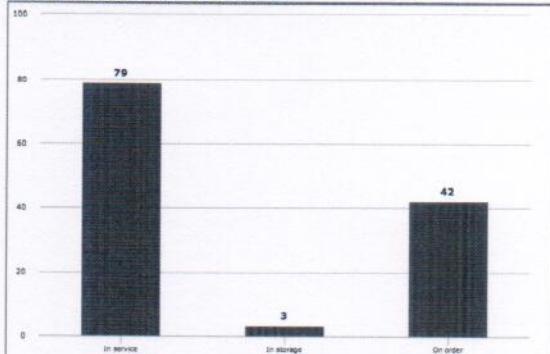


Source: CAPA Fleet Database

Aircraft operated by subsidiaries/associates of the main airline may be listed separately.
Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Excludes aircraft for which the delivery date has not been announced, cannot be reasonably projected or is unlikely to be delivered.

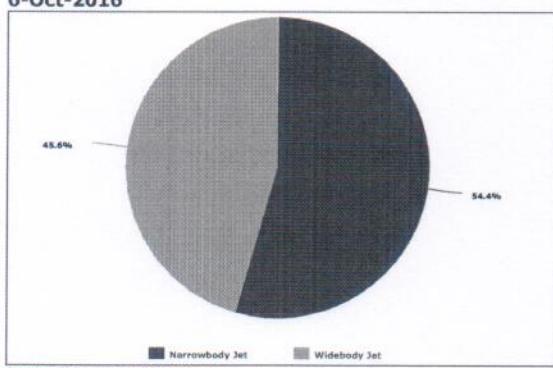
Iberia fleet as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

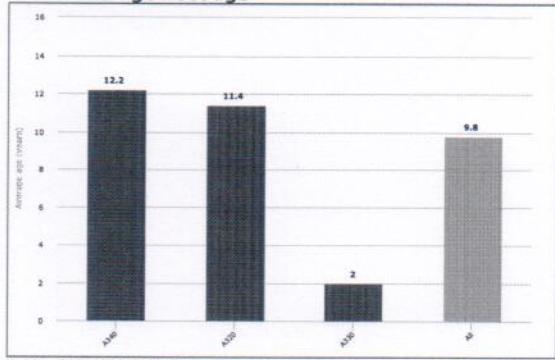
Iberia fleet breakdown for aircraft in service as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

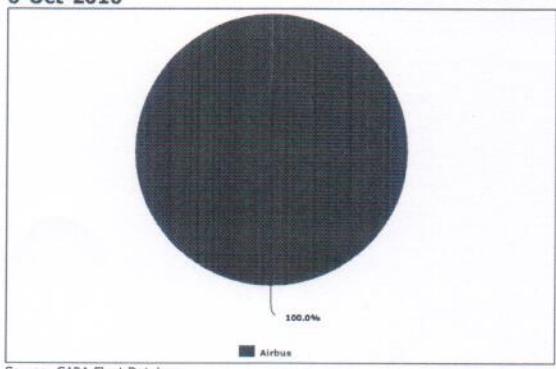
Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Iberia average fleet age



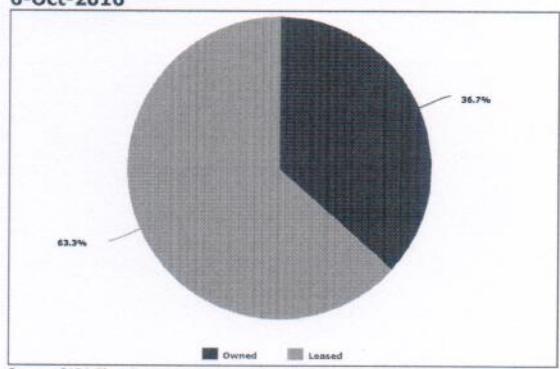
Source: CAPA Fleet Database

Iberia fleet by manufacturer in service as at 6-Oct-2016



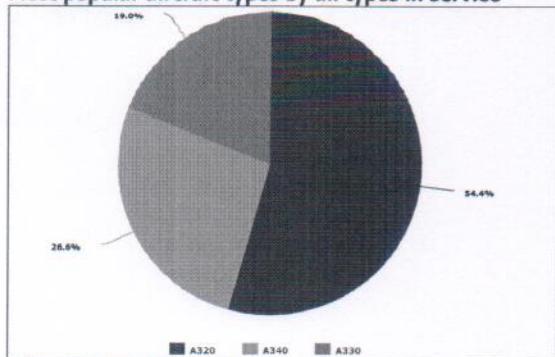
Source: CAPA Fleet Database

Iberia owned vs leased for aircraft in service as at 6-Oct-2016



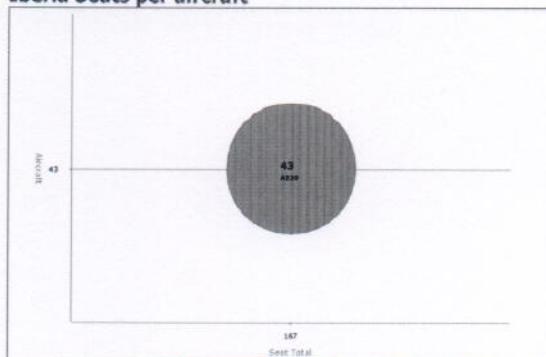
Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Most popular aircraft types by all types in service

Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Iberia Seats per aircraft

Aircraft	In Service	Inactive	On Order
Airbus A319-100	16	0	0
Airbus A320-200	12	0	0
Airbus A320-200neo	0	0	17
Airbus A321-200	15	0	0
Airbus A321-200neo	0	0	3
Airbus A330-200	7	0	6
Airbus A330-300	8	0	0
Airbus A340-300	2	2	0
Airbus A340-300X	2	1	0
Airbus A340-600	12	0	0
Airbus A340-600(HGW)	5	0	0
Airbus A350-900XWB	0	0	16
Total:	79	3	42

Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Recent Fleet News

TC-CIT delivers A330-200 to Iberia

(14-Sep-2016 2:07 PM)

CIT Group Inc announced (12-Sep-2016) that TC-CIT Aviation Ireland, a JV between CIT Aerospace and Century Tokyo Leasing, delivered an A330-200 aircraft to Iberia Lineas Aereas de Espana. This marks the 28th aircraft acquired by the TC-CIT joint venture, with total assets over USD1 billion. The aircraft, MSN 1736, is powered by CF6-80E1A4/B engines. This transaction was completed through a sale-leaseback by TC-CIT Aviation Ireland. [\[more - original PR\]](#)

Iberia takes delivery of its seventh new Airbus A330-200

(26-Aug-2016 4:08 PM)

Iberia announced (25-Aug-2016) it took delivery of its seventh new A330-200, named 'Lima' to celebrate the carrier's 70 years of operations to Latin America. The aircraft is part of an order for 29 new long haul aircraft that Iberia will receive between 2015 and 2020. The A330-200 is a 242-tonne maximum take-off weight variant, allowing it to operate routes of up to 11,500km, allowing services to destinations such as Montevideo or Shanghai. [\[more - original PR - Spanish\]](#)

Network Summary

Airports Served

Spain

[Alicante-Elche Airport](#), [Almeria Airport](#), [Asturias Airport](#), [Badajoz Airport](#), [Barcelona El Prat Airport](#), [Bilbao Airport](#), [Fuerteventura Airport](#), [Gran Canaria Las Palmas Airport](#), [Granada Federico Garcia Lorca Airport](#), [Ibiza Airport](#), [Jerez Airport](#), [La Coruna Airport](#), [Lanzarote Airport](#), [Leon Airport](#), [Lleida-Alguaire Airport](#), [Logrono Agoncillo Airport](#), [Madrid Barajas Airport](#), [Malaga Airport](#), [Melilla Airport](#), [Menorca Mahon Airport](#), [Murcia San Javier Airport](#), [Palma de Mallorca Airport](#), [Pamplona Airport](#), [San Sebastian Airport](#), [Santa Cruz de La Palma Airport](#), [Santander Airport](#), [Santiago de Compostela Airport](#), [Seville Airport](#), [Tenerife-Norte Airport](#), [Tenerife-Sur Airport](#), [Valencia Manises Airport](#), [Vigo Airport](#)

Africa

[Algeria](#), [Equatorial Guinea](#), [Morocco](#), [Senegal](#), [South Africa](#)

[Algiers Houari Boumediene Airport](#), [Casablanca Mohammed V Airport](#), [Dakar Yoff Airport](#), [Johannesburg Oliver R Tambo International Airport](#), [Malabo Santa Isabel Airport](#), [Marrakech Menara Airport](#), [Oran Es Senia Airport](#), [Tangier Ibn Batouta Airport](#)

Asia Pacific

[China](#)

[Shanghai Pudong Airport](#)

Europe

[Austria](#), [Belgium](#), [Czech Republic](#), [Denmark](#), [France](#), [Germany](#), [Greece](#), [Hungary](#), [Ireland](#), [Italy](#), [Netherlands](#), [Portugal](#), [Russian Federation](#), [Sweden](#), [Switzerland](#), [United Kingdom](#)

[Amsterdam Schiphol Airport](#), [Athens International Airport](#), [Berlin Tegel Airport](#), [Biarritz Parme Airport](#), [Birmingham Airport](#), [Bologna Guglielmo Marconi Airport](#), [Bordeaux Airport](#), [Brussels Airport](#), [Budapest Ferenc Liszt International Airport](#), [Copenhagen Kastrup Airport](#), [Dublin Airport](#), [Duesseldorf Airport](#), [Edinburgh Airport](#), [Faro Airport](#), [Florence Peretola Airport](#), [Frankfurt Airport](#), [Geneva Airport](#), [Hamburg Airport](#), [Lisbon Humberto Delgado Airport](#), [London Gatwick Airport](#), [London Heathrow Airport](#), [Lyon-Saint Exupéry Airport](#), [Manchester Airport](#), [Marseille Airport](#), [Milan Linate Airport](#), [Milan Malpensa Airport](#), [Moscow Domodedovo Airport](#), [Munich Airport](#), [Nantes Atlantique Airport](#), [Naples Capodichino Airport](#), [Nice Cote d'Azur Airport](#), [Paris Charles de Gaulle Airport](#), [Paris Orly Airport](#), [Porto Francisco Sá Carneiro Airport](#), [Prague Václav Havel Airport](#), [Rennes Saint Jacques Airport](#), [Rome Fiumicino Airport](#), [Stockholm Arlanda Airport](#), [Strasbourg Entzheim Airport](#), [Stuttgart Airport](#), [Toulouse Blagnac Airport](#), [Turin Caselle Airport](#), [Venice Marco Polo Airport](#), [Vienna International Airport](#), [Zurich Airport](#)

Latin America

[Argentina](#), [Brazil](#), [Chile](#), [Colombia](#), [Costa Rica](#), [Cuba](#), [Dominican Republic](#), [Ecuador](#), [El Salvador](#), [Guatemala](#), [Mexico](#), [Panama](#), [Peru](#), [Uruguay](#), [Venezuela](#)

