

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa
Corso di Laurea in Amministrazione, professione e persone

Tesi di Laurea Magistrale

**DALLA SHAREHOLDER VALUE ALLA STAKEHOLDER
VALUE: IL MODELLO DI CREAZIONE DI VALORE DI EASYJET**

Relatore:

Chiar.mo Prof. De Angelis Domenico

Candidato:
Kaoutar Khodri
Matricola: 20024915

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

*A me stessa,
per aver mantenuto viva la fiducia nei miei sogni,
anche nei momenti più difficili.*

Indice

Capitolo I: introduzione sulle teorie della creazione di valore	7
1.1 Il concetto di creazione di valore.....	7
1.2 L'approccio della shareholder value	8
1.3 L'approccio della stakeholder value	9
1.4 La catena del valore di Porter.....	10
1.5 Verso un modello di creazione di valore globale	10
1.6 Il settore del trasporto aereo e la creazione di valore in ottica stakeholder	11
1.7 EasyJet come caso di studio: profilo e posizionamento competitivo.....	12
1.8 Evoluzione storica e tappe strategiche di sviluppo (1995–2025)	12
1.9 Crescita, innovazione e orientamento allo stakeholder value.....	16
1.10 Metodologia della ricerca e struttura della tesi	16
Capitolo II: la creazione di valore per easyJet stessa	18
2.1 L'evoluzione del concetto di stakeholder nella teoria d'impresa	18
2.2 L'impresa come soggetto economico autonomo.....	18
2.3 La creazione di valore per l'impresa nel modello stakeholder	20
2.4 Il modello di business di easyJet: efficienza e accessibilità	20
2.5 Diversificazione: il ruolo di easyJet Holidays ed easyGroup.....	21
2.6 Standardizzazione della flotta e vantaggio competitivo	21
2.7 Governance e sostenibilità strategica	22
2.8 Gestione del rischio e strumenti di controllo	22
2.9 La crescita post-pandemica e il rafforzamento della redditività	23
2.10 Confronto competitivo: easyJet tra low cost e compagnie tradizionali	24
2.11 La creazione di valore per l'impresa come fondamento del sistema stakeholder	25
Capitolo III: La creazione di valore per i manager	27
3.1 Il concetto di creazione di valore per i manager e la sua rilevanza strategica.....	27
3.2 La valorizzazione delle risorse interne e la mobilità professionale	29
3.3 Continuità manageriale e sviluppo della leadership.....	30
Capitolo IV: La creazione di valore per i dipendenti	33
4.1 I dipendenti come stakeholder primari.....	33

4.2 Le dimensioni della creazione di valore per i dipendenti	33
4.3 La creazione di valore per i dipendenti in EasyJet: gestione e benefits	34
Capitolo V: La creazione di valore per i clienti	41
5.1 Il cliente nella prospettiva stakeholder.....	41
5.2 Il valore percepito e l'esperienza del cliente	41
5.3 La creazione di valore per i clienti nel caso EasyJet.....	42
Capitolo VI: La creazione di valore per il territorio.....	46
6.1 Il territorio come stakeholder strategico.....	46
6.2 Impatto economico e sociale sui territori	47
6.3 Responsabilità ambientale e valorizzazione delle comunità.....	49
Capitolo VII: l'espansione e gli investimenti di easyJet in Italia	50
7.1 Il contesto italiano e l'importanza strategica del mercato	50
7.2 Le basi operative italiane: distribuzione, ruoli e numeri.....	50
7.2.1 Milano Malpensa	50
7.2.2 Milano Linate e Roma Fiumicino.....	51
7.2.3 Napoli e altre operazioni in Italia.....	51
7.3 Infrastrutture, formazione e investimenti: focus su Malpensa	51
7.3.1 Il centro di addestramento a Malpensa	52
Conclusione	53
Approfondimento finanziario	55
Financial Summary	60
Bibliografia e sitografia.....	63

Capitolo I: introduzione sulle teorie della creazione di valore

1.1 Il concetto di creazione di valore

Il concetto di creazione di valore rappresenta uno dei pilastri dell'economia aziendale contemporanea. Sebbene il tema sia presente nella riflessione economica fin dalle sue origini, è a partire dagli anni Ottanta che esso assume una dimensione autonoma e diventa oggetto di un intenso dibattito teorico, soprattutto nel quadro del stakeholder management e della teoria economica delle imprese.¹

La letteratura si è progressivamente articolata attorno a due principali approcci interpretativi. Da un lato, si colloca l'approccio della shareholder value, centrato sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, inteso tradizionalmente come obiettivo primario dell'impresa.² Dall'altro lato, si è sviluppata, in contrapposizione o in complemento al precedente, l'approccio della stakeholder value, orientato alla creazione di valore per l'insieme degli attori coinvolti nell'attività d'impresa, e non solo per gli investitori.³

Questa contrapposizione riflette due differenti concezioni dell'impresa. La prima corrisponde a una visione finanziaria, focalizzata sul rendimento del capitale investito e sull'ottimizzazione di un unico indicatore obiettivo, mentre la seconda interpreta l'azienda come un'organizzazione complessa inserita in un contesto sociale ed economico più ampio, dove il valore è generato in relazione a più portatori di interesse.⁴

Secondo Rusconi, infatti, la teoria degli stakeholder nasce per superare i limiti di una visione ridotta della shareholder maximization, mettendo in evidenza come la creazione di valore non possa essere completamente ricondotta alla sola massimizzazione del valore per

¹ G. Rusconi, *Alcune riflessioni sui recenti sviluppi dello stakeholder management: il "valore per gli stakeholder"*, *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, n.1, 2012

² Ibid.; Jensen, come citato da Rusconi, sottolinea la centralità della funzione obiettivo per gli azionisti.

³ Secondo lo stesso autore, la teoria degli stakeholder non può essere ridotta a mera tecnica di massimizzazione del valore azionario.

⁴ Ibid.

gli azionisti, ma debba considerare anche la dimensione etica e relazionale insita nei rapporti dell'impresa con i propri interlocutori.⁵

1.2 L'approccio della shareholder value

L'approccio della shareholder value trova le sue radici nel pensiero liberista e nella tradizione economica anglosassone. Un riferimento fondamentale è rappresentato da Adam Smith, secondo cui il perseguimento dell'interesse individuale contribuisce al benessere collettivo.

In epoca contemporanea, questa impostazione è stata formalizzata da Milton Friedman, il quale sosteneva che l'unica responsabilità sociale dell'impresa fosse la massimizzazione del profitto per gli azionisti, nel rispetto delle regole del mercato. Successivamente, Alfred Rappaport ha sistematizzato il concetto di creazione di valore per l'azionista, ponendolo al centro delle strategie aziendali.

In questa prospettiva, l'impresa è considerata principalmente come un investimento finanziario. L'obiettivo prioritario diventa la massimizzazione del rendimento del capitale, spesso con un forte orientamento al breve periodo. Tale impostazione ha caratterizzato in particolare i sistemi economico finanziari anglosassoni, dove il capitale di rischio è mediato da investitori istituzionali.

Tuttavia, questa visione è stata oggetto di critiche, soprattutto dopo la crisi finanziaria del 2008, che ha evidenziato i rischi connessi a:

- eccessiva finanziarizzazione dell'economia,
- orientamento al profitto di breve termine,
- scarsa attenzione alla sostenibilità sociale e territoriale,
- distribuzione degli utili a scapito degli investimenti in innovazione, capitale umano e sviluppo produttivo.

⁵ Ibid.

1.3 L'approccio della stakeholder value

In contrapposizione alla visione contrattualistica dell'impresa, si sviluppa l'approccio della stakeholder value, che trova solide basi nella scuola italiana di economia aziendale, ispirata alla teoria istituzionalista di Gino Zappa.

Secondo questa impostazione, l'impresa non è un mero oggetto di investimento, bensì un sistema socio-economico complesso che crea valore attraverso relazioni stabili e durature con una pluralità di soggetti: azionisti, manager, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e istituzioni.

Autori come Giorgio Donna, Alessandro Lai e Luciano Gallino hanno evidenziato i limiti della concezione orientata esclusivamente al profitto e hanno sostenuto la necessità di un modello di impresa capace di generare valore nel lungo periodo, in modo sostenibile e ripetibile.

In questa prospettiva:

- si passa da un'ottica di breve a una di lungo termine;
- l'enfasi si sposta dalla finanza alla produzione e alla costruzione di competenze;
- il valore deriva dalla qualità delle relazioni e dalla capacità di generare vantaggi competitivi duraturi;
- assume centralità il concetto di "corporate governance", intesa come sistema di regole e controlli volto a tutelare tutti gli stakeholder;
- si rafforza il ruolo della Corporate Social Responsibility (CSR), che integra dimensioni economiche, sociali e ambientali.

La crisi del 2008 ha accelerato la diffusione di questo paradigma, rendendo sempre più evidente l'importanza di modelli di crescita sostenibile.

1.4 La catena del valore di Porter

Un contributo fondamentale all'analisi della creazione di valore è offerto da Michael Porter, che nel 1985, nell'opera *Competitive Advantage*, introduce il modello della catena del valore.

Secondo Porter, l'impresa crea valore attraverso un insieme coordinato di attività, suddivise in:

Attività primarie:

- logistica interna
- attività operative
- logistica esterna
- marketing e vendite
- servizi post-vendita

Attività di supporto:

- approvvigionamenti
- sviluppo tecnologico
- gestione delle risorse umane
- infrastruttura aziendale

Il margine (ricavi meno costi) rappresenta il risultato dell'efficace coordinamento di tali attività. La redditività nasce dalla capacità dell'impresa di offrire un valore superiore rispetto ai concorrenti, attraverso qualità, efficienza e differenziazione.

1.5 Verso un modello di creazione di valore globale

Dall'analisi delle principali teorie emerge la necessità di superare una visione esclusivamente finanziaria della performance aziendale.

La stakeholder value mira a delineare un sistema di creazione di valore globale, inteso come:

- sostenibile nel tempo;
- equilibrato tra dimensione economica e dimensione relazionale;

- capace di integrare risultati quantitativi e fattori qualitativi (clima aziendale, stile di leadership, motivazione, reputazione, impatto territoriale).

La creazione di valore viene quindi analizzata attraverso quattro macro-fasi della vita aziendale:

1. Fase preliminare : definizione dei valori vincolanti e dello stile aziendale;
2. Fase progettuale e di pianificazione: elaborazione della strategia e dei piani industriali;
3. Fase realizzativa: implementazione operativa e gestione delle criticità;
4. Fase di ripetibilità: capacità di consolidare e replicare i risultati nel tempo.

In tale modello assumono particolare rilevanza cinque stakeholder principali:

- l'azienda (come soggetto autonomo),
- i manager,
- i dipendenti,
- i clienti,
- il contesto esterno (il territorio in cui opera).

1.6 Il settore del trasporto aereo e la creazione di valore in ottica stakeholder

Il settore del trasporto aereo rappresenta un contesto particolarmente significativo per l'analisi della creazione di valore in ottica stakeholder. Si tratta infatti di un comparto caratterizzato da elevata competitività, forte pressione sui costi, stringenti regolamentazioni e un impatto rilevante sul territorio e sull'ambiente.

In tale scenario, le compagnie aeree sono chiamate a bilanciare obiettivi economici e responsabilità nei confronti dei diversi portatori di interesse, adottando modelli di business resilienti e orientati al lungo periodo. La sostenibilità economica, sociale e ambientale diventa dunque una condizione imprescindibile per garantire continuità e crescita nel tempo.

1.7 EasyJet come caso di studio: profilo e posizionamento competitivo

La presente tesi ha come oggetto di analisi easyJet, una delle principali realtà europee del settore del trasporto aereo low-cost. Fondata nel 1995, la compagnia ha conosciuto una crescita costante nel corso di oltre trent'anni, affermandosi come uno dei principali operatori europei nel segmento point to point.

