

ISSN 2282-6599

**RIVISTA  
DI ECONOMIA  
E POLITICA  
DEI TRASPORTI**

---

---

Anno 2020  
Numero 1

**R.E.PO.T**



**SIET**

---

Rivista Scientifica della Società  
Italiana di Economia dei Trasporti e della  
Logistica

# CORONAVIRUS E CRISI DEL TRASPORTO AEREO: VERSO UN NUOVO PANORAMA STRATEGICO?

Francesca Castaldo<sup>1\*</sup>

**Il settore aeronautico appare ad un osservatore esterno come una ‘nebulosa di imprese’, un’arena intricata in cui cooperazione e competizione coesistono. La crisi da coronavirus sta avendo pesanti impatti sul trasporto aereo - e conseguentemente sui costruttori di aeromobili - che i tentativi di immissione sistemica di liquidità tentano di arginare. Lo scenario che si intravede è un riassetto della costellazione, prodotto da nuovi giochi di alleanze in un mondo in cui pressoché nessun player può agire proficuamente da solo.**

**Parole Chiave:** trasporto aereo, compagnie aeree, crisi, coronavirus, alleanze strategiche

## 1. Introduzione

L'emergenza epidemiologica da COVID-19 sta assumendo - mentre scriviamo - proporzioni planetarie e gli effetti della pandemia appaiono, a tutti i livelli, oltre che devastanti, pervasivi: nessun ambito della vita individuale e sociale pare risparmiato.

Il nostro Paese è stato duramente colpito a livello sanitario, l'economia è in fase depressiva e il futuro globale appare incerto e minaccioso. A complicare le cose, vi è la constatazione che gli effetti del Coronavirus si stiano dispiegando su un tessuto già profondamente minato dalla grande crisi economico-finanziaria del 2008, che ha lasciato strascichi ancora oggi tangibili in alcuni paesi, come l'Italia, gravata da un debito pubblico smisurato.

A livello economico, i venti della crisi si sono abbattuti su alcuni settori industriali, più di altri, che stanno accusando un gravissimo colpo scagliato dalla pandemia sulla propria operatività. Tra questi, l'articolo si focalizza sul settore aeronautico e, in particolare, sul sub comparto dei vettori aerei. In particolare, ci spingeremo a delineare uno scenario sulla base delle caratteristiche peculiari del settore.

---

\* francesca.castaldo@mail.it; francesca.castaldo@uniroma1.it

## 2. Aeronautica: un settore completamente in crisi

Tra i settori maggiormente colpiti su scala globale dalla crisi pandemica vi è, senza ombra di dubbio, quello aeronautico.

L'origine dei problemi è da rintracciare innanzitutto nello stop ai voli, causato dai lockdown alla movimentazione di persone, e nelle conseguenti previsioni critiche per i vettori<sup>1</sup>. Per dare un'idea dell'ampiezza del fenomeno, basti pensare che nei primi quattro mesi dell'anno in corso, ovvero da gennaio ad aprile del 2020, il volume dei voli aerei si è ridotto dell'87,3% su scala mondiale<sup>2</sup> con conseguenze disastrose sulle compagnie aeree, e non solo.

L'impatto della crisi del coronavirus rallenterà il lungo ciclo commerciale positivo dell'aerospazio - ha spiegato l'amministratore delegato di Moody's, Russell Solomon - e neppure il settore della difesa, relativamente stabile, in virtù del legame forte con i clienti istituzionali, gli Stati, è più sufficiente per frenare una regressione che accomuna l'intero comparto. Seppure più solido, è improbabile infatti che il settore della difesa emerga incolume: la gestione dell'emergenza e le misure adottate quando sarà finita determineranno ovunque una revisione della spesa pubblica, che rischia di impattare sui budget pubblici destinati alla Difesa.

A causa della crisi del Covid-19, inoltre, rischiano di sparire 25 milioni di posti di lavoro nel settore aeronautico: è l'allarme lanciato dall'International Air Transport Association (IATA), che ha stimato che, qualora le stringenti restrizioni ai viaggi durassero anche solo tre mesi, le sole compagnie aeree sarebbero costrette a tagliare 2,7 milioni di lavoratori con un calo dei ricavi per l'intero 2020 di 252 miliardi di dollari, pari al 44% rispetto l'anno precedente.

Al momento la domanda di trasporto aereo in tutto il mondo è in declino del 70%, e nella sola Europa il calo fa registrare un 90%<sup>3</sup>. È facile immaginare come una tale brusca contrazione nel trasporto di persone e flussi commerciali diluirà, nei prossimi anni, la richiesta di nuovi aeromobili da parte delle aerolinee con budget più esigui, con impatti inimmaginabili a livello dei costruttori di velivoli.

Il tracollo dei trasporti, com'è noto, trascina, a cascata, quello della manifattura in uno dei settori più importanti, in quanto a investimenti mobilitati, occupazione generata, ampiezza delle supply chain, valore aggiunto. E difatti, con un prevedibile effetto domino, la crisi del coronavirus si sta propagando dal settore dell'aviazione a quello della produzione di aeromobili. Un fulmine inatteso in un comparto produttivo che già prima di questa congiuntura avversa era sofferente, a causa di problemi di diversa natura, che hanno riguardato in primis le due principali aziende produttrici di aerei al mondo, Boeing ed Airbus.