[Bogota El Dorado International Airport](#), [Buenos Aires Ezeiza International Airport](#), [Cali Alfonso Bonilla Aragon Airport](#), [Caracas Simon Bolivar International Airport](#), [Guatemala City La Aurora Airport](#), [Guayaquil Jose Joaquin de Olmedo Airport](#), [Havana Jose Marti International Airport](#), [Lima Jorge Chavez International Airport](#), [Medellin Jose Maria Cordova Airport](#), [Mexico City Juarez International Airport](#), [Montevideo Carrasco Airport](#), [Panama City Tocumen International Airport](#), [Quito Mariscal Sucre International Airport](#), [Rio de Janeiro Galeao International Airport](#), [San Jose Juan Santamaria International Airport](#), [San Salvador Monseñor Oscar Arnulfo Romero International Airport](#), [Santiago International Airport](#), [Santo Domingo Las Americas International Airport](#), [Sao Paulo Guarulhos International Airport](#)

Middle East

[Israel](#)

[Tel Aviv Ben Gurion International Airport](#)

North America

[Puerto Rico](#), [United States of America](#)

[Boston Logan International Airport](#), [Chicago O'Hare International Airport](#), [Los Angeles International Airport](#), [Miami International Airport](#), [New York John F Kennedy International Airport](#), [San Juan Luis Munoz Marin International Airport \(Puerto Rico\)](#)

Dedicated Freight Network

Spain

[Gran Canaria Las Palmas Airport](#), [Madrid Barajas Airport](#), [Tenerife-Norte Airport](#)

Europe

[Germany](#), [Italy](#)

[Frankfurt Airport](#), [Milan Malpensa Airport](#)

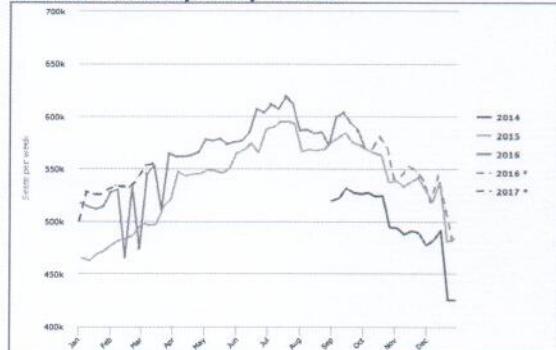
Latin America
Colombia, Costa Rica, Panama, Peru
Bogota El Dorado International Airport, Lima Jorge Chavez International Airport, Panama City Tocumen International Airport, San Jose Juan Santamaria International Airport
Iberia Network Summary (at 3-Oct-2016)**Total non-stop passenger destinations**

Domestic	112
Africa	36
Asia Pacific	8
Asia Pacific	1
Schengen Europe	36
OtherEurope	9
Latin America	19
Middle East	1
North America	6

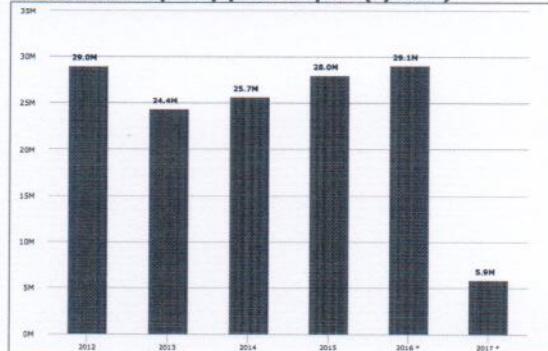
Total non-stop freight destinations

Domestic	9
Africa	0
Asia Pacific	0
Europe	0
Latin America	2
Middle East	4
North America	0

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

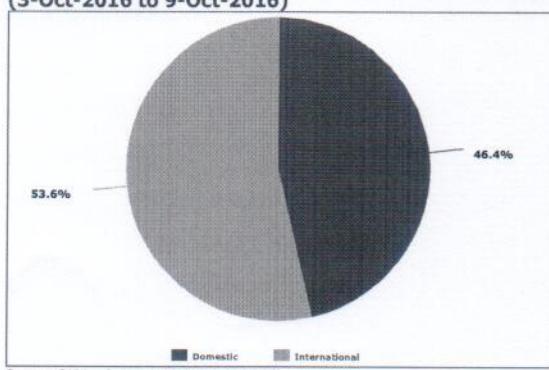
Iberia Seats for system per week

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG* These values are predicted future values

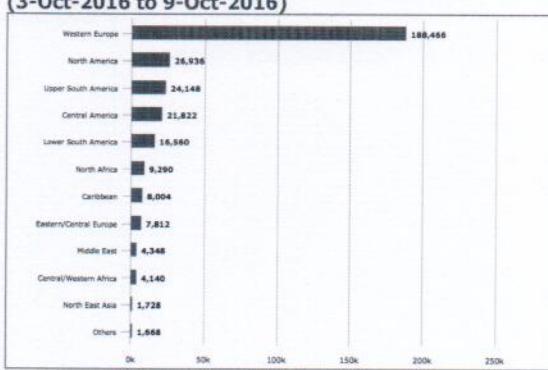
Iberia Seats capacity year-on-year (system)

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

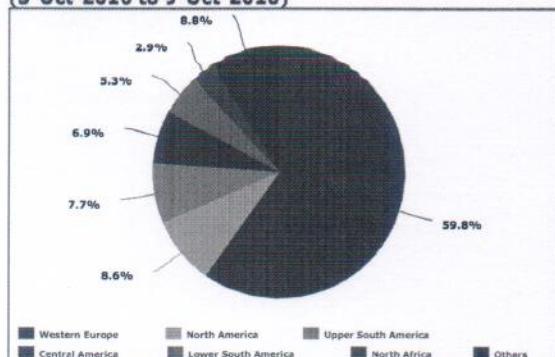
* The values for this year are at least partly predictive up to 6 months into the future and may be subject to change
 Annual capacity is the sum of individual weeks (Sun-Sat) for the year and the first week of the year may exclude up to six days.

Iberia international vs domestic capacity Seats share (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

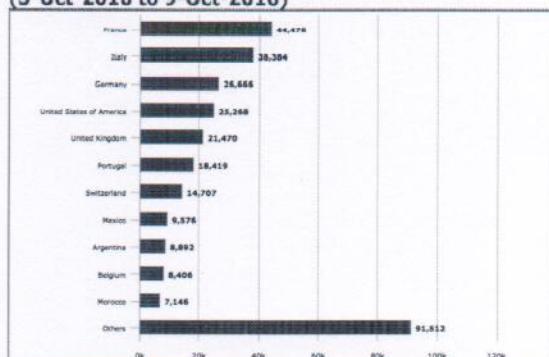
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia international capacity Seats by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

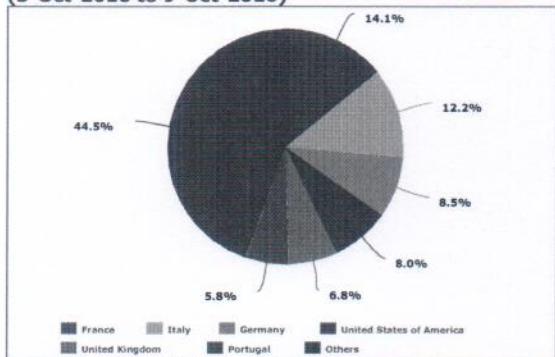
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**Iberia international capacity Seats by region
(3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**


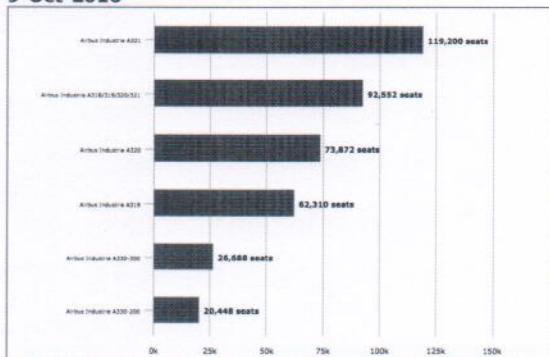
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**Iberia international capacity Seats by country
(3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**


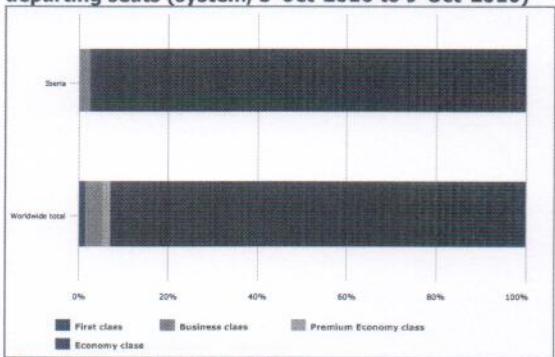
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

**Iberia international capacity Seats by country
(3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)**


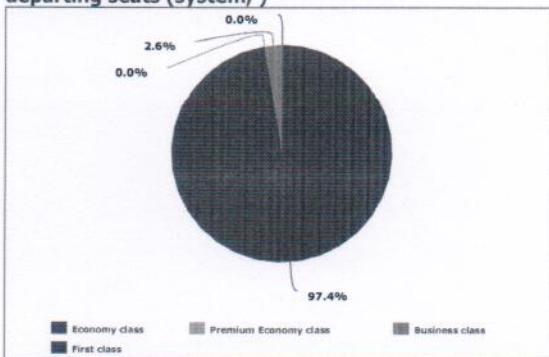
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia system Seats by aircraft type 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

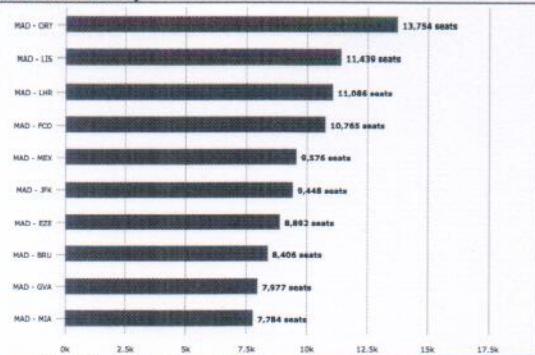
Iberia schedule by class of seat - one way weekly departing seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia schedule by class of seat - one way weekly departing seats (system,)


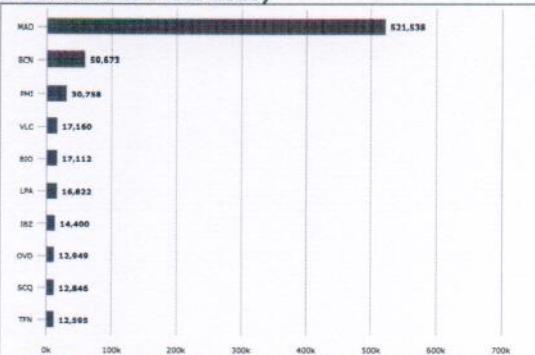
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia top 10 international routes (seats, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



