

ISSN 2282-6599

RIVISTA DI ECONOMIA E POLITICA DEI TRASPORTI

Anno 2020
Numero 3

R.E.P.O.T



SIET

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

Airlines Newcomers. Verso una riconfigurazione strutturale della 'nebulosa'

Francesca Castaldo^{1*}

¹ *Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dipartimento di Management*

Quello delle compagnie aeree è un sub-comparto del settore aeronautico caratterizzato da spiccate peculiarità. Esso è stato recentemente travolto, su scala globale, dalla pandemia da coronavirus, che, con la crisi economica derivata, ne ha minato fortemente l'operatività.

Con precipuo riferimento all'Italia, il mondo dei vettori aerei è stato caratterizzato negli ultimi anni dalle vicende della compagnia di bandiera, i cui strascichi si sono protratti a lungo determinando un decadimento, anche all'estero, dell'immagine della struttura competitiva del Paese. Ampiamente nota è difatti la distruzione di valore pluriennale di Alitalia, i diversi tentativi di privatizzazione che si sono succeduti senza successo e l'intervento dello stato, culminato nella creazione di una 'newco' pubblica. Tralasciando le vicende della ex Alitalia, l'articolo intende focalizzarsi su due nuove compagnie aeree che entrano nel comparto in questo particolare momento storico, di crollo dei flussi turistici, innescati a loro volta dalla crisi economica del 2020.

In un precedente articolo pubblicato su questa rivista, dal titolo "Coronavirus e crisi del trasporto aereo: un nuovo panorama strategico?", avevamo tratteggiato uno scenario strategico, nel quale nuovi giochi di alleanze si sarebbero andati delineando nel periodo post-critico, ridisegnando di fatto il comparto. Ma non avevamo considerato l'ingresso di due nuovi player nell'arena competitiva. Questo articolo va a colmare questo gap, descrivendo l'entrata dei due newcomers e i relativi impatti, commerciali e di marketing, fino ad includere le ricadute economico-politiche per il sistema-paese.

Parole Chiave: Ego Airways, Kairos Air, newcomers, compagnie aeree, ripresa, post-crisi

1 Premessa

Quello delle compagnie aeree, come vedremo, è un sub-comparto molto peculiare del settore aeronautico civile. Connesso al trasporto dei passeggeri, e perciò strettamente correlato al turismo, è stato fortemente minato dalla pandemia da coronavirus, che ne ha cospicuamente ridotto l'operatività e i ricavi, con pesanti ricadute anche sul mercato dei costruttori di velivoli.

Con riferimento alla crisi del trasporto aereo, in un precedente articolo pubblicato su questa rivista, avevamo tratteggiato uno scenario strategico, nel quale sostenevamo che nuovi 'giochi' di alleanze si sarebbero andati delineando nel periodo post-critico, contribuendo a ridisegnare il comparto (Castaldo, 2020).

Oggi l'arena competitiva vede l'ingresso di due newcomers italiani. Nel primo paragrafo, ricorrendo spesso al costrutto teorico delle alleanze strategiche, faremo un sorvolo sul mondo delle aerolinee. A seguire, saranno indagati, nel secondo paragrafo, alcuni aspetti organizzativi e di marketing dei newcomers e, infine, nell'ultima parte, i potenziali impatti, di natura economica e politica, dei nuovi entranti sulla struttura concorrenziale del sub-settore, sulla clientela e sul Sistema Paese.

2 Il sub-comparto dei vettori aerei

I principali attori del settore dell'aviation industry sono i costruttori di aeromobili e di equipaggiamenti, da un lato, e gli operatori (le compagnie aeree, i trasportatori cargo e i lessors), dall'altro.

Quello delle compagnie aeree, o vettori aerei, è un mondo peculiare in cui ciascun attore ha beneficiato, a partire dai primi anni 50, di un regime protezionistico, garantito da amministrazioni di tutela nazionali e da un quadro normativo internazionale (Chicago Convention del 1944). La protezione dalla concorrenza consentiva ad ogni compagnia nazionale di avere un monopolio di fatto sul proprio territorio, pur limitandone la possibilità di operare al di fuori di esso.