La situazione appare più complicata per il player americano, che già prima del dilagare del Coronavirus si è vista cancellare ordini per 150 aerei Boeing 737 Max, a terra da circa un anno dopo due tragici incidenti: lo stesso CEO David Calhoun nelle ultime interviste ha ammesso che ci vorranno "alcuni anni" per uscire dalla crisi. Ordini cancellati, ma anche l'impossibilità di consegnare i propri aerei in Europa o Cina a causa delle misure di lockdown, mettono a rischio un'azienda che dà lavoro diretto a 160.000 persone, con una supply chain diffusa in tutto il mondo e con forte presenza in Italia<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> In una simile cornice, persino Lufthansa, uno dei vettori più solidi, ha sospeso il dividendo previsto per il 2019.

<sup>2</sup> Notizia tratta dall'articolo dal titolo "How coronavirus brought aerospace down to earth", comparso su 'Financial Times' il 20.04.2020. Per maggiori approfondimenti si consulti il sito [www.ft.com](http://www.ft.com).

<sup>3</sup> Fonte: IATA (International Air Transport Association).

<sup>4</sup> Nel Nord Italia, in particolare, si trovano molti dei fornitori di componenti per i velivoli commerciali Boeing 787 e Boeing 767 ed il 14% della fusoliera del Boeing 787 è realizzato da Leonardo S.p.A. nel sito produttivo di Grottaglie, in provincia di Taranto (Fonte: sito web Leonardo S.p.A.).

Attualmente, la disponibilità di 15 miliardi di dollari consentirebbe a Boeing, ha detto il top manager, di pagare fornitori e dipendenti per circa otto mesi, donde la richiesta di apertura di nuove linee di credito. In un tentativo di accedere a immediata liquidità, Boeing ha richiesto al Governo federale un bailout pari a 60 miliardi di dollari, pur opponendosi a un possibile ingresso dello Stato nella compagine azionaria, trovando la disponibilità di Donald Trump a dare sostegno al settore, anche se resta da capire se la cifra verrà effettivamente messa a disposizione. Un salvataggio del genere, infatti, non sembra ancora all'orizzonte<sup>5</sup> mentre è arrivata recentemente la decisione presidenziale di alzare le tariffe all'importazione dei prodotti della concorrente Airbus, dal 10 al 15%, per sostenere il colosso americano.

In Europa anche il competitor Airbus - primo costruttore di aeromobili civili al mondo, avendo superato Boeing nel 2019 - inizia a essere colpito dalla crisi dei propri clienti, ma da una posizione di relativa forza rispetto a Boeing. A fine marzo 2020 il gruppo ha annunciato di avere una liquidità disponibile pari a 30 miliardi di euro per far fronte al calo degli ordini e al blocco delle consegne dei propri aeromobili a causa del coronavirus. Per fronteggiare la crisi, che pare estendersi ad una dimensione più che congiunturale, il player sembra, tuttavia, pronto a chiedere aiuti di Stato, in particolare a Germania e Francia, per linee emergenziali di liquidità e crediti. Una sponda favorevole per il colosso franco-tedesco è certamente quella francese, visto che l'Eliseo ha già annunciato sostegno al settore e messo l'aerospazio tra i settori prioritari per ripartire quando l'emergenza sarà finita. Nel frattempo, la produzione aziendale si è considerevolmente ridotta, con un calo pari a circa un terzo<sup>6</sup>, cui ha fatto seguito la richiesta dell'azienda ai propri fornitori di ridurre del 40% circa le proprie consegne di componentistica. Il gruppo ha deciso, inoltre, di cancellare il dividendo per il 2019 (1,80 euro per azione, pari a 1,4 miliardi di euro).

Entrambe le compagnie, malgrado il ricorso agli aiuti statali, usciranno con ogni probabilità, fortemente ridimensionate<sup>7</sup> dalla crisi del settore, con la necessità di dover ridurre l'occupazione e procedere a una ristrutturazione delle proprie supply chains.

Se persino 'titan' dell'aerospazio come Boeing e Airbus stanno soffrendo e chiedono supporto ai rispettivi governi, allora c'è davvero da temere un crollo senza precedenti? In realtà, a certificare il fall all'orizzonte è stata recentemente l'agenzia di rating Moody's, che ha espresso un outlook negativo a livello globale per l'intero settore aeronautico e aerospaziale.

Per questo motivo la IATA ha chiesto ai governi aiuti finanziari immediati per sostenere un settore capital intensive come quello aeronautico, e soprattutto i vettori, consentendo loro di rimanere imprese vitali in grado di guidare la ripresa quando la pandemia sarà contenuta.

La richiesta, sotto forma di prestiti, garanzie sui prestiti, sostegno al mercato delle obbligazioni societarie e sgravi fiscali, va in realtà al di là del supporto finanziario diretto. Accanto alle misure economiche - ha dichiarato de Juniac, Ceo e direttore generale dell'associazione - occorreranno presumibilmente indennità per licenze e certificazioni scadute, nonché misure di adattamento delle operations e dei processi, per evitare per esempio nuove infezioni attraverso casi importati, in quello che si profila come uno sforzo congiunto 'stato-mercato'.