Attualmente easyJet opera una flotta di oltre 350 aeromobili, serve più di 1.200 rotte in 38 Paesi e collega 164 aeroporti. Il suo modello di business si fonda sull'offerta di collegamenti diretti a tariffe competitive, rendendo il trasporto aereo accessibile a una platea ampia e diversificata di passeggeri.

Il successo della compagnia è strettamente legato a un approccio gestionale che integra efficienza operativa, contenimento dei costi e attenzione alla qualità del servizio. Tale impostazione si riflette nella purpose aziendale, sintetizzata nel motto "making low cost travel easy", che esprime l'obiettivo di rendere il viaggio aereo semplice, accessibile e affidabile.

1.8 Evoluzione storica e tappe strategiche di sviluppo (1995–2025)

Prima di analizzare nel dettaglio le modalità attraverso cui easyJet riesce a creare valore per i diversi stakeholder, risulta utile ripercorrere brevemente l'evoluzione storica della compagnia. La sua traiettoria di sviluppo mostra come, a partire da una piccola compagnia londinese, easyJet sia riuscita a trasformarsi in un gruppo europeo di primo piano, consolidando basi strategiche, investendo in infrastrutture, formazione e innovazione, e rafforzando progressivamente il proprio posizionamento competitivo:

- 1995: primo volo inaugurale decollò a novembre, da Luton a Glasgow e Edimburgo.
- 1996: easyJet lancia la sua prima rotta internazionale, da London Luton ad Amsterdam, e poi anche Nizza e Barcellona nello stesso anno.

- 1997: la compagnia inizia a crescere rapidamente, introducendo nuove rotte e una seconda base a Liverpool.
- 1998: introduzione del sito web easyJet.com per prenotazioni online. Iniziano anche le operazioni in svizzera, che più tardi diventeranno easyJet Switzerland.
- 1999: easyJet viene nominata miglior compagnia aerea low cost per la prima volta.
- 2000: entra nella London Stock Exchange e raccoglie un capitale significativo per la sua espansione.
- 2001: London Gatwick diventa la quinta base di easyJet e I suoi piani di espansione continuano a prendere posto.
- 2002: easyJet acquista e merge la low-cost Go Fly, espandendo significativamente la sua presenza nel mercato Europeo.
- 2003: easyJet riceve il suo primo A319 dopo un nuovo accordo con Airbus con il quale riceveranno 240 aeromobili in 5 anni.
- 2004: apertura di una nuova base a Berlino. Diventa la prima compagnia aerea ad utilizzare al suo vantaggio la appena allargata unione europea, iniziando voli sull'Ungheria e la Slovenia.
- 2005: easyJet trasporta il suo 100 milionesimo passeggero e la flotta raggiunge I 100 aeromobili. Andy Harrison diventa CEO, prendendo il posto a Ray Webster.
- 2006: introduzione del servizio “speedy boarding”, e introduzione della 16esima base easyJet: Milano Malpensa.
- 2007: easyJet acquisisce GB Airways, una compagnia basata a Gatwick. Apertura della nuova sede a Hangar 89 all'aeroporto di London Luton.
- 2008: apertura di due nuove basi in Francia: Parigi Charles De Gaulle e Lione.

- 2009: easyJet a questo punto opera più di 400 rote con più di 175 aerei in 27 paesi, e il 50% dei loro passeggeri sono originari da fuori UK.
- 2010: Carolyn McCall diventa CEO, prendendo il posto di Andy Harrison. EasyJet quest'anno diventa la più grande compagnia aerea inglese, con 500 rotte.
- 2011: si annuncia un'ulteriore espansione della flotta confermando un ordine di 15 A320 addizionali. Nel febbraio 2011 easyJet ha trasportato 50 milioni di passeggeri in un anno per la prima volta.
- 2012: easyJet diventa la compagnia con più A319 nel mondo, e con più A320 in Europa. Espande il suo network aprendo 4 nuove basi a Southend, Lisbona, Nizza e Tolosa. EasyJet diventa partner di UNICEF e inizia a raccogliere fondi per la campagna "Change for Good".
- 2013: gli shareholders approvano l'acquisto di 35 Airbus A320 e 100 new generation A320neo da ricevere a partire dal 2015. Grazie alla generosità dei passeggeri, easyJet raccoglie un'incredibile somma di £2.1m per UNICEF.
- 2014: easyJet apre due nuove basi, a Napoli e Amburgo.
- 2015: Nella primavera, aprono la 25esima e 26esima base easyJet, a Porto e ad Amsterdam. easyJet riceve il suo 250esimo Airbus e introduce la nuova easyJet app.
- 2016: apertura base a Venezia, e inaugurazione della zona check in self service più grande al mondo all'aeroporto di London Gatwick.
- 2017: Johan Lundgren prende l'incarico come CEO. EasyJet acquisisce parti di Air Berlin, tra cui anche slots e aeromobili nella sua nuova base Berlin Tagel.
- 2018: easyJet riceve il suo primo A321 NEO, la flotta arriva a contare 300 aeromobili, e tra questi il 50% sono A320, e 28 sono NEO.
- 2019: inaugurazione di easyJet Holidays nel novembre 2019, per permettere ai clienti di prenotare pacchetti vacanze direttamente con easyJet.

Annuncia una partnership con Airbus che consiste nel ricercare come progettare un aeromobile a zero emissioni.

- 2020: la pandemia COVID-19 impatta severamente l'industria aerea e easyJet è costretta a mettere a terra tutta la sua flotta per la prima volta nella sua storia. EasyJet e il suo partner Airbus presentano il concetto di tre aeromobili a zero emissioni che utilizzano l'idrogeno.

- 2021: easyJet inizia a riprendersi dalla pandemia, riprendendo gradualmente le sue operazioni. Introduce una nuova policy per i bagagli e introduce "Standard Plus" per le prenotazioni.

- 2022: easyJet annuncia la sua tabella di marcia per raggiungere il suo obiettivo di emissioni nette zero entro il 2050. EasyJet riprende la crescita della sua flotta acquistando 56 ulteriori A320neo da ricevere tra il FY26 e FY29.

- 2023: easyJet pubblica il suo nuovo quadro strategico post-pandemia, con l'obiettivo di diventare la compagnia aerea più amata d'Europa. Viene inoltre annunciato un ulteriore accordo con Airbus per 157 nuovi aeromobili a partire dal 2029, con l'intento di espandere e modernizzare la flotta.

- 2024: Kenton Jarvis viene annunciato come nuovo CEO, annunciando la prima successione interna di easyJet da CFO a CEO, in sostituzione di Johan Lundgren. EasyJet acquisisce un grande centro di manutenzione con sede a Malta ed espande la sua rete a 30 basi, aprendo due nuove basi ad Alicante e Birmingham.

- 2025: annuncio nuova apertura prima base EasyJet africana, a Marrakech, a partire da aprile 2026.

1.9 Crescita, innovazione e orientamento allo stakeholder value

L'analisi del percorso storico di easyJet evidenzia una crescita non soltanto quantitativa, ma qualitativa e strategicamente orientata. L'introduzione delle prenotazioni online, la standardizzazione della flotta, la scelta di operare su aeroporti principali e lo sviluppo di basi strategiche in tutta Europa testimoniano una capacità di innovazione e adattamento al contesto competitivo.

Parallelamente, la crescita economica è stata accompagnata da un'attenzione costante alle persone e al territorio. Gli investimenti nella formazione del personale, nello sviluppo di centri di addestramento, nella creazione di opportunità occupazionali e nelle iniziative sociali e ambientali indicano una visione imprenditoriale che supera la logica della mera massimizzazione del profitto.

In questa prospettiva, l'evoluzione della compagnia può essere interpretata come l'espressione di un modello di business orientato allo stakeholder value, nel quale la solidità economica si integra con la costruzione di relazioni durature con clienti, dipendenti, management e comunità locali.

1.10 Metodologia della ricerca e struttura della tesi

La metodologia adottata nella presente tesi prevede un'analisi qualitativa basata sull'integrazione di contributi teorici e sull'esame di fonti secondarie, quali report aziendali, documenti istituzionali e materiali pubblicamente disponibili relativi a easyJet.

La scelta della compagnia come caso di studio è supportata anche da una motivazione professionale, in quanto l'autrice lavora all'interno dell'azienda. Tale vicinanza consente una comprensione più approfondita delle dinamiche organizzative e delle logiche decisionali interne.

La struttura della tesi si articola in sette capitoli. Dopo questa introduzione, i sei capitoli successivi analizzeranno la creazione di valore per:

- l'impresa,
- i manager,

- i dipendenti,
- i clienti,
- il territorio,

Il settimo, e ultimo, capitolo invece approfondisce la presenza e l'espansione di easyJet nel mercato italiano.

Questo, con l'obiettivo di offrire una visione complessiva e coerente del modello di stakeholder value adottato da easyJet.

Capitolo II: la creazione di valore per easyJet stessa

2.1 L'evoluzione del concetto di stakeholder nella teoria d'impresa

La riflessione sul concetto di stakeholder si colloca all'interno di un più ampio processo evolutivo della teoria dell'impresa. In una prospettiva tradizionale, l'impresa era interpretata prevalentemente come uno strumento finalizzato alla massimizzazione del profitto e alla creazione di valore per gli azionisti. Tale visione, individuava nel rendimento del capitale investito l'obiettivo primario dell'attività aziendale.

L'evoluzione dei mercati, la crescente complessità ambientale e l'emergere di nuove istanze sociali hanno progressivamente messo in discussione questa impostazione. La visione orientata agli stakeholder propone invece una concezione più ampia dell'impresa, intesa come sistema aperto di relazioni, inserito in un contesto economico e sociale articolato e interdipendente.

Secondo tale prospettiva, l'impresa non opera esclusivamente nell'interesse degli azionisti, ma deve considerare le aspettative di tutti i soggetti che influenzano o sono influenzati dalla sua attività: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni e ambiente. La creazione di valore assume così una dimensione multidimensionale, nella quale il risultato economico rappresenta una condizione necessaria ma non esaustiva.

2.2 L'impresa come soggetto economico autonomo

L'impresa, secondo la visione orientata agli stakeholder, è concepita come un soggetto economico autonomo, dotato di una propria identità, finalità e capacità decisionale.

L'autonomia dell'impresa si manifesta nella possibilità di definire strategie, allocare risorse e perseguire obiettivi nel rispetto di un equilibrio economico durevole. Essa non coincide né con i singoli proprietari né con il management, ma rappresenta un'entità distinta, portatrice di interessi propri e orientata alla continuità nel tempo.

In questa prospettiva sistemica, l'impresa deve:

- garantire equilibrio economico e finanziario;
- mantenere coerenza strategica nel lungo periodo;
- costruire relazioni stabili con i propri stakeholder;
- preservare le condizioni di sviluppo futuro.

La sopravvivenza dell'impresa nel tempo diventa quindi il presupposto fondamentale per la soddisfazione degli interessi di tutti i portatori di interesse. Senza solidità economica, non è possibile generare valore né per i dipendenti né per i clienti né per il territorio.

2.3 La creazione di valore per l'impresa nel modello stakeholder

Nel modello di stakeholder value, la creazione di valore per l'impresa rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente, per garantire la sostenibilità complessiva del sistema aziendale.

Un'impresa incapace di generare valore economico e finanziario per sé stessa non può soddisfare, nel lungo periodo, le aspettative degli altri stakeholder. La solidità economica e la coerenza strategica costituiscono quindi il presupposto su cui si fonda ogni ulteriore forma di creazione di valore.

La generazione di valore per l'impresa si esprime attraverso:

- redditività sostenibile;
- equilibrio economico-finanziario;
- efficienza operativa;
- capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali;
- innovazione e sviluppo strategico.