Questo sistema, durato circa un trentennio, è mutato parallelamente all'avvio delle politiche di liberalizzazione, dapprima negli Stati Uniti con il Deregulation Act del 1978, poi negli anni Ottanta in Europa e, da qui, nella maggior parte delle aree mondiali. Con la deregolamentazione sono stati aboliti i monopoli ed è cessata ogni protezione dalla concorrenza nel trasporto aereo (Williams, 2002; Carlucci, 2007). Da allora la tendenza a stringere alleanze ha contraddistinto fortemente il settore così, sin dai primi anni Novanta, i principali player dell'aeronautica tendono ad essere importanti e solidi gruppi, nati dalla concentrazione di imprese, ottenuta mediante alleanze e fusioni negli Stati Uniti ed in Europa, sia a livello dei costruttori e integratori, che a livello dei loro clienti, principalmente le aerolinee (Doganis, 2001).

Le compagnie aeree si muovono oggi in un contesto "open sky, open market", potendosi esprimere in un regime concorrenziale su scala planetaria. Ma ancora oggi, come gli altri attori del mondo aeronautico civile, di cui esse fanno parte, operano in condizioni pressoché oligopolistiche

La crescita dei mercati e della relativa competitività ed il calo dei rendimenti, causato dall'aumento degli investimenti necessari per lo sviluppo delle flotte aeree, da un lato, e l'aumento del numero di clienti divenuti maggiormente informati ed esigenti, dall'altro, hanno agito congiuntamente alla presa di coscienza da parte delle compagnie aeree dell'utilità, se non della necessità, di allearsi tra loro (Ferreri, 2003).

Le compagnie aeree operano, infatti, in un business di flussi di cassa nel quale i costi fissi, che superano l'80% dei costi totali, devono essere sostenuti indipendentemente dal tasso di riempimento dei velivoli, e ciò le spronerebbe a concentrarsi. La coalizione tra compagnie aeree consente 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. L'enorme complessità tecnologica e innovativa, che

richiede molteplici conoscenze e competenze per l'ideazione, la progettazione e lo sviluppo di velivoli e componenti molto complessi, e l'imponente investimento legato allo sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecnologie e alla partecipazione ai programmi aeronautici, richiedono un ingente bisogno di capitali, donde le elevate barriere all'entrata che contraddistinguono tutti gli attori operanti in questo mercato, e che, come detto, sono sovente causa di alleanze tra aziende (Esposito, 2004; Esposito et al., 1995).

È proprio questa continua tendenza a stringere alleanze che rende particolarissimo l'ambiente aeronautico, la 'nebulosa di imprese', descritta da Lorenzoni e Ornati (1998), luogo in cui, sovente, cooperazione e competizione coesistono, nel senso che uno stesso player può trovarsi a essere partner di un dato attore per un progetto o programma, e competitor dello stesso per un altro programma in un business che non consente a nessun player, o quasi, di operare proficuamente da solo (Hakansson, and Snehota, 1989; Hayward, 1994; Vicari, 1992).

Altra caratteristica che le compagnie aeree condividono con il settore di appartenenza è rappresentata dall'instabilità ambientale. Esse vanno incontro periodicamente a fasi turbolente. La recente ascesa in Europa delle linee aeree low cost ha minacciato di affondare il mercato negli ultimi anni mentre molti vettori in tutto il mondo si trovano oggi in cattive acque: per darne un'idea, dopo un anno record di vendite in Italia, quanto in Europa, il 2020, a seguito dei vari lockdown e conseguenti limitazioni ai trasporti, ha fatto registrare, nel solo primo trimestre, un calo del 21% dei passeggeri trasportati (Aci Europe, 2020).

In un tale scenario l'innovazione continua e la differenziazione sono necessarie per mantenere le posizioni competitive (Contractor and Lorange, 1988).