---

<sup>5</sup> L'azienda, almeno per la sua compagine civile, potrà attingere al piano di stimolo da 2 trilioni di dollari destinato all'intera economia nazionale, così come potrà cercare di ottenere un credito diretto dalla Federal Reserve.

<sup>6</sup> Airbus ha recentemente annunciato una diminuzione della produzione mensile dell'Airbus A320, portandola a 40 aeromobili (rispetto al precedente rateo produttivo di 60 aerei al mese), cui si aggiunge una pari contrazione per il velivolo Airbus A350, la cui produzione passerebbe da 9 a 6 aeromobili al mese.

<sup>7</sup> La domanda complessiva per Boeing ed Airbus, i due giganti globali del settore, era stata stimata per i prossimi vent'anni, in circa 40mila velivoli, con entrate totali per 7 trilioni di dollari.

Non bisogna dimenticare che il settore aerospaziale - ‘industria delle industrie’ dell’era globalizzata – guida, tradizionalmente, la classifica delle esportazioni manifatturiere statunitensi ed europee, ma anche italiane (Alderighi e Gaggero, 2012). Se a ciò si aggiunge che l’intero comparto stava percorrendo una fase difficile<sup>8</sup> prima dell’attuale crisi pandemica, si comprende facilmente lo sforzo che i vari governi stanno profondendo per intervenire - in primis con i fondi per il salvataggio dei settori in crisi - in maniera più incisiva a favore dei grandi player ad altissimo valore aggiunto oltre che d’importanza strategica<sup>9</sup>. Le aziende dell’aerospazio e difesa garantiscono infatti la sovranità tecnologica e industriale in un campo altamente strategico per ogni Paese, che riguarda la capacità di garantire la propria difesa e sicurezza.

### **3. Nessuna misura è di per sé adeguata ad una crisi dai contorni globali**

La grave crisi economica in atto, conseguenza della pandemia da Coronavirus che ha inferto i suoi colpi in larga parte del mondo, è sotto gli occhi di tutti e richiede misure adeguate, sia nell’immediato che per essere pronti a sostenere la ripresa appena le condizioni lo consentiranno. “Relief” e “recovery” sono, non a caso, le parole chiave nel dibattito internazionale corrente.

Le misure di relief messe in atto in Italia e in Europa, comprese le proposte della Commissione europea, sono note e sembrano andare nella giusta direzione, con provvedimenti a sostegno dei lavoratori e delle famiglie (e quindi della domanda rivolta alle imprese), nonché delle imprese, fornendo la liquidità indispensabile per garantirne la sopravvivenza. Occorre comunque occuparsi sin da subito - avvertono gli economisti - della fase di recovery, dove un ruolo fondamentale, a latere di un’auspicabile, ma incerta, ripresa dei consumi interni, dovrà essere svolto dal sostegno alle esportazioni e soprattutto dal rilancio degli investimenti. Questi ultimi dovrebbero essere anche funzionali a un processo di trasformazione e di ammodernamento tecnologico, in particolare avendo presenti obiettivi di sostenibilità, oltre che, naturalmente, di competitività internazionale (Jarach e Reina, 2020). La Banca Europea degli Investimenti (BEI) ha recentemente annunciato un piano ambizioso di prestiti e garanzie a favore delle imprese per la realizzazione di investimenti mentre altre forme di sostegno al sistema produttivo e agli investimenti europei sono in fase di definizione, ed è verosimile che le infrastrutture vi svolgano un ruolo preminente.

A livello finanziario e monetario, invece, per contrastare l’impatto del coronavirus sull’economia reale non paiono purtroppo sufficienti gli strumenti messi in campo per disinnescare la crisi del 2008, causata sostanzialmente dall’incremento della spesa e del deficit pubblico per salvare gli istituti bancari<sup>10</sup> - meno in Italia, almeno all’inizio - ed evitare che, con il fallimento delle banche, la crisi finanziaria si potesse ripercuotere anche sull’economia reale. Questa volta ci troviamo a dover fronteggiare una crisi dai connotati globali, che si è generata nell’economia reale, per impedire che essa, avvitalandosi in una spirale economica recessiva, determini la caduta verticale delle attività produttive, dell’occupazione, dei redditi da lavoro e dei consumi, con tutte le implicazioni di questo fall sulla finanza pubblica. La caduta del Prodotto Interno Lordo, solo nell’eurozona, è stimata

<sup>8</sup> Boeing ed Airbus, avevano da tempo ingaggiato un contezioso commerciale davanti al ‘Dispute Settlement Body’ (DSB) del ‘World Trade Organization’ (WTO), che ha chiarito come entrambe le compagnie avessero goduto di aiuti da parte dei rispettivi Stati di riferimento (Stati Uniti, da un lato, e Unione europea, in particolare Francia e Germania, dall’altro).