Tale impostazione consente di leggere il caso di easyJet come esempio di applicazione concreta di un modello orientato alla sostenibilità economica nel lungo periodo.

2.4 Il modello di business di easyJet: efficienza e accessibilità

EasyJet opera nel settore del trasporto aereo come compagnia low-cost, adottando un modello di business orientato all'efficienza operativa e al contenimento dei costi, senza rinunciare a elevati standard di sicurezza e affidabilità.

La compagnia si distingue per la capacità di rendere il trasporto aereo accessibile a una platea ampia e diversificata di passeggeri, collegando prevalentemente aeroporti principali tra grandi città europee, sia per una clientela business sia per una clientela leisure.

Gli elementi cardine della strategia includono:

- focalizzazione su rotte a corto e medio raggio;

- utilizzo intensivo della flotta;
- semplificazione dei processi operativi;
- struttura organizzativa snella.

A differenza di molte compagnie low-cost orientate verso aeroporti secondari, easyJet collega aeroporti principali, coniugando tariffe competitive e livelli di accessibilità tipici delle compagnie tradizionali.

2.5 Diversificazione: il ruolo di easyJet Holidays ed easyGroup

Accanto all'attività principale di trasporto passeggeri, il gruppo ha progressivamente diversificato il proprio modello di business attraverso easyJet Holidays, che offre pacchetti comprensivi di volo, transfer e alloggio.

Tale strategia si inserisce nel più ampio ecosistema di easyGroup, piattaforma di brand diversification che estende la filosofia low cost a diversi settori.

All'interno del gruppo rientrano iniziative quali:

- easyHotel, nel settore dell'ospitalità;
- easyGym, nel settore del fitness.

Questo modello consente di rafforzare la riconoscibilità del brand e ampliare le fonti di creazione di valore, riducendo la dipendenza esclusiva dal core business del trasporto aereo.

2.6 Standardizzazione della flotta e vantaggio competitivo

Uno degli aspetti centrali nella creazione di valore per easyJet è la gestione della flotta.

La compagnia opera esclusivamente aeromobili della famiglia Airbus:

- A319
- A320
- A320neo

- A321

La scelta di standardizzare la flotta su un unico costruttore, Airbus, consente:

- riduzione dei costi di manutenzione;
- minori costi di formazione per equipaggi e tecnici;
- maggiore flessibilità operativa;
- ottimizzazione della gestione dei pezzi di ricambio.

L'omogeneità tecnologica costituisce quindi una leva strategica di efficienza e competitività nel medio-lungo periodo.

2.7 Governance e sostenibilità strategica

La governance aziendale svolge un ruolo determinante nel garantire l'allineamento tra obiettivi strategici e risultati operativi.

EasyJet adotta un sistema volto a bilanciare:

- pressione sui risultati di breve periodo;
- continuità aziendale;
- resilienza organizzativa;
- sostenibilità economica nel lungo termine.

La creazione di valore non è interpretata come mera massimizzazione del profitto, ma come capacità di mantenere equilibrio tra efficienza, qualità del servizio e solidità finanziaria.

2.8 Gestione del rischio e strumenti di controllo

Il settore aereo è fortemente esposto a variabili esterne quali:

- fluttuazioni del costo del carburante;
- instabilità geopolitiche;
- shock esogeni;
- variazioni improvvise della domanda.

EasyJet ha sviluppato strumenti di pianificazione e controllo volti a preservare l'equilibrio economico-finanziario, tra cui:

- politiche di hedging sul carburante (politiche di copertura del rischio legato alle oscillazioni del prezzo);
- pianificazione flessibile della capacità operativa;
- sistemi di controllo di gestione e monitoraggio delle performance;
- strumenti di analisi predittiva.

Questi meccanismi rafforzano la resilienza aziendale e contribuiscono alla creazione di valore sostenibile.

2.9 La crescita post-pandemica e il rafforzamento della redditività

La fase successiva alla crisi da Covid-19 ha rappresentato un banco di prova cruciale per l'intero settore.

Nel periodo post-pandemico, easyJet ha beneficiato di una ripresa progressiva della domanda. I risultati del primo trimestre dell'esercizio 2026 evidenziano che il numero di passeggeri trasportati dalla compagnia è cresciuto del 7% su base annua, a fronte di un incremento della capacità del 5%, con un conseguente load factor pari al 90%, il livello invernale più elevato registrato dalla compagnia dal periodo pandemico.

Parallelamente, easyJet Holidays ha continuato il proprio percorso di crescita, generando un utile pari a 50 milioni di sterline, in aumento del 16% rispetto all'anno precedente, trainato da una crescita del 20% del numero di clienti. Tali risultati evidenziano la capacità del gruppo di diversificare le fonti di valore e di rafforzare la redditività complessiva attraverso lo sviluppo di attività complementari al core business del trasporto aereo.

Dal punto di vista operativo, gli investimenti effettuati in affidabilità, tecnologia ed esperienza del cliente hanno prodotto effetti tangibili. Nel trimestre considerato, la puntualità dei voli è migliorata di quattro punti percentuali, raggiungendo il 77%, mentre la soddisfazione dei clienti della compagnia aerea è aumentata fino all'83%. Analogamente,

anche easyJet Holidays ha registrato un miglioramento della soddisfazione della clientela, pari all'84%.

Questi risultati riflettono l'attenzione dell'azienda alla qualità del servizio e alla solidità operativa, elementi che contribuiscono in modo diretto alla creazione di valore per l'impresa nel lungo periodo.

Le prenotazioni risultano inoltre in crescita rispetto all'anno precedente per il secondo trimestre e mostrano un andamento positivo in vista della stagione estiva, sostenute dal miglior mese di gennaio mai registrato in termini di volumi e ricavi. Nel complesso, tali indicatori confermano la capacità di EasyJet di consolidare la propria posizione competitiva nel mercato europeo e di proseguire in un percorso di crescita disciplinata e sostenibile.

2.10 Confronto competitivo: easyJet tra low cost e compagnie tradizionali

L'analisi teorica della contrapposizione tra shareholder value e stakeholder value trova un'applicazione particolarmente significativa nel settore del trasporto aereo europeo, caratterizzato dalla coesistenza di modelli di business profondamente differenti. Il confronto tra easyJet, Ryanair e Air France consente di evidenziare come diverse configurazioni strategiche riflettano differenti interpretazioni del concetto di creazione di valore.

Ryanair rappresenta l'espressione più radicale del modello low cost orientato alla massimizzazione dell'efficienza operativa e alla compressione sistematica dei costi. Il suo approccio è storicamente caratterizzato da una forte focalizzazione sulla redditività per l'azionista, perseguita attraverso strategie aggressive di riduzione delle spese aeroportuali, elevata produttività del personale, utilizzo di aeroporti secondari e politica tariffaria estremamente flessibile. In tale configurazione, la creazione di valore appare prevalentemente riconducibile a una logica di shareholder value, nella quale la centralità dell'efficienza economica tende a prevalere su altre dimensioni relazionali.

Air France, in qualità di compagnia tradizionale e carrier di bandiera, adotta invece un modello full service fondato su una struttura organizzativa più complessa, una rete intercontinentale e un'offerta articolata per segmenti di clientela differenziati. In questo caso,

la creazione di valore non si limita alla dimensione finanziaria, ma include una forte componente istituzionale e sociale: tutela dell'occupazione, relazioni sindacali strutturate, funzione strategica nazionale e ruolo nel sistema aeroportuale francese. Tuttavia, tale modello comporta costi operativi più elevati e una minore flessibilità rispetto ai vettori low cost, incidendo sulla capacità di generare ritorni finanziari competitivi nel breve periodo.

EasyJet si colloca in una posizione intermedia tra questi due estremi. Pur operando come compagnia low cost, la compagnia ha progressivamente sviluppato un modello più equilibrato, caratterizzato da una maggiore attenzione all'esperienza cliente, alla formazione del personale e alla sostenibilità ambientale. A differenza di Ryanair, easyJet utilizza prevalentemente aeroporti principali, investe nella digitalizzazione dei processi e nella costruzione di una cultura organizzativa orientata alla collaborazione interna. Contestualmente, rispetto a Air France, mantiene una struttura dei costi più snella e un modello operativo semplificato, che le consente di preservare margini competitivi.

Da questa comparazione emerge come la creazione di valore possa assumere configurazioni differenti a seconda del modello strategico adottato. Se Ryanair appare maggiormente ancorata a una logica di efficienza finanziaria pura, e Air France a una dimensione istituzionale e multi stakeholder tipica dei vettori legacy, easyJet sembra rappresentare un esempio di integrazione tra disciplina economica e progressiva attenzione agli stakeholder.

2.11 La creazione di valore per l'impresa come fondamento del sistema stakeholder

Nel complesso, easyJet crea valore per sé stessa attraverso:

- coerenza strategica;
- efficienza operativa;
- disciplina finanziaria;
- innovazione;
- governance orientata al lungo periodo.

Questa capacità di generare valore economico rappresenta il fondamento su cui si innestano le successive dimensioni di creazione di valore analizzate nei capitoli seguenti, dedicate ai manager, ai dipendenti, ai clienti e al territorio.

L'impresa, in quanto soggetto autonomo, deve prima garantire la propria solidità e continuità per poter sostenere l'intero sistema di relazioni che la circonda.

Capitolo III: La creazione di valore per i manager

3.1 Il concetto di creazione di valore per i manager e la sua rilevanza strategica

Nel modello di stakeholder value, l'impresa non è considerata esclusivamente come uno strumento di massimizzazione del profitto per gli azionisti, ma come un sistema complesso di relazioni che genera valore per una pluralità di portatori di interesse: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e management. In questa prospettiva, i manager assumono una posizione centrale, poiché rappresentano l'anello di congiunzione tra la definizione della strategia e la sua concreta attuazione operativa.

La creazione di valore per i manager può essere intesa come l'insieme di politiche, strumenti e pratiche organizzative volte a favorire lo sviluppo professionale, la motivazione, l'autonomia decisionale e la capacità di leadership. Investire nel management non costituisce soltanto un costo per l'organizzazione, ma rappresenta una leva strategica capace di generare benefici diffusi e duraturi. Manager competenti e motivati sono infatti in grado di:

- migliorare la qualità delle decisioni strategiche e operative;
- ottimizzare l'efficienza dei processi;
- favorire un clima organizzativo positivo;
- tradurre gli obiettivi aziendali in risultati concreti;
- rafforzare l'engagement dei collaboratori.

In tale impostazione, l'impresa non è considerata esclusivamente come un insieme di risorse economiche orientate al profitto, bensì come un sistema vitale che genera valore attraverso relazioni fiduciarie, processi di apprendimento e dinamiche di condivisione della conoscenza tra gli attori organizzativi⁶.

In questa prospettiva, quindi, il management non rappresenta un semplice esecutore della strategia, ma un soggetto attivo nella co-creazione del valore aziendale. I manager

⁶ T. Pencarelli, *Impresa, valore e prospettiva sistemica*, in IPEJM Italian Performance & Enterprise Journal of Management, n. 1, 2024.

contribuiscono infatti a costruire valore attraverso la qualità delle decisioni, la gestione delle relazioni interne ed esterne e la capacità di orientare l'organizzazione verso obiettivi sostenibili nel tempo.

La creazione di valore per i manager assume pertanto una duplice dimensione:

- una dimensione economica, legata ai risultati conseguiti dall'organizzazione;
- una dimensione relazionale e professionale, connessa alla crescita delle competenze, al riconoscimento interno, alla reputazione e alla possibilità di partecipare attivamente alla definizione delle scelte strategiche.