Il settore aeronautico, inoltre, è caratterizzato dalla presenza di una pesante regolamentazione, che investe i costruttori, nelle fasi di progettazione e di produzione, e le compagnie aeree, nelle fasi operative (Starkie, 2002). Organizzazioni di regolamentazione del mercato aeronautico nazionali, come l'ENAC, Ente Nazionale Aviazione Civile, in Italia ed internazionali, come l'ICAO, International Civil Aviation Organization, gestiscono il traffico aereo e tutte le informazioni ad esso collegate vigilando sulla navigabilità e sulla sicurezza aerea (Castaldo, 2018b). Questi organismi, unitamente ad altri equivalenti di altri Paesi, costituiscono il punto di riferimento principale nel campo della normativa aerea pressoché mondiale (Starkie, 2012).

Le certificazioni sui velivoli e sugli impianti di assistenza ai voli fornite da queste organizzazioni sono importantissime per le aziende del settore, sia in quanto costituiscono delle autorizzazioni a produrre e a operare nel mondo dell'aeronautica (Esposito, 1996), sia per ragioni commerciali e di marketing perché esse influiscono sull'immagine dei relativi processi e prodotti e, in ultima analisi, su quella aziendale, agendo in tal modo da volano per le vendite (Ferreri, 2003; Shaw, 2002).

Questo è un esempio di testo da inserire nel documento. Il carattere utilizzato è Helvetica 11 e la prima riga ha un rientro di 0,35 cm.

3 I nuovi entranti: aspetti organizzativi e di marketing

La crisi da coronavirus ha avuto effetti tanto dirompenti quanto pervasivi. Il comparto del trasporto aereo (Castaldo, Coniglio e Gatti, 2020) e il sub-comparto dell'aviazione sono annoverati tra quelli maggiormente colpiti dal collasso del 2020 per via della forte contrazione della domanda di trasporto causata, a sua volta, soprattutto dalle ampie limitazioni imposte agli spostamenti (Castaldo, 2020).

Nel corso degli ultimi mesi - tra confinamenti più o meno severi, chiusure di frontiere e corridoi aerei, limitazioni e difficoltà negli spostamenti, legate anche al timore del contagio - si sono susseguiti gli annunci di compagnie, del calibro di British Airways e di Virgin Atlantic, riguardanti soppressione delle tratte e tagli del personale. Ciò malgrado, c'è chi è pronto a ripartire scommettendo sulla ripresa del trasporto aereo, trainata anche da quella turistica. Secondo varie stime, basate in particolare sull'andamento delle prenotazioni di pacchetti

turistici per il 2021, il turismo dovrebbe riprendere slancio e, con esso, l'intero comparto dei trasporti, compreso quello aereo. Esisterebbe, in altri termini, un'ampia porzione di domanda turistica repressa, per via delle imposizioni governative, pronta ad esprimersi appena le condizioni, legate in specie all'andamento della pandemia, lo consentiranno e le restrizioni si allenteranno (UNWTO, 2020). Una parte, anche psicologica, la giocheranno, ovviamente, le campagne vaccinali in programmazione e la speranza nella loro efficacia. Al di là di ogni difficile previsione, data l'estrema aleatorietà del periodo contingente, quel che è certo è che, dopo lo smembramento della compagnia di bandiera e la formazione della newco Alitalia, l'inizio del 2021 vedrà l'ingresso di due nuove compagnie aeree italiane nel mercato dei vettori aerei: Ego Airways e Kairos Air.

Quale momento migliore - potremo domandarci - considerando le fette di mercato lasciate libere da chi potrebbe non sopravvivere alla crisi economica generata dal Covid-19? A parte alcune aerolinee come Lufthansa e Air France-KLM, che hanno ricevuto cospicui finanziamenti dai governi dei loro Paesi, è risaputo che la maggior parte dei vettori stiano affrontando grosse criticità.

In tale cornice, a fronte delle difficoltà intrinseche per ogni nuovo entrante in un dato mercato, e di quelle più specificatamente legate al protrarsi della minaccia pandemica nel 2021, le due startup potrebbero, pertanto, beneficiare di varchi venutisi ad aprire nell'arena competitiva, a seguito dell'eventuale collasso di qualche compagnia. Accantonando ogni ardua supposizione, potremmo affermare senz'altro che la determinazione con cui le nuove compagnie hanno raccolto la sfida della fiducia e dell'ottimismo in un momento delicato come quello attuale possa essere un buon segnale per la ripresa del trasporto aereo.