<sup>9</sup> Se Oltreoceano e in Europa si stanno preparando alla tutela dell’aerospazio e lo stanno facendo attraverso l’iniezione di forte liquidità, per l’Italia si tratterebbe innanzitutto di sbloccare finanziamenti previsti, molti dei quali già inseriti nelle ultime leggi di bilancio.

<sup>10</sup> Strumenti volti essenzialmente a fornire liquidità al mercato interbancario per consentirgli di smaltire i prodotti finanziari tossici (derivati) e per acquistare titoli di stato.

per l'anno in corso anche al 10% del PIL. Insufficiente pare anche la flessibilità accordata al patto di stabilità per stati membri, che devono comunque fare i conti con bilanci pubblici sotto pressione sia per la riduzione delle entrate fiscali che per l'aumento della spesa pubblica da finanziarsi in deficit. Le cifre per misure tampone di cui si discute in Italia negli ultimi giorni paiono modeste rispetto alla ampiezza dell'impatto della crisi nel nostro paese. In realtà solo la BCE ha la potenza di fuoco necessaria nell'ordine di mille, forse duemila miliardi di euro per tutta l'eurozona nel corso dell'anno.

Non si può infatti fare affidamento sull'azione combinata del BAIL-IN del MES, che viene generalmente usata per contenere la crisi finanziaria e fiscale di un singolo stato, per far fronte ad una crisi estesa a tutta l'eurozona: la recessione dell'economia reale in mercato unico integrato coinvolgerebbe tutti (Giombini e Travaglini, 2020).

In questo quadro, come diversi esperti hanno ribadito, se si vuole mantenere la coesione istituzionale e politica, la sola istituzione in grado di farsi carico della situazione e di generare liquidità necessaria non è il Meccanismo Europeo di Stabilità ma la Banca Centrale Europea. Non è semplice però per la BCE intervenire per trasferire liquidità nell'economia reale, essendo la sua operatività limitata per statuto al canale del credito interbancario (Baravelli, 2003).

Essa può compiere operazioni non convenzionali solo con interventi nel mercato secondario per acquisto di titoli, già in circolazione, del debito pubblico e titoli di agenzia emessi da entità anche private, come ha fatto con il quantitative easing a partire dal 2012.

La questione relativa all'esigenza di far arrivare liquidità all'economia reale necessariamente attraverso il credito bancario, dati i vincoli della Banca Centrale Europea, è stata oggetto di non poche analisi degli esperti e degli studiosi (Baravelli, 2003; Giombini, G., Travaglini, G. (2020); Ruozi, 2012). Il rischio è che attraverso questo canale la liquidità rimanga all'interno del mercato finanziario. A riprova della difficoltà di trasferire liquidità all'economia reale tramite le banche, basti considerare che nonostante i circa 10.000 mld di euro immessi dalla BCE nel sistema bancario europeo nel periodo della crisi del debito sovrano ad oggi, acquistando titoli di agenzia e del debito pubblico, ben poca di questa alluvione monetaria si è riversata di fatto nell'economia reale<sup>11</sup>.

Non si può fare affidamento solo sulla spesa pubblica né saturare la BCE di titoli del debito pubblico di alcuni stati (in quanto ciò è vietato dalle sue regole di funzionamento).

Per superare l'impasse la Banca Centrale potrebbe, spiegano gli esperti, fare ricorso all'apertura di un canale di credito tramite le banche nazionali, le quali "scontino" con liquidità messa a disposizione dalla BCE, i titoli di imposta, cioè il debito verso il fisco, delle imprese nei settori in crisi (Baravelli, 2003; Ruozi, 2012). Con questo strumento le banche nazionali fungerebbero da "sostituti di imposta": esse corrisponderebbero al fisco, con la liquidità messa a disposizione dalla BCE, le tasse dovute dalle imprese e dai lavoratori autonomi assumendosene i "cunei fiscali" (Baravelli, 2003). La disponibilità di tale liquidità aggiuntiva sarebbe così finalizzata al sostegno delle imprese e dei lavoratori.

Una misura del genere avrebbe l'effetto di alleggerire i conti delle imprese nei settori in crisi, come in quello aeronautico, consentendo loro di rimanere a galla vincolandole però, per usufruirne, al mantenimento dei rapporti di lavoro in essere sia con lavoratori dipendenti sia con gli autonomi, obbligandosi a pagare gli stipendi e i corrispettivi defiscalizzati.

Per concludere, l'immissione di liquidità nel sistema economico è senz'altro la via maestra per superare le crisi a livello congiunturale e aiutare le imprese in difficoltà. È nostra convinzione che questa strategia non si riveli, tuttavia, sufficiente per fronteggiare una crisi dai contorni globali e dalla durata potenzialmente lunga.

Spetta alle imprese, ancorché aiutate dai governi, trovare un modo per tornare alla creazione di valore, dando prova di resilienza all'urto del Covid-19. Uno di questi modi, come vedremo,

<sup>11</sup> Basti considerare a tal proposito che, nel periodo di riferimento, i prezzi al consumo sono rimasti stazionari senza mai raggiungere il target di inflazione (tasso di inflazione al 2%) vanamente perseguito dalla BCE.

passa attraverso la creazione di nuove intese (o il mantenimento, e rafforzamento, delle alleanze in essere).