Il valore non si configura dunque come un flusso unidirezionale dall'impresa verso il management, ma come un processo di co-creazione fondato su fiducia, responsabilizzazione e allineamento tra valori individuali e valori organizzativi⁷. Tale impostazione amplia la tradizionale concezione di “managerial value”, collocandola all'interno di una logica di sostenibilità e di equilibrio tra performance economica e benessere organizzativo.

In particolare, nei settori ad alta complessità operativa come il trasporto aereo, il ruolo manageriale assume una valenza ancora più significativa. La gestione delle risorse umane, il coordinamento delle attività operative, il rispetto delle numerose normative di sicurezza e la qualità del servizio richiedono competenze tecniche e relazionali elevate. Pertanto, la capacità dell'impresa di attrarre, sviluppare e trattenere talenti manageriali incide direttamente sulla sua performance complessiva e sulla sostenibilità nel lungo periodo.

In questo quadro, easyJet adotta un modello organizzativo orientato alla valorizzazione delle risorse interne e alla costruzione di percorsi di crescita coerenti con la propria cultura aziendale. L'attenzione alla creazione di valore per i manager si traduce in

⁷ T. Pencarelli, *Impresa, valore e prospettiva sistemica*, in IPEJM Italian Performance & Enterprise Journal of Management, n. 1, 2024.

politiche di mobilità interna, continuità manageriale e sviluppo della leadership, che contribuiscono a rafforzare la solidità e la coerenza del sistema organizzativo.

3.2 La valorizzazione delle risorse interne e la mobilità professionale

Un elemento distintivo del modello di gestione di easyJet è rappresentato dall'attenzione alla crescita interna e alla valorizzazione delle competenze maturate sul campo. L'azienda promuove una cultura organizzativa in cui il merito, l'esperienza operativa e la conoscenza approfondita del contesto aziendale costituiscono criteri fondamentali per l'accesso a ruoli di maggiore responsabilità.

In tale prospettiva, la mobilità interna assume un ruolo strategico. La compagnia mette a disposizione dei propri dipendenti una piattaforma digitale denominata "Inside Jobs", attraverso la quale è possibile candidarsi a posizioni aperte all'interno del gruppo, cambiare funzione o intraprendere percorsi di avanzamento professionale. Questo strumento favorisce la trasparenza delle opportunità di carriera e consente ai collaboratori di pianificare e costruire il proprio percorso professionale senza necessariamente uscire dall'organizzazione.

La mobilità interna produce molteplici effetti positivi:

- aumenta la motivazione e il senso di appartenenza;
- riduce il turnover;
- consente di trattenere competenze chiave;
- garantisce una maggiore coerenza culturale nei ruoli di responsabilità.

La valorizzazione delle risorse interne può essere interpretata anche come un meccanismo di rafforzamento del capitale relazionale dell'impresa. La crescita interna dei manager contribuisce infatti alla sedimentazione di conoscenze tacite, alla continuità culturale e alla stabilità delle relazioni organizzative. Il valore aziendale, in questa

prospettiva, si costruisce nel tempo attraverso processi cumulativi di apprendimento e attraverso la qualità delle interazioni tra gli attori del sistema impresa⁸.

Nel caso di easyJet, la promozione di figure provenienti dall'operatività rafforza il legame tra dimensione strategica e dimensione operativa, generando un allineamento cognitivo e valoriale che favorisce decisioni più efficaci e una maggiore legittimazione del ruolo manageriale. Tale dinamica contribuisce a creare valore non solo per i manager coinvolti, ma per l'intero ecosistema organizzativo. La scelta di privilegiare la crescita interna si riflette concretamente nella composizione del management. In EasyJet, numerosi manager provengono da percorsi professionali sviluppati interamente all'interno dell'azienda. Essi hanno maturato esperienze operative in diverse funzioni, ad esempio come assistenti di volo o piloti, prima di assumere ruoli di coordinamento e leadership. Un caso emblematico è rappresentato dai "Base Manager" di ciascuna base operativa. Tali figure sono responsabili della gestione degli equipaggi, dell'organizzazione di ferie e turnazioni, della gestione delle assenze per malattia e delle principali questioni amministrative relative ad assistenti di volo e piloti. Molti di questi manager sono ex membri di equipaggio: hanno quindi vissuto in prima persona le dinamiche operative, le criticità e le esigenze legate al lavoro di bordo. Questa esperienza diretta consente loro di comprendere meglio le difficoltà e le motivazioni delle richieste provenienti dal personale, oltre a favorire relazioni basate su fiducia e conoscenza reciproca.

Tale approccio genera valore non solo per i manager stessi, che vedono riconosciuto il proprio percorso professionale, ma anche per l'intera organizzazione, che beneficia di una leadership radicata nella realtà operativa e coerente con i valori aziendali.

3.3 Continuità manageriale e sviluppo della leadership

La creazione di valore per i manager in easyJet si manifesta anche attraverso la continuità manageriale e l'investimento nello sviluppo della leadership. La stabilità nei ruoli

⁸ T. Pencarelli, *Impresa, valore e prospettiva sistemica*, in IPEJM Italian Performance & Enterprise Journal of Management, n. 1, 2024.

apicali contribuisce infatti a garantire coerenza strategica, allineamento organizzativo e credibilità interna.

Un esempio significativo è rappresentato dalla recente successione al vertice aziendale: Kenton Jarvis è stato nominato nuovo Chief Executive Officer nel 2024, diventando il primo CEO nella storia della compagnia proveniente da una successione interna dal ruolo di Chief Financial Officer. Egli è subentrato a Johan Lundgren, dopo aver ricoperto ruoli di primo piano all'interno del gruppo e aver contribuito alla definizione delle principali strategie aziendali.

Questa scelta conferma la volontà dell'organizzazione di valorizzare competenze già presenti al proprio interno e di garantire una transizione basata sulla conoscenza approfondita del modello di business, della cultura aziendale e delle dinamiche operative. La continuità manageriale rafforza la fiducia dei dipendenti, favorisce la stabilità decisionale e consolida l'allineamento tra strategia e operatività.

Parallelamente, EasyJet promuove uno stile di leadership orientato alla collaborazione, alla responsabilizzazione e all'autonomia decisionale. La creazione di valore per i manager non si limita infatti alla progressione di carriera, ma include:

- investimenti nella formazione e nello sviluppo delle competenze manageriali;
- empowerment e delega decisionale;
- definizione chiara di obiettivi e indicatori di performance;
- valorizzazione delle capacità relazionali e comunicative.

In un settore in cui performance operative e qualità del servizio rappresentano indicatori centrali di successo, la presenza di manager capaci di motivare i team e di gestire situazioni complesse costituisce un vantaggio competitivo rilevante.

Nel complesso, il modello adottato da EasyJet dimostra come la creazione di valore per i manager non sia un elemento accessorio, ma una componente strutturale della strategia aziendale. Attraverso percorsi di crescita interna, strumenti di mobilità professionale, continuità manageriale e investimenti nello sviluppo della leadership, l'azienda rafforza

l'efficacia del proprio management e costruisce le basi per una creazione di valore sostenibile nel lungo periodo, a beneficio dell'impresa e degli altri stakeholder.

Capitolo IV: La creazione di valore per i dipendenti

4.1 I dipendenti come stakeholder primari

Nel paradigma della teoria orientata agli stakeholder, l'impresa è concepita come un sistema di relazioni nel quale la creazione di valore non è orientata esclusivamente agli azionisti, ma a tutti i soggetti che contribuiscono alla sua esistenza e al suo funzionamento. Tra questi, i dipendenti rappresentano stakeholder primari, poiché forniscono competenze, tempo, energie e conoscenze, partecipando in modo diretto alla generazione di valore economico e competitivo.

In tale prospettiva, il lavoro non è riducibile a semplice fattore produttivo, bensì costituisce una risorsa strategica. Il capitale umano può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sostenibile quando risulta:

- prezioso,
- raro,
- difficilmente imitabile,
- non sostituibile.

Le competenze, l'esperienza e il coinvolgimento dei dipendenti, soprattutto nei settori ad alta intensità di servizio, incidono direttamente sulla qualità dell'offerta e sulla reputazione aziendale. Nel trasporto aereo, l'interazione tra personale e cliente costituisce parte integrante del servizio stesso: il comportamento dell'equipaggio contribuisce in modo determinante alla percezione di sicurezza, affidabilità e professionalità della compagnia.

4.2 Le dimensioni della creazione di valore per i dipendenti

Per i dipendenti il lavoro è importante perché garantisce:

- Reddito stabile, per vivere serenamente
- Ambiente sicuro e positivo, dove passare molte ore al giorno
- Motivazione e senso di appartenenza

I dipendenti lavorano volentieri quando l'organizzazione dei turni di lavoro è ben gestita, il lavoro è interessante e vario e corrisponde alle proprie competenze e passioni, e se è presente un buon clima aziendale interno

Le aziende dovrebbero trattare i dipendenti come persone, non numeri.

Lo stile aziendale deve essere fatto di rispetto, ascolto, valori condivisi e può comprendere anche benefici. Il clima positivo può richiedere anni per essere costruito ma può rovinarsi in poco tempo. Lo stile della leadership è fondamentale: un capo coinvolgente e rispettoso motiva, mentre uno autoritario e pressante demotiva.

La felicità e il benessere del dipendente dipendono da fattori concreti come sicurezza, stabilità, qualità dell'ambiente lavorativo e rispetto umano. Creare valore per il dipendente significa migliorare non solo la sua vita professionale ma anche quella personale e familiare.

4.3 La creazione di valore per i dipendenti in EasyJet: gestione e benefits

EasyJet riconosce il valore strategico del proprio capitale umano, operando in un contesto altamente regolamentato nel quale la sicurezza rappresenta una priorità assoluta.

L'analisi di questo capitolo si concentra sulle figure operative di prima linea, che lavorano a diretto contatto con i passeggeri.

Ogni aeromobile prevede la presenza di:

- Comandante
- Primo ufficiale
- Capo cabina
- Assistenti di volo (3)

La distinzione tra equipaggio di volo ed equipaggio di cabina riflette una chiara gerarchia delle responsabilità. In situazioni di emergenza, la decisione finale spetta al comandante; nella gestione ordinaria dei passeggeri, il coordinamento è affidato al capo cabina.

La struttura retributiva e i percorsi di carriera interni sono coerenti con il diverso grado di responsabilità, valorizzando la progressione professionale e incentivando la permanenza in azienda. Generalmente, tutti i piloti entrano in azienda come primi ufficiali e, dopo aver maturato un determinato numero di ore di volo e completato un percorso di formazione specifico, possono essere promossi a comandanti. Allo stesso modo, i capi cabina iniziano la loro carriera come assistenti di volo e vengono successivamente selezionati, in base alle loro competenze comunicative e organizzative, per ricoprire il ruolo di responsabili di cabina.

Essendo un settore in cui la safety riveste un ruolo fondamentale ed è garantita in larga parte dal personale, easyJet investe in modo significativo nelle attività di screening e selezione prima dell'assunzione degli equipaggi.

Il processo di selezione prevede diverse fasi: inizialmente i candidati svolgono test attitudinali al momento della candidatura online sulla piattaforma “easyJet Careers”. Se l'esito è positivo, vengono convocati per uno o più colloqui di lavoro. Successivamente si procede alla verifica delle referenze e casellari giudiziari, infine, alla firma del contratto, che comprende un periodo di prova.

Per l'azienda, già dal primo giorno di contratto il dipendente entra a far parte della “famiglia easyJet” e beneficia degli stessi diritti e vantaggi riconosciuti ai colleghi con maggiore anzianità.