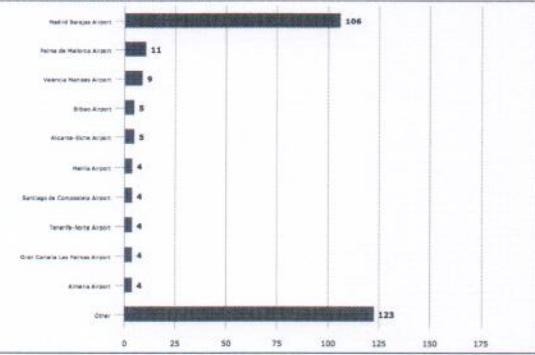
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia top 10 Hubs/Bases by Seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



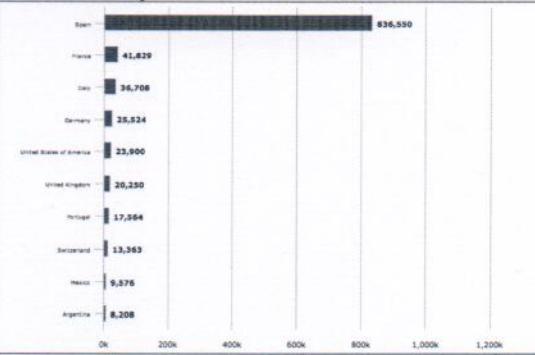
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia Global top 10 passenger routes by origin 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



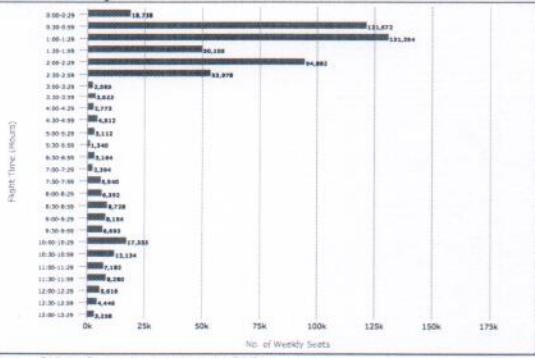
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia top 10 countries by Seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



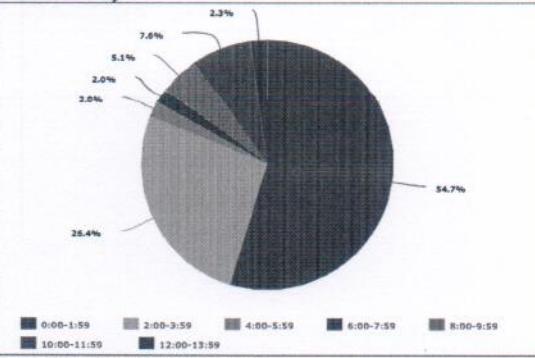
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia Seats by length of flight system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

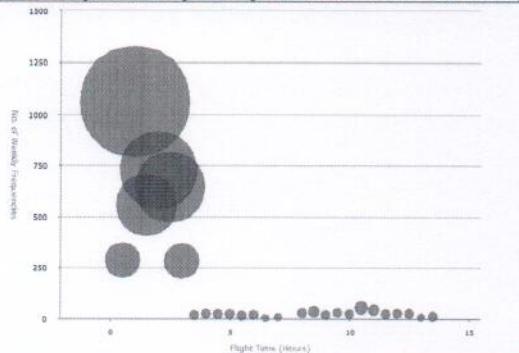


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

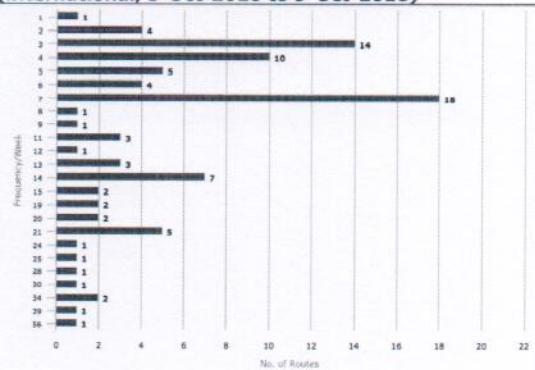
Iberia Seats by length of flight system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



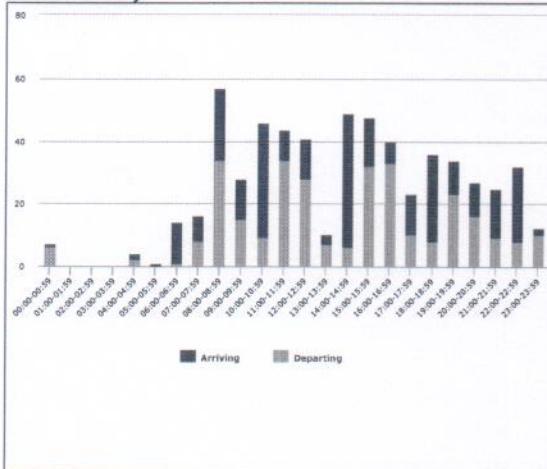
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia frequencies system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

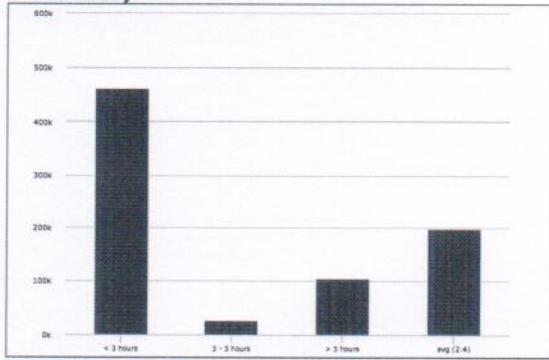
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia destinations served by frequency/week (international, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia frequency at Madrid Barajas Airport during all (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016) (Peak times being 6 to 9 and 16 to 19)

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia average sector length Seats (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Recent Network News

Iberia adds one frequency to Madrid-Buenos Aires service

(26-Sep-2016 3:54 PM)

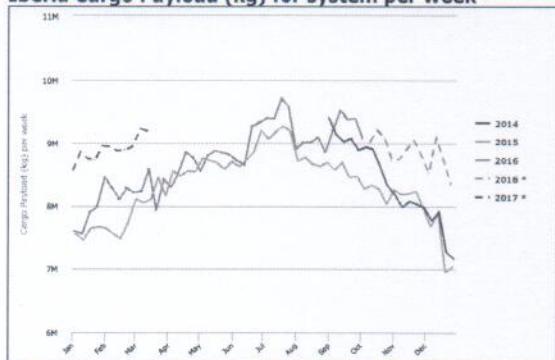
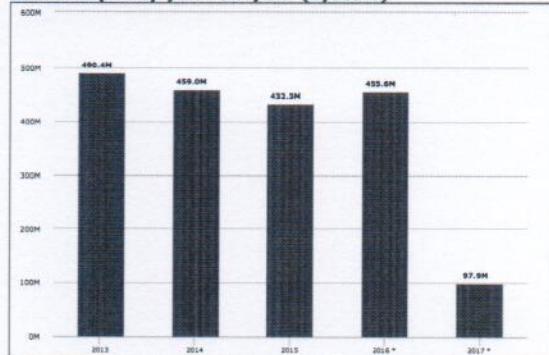
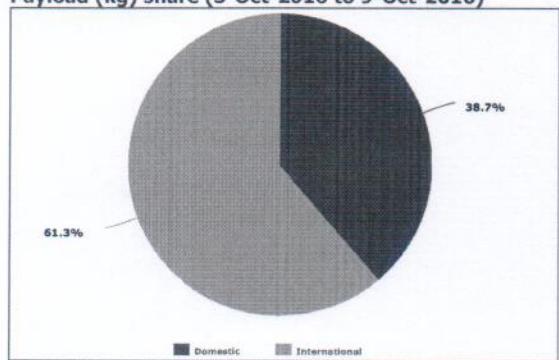
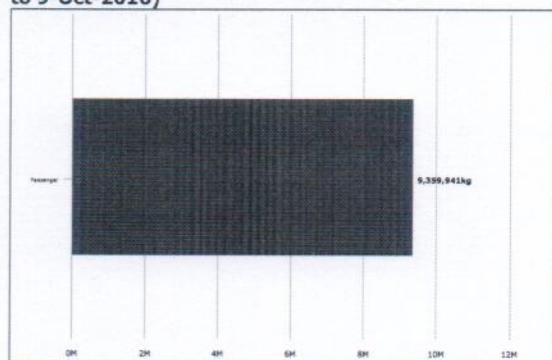
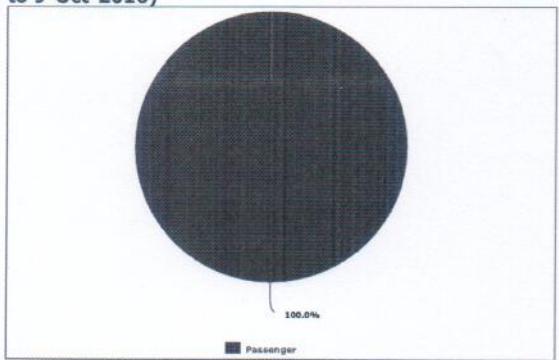
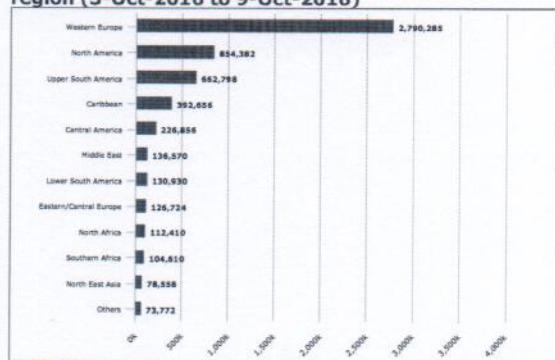
Iberia announced plans to increase Madrid-Buenos Aires Ezeiza frequency, from 13 to 14 times weekly, effective Oct-2016 (*Reportur*, 23-Sep-2016). According to OAG, Aerolineas Argentinas and Air Europa Lineas Aereas also operate on the route.