#### 4. Crisi da Coronavirus. Verso un nuovo scenario strategico?

##### 4.1 L'aeronautica civile: un mondo di alleanze

L'intero comparto aeronautico, per le sue caratteristiche intrinseche, richiede la concentrazione di grossi capitali, che si traducono in alte barriere all'entrata.

In un settore del genere - capital intensive - nessuno, o quasi, può operare profittevolmente da solo (Esposito, 1999). Conseguentemente esso è contraddistinto, più di altri, dalla molteplicità delle alleanze (Vicari, 1992).

Il termine alleanza, com'è noto, fa riferimento ad un accordo che lega due o più aziende partner per il perseguimento di obiettivi comuni, preservandone al contempo la loro rispettiva indipendenza. Due o più aziende indipendenti si combinano, quindi, in un'alleanza allo scopo di realizzare un progetto o una specifica attività mediante la condivisione di risorse e know-how, pur conservando la propria autonomia strategica e le caratteristiche culturali ed organizzative proprie<sup>12</sup>.

Obiettivi diversi, principalmente di carattere politico, commerciale, tecnico e finanziario, stanno alla base dei rapporti di partnership dei diversi attori del settore. Tralasciando i primi, che esulano dalle finalità di questo articolo<sup>13</sup>, preme qui sottolineare che - in termini generali - gli elevati costi (di ricerca e sviluppo, produttivi, di marketing) per il lancio di nuovi progetti e l'elevata sofisticazione tecnologica impongono spesso alle aziende aeronautiche di allearsi. Un'intesa tra due o più partner consentirebbe loro di condividere il rischio finanziario legato all'ingente investimento che la costruzione aeronautica ed il trasporto aereo richiedono (Ferrerri, 2003). Dividendosi, in funzione delle rispettive core competence, il carico produttivo, oltre che le spese commerciali e relative alla ricerca e sviluppo, le aziende riescono più velocemente ad ammortizzare i costi fissi e ad ottenere redditività.

Un progetto condiviso da due o più società risulta, poi, maggiormente convincente agli occhi degli stakeholders: gli attori finanziari sono assicurati dalle maggiori garanzie che i partner, unitamente, possono fornire e dal fatto che questi ultimi non concorreranno direttamente sui prodotti o servizi oggetto della partnership.

Cooperando con gli attori a monte o a valle della catena industriale, le aziende, inoltre, pervengono a fronteggiare l'incertezza tecnologica, raggiungendo migliori risultati. In sintesi, le alleanze aeronautiche contribuiscono a generare vantaggi competitivi durevoli ed è questa la ragione precipua del loro proliferare nel comparto (Esposito, 1999).

Il numero e l'eterogeneità delle alleanze rende il panorama dell'aeronautica formato da "costellazioni di aziende", per usare l'espressione di Lorenzoni e Ornati (1998): una nebulosa intricata, che rende ardua l'analisi ad un osservatore esterno<sup>14</sup>.

Se pensiamo ai costruttori di aeromobili, infatti, è difficile stabilire i confini dei singoli gruppi aziendali, quando questi perseguono i più svariati progetti in un moltiplicarsi di alleanze d'ogni tipo (Esposito, 2004). Accanto ai tradizionali accordi di partnership, instaurati tra aziende che

<sup>12</sup> È per tale motivo che tra i molteplici tipi di alleanza non sono annoverate le fusioni e le acquisizioni, in quanto le nuove entità da esse risultanti sono governate da un'unica struttura gerarchica.

<sup>13</sup> Per una disamina degli obiettivi molteplici delle alleanze si vedano, tra gli altri Badaracco, Contractor e Lorange, 1988, op. cit.; Esposito, 2004, op.cit; Lorenzoni e Ornati, 1998, op.cit.

<sup>14</sup> I tipi di alleanza sono i più svariati: dai programmi internazionali joint venture agli accordi di commercializzazione, dalla condivisione di attività di ricerca e sviluppo, alla cessione di licenze, per citare qualche esempio.

non competono tra di loro<sup>15</sup> (Contractor and Lorange, 1988), non sono infrequenti nel settore coalizioni tra competitor, che cooperano o per un progetto o per un periodo limitato, come ad esempio per la progettazione e commercializzazione di un prodotto o componente comune, da integrare in un secondo momento nel rispettivo portafoglio prodotti<sup>16</sup> (Esposito et al, 1995; Hayward, 1994).

È però nel mondo dei trasportatori, o vettori, che le alleanze sono fiorite massimamente, tanto da rappresentare il 70% e oltre dell'intero mercato delle compagnie aeree (Williams, 2002). Il fenomeno è stato determinato, com'è noto, dalla liberalizzazione dell'Aviation Industry che, a partire dal 'Deregulation Act' (1978) negli Stati Uniti, si è estesa al mercato europeo, dapprima, e poi a tutte le zone geografiche mondiali.

La crescita dei mercati e della relativa competitività, con il conseguente calo dei rendimenti, causato a sua volta dall'aumento degli investimenti necessari alla creazione e sviluppo delle flotte aeree - da un lato - e l'aumento della clientela, divenuta sempre maggiormente informata ed esigente - dall'altro - hanno agito congiuntamente alla presa di coscienza da parte delle compagnie aeree dell'utilità, quando non addirittura della necessità, di allearsi tra loro (Ferreri, 2003).