Un aspetto centrale della creazione di valore per i dipendenti riguarda l'organizzazione del lavoro e l'attenzione all'equilibrio tra vita professionale e personale. In EasyJet, i dipendenti possono scegliere tra diversi pattern lavorativi, quali roster flessibili, schemi fissi: 4 on / 4 off, 5 on / 4 off – 5 on / 3 off, nonché contratti part-time al 50% o al 75%. Tale flessibilità consente alle persone di adattare l'attività lavorativa alle proprie esigenze personali e familiari, con la possibilità di modificare il proprio assetto di anno in anno.

Particolare attenzione è dedicata alla gestione dello stress lavorativo e della fatica (fatigue management), tema cruciale nel settore del trasporto aereo. EasyJet promuove una cultura della sicurezza in cui la tutela della salute psicofisica del personale è considerata prioritaria rispetto alla mera continuità operativa. In questo contesto, i dipendenti non vengono penalizzati qualora non si sentano nelle condizioni adeguate per svolgere il proprio servizio, ma sono anzi incoraggiati ad adottare comportamenti responsabili orientati alla safety e a prendersi una giornata di riposo, compilando il “fatigue report form”, che consente anche alla compagnia aerea di capire cosa dover cambiare nella creazione dei turni di lavoro per evitare di affaticare gli equipaggi.

A supporto di questo approccio, la compagnia mette a disposizione corsi dedicati alla gestione dei giorni di riposo e al recupero delle energie, con l'obiettivo di favorire un rientro al lavoro in condizioni ottimali. È inoltre previsto un programma di supporto psicologico accessibile a tutti i dipendenti e disponibile in diverse lingue, a testimonianza dell'attenzione dell'azienda al benessere complessivo delle proprie persone.

La formazione rappresenta uno dei pilastri della creazione di valore per i dipendenti in EasyJet. L'approccio aziendale è sintetizzato dal motto “training more than checking”, che riflette la volontà di privilegiare la formazione rispetto al controllo. Attraverso programmi formativi strutturati e di elevata qualità, la compagnia mira a sviluppare competenze tecniche, operative e relazionali, rafforzando al contempo un clima di fiducia nella professionalità delle persone. In coerenza con questo approccio, anche le attività di

verifica e osservazione operativa vengono concepite come strumenti di crescita e non come mere valutazioni. I feedback rilasciati ai dipendenti prendono infatti il nome di “Passport to Success”(figura 4.1), a sottolineare il loro ruolo di supporto al miglioramento continuo e allo sviluppo professionale. Tale denominazione riflette la volontà dell’azienda di superare una visione tradizionale del controllo, spesso associata a stress, ansia o percezione di giudizio, per favorire invece una cultura del feedback costruttivo e orientato al successo individuale.

Il Passport to Success non rappresenta quindi una scheda valutativa con finalità sanzionatorie, ma uno strumento di accompagnamento che consente ai dipendenti di individuare punti di forza e aree di miglioramento in un’ottica di apprendimento continuo. Questo approccio contribuisce a creare un ambiente di lavoro sereno e motivante, nel quale il feedback viene percepito come un’opportunità di crescita e non come una fonte di pressione, rafforzando il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle persone.

Un elemento distintivo di questo modello è rappresentato dal coinvolgimento diretto di figure operative nei processi di formazione e selezione del personale. Recruiters e trainers sono infatti spesso assistenti di volo o piloti che alternano attività d’ufficio a giornate di volo, garantendo una forte coerenza tra contenuti formativi e realtà operativa. Tale integrazione contribuisce a rendere la formazione maggiormente efficace e aderente alle esigenze quotidiane del lavoro.

La creazione di valore per i dipendenti passa anche attraverso politiche di riconoscimento e sistemi di benefit che rafforzano il senso di appartenenza all’organizzazione. In questo contesto si inseriscono iniziative come gli “Spirit Awards”, eventi annuali durante i quali vengono celebrati i dipendenti che incarnano maggiormente i valori aziendali e che hanno ricevuto feedback positivi da parte dei passeggeri e dei colleghi. È il management di ogni base che nomina i suoi dipendenti migliori e le premiazioni riguardano diverse categorie professionali (assistente di volo dell’anno, pilota dell’anno ingegnere dell’anno..), contribuendo a rafforzare l’orgoglio e la motivazione.

EasyJet offre inoltre una serie di benefit a tutti i dipendenti, tra cui programmi di staff travel che consentono di viaggiare a tariffe agevolate insieme agli amici e familiari, voucher

per l'utilizzo dei servizi di easyJet Holidays e il programma "save as you earn", che permette di accantonare una parte dello stipendio e investirla nell'azienda, partecipando così indirettamente ai risultati economici del gruppo.

L'attenzione al benessere dei dipendenti si estende anche ai temi della diversità e dell'inclusione. EasyJet promuove politiche volte alla parità di genere e alla valorizzazione delle differenze individuali, come le iniziative a sostegno della presenza femminile nei ruoli di pilotaggio e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, nel quale sono rispettate le diverse identità personali e culturali. La possibilità di scegliere la divisa indipendentemente dal genere o di indossare il velo, e altri segni religiosi, rappresenta un esempio concreto di tale approccio. La compagnia si caratterizza inoltre per un'elevata inclusività dal punto di vista anagrafico, offrendo opportunità di impiego a persone di età diverse e consentendo anche a chi intraprende una seconda carriera di realizzare il proprio percorso professionale.

Un ulteriore elemento rilevante nella creazione di valore per i dipendenti, pienamente coerente con una visione stakeholder, riguarda la tutela della sicurezza psicologica sul luogo di lavoro. EasyJet ha sviluppato l'iniziativa "speak up, speak out", uno strumento volto a incoraggiare i dipendenti a segnalare comportamenti, situazioni o episodi che abbiano generato disagio o che non risultino in linea con i valori e con la cultura aziendale.

Attraverso questo canale, i dipendenti possono riportare episodi di razzismo, molestie sessuali, bullismo o altre forme di comportamento inappropriato, scegliendo se effettuare la segnalazione in modo nominativo oppure completamente anonimo. La possibilità di mantenere l'anonimato consente alle persone di esprimersi liberamente e in sicurezza, riducendo il timore di ripercussioni e favorendo una cultura organizzativa basata sulla fiducia e sulla responsabilità condivisa. Le segnalazioni possono essere effettuate anche da terzi che abbiano assistito a comportamenti non adeguati. Le segnalazioni vengono gestite dai dipartimenti delle risorse umane a livello nazionale e, nei casi più gravi, vengono trasmesse direttamente alla sede centrale di Londra. Questo processo dimostra come easyJet consideri la sicurezza non solo in termini operativi e fisici, ma anche sotto il profilo mentale ed

emotivo, riconoscendo la sicurezza psicologica come una componente essenziale della qualità del lavoro.

A tutela dei propri dipendenti, la compagnia adotta inoltre una politica ferma nei confronti di comportamenti scorretti o violenti da parte dei passeggeri. In caso di condotte offensive o aggressive, EasyJet può applicare misure restrittive che includono il divieto di volo per un periodo compreso tra due e cinque anni. Tale politica rafforza il messaggio secondo cui il rispetto del personale rappresenta un valore imprescindibile.

Un ulteriore elemento di creazione di valore per i dipendenti riguarda il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze linguistiche. EasyJet opera in un contesto fortemente internazionale e multiculturale, nel quale la capacità di comunicare con passeggeri di diversa nazionalità rappresenta un fattore chiave per la qualità del servizio e per la sicurezza a bordo. Per questo motivo, la compagnia prevede una retribuzione aggiuntiva mensile per i dipendenti che parlano più lingue. Tale incentivo economico ha una duplice funzione: da un lato, incoraggia il personale a utilizzare e sviluppare le proprie competenze linguistiche; dall'altro, consente di offrire un servizio più inclusivo, permettendo ai passeggeri di ricevere informazioni e assistenza nella propria lingua madre. Questo aspetto assume particolare rilevanza sia nel miglioramento dell'esperienza del cliente, che si sente maggiormente compreso e rassicurato, sia nella gestione delle comunicazioni operative e di sicurezza, garantendo che anche i passeggeri non anglofoni siano pienamente informati.

Un altro elemento che conferma l'attenzione di easyJet al benessere e alla valorizzazione dei propri dipendenti è il riconoscimento ricevuto a livello esterno. Nel 2026, per l'ottavo anno consecutivo, easyJet è stata nominata tra i "best places to work in the UK" secondo Glassdoor, risultando l'unica compagnia aerea presente nelle prime posizioni della classifica. Questo riconoscimento assume un significato particolarmente rilevante poiché si basa esclusivamente su feedback anonimi lasciati dai dipendenti, offrendo quindi una valutazione autentica e indipendente del clima organizzativo e della qualità

dell'esperienza

lavorativa.

Nel complesso, EasyJet crea valore per i propri dipendenti attraverso un sistema integrato di politiche che comprendono flessibilità organizzativa, formazione, benessere, riconoscimento, inclusione e sicurezza, dimostrando un impegno concreto nella tutela delle persone e nella costruzione di un ambiente di lavoro sano, responsabile e sostenibile. Questo approccio consente di sviluppare un capitale umano competente e motivato, che rappresenta una risorsa fondamentale per la sostenibilità del modello di business e per la creazione di valore a beneficio degli altri stakeholder analizzati nei capitoli successivi.

Figura 4.1: Passport to Success

The screenshot displays the 'Passport to Success Form' interface within the Flightboard application. At the top, there is a navigation bar with a back arrow and the text 'Flightboard', and a title 'Passport to Success Form'. Below this, the form itself is titled 'Passport to Success Form' and contains several input fields: 'Position' (a dropdown menu with 'Select an Option'), 'Sectors' (a text input field), 'Requested by Crew Member (Y/N)' (a dropdown menu with 'Select an Option'), and 'Base' (a text input field with 'ORY').

The form is divided into several sections, each with a header and a comment field:

- Always with SAFETY at your Heart**: This section includes a dropdown menu for 'Safety & Security SOP's' with the option '*** - Smashed It!' and a text area for 'Comments - contributed to the RoCK briefing topic discussion, actively participates in briefing'.
- Always CHALLENGING cost**: This section includes a dropdown menu for 'OTP' with the option '** - Well Done!' and a text area for 'Comments - reports on time, ready to board on time'.
- Making a POSITIVE DIFFERENCE**: This section includes a dropdown menu for 'Sustainability' with the option '* - Getting There!' and a text area for 'Comments - Reduces waste on board including dry stores, processes recycling correctly, promotes any business initiatives (e.g. last sector 50% discount on fresh options, vouchers, etc.)'.
- Inflight Experience**: This section includes a dropdown menu for 'Inflight Experience' with the option '* - Getting There!' and a text area for 'Comments - Demonstrates retail knowledge and uses selling techniques, performs duties as per the CSM'.

At the bottom of the form, there is a navigation bar with tabs for 'Scratchpad', 'Info', 'Crew', 'Contacts', 'PSF' (the active tab), 'Summary', and 'Seat Map'. Below the navigation bar, there is a status bar with icons for 'My Roster', 'EJU4823/03 ORY VCE', 'DOC', 'COMM', 'Supplementary eForms', and 'Settings'.

Capitolo V: La creazione di valore per i clienti

5.1 Il cliente nella prospettiva stakeholder

Nel modello di stakeholder value, i clienti rappresentano uno degli stakeholder fondamentali per la sostenibilità e il successo di lungo periodo dell'impresa. La capacità di generare e mantenere relazioni di fiducia con la clientela costituisce una condizione essenziale per la continuità aziendale e per la creazione di vantaggio competitivo.

Nel settore del trasporto aereo, la soddisfazione del cliente incide direttamente sulla reputazione della compagnia, sul livello di fidelizzazione e sulla capacità di competere in un mercato caratterizzato da elevata trasparenza informativa e forte pressione sui prezzi. In un contesto nel quale il confronto tra offerte alternative è immediato, la qualità percepita del servizio diventa un fattore differenziante decisivo.