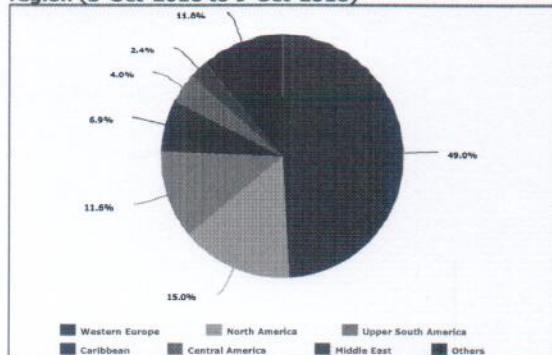
Finnair announces new seasonal Helsinki-San Francisco service from 01-Jun-2017

(23-Sep-2016 10:36 AM)

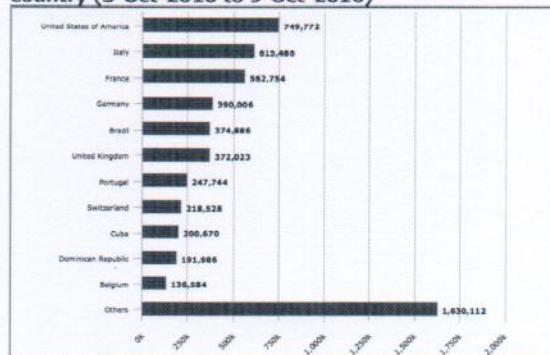
Finnair announced (22-Sep-2016) plans to launch three times weekly Helsinki-San Francisco seasonal service from 01-Jun-2017 until 30-Sep-2017 - see [Route Changes Table for more information](#). San Francisco will be Finnair's fourth US destination, along with New York, Chicago and Miami. The new San Francisco flight will be operated within the Atlantic joint business between Finnair, American Airlines, British Airways and Iberia. [more - original PR] [more - original PR II]

Cargo Summary

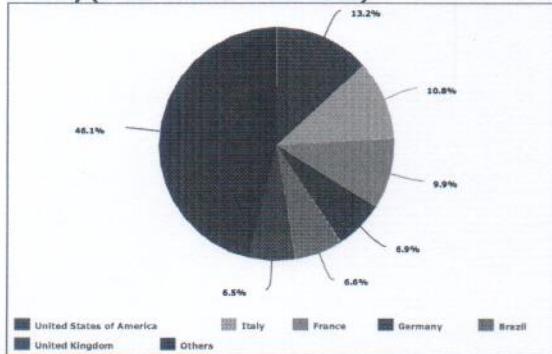
Iberia Cargo Payload (kg) for system per week

Iberia capacity year-on-year (system)

Iberia international vs domestic capacity Cargo Payload (kg) share (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

Iberia Freighter / Belly-hold split system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

Iberia Freighter / Belly-hold split system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

Iberia international capacity Cargo Payload (kg) by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


Iberia international capacity Cargo Payload (kg) by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


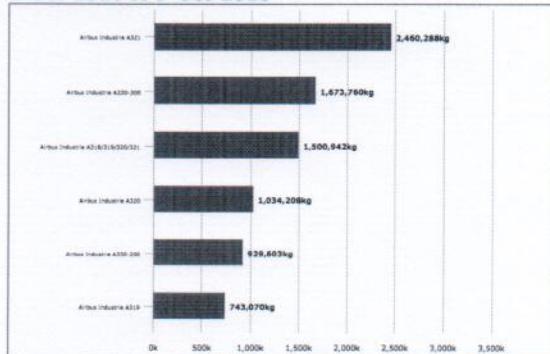
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia international capacity Cargo Payload (kg) by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


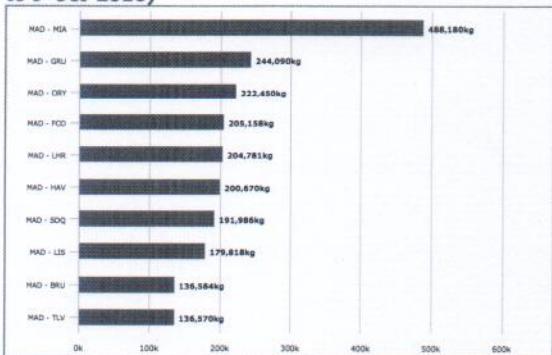
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia international capacity Cargo Payload (kg) by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


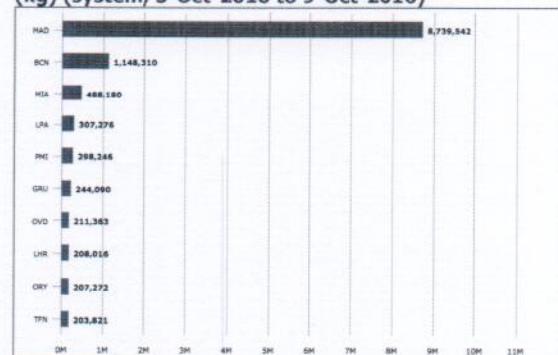
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia system Cargo Payload (kg) by aircraft type 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

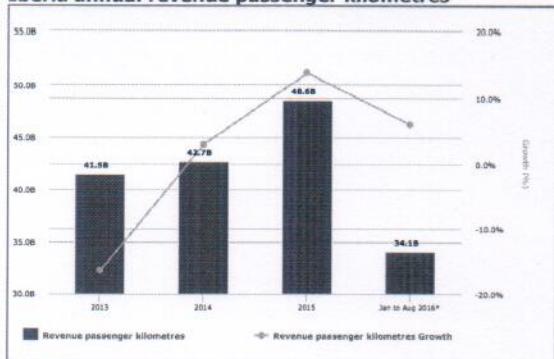
Iberia top 10 routes (Cargo Payload (kg), 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Iberia top 10 hubs/bases/stations by Cargo Payload (kg) (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Traffic

Iberia annual revenue passenger kilometres


CAPA - Centre for Aviation, airline reports and IAG reports

Recent Traffic News

IAG passenger numbers up 10% to 10.6m in Aug-2016

(6-Sep-2016 10:00 AM)

International Airlines Group (IAG) reported (05-Sep-2016) the following consolidated traffic* highlights in Aug-2016:

- Passenger numbers: 10.6 million, +9.9% year-on-year;
 - Domestic (UK, Spain, Ireland and Italy): 2.2 million, +0.9%;
 - Europe: 6.1 million, +15.6%;
 - North America: 1.1 million, +10.6%;
 - Latin America and Caribbean: 438,000, +3.1%;
 - Africa, Middle East and S.Asia: 534,000, -3.6%;
 - Asia Pacific: 203,000, +5.2%;
- Passenger load factor: 85.9%, -0.8 ppt;
 - Domestic (UK, Spain, Ireland and Italy): 84.7%, +1.6 ppts;
 - Europe: 85.2%, -0.3 ppt;
 - North America: 86.9%, -2.7 ppts;
 - Latin America and Caribbean: 85.9%, +0.1 ppt;
 - Africa, Middle East and S.Asia: 85.3%, +0.7 ppt;
 - Asia Pacific: 86.3%, -3.6 ppts;
- Cargo traffic (FTKs): +3.3%. [\[more - original PR\]](#)

Iberia pax traffic up 3% in Aug-2016, cargo traffic down 1%

(6-Sep-2016 10:00 AM)

International Airlines Group (IAG) reported (05-Sep-2016) the following traffic highlights for Iberia in Aug-2016:

- Passenger traffic (RPKs): +3.4% year-on-year;
- Capacity (ASKs): +3.6%;
- Cargo traffic (FTKs): -1.2%. [\[more - original PR\]](#)

Financial

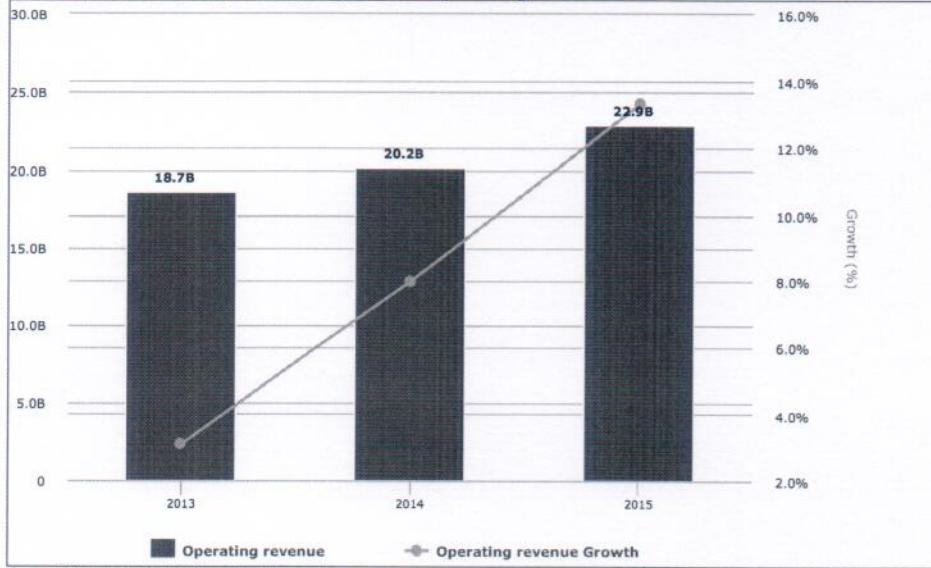
Currency is in EUR

International Airlines Group (IAG) Financials Summary

	FY2013	FY2014	FY2015
Operating revenue	18,675.0M	20,170.0M	22,858.0M
Operating costs	17,905.0M	18,780.0M	20,523.0M
Operating profit (loss)	770.0M	1,390.0M	2,335.0M
Net profit (loss)	147.0M	1,003.0M	1,539.0M

Source: CAPA - Centre for Aviation and airline reports

International Airlines Group (IAG) annual operating revenue from 2013 to 2015



News Headlines

Iberia hires 141 temporary cabin crew for increased summer 2016 demand

(3-Oct-2016 11:43 AM)

Iberia hired 141 temporary cabin crew in order to handle with increased demand during summer 2016, until 31-Oct-2016 (*Preferente*, 30-Sep-2016). Unions are confident the carrier will increase the term of these personnel, as they expect around 256 cabin crew to withdraw from the company in the following months. As previously reported by CAPA, Iberia is currently negotiating a third voluntary redundancy programme with unions, mainly focusing on administration and MRO personnel.

Iberia analyses Madrid MRO strategy: Report

(30-Sep-2016 4:43 PM)

Iberia is analysing its strategy for the carrier's MRO facility at Madrid Barajas Airport (*cerodosbe.com*, 29-Sep-2016). The carrier is reportedly considering returning to Aena two of its three hangars at the airport's old industrial zone, transferring part of activities to Iberia's Barcelona El Prat Airport MRO. As previously reported by CAPA, Air Europa Lineas Aereas is reportedly waiting to define its own MRO strategy considering Air Europa could benefit by operating out of Iberia's hangars in case Iberia decides to return these facilities.

Iberia expects to finalise its third voluntary reduction programme by the end of 2016

(29-Sep-2016 2:01 PM)

Iberia CEO Luis Gallego forecast the carrier's third voluntary redundancy programme to be finalised by the end of 2016 (*Preferente*, 28-Sep-2016). This redundancy programme targets office and maintenance staff, as well as ground handlers. As previously reported by CAPA, the carrier expects the voluntary programme to be accepted by 100 of its personnel.