La coalizione tra compagnie aeree, grazie anche alla diffusione delle cosiddette reti 'hub and spoke', ha consentito nelle ultime decadi a ciascuna di esse di aumentare il volume della propria attività, mediante l'ampliamento della rete delle destinazioni, e di realizzare economie di scala, con considerevoli miglioramenti d'efficienza.

Tutto questo ha avuto chiaramente effetti positivi sugli end-users, i passeggeri, che hanno potuto beneficiare di un'offerta migliorata, anche grazie al meccanismo del code sharing tra le compagnie partner, a prezzi abbassati.

Il minor prezzo, poi, ha consentito di ampliare le vendite ai vettori, con vantaggi sul piano dei ricavi, che, in una spirale virtuosa, continuano a traslarsi in benefici per i clienti finali, ovvero i passeggeri (Esposito, 1999; Ferreri, 2003).

A differenza del mondo dei costruttori dove cooperazione e competizione spesso coesistono (Hayward, 1994), il subsector del trasporto è caratterizzato, infatti, prevalentemente da alleanze di tipo strategico<sup>17</sup>, ovvero di lunga durata.

## 4.2 Quale scenario si sta profilando?

Il settore aeronautico, abbiamo visto, è un comparto ad alta concentrazione di capitale e per sua natura tende a rendere molto difficile, per non dire pressoché impossibile, per la singola impresa operare proficuamente da sola. Tradizionalmente, solo i grossi gruppi o le compagnie più solide hanno mostrato una durata nel lungo periodo, e comunque tutti i player di un mercato del genere devono essere flessibili e massimamente adattabili ai nuovi scenari di un mercato complesso e turbolento (Teece, 1992).

La crisi attuale da coronavirus è, del pari, talmente pervasiva da poter condurre in breve tempo ad una contrazione dei ricavi tale da erodere completamente l'utile di esercizio per molte realtà aziendali. In particolare, le compagnie aeree, e soprattutto quelle più piccole o meno virtuose dal punto di vista della cassa, non solo distruggeranno valore ma saranno

<sup>15</sup> Si pensi all'integrazione verticale, con la quale l'azienda estende la propria attività a monte o a valle della catena industriale, sviluppando alleanze con un'impresa fornitrice oppure assicurando, mediante il controllo di un'azienda cliente, uno sbocco commerciale ai propri prodotti o servizi.

<sup>16</sup> In letteratura si parla, a tal proposito, di alleanze opportunistiche o tattiche. Per una disamina sul tema si veda, inter alia, Ferreri, 2003, op.cit.

<sup>17</sup> A differenza di quelle tattiche, le alleanze strategiche interessano l'azienda più ampiamente, estendendosi al di là del singolo progetto. Esse sono, pertanto, alleanze di lungo periodo, che possono anche sfociare in fusioni.



entro pochi mesi - secondo il recente allarme lanciato dall'International Air Transport Association (IATA) - in condizioni di bancarotta<sup>18</sup>.

Quello delle compagnie aeree è difatti sostanzialmente un business di cash-flow, nel senso che le compagnie 'operano' oggi gli aerei grazie alle vendite dei biglietti di domani. Considerando che i costi fissi di un vettore si aggirano intorno all'80% dei costi totali, la compagnia aerea deve sostenerli sia che stia volando con il congruo tasso di riempimento del velivolo, sia che - come sta accadendo ora<sup>19</sup> - la sua flotta sia quasi completamente a terra (Doganis, 2001; Shaw, 2002).

In tale scenario è facile immaginare che potranno sopravvivere e rimanere in maniera remunerativa sul mercato solo le aziende che riceveranno sostanziosi aiuti dall'esterno, sotto forma di iniezioni di liquidità o sovvenzioni da parte degli stati di appartenenza.

Ciò nondimeno, questa soluzione non è di facile applicazione in quanto quella attuale, più che una crisi, ha i connotati di una vera e propria catastrofe<sup>20</sup>.

Essendo quello aeronautico, e in particolare il sub comparto del trasporto, strutturalmente e per sua stessa costituzione, basato sulle alleanze strategiche, il superamento della crisi attuale pare, a nostro avviso, massimamente legato alla capacità di stringere coalizioni.

In altri termini, in un settore in cui nessun player può sopravvivere a lungo da solo in condizioni normali e in cui le joint venture e gli accordi d'ogni tipo sono molto frequenti, anche tra competitor (Badaracco, 1991), possiamo avanzare l'ipotesi che sopravvivranno e torneranno a generare utili solo quelle realtà che si alleeranno tra loro, anche dando vita a nuove entità aziendali.

Ora, l'efficacia di un'alleanza dipende dalla complementarità esistente tra i partner (Vicari, 1992).

I vantaggi delle alleanze, s'è detto, sono molteplici: basti pensare alla riduzione dei costi dell'intero processo produttivo o a quella del time to market, oppure ai miglioramenti progettuali ottenuti attraverso la condivisione delle core competence dei membri.