La creazione di valore per i clienti non si limita pertanto alla semplice erogazione del servizio di trasporto, ma riguarda l'intera esperienza di viaggio, dalla fase di prenotazione fino al post-volo. Ogni punto di contatto tra impresa e passeggero contribuisce alla formazione della percezione complessiva del servizio e alla costruzione della relazione nel tempo.

5.2 Il valore percepito e l'esperienza del cliente

Il valore per il cliente non coincide esclusivamente con il prezzo pagato o con la prestazione tecnica ricevuta, ma con il valore percepito, inteso come il risultato del confronto tra i benefici ottenuti e i costi sostenuti. Tali costi non sono soltanto monetari, ma comprendono anche il tempo impiegato, l'impegno richiesto e il livello di stress associato all'esperienza di acquisto e fruizione del servizio.

Nel settore del trasporto aereo, il valore percepito è influenzato da una pluralità di fattori, quali la puntualità, la chiarezza delle informazioni, la facilità di accesso agli aeroporti, il comfort a bordo e la qualità dell'interazione con il personale. L'esperienza di viaggio

assume pertanto una dimensione complessiva e integrata, nella quale elementi tangibili e intangibili concorrono alla formazione della soddisfazione finale.

5.3 La creazione di valore per i clienti nel caso EasyJet

EasyJet crea valore per i propri clienti attraverso una combinazione di prezzi competitivi e qualità percepita del servizio. Pur operando come compagnia low-cost, l'azienda riesce a offrire un servizio considerato più friendly rispetto a molte concorrenti dirette, grazie all'attenzione al cliente e al ruolo centrale svolto dal personale operativo. Il posizionamento di easyJet consente ai passeggeri di beneficiare di tariffe accessibili senza rinunciare a livelli elevati di sicurezza, affidabilità e comfort.

Un elemento distintivo della proposta di valore per i clienti è rappresentato dalla rete di collegamenti. A differenza di molte compagnie low-cost che operano prevalentemente su aeroporti secondari, easyJet serve numerosi aeroporti principali e strategici, offrendo maggiore flessibilità e comodità ai passeggeri. In diverse grandi città europee, la compagnia opera su più aeroporti, come nel caso di Milano (Malpensa e Linate) e Parigi (Orly e Charles de Gaulle), rispondendo alle esigenze differenziate di una clientela business e leisure. Questa scelta strategica consente di soddisfare un'ampia varietà di bisogni, mantenendo al contempo una politica tariffaria competitiva.

La creazione di valore per i clienti passa inoltre attraverso un'attenzione costante all'esperienza utente. EasyJet investe in soluzioni digitali volte a semplificare il viaggio e a ridurre le fonti di stress tipicamente associate al trasporto aereo. Il processo di prenotazione risulta intuitivo e rapido, sia tramite il sito web sia attraverso l'app easyJet, che rappresenta uno strumento centrale nella gestione dell'intera esperienza di viaggio. Attraverso l'applicazione, i passeggeri possono effettuare il check-in, conservare la carta d'imbarco in formato digitale e ricevere notifiche in tempo reale relative al proprio volo. Tra queste, assume particolare rilevanza la notifica automatica del gate non appena questo viene assegnato, permettendo ai passeggeri di organizzarsi con maggiore tranquillità all'interno dell'aeroporto. Inoltre, l'app consente di seguire il proprio aeromobile tramite un sistema

di flight tracker, che permette di visualizzarne la posizione e di monitorarne l'arrivo, riducendo l'incertezza e migliorando la percezione di controllo da parte del cliente.

La puntualità dei voli rappresenta un ulteriore fattore chiave nella creazione di valore per i clienti. EasyJet pone particolare attenzione all'affidabilità operativa, consapevole dell'impatto che ritardi e disservizi hanno sulla soddisfazione dei passeggeri e sulla percezione complessiva del servizio. Il miglioramento delle performance di puntualità contribuisce a rafforzare la fiducia dei clienti e a consolidare la reputazione della compagnia, in particolare tra i viaggiatori frequenti e la clientela business, per i quali il rispetto degli orari rappresenta un elemento essenziale. Tale risultato è reso possibile grazie all'elevata efficienza dei processi operativi a terra, in particolare attraverso la riduzione dei tempi di turnaround e del cambio equipaggio. EasyJet ha sviluppato procedure e tecniche specifiche che consentono di svolgere in modo rapido e coordinato tutte le attività necessarie tra un volo e il successivo, come lo sbarco dei passeggeri, la preparazione dell'aeromobile, l'imbarco e il briefing dell'equipaggio. Questi turnaround hanno una durata media di circa 20 minuti, tempo durante il quale l'aeromobile viene completamente preparato per la nuova rotazione. L'ottimizzazione di tali processi consente alla compagnia di massimizzare l'utilizzo della flotta e di ridurre i tempi di attesa per i passeggeri, generando un valore concreto in termini di efficienza e affidabilità del servizio.

EasyJet crea valore per i clienti anche attraverso programmi di fidelizzazione e servizi aggiuntivi dedicati ai passeggeri abituali. La carta "EasyJet Plus" offre una serie di vantaggi, tra cui l'accesso a corsie di sicurezza dedicate, l'imbarco prioritario, la scelta gratuita del posto e la possibilità di portare a bordo un bagaglio a mano più grande. Tali servizi rispondono in modo mirato alle esigenze di chi viaggia spesso e attribuisce valore al risparmio di tempo e alla maggiore comodità.

Accanto ai servizi di fidelizzazione, la compagnia offre la possibilità di personalizzare ulteriormente l'esperienza di viaggio attraverso una gamma di servizi accessori. Tra questi rientra la possibilità di prenotare il pasto già in fase di acquisto del biglietto, opzione non disponibile nelle compagnie aeree low cost concorrenti, consentendo

ai passeggeri di pianificare anticipatamente il proprio viaggio. Questa opzione risulta particolarmente apprezzata nei casi di viaggi organizzati o di itinerari complessi, ad esempio per passeggeri che effettuano voli intercontinentali con scalo, per i quali la gestione dei tempi e delle coincidenze assume un ruolo centrale. In alternativa, i passeggeri possono acquistare cibo e bevande direttamente a bordo, mantenendo un elevato grado di flessibilità.

All'interno dell'esperienza di volo, easyJet mette a disposizione anche una boutique di bordo che propone prodotti offerti a prezzi particolarmente vantaggiosi, beneficiando di sconti applicati su tariffe già duty free. Questo servizio contribuisce ad arricchire il viaggio, trasformando il tempo trascorso a bordo in un momento di acquisto e intrattenimento, e aumenta il valore percepito dell'esperienza complessiva.

Un ulteriore elemento significativo nella creazione di valore per i clienti è rappresentato dalla capacità di easyJet di integrarsi con altri operatori del settore per facilitare i viaggi di lungo raggio. A partire dal 2022, in Italia la compagnia ha avviato una collaborazione con Neos che consente ai passeggeri di raggiungere l'aeroporto di Milano Malpensa con voli easyJet provenienti da diverse città italiane e di proseguire successivamente su voli intercontinentali operati da Neos. Tale integrazione permette ai passeggeri di effettuare il transito senza dover uscire dall'aeroporto e senza la necessità di ripetere le procedure di check-in, con il bagaglio che viene automaticamente trasferito sul volo successivo. Questa soluzione rappresenta un vantaggio rilevante in termini di semplicità, risparmio di tempo e riduzione dello stress, avvicinando l'esperienza di viaggio offerta da easyJet a quella delle compagnie tradizionali, pur mantenendo una struttura tariffaria competitiva. In tal modo, la compagnia amplia ulteriormente la propria proposta di valore, rispondendo alle esigenze di una clientela sempre più orientata a viaggi complessi e internazionali.

La creazione di valore per i clienti si fonda anche su un sistema strutturato di ascolto e miglioramento continuo. Dopo ogni volo, easyJet invita i passeggeri a fornire un feedback sull'esperienza di viaggio, permettendo alla compagnia di monitorare costantemente il livello di soddisfazione e di individuare aree di miglioramento. Un aspetto particolarmente

rilevante di questo sistema è che i feedback raccolti sono resi visibili anche al personale di bordo, che può consultare i commenti relativi ai voli sui quali ha operato tramite una piattaforma dedicata. Questo meccanismo rafforza il legame tra esperienza del cliente e coinvolgimento dei dipendenti, favorendo comportamenti orientati alla qualità del servizio e alla responsabilità individuale.

EasyJet dà anche molta attenzione a quei passeggeri che manifestano ansia o paura del volo. È stata infatti avviata l'iniziativa "Fearless Flyer", un programma specificamente progettato per supportare le persone che soffrono di aerofobia e che, per questo motivo, tendono a limitare o evitare i viaggi aerei. Questi combinano sessioni teoriche e pratiche e sono condotti da piloti, assistenti di volo e psicologi specializzati. Durante il programma vengono affrontati, in modo chiaro e accessibile, temi legati al funzionamento dell'aeromobile, alla sicurezza del volo, alle turbolenze e alle procedure operative, con l'obiettivo di ridurre l'incertezza e aumentare la percezione di controllo da parte del passeggero. Il percorso si conclude generalmente con un volo accompagnato, durante il quale i partecipanti possono mettere in pratica quanto appreso in un ambiente supportivo e rassicurante.

Nel complesso, easyJet crea valore per i propri clienti attraverso un modello che combina accessibilità economica, ampiezza e qualità del network, innovazione digitale, personalizzazione del servizio e ascolto attivo della clientela. Prezzi competitivi, utilizzo degli aeroporti principali, strumenti tecnologici avanzati e attenzione costante all'esperienza del passeggero contribuiscono a costruire relazioni durature con i clienti, in linea con una visione stakeholder che pone il cliente al centro della strategia aziendale e della sostenibilità di lungo periodo.

Capitolo VI: La creazione di valore per il territorio

6.1 Il territorio come stakeholder strategico

Nel modello di stakeholder value, il territorio e le comunità locali costituiscono uno stakeholder strategico, in quanto accolgono le attività operative dell'impresa e ne assorbono direttamente gli effetti economici, sociali e ambientali. La relazione tra impresa e territorio assume quindi una dimensione bidirezionale: da un lato l'azienda beneficia delle infrastrutture, del capitale umano e del contesto istituzionale; dall'altro contribuisce allo sviluppo e alla trasformazione dell'ambiente in cui opera.

La creazione di valore per il territorio può essere interpretata anche alla luce del concetto di “valore condiviso”, elaborato da Michael E. Porter e Mark R. Kramer, secondo cui le imprese possono generare valore economico creando simultaneamente valore per la società, affrontando bisogni sociali e ambientali attraverso il proprio modello di business⁹. In questa prospettiva, la creazione di valore per il territorio non rappresenta un'attività accessoria o meramente filantropica, ma una componente integrata della strategia competitiva aziendale.

Il territorio non è dunque un semplice spazio geografico in cui si svolgono le attività operative, ma un ecosistema composto da istituzioni, comunità, imprese, capitale umano e infrastrutture. Il valore territoriale si manifesta attraverso effetti diretti, indiretti e indotti: occupazione, attrazione di investimenti, sviluppo del turismo, rafforzamento della connettività internazionale e crescita del capitale sociale locale.

Nel settore del trasporto aereo tale legame risulta particolarmente significativo. Gli aeroporti rappresentano veri e propri poli economici, capaci di generare occupazione, attrarre investimenti e favorire la mobilità di persone, imprese e capitali. La presenza stabile di una compagnia aerea in uno scalo contribuisce a rafforzarne il ruolo di nodo di connessione territoriale e di motore di crescita locale.

⁹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, in Harvard Business Review, January–February 2011.

In questo contesto, easyJet contribuisce alla creazione di valore per i territori in cui opera attraverso un insieme integrato di interventi che comprendono sviluppo economico, inclusione sociale, impegno solidale e sostenibilità ambientale.