3.1 Ego Airways

Una delle due nuove compagnie aeree tutta italiana, che punta a diventare protagonista dei cieli italiani nella primavera 2021, è Ego Airways. La start up nasce da una cordata di imprenditori italiani, molti dei quali con alle spalle un'esperienza pluriennale nel settore aeronautico. Le redini del vettore sono state affidate a Matteo Bonecchi, CEO, nonché ideatore e fondatore di Ego Airways, che porterà nella nuova compagnia aerea le esperienze maturate lavorando per Alitalia, Airbus ed Air Europe.

Il COO è Edoardo Antonini, ex pilota di Alitalia e Air Europe, mentre il Presidente è l'imprenditore Marco Busca, socio e vicepresidente di Officine Cooperatori Piacentini (O.C.P. Group)¹, società di investimenti che rappresenta il finanziatore principale del nuovo vettore.

La scelta degli aeromobili della nuova compagnia aerea è ricaduta sul modello di velivolo 'Embraer 190', di cui due aeromobili, presi in leasing dal vettore German Airways, daranno inizio alla flotta operante da due hub, individuati nell'aeroporto "Ridolfi" di Forlì, di recentissima inaugurazione, e in quello siciliano "Fontanarossa" di Catania.

La programmazione annuale, attiva dal 28 marzo 2021, ha un fitto calendario di collegamenti che coinvolgerà gli aeroporti di Forlì, Catania, Firenze, Parma, Bari e Lamezia Terme. A questi scali, a partire da giugno, si aggiungeranno Cagliari, Bergamo, Roma e Brindisi, new entry nel network, che dovrebbe essere collegata con Forlì e Firenze, nel periodo compreso tra giugno e settembre con tre voli alla settimana per entrambe le destinazioni. In particolare, i collegamenti degli aeroporti pugliesi di Brindisi e Bari con quelli di Firenze e Forlì fanno parte, come affermano i vertici, di un piano di espansione della rete domestica coerente con l'attuale periodo di emergenza pandemica: le nuove destinazioni, infatti, permetteranno di assicurare gli spostamenti in ambito nazionale da e verso aree anche a forte attrazione turistica, delle regioni Toscana, Emilia-Romagna e Puglia.

L'attivazione dei nuovi operativi è particolarmente significativa per una regione non molto servita, come la Puglia, che vedrà il raddoppio degli scali e il rafforzamento della partnership con Aeroporti di Puglia.

¹ Officine Cooperatori Piacentini (O.C.P. Group) è una società di investimenti fondata nel 1980 a Piacenza con l'obiettivo di sviluppare servizi di logistica e per i trasporti via terra, che si è successivamente diversificata nel settore farmaceutico, dapprima, e poi in quello energetico e nell'ambito dell'intelligenza artificiale



Figura 1. Un velivolo Embraer 190 di Ego Airways

A livello strategico e organizzativo, l'obiettivo iniziale del vettore è proprio quello di sviluppare una rete 'point to point' che colleghi città strategiche del territorio nazionale, arrivando successivamente a potenziare la rete di fideraggio da e per Milano Malpensa, sviluppando per questo accordi ad hoc con i principali attori che operano sull'aeroporto lombardo. In una fase successiva pare che il vettore sia orientato a stabilire collegamenti con la Francia, la Spagna e l'Inghilterra e nello specifico con le città, a forte concentrazione di flussi turistici e lavorativi, di Parigi, Barcellona e Londra.

Per quel che concerne il servizio di trasporto aereo, la compagnia offre due diversi tipi di tariffe, una più conveniente definita "Just Go" e una più lussuosa chiamata "Private", che offre sedili più larghi e comodi collocati nelle prime file dell'aeromobile. In entrambi i casi i prezzi dei biglietti aerei saranno contenuti con voli a partire da 48,90 euro, e da 98,90 euro, rispettivamente, per le tariffe menzionate, che si differenziano principalmente per tipologia di posto². Entrambe le fasce di prezzo, poi, possono essere personalizzate nel corso della prenotazione o al check-in, scegliendo tra le ancillaries a pagamento proposte dalla compagnia al fine di garantire ai clienti il massimo della flessibilità, mentre, fino al 31 maggio, sarà possibile modificare gratuitamente la prenotazione³.