Mileslife welcomes United Airlines as its 10th loyalty partner in 10 months since launch

(27-Sep-2016 7:57 AM)

Mileslife announced (26-Sep-2016) the addition of its 10th airline loyalty partner to its mileage earning app in China. Mileslife added MileagePlus, the frequent flyer programme from United Airlines, as the 10th airline loyalty program partner after just 10-months in operation. Along with the joining of MileagePlus, Mileslife successfully expanded the frequent flyer network to cover the Americas, Europe and Asia. Mileslife is endeavoring to cultivate the entire airline loyalty program industry in China as well as strengthen the connection between airlines, customers and merchants. Other loyalty programme partners including China Southern Airlines Sky Pearl Club, Eastern Miles, Fortune Wings Club, PhoenixMiles and Sichuan Airlines Golden Panda. The company also became the first Chinese start-up that partnered with British Airways Executive Club, Iberia Plus, Miles & More and Singapore Airlines KrisFlyer. [[more - original PR](#)]

Air Europa waits for Iberia's MRO strategy in Madrid, to proceed with its own strategy

(26-Sep-2016 4:18 PM)

Air Europa Lineas Aereas' parent company, Globalia, is reportedly pending its decision on the construction of a MRO hangar at Madrid Barajas Airport on Iberia's strategy for its own MRO at the same airport (*Preferente*, 23-Sep-2016).

CAPA has made every effort to ensure the accuracy of the information provided in these pages. It is your responsibility to check the accuracy of relevant facts and opinions given on the site before entering into any commitment based upon them.
This profile may not be redistributed without prior written consent from CAPA.

© CAPA, 2016. All rights reserved

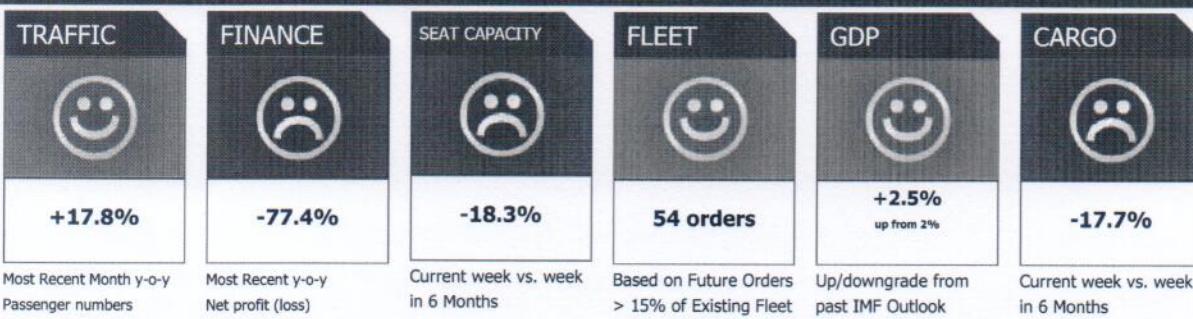
Introduction



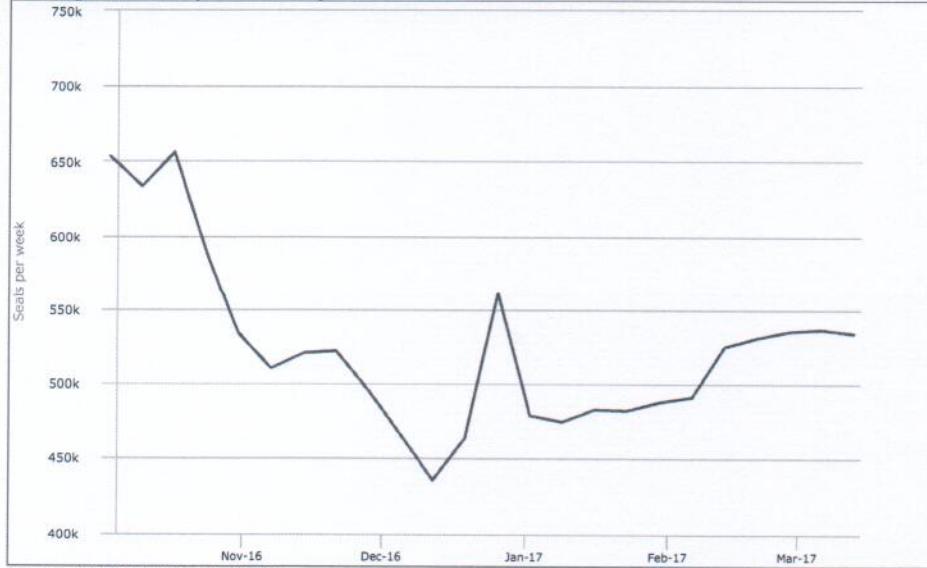
Vueling Airlines, S.A. was launched in Jul-2004 and is a Spanish low-cost carrier with its primary hub located at Barcelona El Prat Airport. The carrier operates Airbus A320 family aircraft. Vueling merged with fellow Barcelona-based LCC and Iberia-controlled Clickair in 2009, with the merged entity keeping the Vueling brand. On 23-Apr-2013, IAG acquired control of Vueling, which saw the recently purchased 44.66% stake by IAG merged with Iberia's existing 45.85% stake, forming a 90.51% shareholding. Vueling remains a standalone company within IAG.

LCCs will continue to evolve into hybrids of the original core model. CAPA and OAG consider Vueling fits the LCC profile and it is included in our reporting on this basis. **Please note:** when reporting for an airline is changed from or to LCC the historical data is not affected and it can lead to a distortion in the current reported data. [Contact us](#) if you have any queries.

Outlook



Vueling seats for system-wide per week over the next 6 months



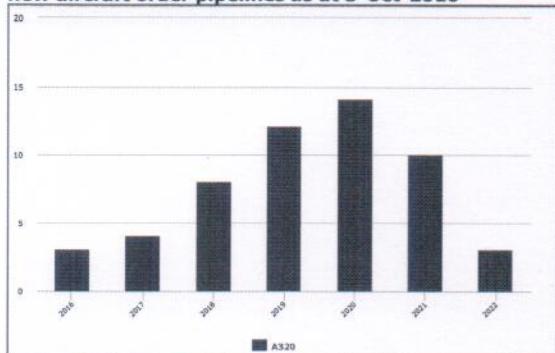
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

About

IATA Code VY	Barcelona, 08820	Ownership Fully privately owned, listed	Iberia Qatar Airways
ICAO Code VLG	Website http://www.vueling.com	Part of International Airlines Group (IAG)	
Corporate Address Parque de Negocios Mas Blau II Pla de l'Estany, 5 El Prat de Llobregat	Country Spain	Joined Global Alliance 0000	
	Business model Low Cost Carrier	Codeshare Partners British Airways	

Fleet

Vueling projected delivery dates for aircraft on order purchased from OEMs and leased from lessors new aircraft order pipelines as at 3-Oct-2016

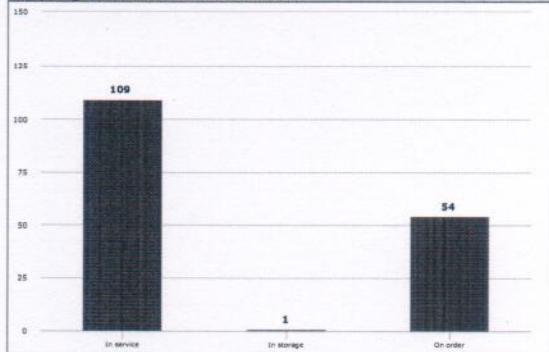


Source: CAPA Fleet Database

Aircraft operated by subsidiaries/associates of the main airline may be listed separately.
Firm orders include those placed directly by the operator *and* by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Excludes aircraft for which the delivery date has not been announced, cannot be reasonably projected or is unlikely to be delivered.

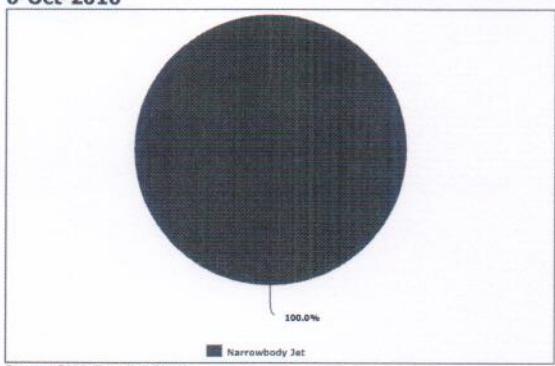
Vueling fleet as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator *and* by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

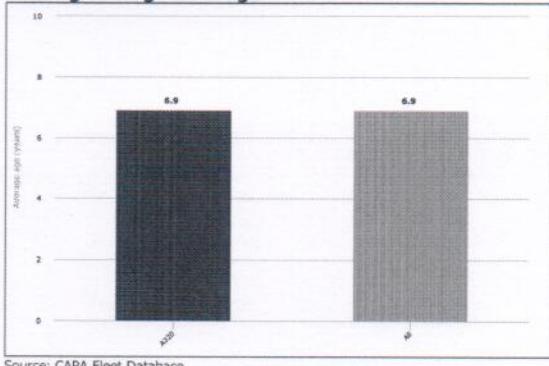
Vueling fleet breakdown for aircraft in service as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

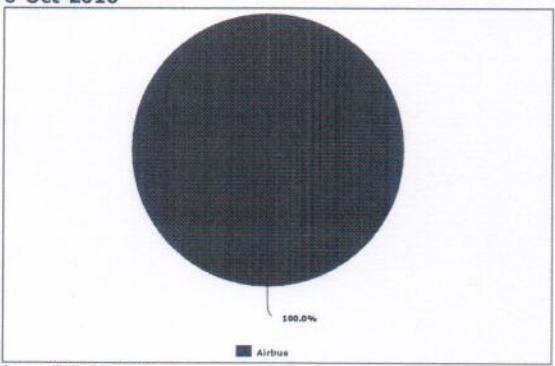
Firm orders include those placed directly by the operator *and* by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Vueling average fleet age



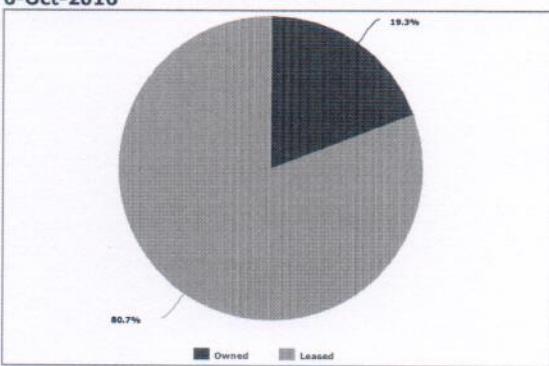
Source: CAPA Fleet Database

Vueling fleet by manufacturer in service as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

Vueling owned vs leased for aircraft in service as at 6-Oct-2016



Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator *and* by lessors assigned to the operator, from 3-Oct-2016 onwards.

Aircraft	In Service	Inactive	On Order
Airbus A319-100	6	0	0
Airbus A320-200	93	1	2
Airbus A320-200neo	0	0	47
Airbus A321-200	10	0	5
Total:	109	1	54

Source: CAPA Fleet Database

Firm orders include those placed directly by the operator and by lessors assigned to the operator, from 1. date('j-M-Y', 1475413200) onwards.