6.2 Impatto economico e sociale sui territori

La creazione di valore per il territorio si manifesta, in primo luogo, attraverso l'impatto economico generato dalla presenza operativa della compagnia negli aeroporti europei. Oltre ai posti di lavoro diretti, EasyJet contribuisce alla creazione di numerose opportunità occupazionali nei servizi collegati alle attività aeroportuali, quali handling, manutenzione, catering, sicurezza, servizi commerciali e logistica. La scelta di operare su numerose basi e di servire aeroporti principali favorisce lo sviluppo economico locale, rafforzando il ruolo degli scali come hub di collegamento e di crescita territoriale.

Accanto all'impatto economico, easyJet promuove iniziative a forte valenza sociale, dimostrando attenzione verso le comunità in cui è inserita. Un esempio significativo è rappresentato dal programma "Flight Paths", che prevede l'organizzazione di sessioni introduttive presso i centri di formazione della compagnia, come il training centre di London Gatwick. Queste iniziative sono rivolte in particolare ai giovani che non si trovano inseriti in percorsi di istruzione, formazione o lavoro, in un contesto in cui la disoccupazione giovanile nel Regno Unito ha raggiunto livelli particolarmente elevati. Attraverso questo programma, easyJet mira a ridurre le barriere di accesso al mondo del lavoro e a contrastare le percezioni errate legate ai requisiti di ingresso nella professione di assistente di volo. Molti giovani, infatti, ritengono erroneamente che siano necessari specifici titoli di studio o esperienze pregresse per potersi candidare. Queste sessioni hanno quindi l'obiettivo di costruire fiducia e consapevolezza, mostrando come il ruolo di assistente di volo rappresenti una concreta opportunità professionale aperta a persone di ogni provenienza, offrendo competenze trasferibili, lavoro di squadra e possibilità di crescita personale e professionale. In questo modo, la compagnia rafforza il proprio contributo all'inclusione sociale e allo sviluppo del capitale umano locale.

La creazione di valore per il territorio si manifesta anche attraverso l'impegno solidale di easyJet a favore di cause umanitarie. Dal 2012 la compagnia collabora con UNICEF, promuovendo a bordo la raccolta di donazioni destinate a sostenere programmi per l'infanzia nei paesi più vulnerabili. L'iniziativa coinvolge direttamente i passeggeri, trasformando il viaggio in un'occasione di partecipazione attiva e sensibilizzazione su temi di rilevanza globale. Nel corso degli anni, questa collaborazione ha permesso di raccogliere somme significative, contribuendo a rafforzare l'impatto sociale della compagnia oltre i confini dei territori in cui opera.

Un ulteriore esempio di attenzione verso le comunità locali è rappresentato dall'iniziativa avviata in occasione del trentesimo anniversario di easyJet. A partire dal novembre 2025, in concomitanza con l'introduzione delle nuove divise del personale, la compagnia ha deciso di recuperare le uniformi dismesse e destinarle a organizzazioni caritative locali. In particolare, easyJet ha avviato una collaborazione con enti attivi nel supporto alle famiglie in difficoltà, come il programma che prende il nome di "uniform exchange", promosso da Level Trust nel Regno Unito, con l'obiettivo di fornire abbigliamento scolastico a bambini e ragazzi provenienti da contesti socio economici svantaggiati. Questa iniziativa risponde a problematiche concrete, quali l'aumento del costo delle divise scolastiche e il crescente numero di famiglie in condizioni di povertà, e conferisce alle uniformi una seconda vita, rafforzando il legame simbolico tra l'azienda, i suoi valori e il territorio.

EasyJet contribuisce inoltre alla vita culturale e alla visibilità internazionale dei territori attraverso partnership e sponsorizzazioni di eventi di rilevanza europea. In questo contesto si inserisce il ruolo di sponsor ufficiale dell'Eurovision Song Contest nelle edizioni 2024 e 2025, un evento seguito da milioni di spettatori e capace di valorizzare la diversità culturale, l'inclusione e il senso di appartenenza europea. Attraverso tale sponsorizzazione, la compagnia rafforza la propria immagine di brand vicino alle persone e alle comunità, sostenendo iniziative che promuovono la cultura e la connessione tra paesi.

6.3 Responsabilità ambientale e valorizzazione delle comunità

La creazione di valore per il territorio non può prescindere dalla dimensione ambientale, particolarmente rilevante nel settore del trasporto aereo. In tale ambito, EasyJet è impegnata in progetti di innovazione volti alla riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività, anche attraverso collaborazioni industriali con partner quali Rolls-Royce e Airbus, finalizzate allo sviluppo di tecnologie a minore impatto emissivo, inclusa la sperimentazione di soluzioni basate sull'idrogeno.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda la gestione responsabile dei rifiuti a bordo. EasyJet promuove infatti pratiche di raccolta differenziata durante le operazioni di volo, coinvolgendo attivamente il personale di cabina nel processo. Gli assistenti di volo effettuano la raccolta utilizzando due sacchi distinti: uno dedicato esclusivamente a bottiglie in plastica e lattine, destinato al riciclo, e uno per i restanti rifiuti indifferenziati. Tale procedura consente di separare in modo sistematico i materiali riciclabili già durante il servizio a bordo, riducendo la quantità di rifiuti destinati allo smaltimento tradizionale.

Attraverso questa organizzazione operativa, la compagnia riesce a riciclare ogni anno una quantità significativa di plastica e alluminio, contribuendo alla riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività e promuovendo una cultura della sostenibilità condivisa tra impresa, dipendenti e passeggeri. L'attenzione alla gestione dei rifiuti dimostra come la responsabilità ambientale non si esprima esclusivamente attraverso grandi investimenti tecnologici, ma anche tramite pratiche quotidiane integrate nei processi operativi.

Tali investimenti non producono effetti esclusivamente ambientali, ma generano ricadute positive sui territori coinvolti in termini di innovazione tecnologica, competenze specialistiche e sviluppo sostenibile di lungo periodo.

Capitolo VII: l'espansione e gli investimenti di easyJet in Italia

7.1 Il contesto italiano e l'importanza strategica del mercato

Fin dal suo ingresso in Italia nel 1998, easyJet ha sviluppato una presenza significativa nel mercato nazionale, contribuendo alla diffusione del trasporto aereo low cost e alla connettività tra città italiane e destinazioni europee. Nel corso degli anni, l'Italia è diventata uno dei principali mercati dell'azienda, collocandosi oggi come secondo mercato più importante dopo il Regno Unito in termini di traffico e volume d'operazioni.

Questa rilevanza è confermata dai numeri: grazie alle attività operative sviluppate su più aeroporti italiani, la compagnia si prepara ad operare con oltre 38 aeromobili basati in Italia e a trasportare più di 21 milioni di passeggeri ogni anno su oltre 260 rotte da e per 19 aeroporti nazionali.

La crescita italiana non è un fenomeno casuale, ma il risultato di scelte strategiche mirate a consolidare l'offerta commerciale, a rispondere alle esigenze di mobilità interna ed esterna del Paese e a rafforzare la competitività della compagnia nel contesto UE.

7.2 Le basi operative italiane: distribuzione, ruoli e numeri

La presenza di EasyJet in Italia si caratterizza principalmente per una rete di basi operative distribuite nei principali scali del Paese, tra cui:

7.2.1 Milano Malpensa

La base di Milano Malpensa (MXP) rappresenta il cuore della rete italiana di EasyJet e una delle più importanti in Europa continentale. Dal suo insediamento nel 1998 come prima base italiana, Malpensa è cresciuta costantemente fino a diventare un nodo strategico per la compagnia, con:

- Una delle maggiori concentrazioni di aeromobili easyJet nel continente: oltre 20 velivoli basati;

- Un volume di traffico passeggeri che ha superato 100 milioni di passeggeri totali trasportati da/per Malpensa nel corso degli anni.

Questa base svolge un ruolo chiave non solo per voli domestici e europei, ma anche come hub per formazione, logistica e infrastrutture di supporto.

7.2.2 Milano Linate e Roma Fiumicino

Nell'ambito di una più ampia strategia di espansione, a partire dalla primavera del 2025 EasyJet ha inaugurato due nuove basi operative:

- Milano Linate (LIN): con 5 aeromobili basati e circa 22 rotte operative, Linate è destinata a diventare un importante hub per voli “business oriented” e network domestico/europeo.
- Roma Fiumicino (FCO): con 3 aeromobili e circa 16 rotte trasportate da/per lo scalo, si tratta di un rafforzamento significativo della presenza a Roma, consolidando la posizione dell'Italia centrale nell'offerta easyJet.

Queste nuove basi nascono anche in seguito a decisioni regolatorie europee legate all'accordo tra ITA Airways e Lufthansa, che hanno determinato la cessione di slot per garantire la competizione nel mercato domestico.

7.2.3 Napoli e altre operazioni in Italia

Oltre ai due nuovi hub, EasyJet opera storicamente anche:

- Napoli (NAP), prima base italiana inaugurata dopo Malpensa e destinata a servire il centro-sud del Paese con numerosi collegamenti.

In passato EasyJet era presente anche a Venezia come base operativa, ma lo sviluppo recente dell'azienda si è concentrato sulle quattro principali sedi operative sopra citate.

7.3 Infrastrutture, formazione e investimenti: focus su Malpensa

Un elemento distintivo dell'impegno di EasyJet in Italia riguarda gli investimenti infrastrutturali non strettamente legati alla sola operatività di voli, ma orientati alla formazione e alla crescita delle competenze.

7.3.1 Il centro di addestramento a Malpensa

Fino a poco tempo fa, il principale centro di formazione EasyJet per piloti e personale di equipaggio si trovava nel Regno Unito (a Gatwick). Tuttavia, in seguito al cambiamento delle dinamiche normative dovuto alla Brexit, l'azienda ha dovuto individuare una sede EU in grado di supportare l'intero training operativo europeo.

A tal fine, EasyJet ha promosso l'apertura di un moderno centro di addestramento a Milano Malpensa in collaborazione con CAE, una delle principali società mondiali di formazione aeronautica.

Questo centro:

- È dotato di simulatori di volo di ultima generazione per Airbus A320;
- Può formare oltre 2.000 piloti all'anno provenienti da tutta Europa;
- Si inserisce in un accordo di lungo termine tra EasyJet e CAE per la formazione di piloti professionisti.

L'investimento in formazione non riguarda solo il personale di volo, ma rappresenta un chiaro segnale del valore attribuito da easyJet alla professionalizzazione delle risorse umane italiane e internazionali e alla competitività futura dell'azienda.

Conclusione

L'analisi sviluppata nel presente elaborato ha consentito di approfondire il tema della creazione di valore superando la tradizionale contrapposizione tra shareholder value e stakeholder value, per giungere a una visione integrata e sistemica dell'impresa contemporanea.

Se l'approccio della shareholder value ha storicamente contribuito a rafforzare la disciplina finanziaria e la centralità dell'efficienza economica, l'evoluzione dei mercati, l'aumento della complessità ambientale e le crisi sistemiche degli ultimi decenni hanno evidenziato i limiti di una visione esclusivamente orientata al profitto di breve periodo. In questo contesto, la stakeholder theory si è affermata come paradigma interpretativo capace di leggere l'impresa come sistema relazionale, inserito in una rete di interdipendenze economiche, sociali e istituzionali.

Il caso easyJet rappresenta un esempio significativo di come sia possibile coniugare solidità economica e attenzione agli stakeholder. La compagnia ha costruito il proprio successo su un modello di business efficiente, basato sulla standardizzazione della flotta, sul controllo dei costi e sull'ottimizzazione operativa. Tuttavia, la creazione di valore per l'impresa non si esaurisce nella dimensione finanziaria, ma si estende alla valorizzazione del capitale umano, alla qualità dell'esperienza cliente e alla responsabilità verso il territorio.