A livello promozionale sono in attuazione campagne pubblicitarie finalizzate a creare consapevolezza del marchio (brand awareness) e, parallelamente, sono in fase di concepimento iniziative di fidelizzazione della clientela con promozioni dedicate. Sono, infine, in fase di definizione partnership ad hoc con aziende italiani del settore food per l'offerta di pasti e snack a bordo.

3.2 Kairos Air

Il 2021 vedrà l'arrivo di un'altra compagnia aerea italiana, frutto dell'impegno di una cordata di imprenditori marchigiani, coordinata dall'avvocato Paolo Tanoni (consigliere di

² Informazioni reperibili sul sito web della compagnia, <https://www.egoairways.com/it>.

³ Ibidem.

amministrazione del gruppo industriale Ariston Thermo) e composta, al momento, dagli imprenditori Mauro Guzzini, legale rappresentante di M.G. Investment Partner, Massimo Ottaviani, amministratore unico di Mai, nonché Luisa Davanzali, figlia di Aldo, patron di Itavia (compagnia che fallì dopo il ‘disastro di Ustica’ del 1980), mentre la compagine di investitori aderenti al programma si starebbe allargando, per includere molti altri ‘big’ marchigiani, appartenenti, tra gli altri, al gruppo Merloni e a Guzzini.

Presentata inizialmente come ‘AdriAvia’ dai soci fondatori, il vettore, stando alle più recenti notizie, dovrebbe essere battezzato Kairos Air, prendendo in prestito un termine greco che sta ad indicare un preciso aspetto del tempo: “kairos” rappresenta, infatti, il momento decisivo⁴.



Figura 2. Un velivolo ATR 72-600, scelto da Kairos Air

Quasi a voler simboleggiare il coraggio della neonata azienda ad intraprendere l’attività in un periodo turbolento come quello attuale, ma anche la speranza in un futuro prossimo, in cui si riprenderà a viaggiare, sia pure in modi diversi⁵.

⁴ Gli antichi greci usavano diverse locuzioni per connotare il tempo, in particolare αἰών (aion), χρόνος (chronos) e καιρός (kairos). Aion nell’antica cosmologia greca simboleggiava l’eternità, il tempo infinito; Chronos connotava il tempo sequenziale (passato, presente e futuro); Kairos, infine, denotava un tempo indeterminato, ma soggettivo, un’azione da eseguire nel momento opportuno. Mentre celeberrima è la figura mitologica di Crono, poi latinizzata in Saturno, e la sua etimologia è ritrovabile in diverse lingue, quasi ignota è la figura di Kairos ed incerta è anche l’origine etimologica, dato che il termine non ha trovato un corrispondente in latino. Secondo alcune fonti (si veda, in particolare P. Chantraine, Dictionnaire étymologique de la langue grecque, I-IV, Paris, 1968-1980), non ci sarebbe una sostanziale differenziazione tra i due termini, καιρός e καιρός (arco), nel senso che il primo costituirebbe un’evoluzione in senso figurativo del secondo, indicando così in un primo momento il passaggio, l’apertura attraverso cui l’arciere scocca la freccia e quindi, in seguito, l’istante ‘critico’ in cui la freccia stessa è scoccata: supposizione che ha il merito di conservare la coappartenenza essenziale di elemento locativo ed elemento temporale. Secondo questa interpretazione, καιρός avrebbe, pertanto, il valore di “congiuntura” ma anche di “opportunità da cogliere”.

⁵ Ci si riferisce all’obbligo del tampone alla partenza o alla quarantena per chi arriva in determinate aree.