Recent Fleet News

Vueling to commence Marseille-Algiers service in Oct-2016

(22-Sep-2016 9:56 AM)

Vueling announced (21-Sep-2016) plans to commence daily Marseille-Algiers service on 23-Oct-2016 - [see Route Changes Table for more information](#). The airline will operate the route with 180 seat A320 equipment. The airline will offer 53,200 seats on the route over the winter 2016/17 season. Algiers is the airline's fifth destination from Marseille, after Barcelona, Palma, Rome and Malaga. [[more - original PR - French](#)]

Vueling launches Santander-Mallorca service

(8-Jun-2016 4:40 PM)

Vueling launched twice weekly Palma de Mallorca-Santander service, effective 05-Jun-2016 - [See Route Changes Table for more information \(Europa Press, 06-Jun-2016\)](#). The carrier operates the route with 180 seat A320 equipment. According to OAG, the carrier is the sole operator on the route.

Network Summary

Airports Served

Spain

[Alicante-Elche Airport](#), [Almeria Airport](#), [Asturias Airport](#), [Barcelona El Prat Airport](#), [Bilbao Airport](#), [Fuerteventura Airport](#), [Gran Canaria Las Palmas Airport](#), [Granada Federico Garcia Lorca Airport](#), [Ibiza Airport](#), [Jerez Airport](#), [La Coruna Airport](#), [Lanzarote Airport](#), [Madrid Barajas Airport](#), [Malaga Airport](#), [Menorca Mahon Airport](#), [Palma de Mallorca Airport](#), [San Sebastian Airport](#), [Santa Cruz de La Palma Airport](#), [Santander Airport](#), [Santiago de Compostela Airport](#), [Seville Airport](#), [Tenerife-Norte Airport](#), [Tenerife-Sur Airport](#), [Valencia Manises Airport](#), [Valladolid Airport](#), [Vigo Airport](#), [Zaragoza Airport](#)

Africa

[Algeria](#), [Gambia](#), [Ghana](#), [Morocco](#), [Senegal](#)

[Accra Kotoka Airport](#), [Algiers Houari Boumediene Airport](#), [Banjul Yundum International Airport](#), [Casablanca Mohammed V Airport](#), [Dakar Yoff Airport](#), [Marrakech Menara Airport](#), [Oran Es Senia Airport](#), [Tangier Ibn Batouta Airport](#)

Europe

[Austria](#), [Belgium](#), [Croatia](#), [Czech Republic](#), [Denmark](#), [Finland](#), [France](#), [Germany](#), [Greece](#), [Hungary](#), [Iceland](#), [Ireland](#), [Italy](#), [Luxembourg](#), [Malta](#), [Netherlands](#), [Norway](#), [Poland](#), [Portugal](#), [Romania](#), [Russian Federation](#), [Sweden](#), [Switzerland](#), [Ukraine](#), [United Kingdom](#)

[Aalborg Airport](#), [Amsterdam Schiphol Airport](#), [Athens International Airport](#), [Bari Palese Airport](#), [Bergen Flesland Airport](#), [Berlin Tegel Airport](#), [Birmingham Airport](#), [Bologna Guglielmo Marconi Airport](#), [Bordeaux Airport](#), [Brest Bretagne Airport](#), [Brindisi Casale Airport](#), [Brussels Airport](#), [Bucharest Otopeni International Airport](#), [Budapest Ferenc Liszt International Airport](#), [Cagliari Elmas Airport](#), [Cardiff Airport](#), [Catania Fontanarossa Airport](#), [Copenhagen Kastrup Airport](#), [Dresden Airport](#), [Dublin Airport](#), [Dubrovnik Airport](#), [Duesseldorf Airport](#), [Edinburgh Airport](#), [Eindhoven Airport](#), [EuroAirport Basel/Mulhouse/Freiburg Swiss](#), [Faro Airport](#), [Florence Peretola Airport](#), [Frankfurt Airport](#), [Geneva Airport](#), [Genoa Cristoforo Colombo Airport](#), [Gothenburg Landvetter Airport](#), [Hamburg Airport](#), [Hannover Airport](#), [Helsinki-Vantaa Airport](#), [Kiev Zhulyany International Airport](#), [Krakow John Paul II Balice International Airport](#), [Leeds Bradford Airport](#), [Leipzig/Halle Airport](#), [Lille Lesquin Airport](#), [Lisbon Humberto Delgado Airport](#), [Liverpool John Lennon Airport](#), [London Gatwick Airport](#), [London Heathrow Airport](#), [London Luton Airport](#), [Luxembourg Findel Airport](#), [Lyon-Saint Exupéry Airport](#), [Madeira Airport](#), [Malta International Airport](#), [Manchester Airport](#), [Marseille Airport](#), [Milan Malpensa Airport](#), [Moscow Domodedovo Airport](#), [Munich Airport](#), [Nantes Atlantique Airport](#), [Naples Capodichino Airport](#), [Newcastle International Airport](#), [Nice Cote d'Azur Airport](#), [Nuremberg Airport](#), [Olbia Costa Smeralda Airport](#), [Oslo Gardermoen Airport](#), [Palermo Falcone Borsellino Airport](#), [Paris Charles de Gaulle Airport](#), [Paris Orly Airport](#), [Pisa Galileo Galilei Airport](#), [Porto Francisco Sá Carneiro Airport](#), [Prague Václav Havel Airport](#), [Rennes Saint Jacques Airport](#), [Reykjavik Keflavik International Airport](#), [Rome Fiumicino Airport](#), [Rotterdam The Hague Airport](#), [Saint Petersburg Pulkovo Airport](#), [Split Airport](#), [Stavanger Sola Airport](#), [Stockholm Arlanda Airport](#), [Stuttgart Airport](#), [Thira Santorini Airport](#), [Toulouse Blagnac Airport](#), [Turin Caselle Airport](#), [Venice Marco Polo Airport](#), [Verona Villafranca Airport](#), [Vienna International Airport](#), [Warsaw Frederic Chopin Airport](#), [Zurich Airport](#)

Middle East

[Israel](#), [Lebanon](#)

[Beirut Rafic Hariri International Airport](#), [Tel Aviv Ben Gurion International Airport](#)

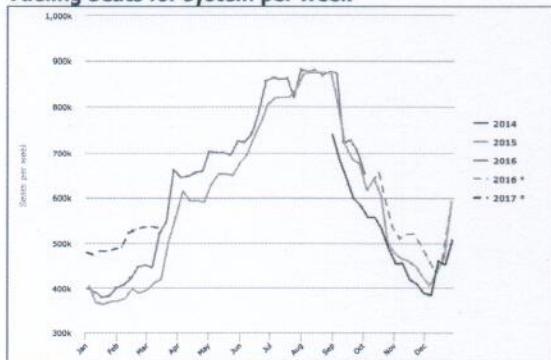
Dedicated Freighter Network

Vueling Network Summary (at 3-Oct-2016)

Total non-stop passenger destinations	120
Domestic	31
Africa	8
Asia Pacific	0
Schengen Europe	63
OtherEurope	20
Latin America	0
Middle East	2
North America	0
Total non-stop freight destinations	0
Domestic	0
Africa	0
Asia Pacific	0
Europe	0
Latin America	0
Middle East	0
North America	0

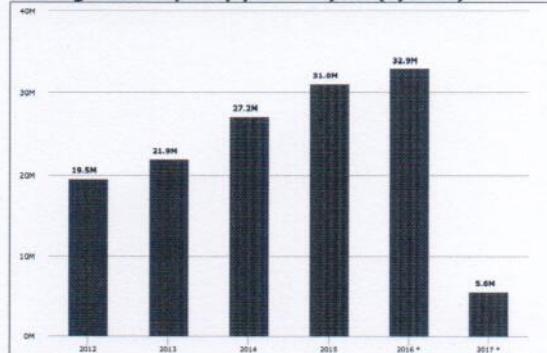
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling Seats for system per week



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG* These values are predicted future values

Vueling Seats capacity year-on-year (system)

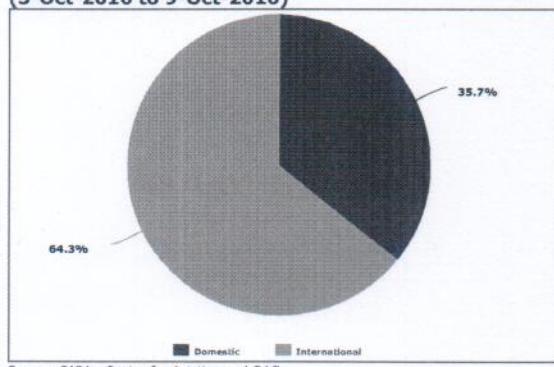


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

* The values for this year are at least partly predictive up to 6 months into the future and may be subject to change

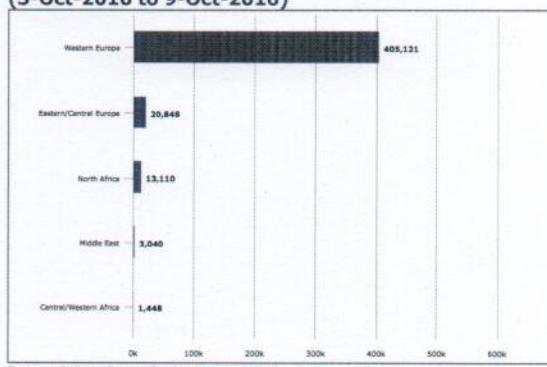
Annual capacity is the sum of individual weeks (Sun-Sat) for the year and the first week of the year may exclude up to six days.

Vueling international vs domestic capacity Seats share (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



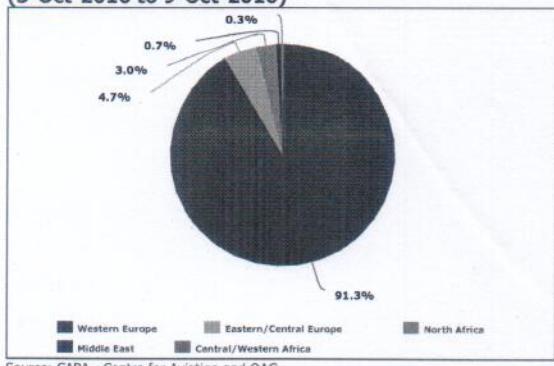
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Seats by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



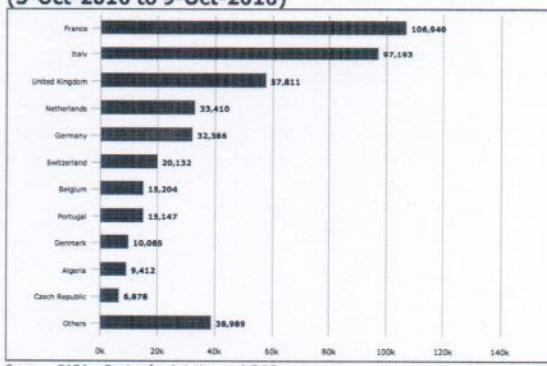
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Seats by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



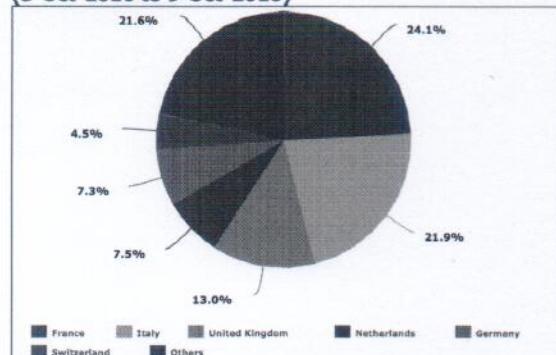
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Seats by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