Per converso, quando due o più attori decidono di allearsi, ciascun membro dovrà essere pronto a trasferire conoscenze e tecnologie all'altro e perdere il controllo sull'insieme delle operazioni, in una logica di scambio e di condivisione degli sforzi e dei risultati (Badaracco, 1991; Ford et al., 2003).

La condivisione, d'altro canto, richiede (ma produce anche) un ampio grado di fiducia tra i partner di un'alleanza (Castaldo, 2018).

Le alleanze sono però, proprio per definizione, anche luogo di negoziazione tra i decision makers, o sono esse stesse il prodotto della negoziazione, la risultante di un gioco win-win, nel quale ciascuna parte perde qualcosa per ottenere un beneficio maggiore legato all'avvicinamento all'altra parte. E i conflitti di interesse aleggiano però su ogni intesa giacché ciascun partner ha obiettivi propri, prima ancora di giungere ad averne di comuni con i partner. Chiaramente, maggiore è la forza contrattuale di un'azienda all'interno del proprio settore di mercato, meglio essa riuscirà a costruire e a mantenere le alleanze (Badaracco, 1991).

In questo quadro interessante pare il caso di Alitalia, che, dopo una lunga storia di salvataggi nazionali e diversi tentativi falliti di unirsi - mediante fusione - ad altri vettori europei, starebbe ora ridisegnando il proprio partenariato su scala globale.

---

<sup>18</sup> Fonte: Qui Finanza, 7 aprile 2020.

<sup>19</sup> Questo articolo è stato concepito e scritto tra marzo e aprile 2020, in piena crisi da coronavirus.

<sup>20</sup> L'impressione generale che la pandemia abbia provocato un'autentica catastrofe economica fa riferimento alla constatazione che si preannuncia una recessione globale di proporzioni mai viste, ovvero una situazione di forte depressione, di povertà crescente e di accentuazione delle diseguaglianze, a livello globale, come peraltro diversi politici da più parti del mondo stanno enfatizzando. Il dissesto incide su un tessuto economico già debilitato dalla grande crisi del 2008 che in Italia (dato l'enorme debito pubblico) ha lasciato strascichi, più che altrove, ancora oggi tangibili.

La storica compagnia di bandiera italiana fa attualmente parte, com'è noto, di SkyTeam, una delle principali joint ventures globali, nata nel 2000 dall'unione di diverse compagnie aeree<sup>21</sup>, tra cui Air France-KLM, col fine principale di raggiungere un'estensione mondiale, coprendo 1150 destinazioni in 175 paesi di 6 continenti. Il disegno progettuale della 'newco nazionalizzata' prevedrebbe - secondo una recente dichiarazione del ministro dello Sviluppo Economico, Stefano Patuanelli - l'uscita da questa intesa<sup>22</sup> e l'inserimento in Star Alliance, la più grande alleanza globale di compagnie aeree, fondata nel 1997, che conta ad oggi 27 membri effettivi, tra cui il Lufthansa Group, e 29 membri associati.

Il successo delle intese tra vettori di nazionalità diversa è legato a molti fattori, tra cui la comprensione e il rispetto delle reciproche culture nazionali ed aziendali, l'efficacia comunicativa tra le parti ma è la fiducia, a ben vedere, l'ingrediente maggiormente saliente nel determinare la durata delle diverse partnership (Esposito et al., 1995).

La creazione di nuove alleanze e il mantenimento di quelle già esistenti tra le compagnie aeree dipenderanno così anche dalla capacità di ingenerare fiducia tra i partner, elemento più che mai importante nei periodi di crisi come quello attuale.

Per concludere, a livello macro il panorama dei vettori apparirà nel breve-medio termine ridisegnato: alcune aziende, quelle che avranno distrutto valore (Donna e Borsic, 2000) e mostrato scarsa prova di resilienza (Castaldo, 2020; Castaldo e Gatti, 2019; Pirotti e Venzin, 2014) tenderanno a sparire mentre altre, come quelle nate da alleanze strategiche, ma anche da fusioni o incorporazioni, faranno la loro comparsa facendo così assumere a questo sub-comparto del trasporto aereo un nuovo aspetto configurazionale<sup>23</sup>.

In questa cornice generale si staglia la particolarissima situazione del vettore italiano Alitalia, o di quel che ne resta: se non fosse stato, infatti, per i cospicui aiuti governativi - continuati per decenni e finalizzati al tentativo assolutamente antieconomico ma strategico per un Paese che ha profuso il massimo sforzo per far sopravvivere la sua storica compagnia di bandiera - l'Alitalia, tuttora la più grande compagnia aerea italiana, sarebbe con ogni probabilità da tempo scomparsa da un'arena globale di ardua competizione come quella dei vettori, per cause diverse ma tutte economicamente e finanziariamente riconducibili ad una distruzione di valore continuata troppo a lungo<sup>24</sup>.