Per quanto riguarda i manager, easyJet dimostra come la crescita interna, la continuità manageriale e l'investimento nella leadership costituiscano leve strategiche fondamentali per garantire coerenza organizzativa e stabilità decisionale. La valorizzazione delle risorse interne rafforza l'identità aziendale e consolida la cultura organizzativa.

Con riferimento ai dipendenti, l'azienda ha sviluppato un sistema integrato di politiche orientate al benessere, alla formazione e alla sicurezza psicologica. In un settore ad alta intensità di servizio e fortemente regolamentato, la qualità del capitale umano rappresenta un fattore critico di successo. La creazione di valore per i dipendenti si traduce in maggiore motivazione, minore turnover e migliore qualità del servizio offerto ai clienti.

Per quanto concerne la clientela, easyJet riesce a combinare accessibilità economica e qualità percepita del servizio, offrendo un'esperienza di viaggio semplificata e digitalizzata. L'attenzione alla puntualità, alla trasparenza informativa e alla user experience contribuisce alla fidelizzazione e al rafforzamento della reputazione aziendale.

Infine, il progressivo orientamento verso obiettivi di sostenibilità ambientale e riduzione delle emissioni testimonia la volontà di integrare la dimensione economica con quella sociale e ambientale, in linea con le più recenti evoluzioni del paradigma stakeholder.

Nel complesso, l'analisi conferma come la creazione di valore per gli azionisti non sia in contrapposizione con la creazione di valore per gli altri stakeholder, ma ne rappresenti piuttosto il risultato di un equilibrio dinamico e virtuoso. EasyJet dimostra che un modello di business disciplinato, innovativo e orientato al lungo periodo può generare benefici diffusi, assicurando al contempo competitività e sostenibilità.

La transizione “dalla shareholder value alla stakeholder value” non implica dunque l'abbandono della logica economica, ma il suo ampliamento all'interno di una visione più complessa e responsabile dell'impresa. In questa prospettiva, la creazione di valore diventa un processo sistemico, relazionale e durevole, capace di garantire continuità aziendale e legittimazione sociale nel tempo.

Approfondimento finanziario

Per chi desidera approfondire l'aspetto quantitativo della creazione di valore, questa sezione presenta dati e indicatori finanziari relativi a easyJet, nel periodo Q1 2026.

easyJet plc

(‘easyJet’)

easyJet Trading Update for the quarter ended 31 December 2025 (Q1’FY26)

Q1 results in line with expectations with strategic route investments performing to plan and booked load factors for the remainder of FY26 ahead year on year

Q1 headline loss before tax £(93) million (Q1’25: £(61) million)

ASK Capacity: +9% YoY (Seats: +5% YoY)

Passenger growth: +7% YoY

Load factor improved by 2 percentage points to 90%

RASK: flat YoY

Total headline CASK: increased by 2% YoY

easyJet holidays: £50 million headline PBT with customer growth of 20%

Continued improvement in operational performance and customer satisfaction

On-time performance: 77%, +4ppts YoY

Airline CSAT: 83%, +4ppts YoY

Holidays CSAT: 84%, +1ppt YoY

FY26 Outlook unchanged

Capacity growth:

FY26 ASK capacity expected to grow c.7% YoY with seats expected to grow c.3% YoY.

FY26 easyJet holidays customers planned to grow up to 15%, from a base of 3.1m customers

Forward bookings:

Airline

Q2: 63% sold (+2ppts YoY). RASK expected to be up low single digits YoY

H2: 22% sold (+1ppt YoY)

easyJet holidays

H1: 97% sold, with average selling price up high single digits

H2: 47% sold

Cost:

FY26 total headline CASK is expected to see modest inflation as cost and operational efficiencies alongside favourable fuel prices partially offset market-wide cost inflation

Kenton Jarvis, easyJet's CEO, said:

“We have seen continued demand for our flights and holidays over the last quarter, growing airline passenger numbers and load factor with easyJet holidays maintaining its strong growth trajectory attracting 20% more customers year on year. Our focus on, and investment in, customer experience and punctuality is driving strong results with a four percentage point rise in customer satisfaction and on time performance year on year.

“Bookings are building well for the summer season, with our largest ever January booking period. We remain committed to delivering sustainable value and continue to progress towards our medium-term target of generating over £1 billion in profit before ta

Overview

We see continued demand for travel, with airline passengers increasing 7%, ahead of seat capacity growth of 5%, leading to a 90% load factor (+2 percentage points year on year). Demand for easyJet holidays also continues to grow, with customer numbers increasing 20% year on year. Our focus on operational performance, resulted in a 4 percentage point improvement in on-time performance, to 77%. This improvement in punctuality, alongside targeted enhancements across all aspects of the customer journey, drove a 4 percentage point improvement in airline customer satisfaction scores to 83%, continuing the improvement seen in FY25.

easyJet reported a headline loss before tax of £93 million, which is £32 million higher than the previous year. This performance reflects the first winter operating our strategic investments at Milan Linate and Rome Fiumicino, the time required for capacity investments to reach maturity and the continued competitive environment in specific markets. This is partially offset by profit growth in easyJet holidays and the continued reduction in disruption costs. Looking ahead, we are starting to see revenue maturity benefits in the March quarter and remain confident that our strategic investments will lead to further revenue maturity over the coming years as our capacity investments embed themselves into our network.

This year, the traditionally busy January booking period has seen record levels in both volume and revenue as bookings continue to build for Summer 2026. H2'26 is 22% sold for the airline and 47% sold for holidays. We remain focused on operational execution and delivering our medium term target of sustainably generating over £1 billion in profit before tax.

Sustainability

Sustainalytics ranked easyJet as the top-rated airline globally (out of 69 airlines assessed), scoring 18.0. We also remain one of Europe's leading airlines on MSCI (AA), CDP (B) and retained our place on the FTSE4Good index.

FY26 Outlook unchanged

Airline forward bookings;

Q2 63% sold (+2ppts YoY) with RASK expected to be up low single digits YoY reflecting revenue maturity benefits, throughout the quarter, from our capacity investments in prior years and a modest benefit in March from the timing shift of Easter YoY.

H2 22% sold (+1ppt YoY)

Q3 29% sold (+1ppt YoY)

Q4 15% sold, (+1ppt YoY)

Airline cost outlook

FY26 total headline CASK is expected to see modest inflation as cost and operational efficiencies alongside favourable fuel prices partially offset market-wide cost inflation from increasing environmental costs, wages, and airport charges.

Unit cost inflation is expected to be weighted towards the first half, driven by the annualisation of resilience measures implemented for Summer 2025, the phasing of airport rate increases, higher year on year winter load factors, and our continued investment in e-commerce.

Material upgauging benefit expected in FY27 and FY28 as A319 retirements accelerate as aircraft deliveries ramp up.x Capacity

Disciplined seat capacity growth of 3% expected, slightly below FY25.

46% of H1'26 growth is from annualising new bases opened during FY25.

	H1'26	H2'26	FY26
Seat capacity growth YoY	4%	2%	3%
Sector length growth YoY	4%	4%	4%
ASK capacity growth YoY	8%	6%	7%

easyJet holidays customers planned to grow by up to 15% in FY26, from a base of 3.1m customers

FY'26 64% sold

H1'26 is 97% sold, with average selling price up high single digits.

H2'26 is 47% sold.

Fuel & FX Hedging

Jet Fuel	H1'26	H2'26	H1'27	USD	H1'26	H2'26	H1'27
Hedged position	84%	62%	43%	Hedged position	80%	62%	40%
Average hedged rate (\$/MT)	715	688	671	Average hedged rate (USD/GBP)	1.30	1.31	1.32
Current spot (\$/MT) at 27.01.26	c.\$730			Current spot (USD/GBP) at 27.01.26	c.1.37		

Capacity

During Q1 easyJet flew 25.2 million seats, a 5% increase on the same period last year (24.1 million seats). Load factor was 90% up 2ppts year on year (Q1 FY25: 88%).

Passenger numbers in the quarter increased to 22.7 million (Q1 FY25: 21.2 million).

	October 2025	November 2025	December 2025	Q1 FY26	Q1 FY25
Number of flights	55,051	38,612	46,450	140,113	133,096
Passengers (thousand)	8,944	6,281	7,488	22,713	21,236
Seats flown (thousand)	9,919	6,948	8,380	25,247	24,072
Load factor	90%	90%	89%	90%	88%

Financial Summary¹⁰

¹⁰ For further details please contact easyJet plc:

Institutional investors and analysts:

Adrian Talbot Investor Relations +44 (0) 7971 592 373

Media: Anna Knowles Corporate Communications +44 (0) 7985 873 313

Harry Cameron Teneo +44 (0) 20 7353 4200

Glossary - refer to easyJet plc 2025 annual report [easyJet Annual Report and Accounts 2025](#)

This announcement may contain statements which constitute 'forward-looking statements'. Although easyJet believes that the expectations reflected in these forward-looking statements are reasonable, it can give no assurance that these expectations will prove to have been correct. Because these statements involve risks and uncertainties, actual results may differ materially from those expressed or implied by these forward-looking statements.

	Q1'26	Q1'25	Variance favourable/ (adverse)
Passenger revenue (£'m)	1,362	1,255	9%
Airline ancillary revenue (£'m)	584	535	9%
Holidays revenue ¹ (£'m)	311	247	26%
Group revenue (£'m)	2,257	2,037	11%
Fuel costs (£'m)	(512)	(500)	(2)%
Airline headline EBITDA costs ex fuel (£'m)	(1,359)	(1,182)	(15)%
Holidays EBITDA costs ¹ (£'m)	(264)	(207)	(28)%
Group headline EBITDA costs (£'m)	(2,135)	(1,889)	(13)%
Group headline EBITDA (£'m)	122	148	(18)%
Airline depreciation & amortisation (£'m)	(194)	(185)	(5)%
Holidays depreciation & amortisation ¹ (£'m)	(4)	(3)	(33)%
Group headline LBIT (£'m)	(76)	(40)	(90)%
Airline financing costs excluding balance sheet revaluations (£'m)	(22)	(19)	(16)%
Holidays financing costs (£'m)	7	6	17%
Balance sheet revaluations (£'m)	(2)	(8)	75%
Group headline LBT (£'m)	(93)	(61)	(52)%
Airline passenger RASK (p)	4.15	4.16	0%
Airline ancillary RASK (p)	1.78	1.77	1%
Total airline RASK (p)	5.93	5.93	0%
<i>Total airline revenue per seat (£)</i>	77.08	74.36	4%
Airline headline CASK ex fuel (p)	(4.81)	(4.61)	(4)%
Airline fuel CASK (p)	(1.56)	(1.66)	6%
Airline total headline CASK (p)	(6.37)	(6.27)	(2)%
<i>Airline total headline cost per seat (£)</i>	(82.74)	(78.70)	(5)%
Sector length (km)	1,299	1,255	4%
Available seat kilometres (ASK) (millions)	32,802	30,213	9%

Cash and other cash investments (£'bn)	2.8	2.8	0%
Net debt (£'m)	(106)	(484)	78%

1) easyJet holidays numbers include elimination of intercompany airline transaction

[Type here]

Bibliografia e sitografia

- Tonino Pencarelli: Dal capitalismo degli azionisti al capitalismo degli stakeholder: l'esigenza di una leadership umanistica per una transizione efficace
- Gianfranco Rusconi: il valore per gli stakeholders (impresa progetto – Electronic Journal of Management, n.1, 2012)
- <https://corporate.easyjet.com>
- <https://www.cae.com/civil-aviation/become-a-pilot/our-pilot-training-programmes/generation-easyjet-pilot-training-programme/>
- <https://careers.easyjet.com/en>