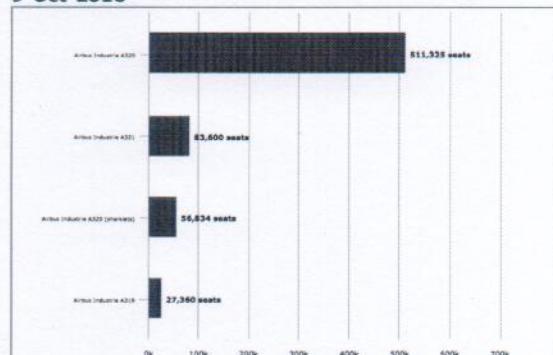
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Seats by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



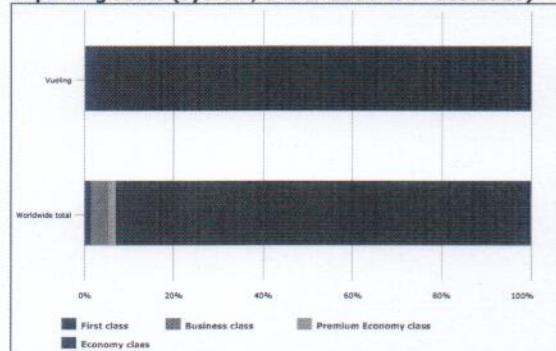
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling system Seats by aircraft type 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



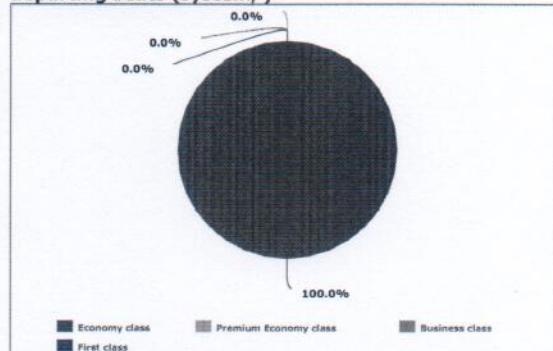
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling schedule by class of seat - one way weekly departing seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



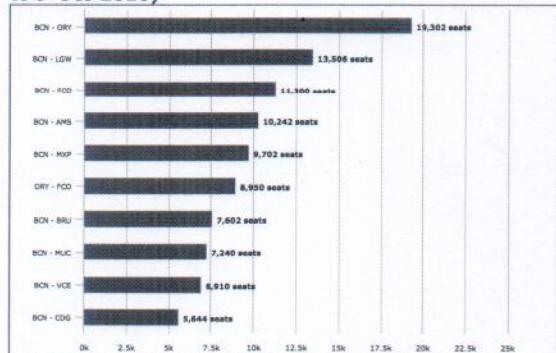
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling schedule by class of seat - one way weekly departing seats (system,)



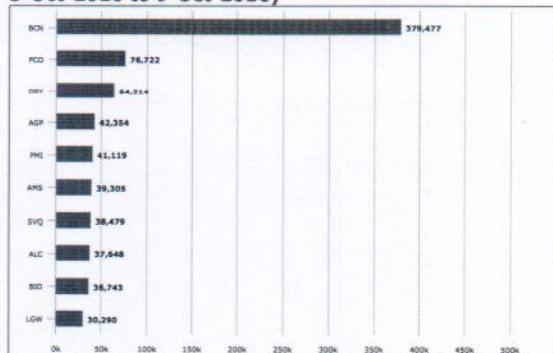
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling top 10 international routes (seats, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



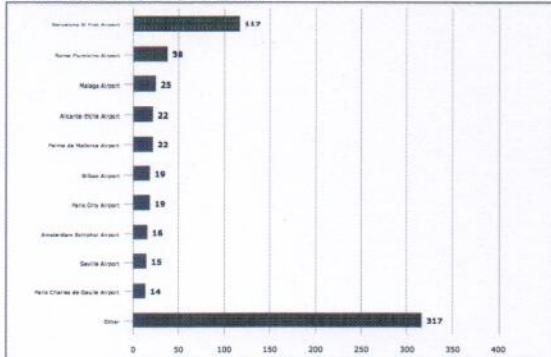
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling top 10 Hubs/Bases by Seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



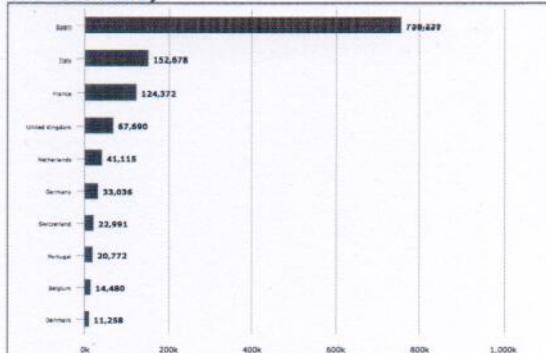
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling Global top 10 passenger routes by origin 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



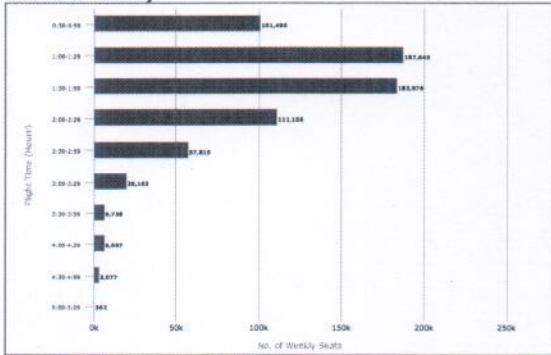
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling top 10 countries by Seats (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



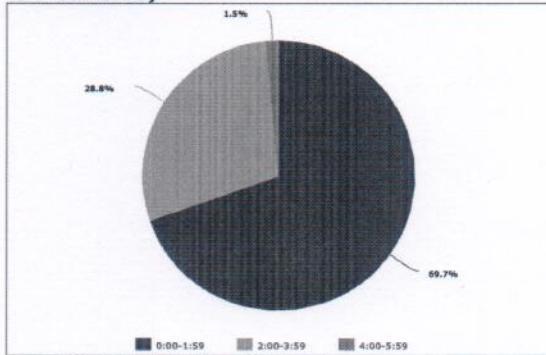
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling Seats by length of flight system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



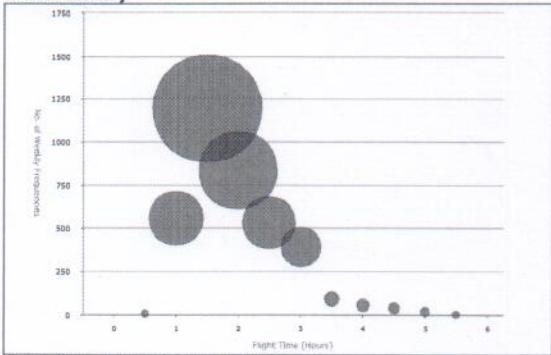
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling Seats by length of flight system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



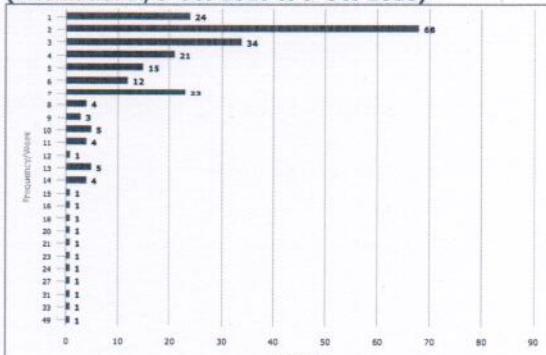
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling frequencies system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

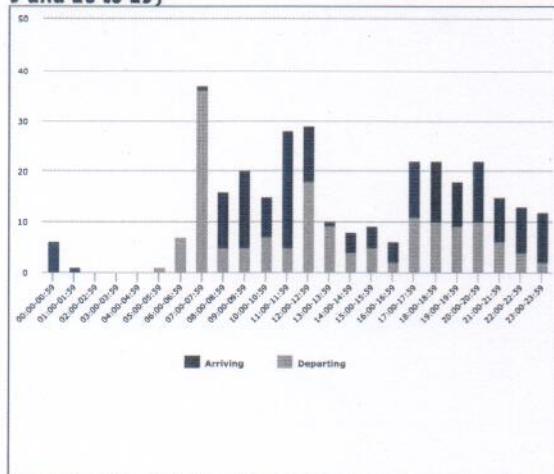


Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling destinations served by frequency/week (international, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)

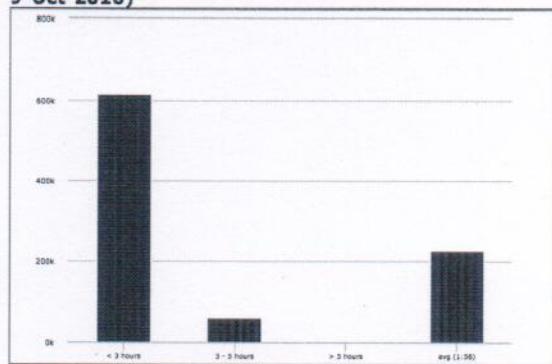


Vueling frequency at Barcelona El Prat Airport during all (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016) (Peak times being 6 to 9 and 16 to 19)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling average sector length Seats (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Recent Network News

Vueling plans to launch London Gatwick-Rennes service

(30-Sep-2016 3:21 PM)

Vueling plans to launch three times weekly London Gatwick-Rennes service from 29-Nov-2016, with service to operate with A320 aircraft, as per a 29-Sep-2016 GDS and inventory timetable display - [see Route Changes Table for more information](#). According to OAG, the carrier will be the sole operator on the route.

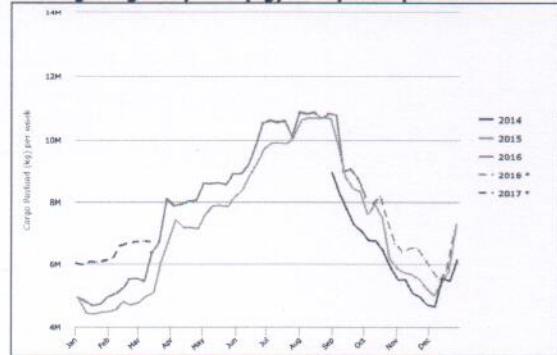
Vueling plans to launch Marseille-Algiers service

(30-Sep-2016 3:04 PM)

Vueling plans to launch three times weekly Marseille-Algiers service from 23-Oct-2016, with service to operate with A320 aircraft, as per a 29-Sep-2016 GDS and inventory timetable display - [see Route Changes Table for more information](#). According to OAG, the route is operated by Tassili Airlines, Air Algerie and Aigle Azur.