## Riferimenti bibliografici

- Alderighi, M., Gaggero, A. (2012) "Accessibilità aerea e capacità esportativa del manifatturiero italiano", *L'industria*, 33(4), pp. 635-661.
- Baravelli, M. (2003) *Strategia e organizzazione della banca*. Egea, Milano.
- Badaracco, J.L. (1991) *The Knowledge Link - How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School, Boston.
- Bergantino, A.S., et al., ed. (2013) *I sistemi di trasporto nell'area del Mediterraneo: infrastrutture e competitività*, Franco Angeli, Milano.

<sup>21</sup> Ad oggi l'alleanza SkyTeam comprende 18 compagnie aeree, oltre ad Alitalia, che sono: Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, China Airlines, China Eastern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam Airlines e Xiamen Airlines.

<sup>22</sup> La partecipazione di Alitalia a SkyTeam dovrebbe terminare il 21 maggio 2020 mentre la nuova Alitalia Pubblica dovrebbe essere costituita, dopo vari slittamenti, entro la prima metà di giugno 2020, stando alle più recenti dichiarazioni (Fonte: Il Sole 24 Ore).

<sup>24</sup> Uno spunto interessante per successive riflessioni è rappresentato dal ruolo che la Newco Alitalia saprà, o meno, conquistare nello scacchiere mondiale, anche grazie alla nuova alleanza globale con Star Alliance (che si profila all'orizzonte) ma soprattutto all'efficienza ed efficacia che saprà, o meno, garantire la nuova governance.

- Castaldo, F. (2018) "Fronteggiare il nemico in arene competitive turbolente: l'importanza della fiducia e delle capacità dinamiche nelle alleanze strategiche", *Rivista Italiana di Conflittologia*, 35, pp. 10-39.
- Castaldo, F. (2020) "Top Gun nel Top Management: una via per aumentare la resilienza organizzativa?", *Rivista Aeronautica*, 1, pp. 30-34.
- Castaldo, F., Gatti, M. (2019) "Tempestività e resilienza: l'esperienza dei piloti al servizio del business", *Rivista Italiana di Conflittologia*, 39, pp. 23-41.
- Contractor, F.J., Lorange, P. (1988) *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Doganis, R. (2001) *The Airlines Business in the Twenty First Century*, Routledge, London.
- Donna, G., Borsic, D. (2000) *La sfida del valore. Strumenti e strategie per il successo dell'impresa*, Guerini, Milano.
- Esposito, E. (1996) *Le imprese ad alta tecnologia. Il caso dell'industria aeronautica*, CUEN, Napoli.
- Esposito, E. (1999) *Economia delle imprese ad alta tecnologia*, ESI, Napoli.
- Esposito, E. (2004) "Strategic Alliances and internationalisation in the aircraft manufacturing industry", *Technological Forecasting and Social Change*, 71 (5), pp.443-468.
- Esposito, E., Passaro, R., Raffa, M., Zollo, G. (1995) "Firms' Cooperative Strategies: Evidence from Transport Aircraft Industries, In Cox, A. (eds): *Innovation in Procurement Management*, Earlsgate Press, Boston.
- Ferreri, D. (2003) *Marketing and Management in the High-Technology Sector. Strategies and Tactics in the Commercial Airplane Industry*, Praeger, Westport, Connecticut.
- Fiocca, R., Snehota, I., Tunisini, A. (2003) *Business Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H., Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationship*, Wiley, New York.
- Giombini, G., Travaglini, G. (2020) "La regolamentazione del sistema bancario dopo la crisi", *Argomenti*, 14, pp. 7-24.
- Hakansson, H., Snehota, I. (1989) "No Business is an Island", *Scandinavian Journal of Management Studies*, 4 (3), pp. 187-200.
- Hayward, K. (1994) *The World Aerospace Industry. Collaboration and competition*, Duckworth & Rusi, London.
- Jarach, D., Reina, D. (2020) *Il marketing ai tempi del coronavirus: Istruzioni per l'uso*, Egea, Milano.
- Lorenzoni, G., Ornati, O. (1998) "Constellations of Firms and New Ventures", *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 41-57.
- Pirotti G., Venzin M. (2014) "La resilienza organizzativa delle aziende. Come misurarla e rinforzarla per resistere e reagire in tempo di crisi", *Economia & Management*, 1, pp. 59-74.
- Ruozi, R. (2012) "Stato, banche e liquidità", *Banca Impresa Società*, 31(1), pp. 11-24.
- Sanchez, R. (1997) "Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility", *International Studies of Management & Organization*, 27 (2), pp. 721-94.
- Selleri, L. (2018) "L'Impresa e la Gestione del Cambiamento. Dal Fronteggiamento dei Rischi Imprevedibili alla Disruptive Innovation", *Economia Aziendale Online*, 9(2), pp. 205-239.
- Shaw, S. (2002) *Airline Marketing and Management*, Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F., Darrow, R.M. (1992) "Yield Management at American Airlines", *Interfaces*, 22 (1) January-February, pp. 8-31.

- Teece, D.J. (1992) "Competition, cooperation, an innovation - Organizational Arrangements for regimes of rapid technological progress", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 18, pp. 1-5
- Vicari, S., a cura di (1992) *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia: il caso dell'industria aeronautica*, Egea, Milano.
- Williams, G. (2002) *Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy*, Ashgate, Aldershot, Hampshire.