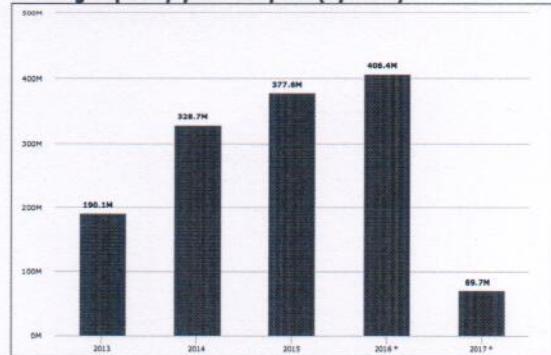
Cargo Summary

Vueling Cargo Payload (kg) for system per week



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

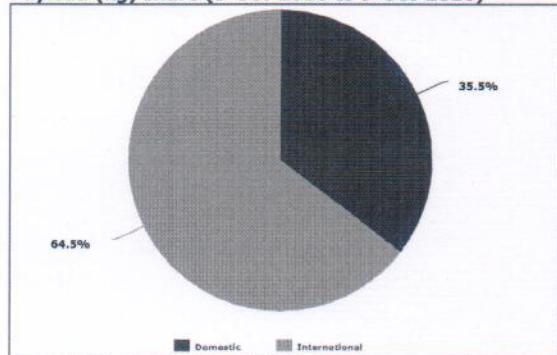
Vueling capacity year-on-year (system)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

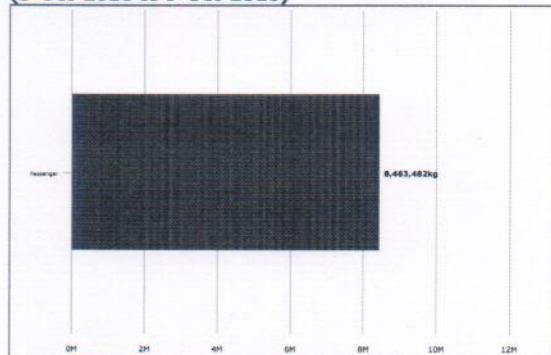
* The values for this year are at least partly predictive up to 6 months into the future and may be subject to change
Annual capacity is the sum of individual weeks (Sun-Sat) for the year and the first week of the year may exclude up to six days.

Vueling international vs domestic capacity Cargo Payload (kg) share (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



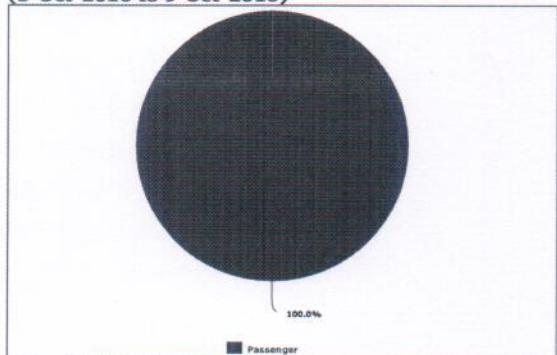
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling Freighter / Belly-hold split system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



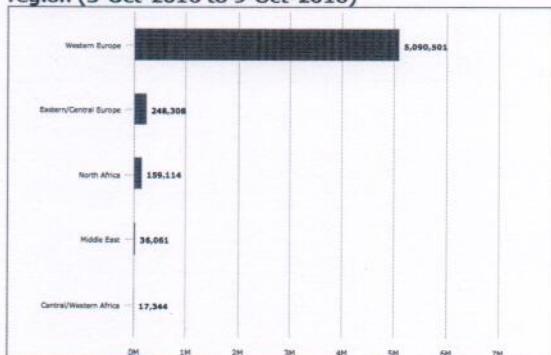
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling Freighter / Belly-hold split system (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



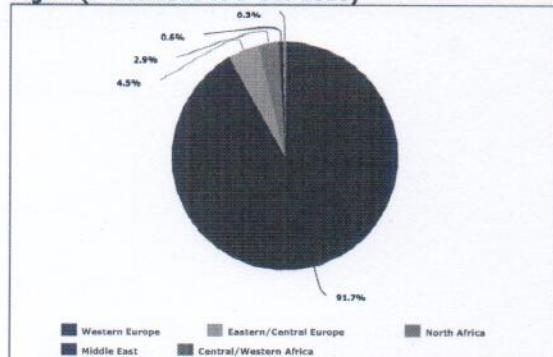
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Cargo Payload (kg) by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



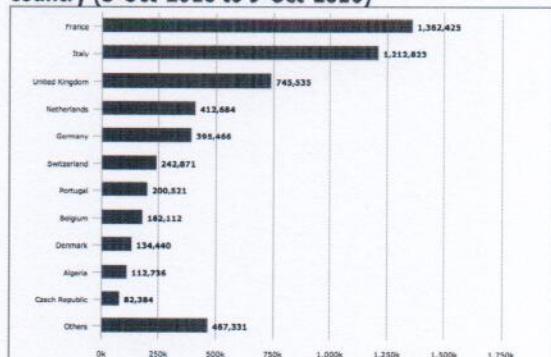
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Cargo Payload (kg) by region (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



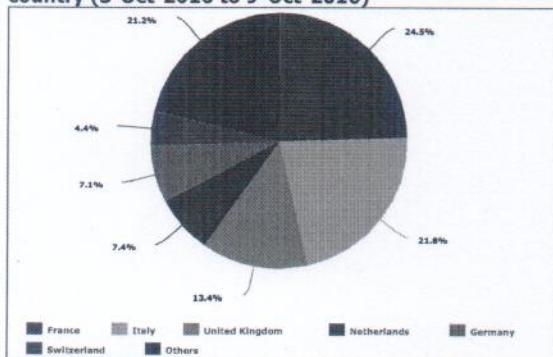
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Cargo Payload (kg) by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



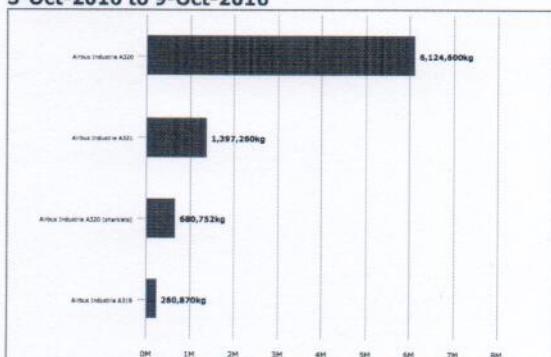
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling international capacity Cargo Payload (kg) by country (3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



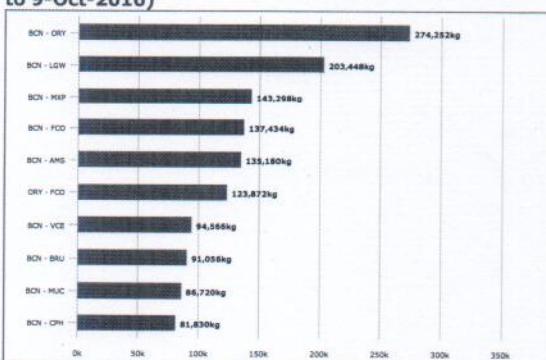
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling system Cargo Payload (kg) by aircraft type 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016



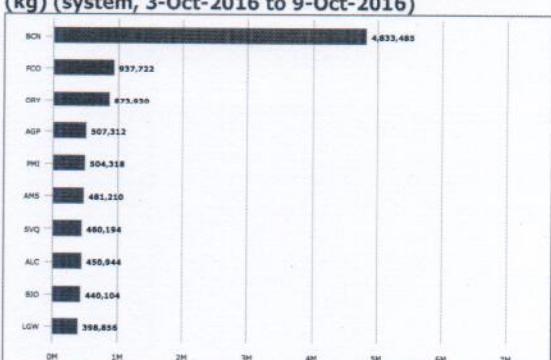
Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling top 10 routes (Cargo Payload (kg), 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Vueling top 10 hubs/bases/stations by Cargo Payload (kg) (system, 3-Oct-2016 to 9-Oct-2016)



Source: CAPA - Centre for Aviation and OAG

Financial

Currency is in EUR

Vueling Financials Summary

	FY2009	FY2010	FY2011
Total revenue	601.6M	796.5M	863.5M
Total costs	530.2M	736.4M	852.1M
Operating profit (loss)	71.4M	60.1M	11.4M
Net profit (loss)	27.8M	46.0M	10.4M

Source: CAPA - Centre for Aviation and airline reports

News Headlines

IAG launches start-up programme 'Hangar 51'

(5-Oct-2016 6:23 AM)

International Airlines Group (IAG) launched (04-Oct-2016) its global accelerator programme, 'Hangar 51' to seek start-ups entering the aviation industry. The 10 week programme is based at IAG's London headquarters and enables start-ups to trial their products internationally and receive mentoring from IAG's senior management team. The programme will focus on improving airport processes, digitising business processes, utilising data for customer satisfaction and improving customer experiences. IAG is accepting applications for the programme until 06-Nov-2016. [\[more - original PR\]](#)

CAPA: Vueling, easyJet grown at Palma de Mallorca Airport significantly over last decade

(30-Sep-2016 4:24 PM)

CAPA - Centre for Aviation, in a report titled: 'Palma de Mallorca Airport: new Eurowings base in price-sensitive market; capacity is accelerating', stated (25-Sep-2016) from 2006 to 2016, Vueling has grown its capacity at Palma de Mallorca Airport 14 times over. Additionally, easyJet has grown by 72% over the same period, while capacity leader airberlin cut 12% of seats. [\[more - CAPA Analysis\]](#)

Vueling plans to launch London Gatwick-Rennes service

(30-Sep-2016 3:21 PM)

Vueling plans to launch three times weekly London Gatwick-Rennes service from 29-Nov-2016, with service to operate with A320 aircraft, as per a 29-Sep-2016 GDS and inventory timetable display - [see Route Changes Table for more information](#). According to OAG, the carrier will be the sole operator on the route.

Vueling plans to launch Marseille-Algiers service

(30-Sep-2016 3:04 PM)

Vueling plans to launch three times weekly Marseille-Algiers service from 23-Oct-2016, with service to operate with A320 aircraft, as per a 29-Sep-2016 GDS and inventory timetable display - [see Route Changes Table for more information](#). According to OAG, the route is operated by Tassili Airlines, Air Algerie and Aigle Azur.

Jet2.com to double frequency on Leeds Bradford-Barcelona service

(29-Sep-2016 9:46 AM)

Jet2.com announced (28-Sep-2016) plans to double Leeds Bradford-Barcelona frequency from twice to four times weekly effective Feb-2017 - [see Route Changes Table for more information](#). According to OAG, Monarch Airlines and Vueling also operate on the route. [\[more - original PR\]](#)

CAPA has made every effort to ensure the accuracy of the information provided in these pages. It is your responsibility to check the accuracy of relevant facts and opinions given on the site before entering into any commitment based upon them.

This profile may not be redistributed without prior written consent from CAPA.

© CAPA, 2016. All rights reserved