Come l'altra compagnia di cui abbiamo trattato, anche questo vettore punterà, almeno inizialmente, sul traffico aereo in Italia. Grazie all'impiego di due ATR 72-600, di proprietà del vettore partner Air Nostrum, la Kairos Air, con base ad Ancona, andrà infatti ad intercettare il traffico verso Roma e Milano, le due tratte più richieste dai passeggeri che usufruiscono dei servizi dell'Aeroporto delle Marche "Raffaello Sanzio"⁶. Ma non è da escludersi un futuro ampliamento del network: in condizioni favorevoli di mercato, entrambe le compagnie potrebbero in futuro optare per rotte internazionali, puntando anche al mercato europeo.

Più specificatamente, il vettore marchigiano mediante un allargamento della flotta, idealmente a una decina di velivoli, vorrebbe offrire già a partire dall'estate del 2021 collegamenti dall'aeroporto di Ancona-Falconara Marittima verso località come Lamezia Terme, Olbia, Alghero e Brindisi e, successivamente, sono al vaglio ipotesi di rotte internazionali a breve raggio come Corfù, Spalato e Tirana. In tal modo l'aeroporto delle Marche vanterebbe un più ampio ventaglio di collegamenti, non solo legati al turismo.

L'azienda, secondo le dichiarazioni dei suoi vertici, ha l'obiettivo prioritario di sviluppare l'incoming (anche turistico) nella Regione Marche, una regione finora notoriamente mal collegata. L'aumento dei flussi in entrata nella Regione fungerebbe, infatti, da moltiplicatore del reddito generabile dai vari attori coinvolti nelle attività produttive e lavorative (Caldani e Ancarani, 2000). In tale prospettiva sono da leggere le adesioni, riportate dalle testate locali, di imprenditori e artigiani locali, interessati all'ampliamento della propria attività caratteristica, oltre che naturalmente all'investimento in sé.

Il vettore, a livello di marketing, punta ad offrire un servizio di trasporto competitivo, con l'offerta di biglietti aerei a prezzi contenuti mentre il mix delle attività promozionali sarebbe ancora in fase di studio. Quel che sembrerebbe certo, invece, a livello operativo, è l'alleanza col vettore spagnolo Air Nostrum in qualità di partner tecnico e proprietario dei velivoli inizialmente impiegati, gli ATR succitati.

4 I nuovi entranti: gli impatti

4.1 Impatto sui concorrenti

Gli impatti derivanti dall'entrata nel mercato delle due compagnie aeree sui concorrenti non sono facilmente prevedibili perché dipendenti da diversi fattori e, in primis, dall'eventualità che ci saranno fette di mercato aggredibili a seguito di un ridisegno dell'arena competitiva.

In secondo luogo, e in previsione di un ampliamento delle rotte fuori dai confini nazionali, eventuali ricadute sulla concorrenza dipenderanno dalle alleanze strategiche che verranno create o rimodulate (Castaldo, 2018a).

L'eventuale erosione di quote di mercato delle compagnie esistenti dipenderà, poi, dalle contromosse dei competitors (Sanchez, 1997; Teece, 1992), dalla loro tempestività (Castaldo, 2018a; Castaldo e Gatti, 2019) e resilienza alla crisi (Quenum et al., 2019) nonché dallo scenario di ripresa, più o meno pronunciata, dei trasporti. Non è difficile immaginare, ad esempio, il protrarsi di uno scenario simile a quello del 2020, in cui il collasso del trasporto aereo abbia riguardato tutti gli attori coinvolti e trascinato, a cascata, quello delle aziende produttrici di velivoli (Castaldo, Coniglio e Gatti, 2020).

Al di là delle difficoltà previsionali, tuttavia, non pare che, dalle scelte effettuate dai newcomers e finora rese note, ci saranno grosse sovrapposizioni con le tratte principali effettuate dalle compagnie aeree italiane.

4.2 Impatto sulla clientela

La clientela delle compagnie aeree, com'è noto, è rappresentata dagli utenti finali del servizio di trasporto aereo, ovvero dai passeggeri.

⁶ Notizie reperibili sul sito web della compagnia: www.kairositalia.it

Nel paragrafo precedente abbiamo visto come le due startup dovranno impiegare il 'marketing mix' per creare, innanzitutto, consapevolezza del marchio e attrazione della clientela.

Generalmente, quando nuovi entranti compaiono in un settore di mercato altamente tecnologico ad essi spettano gli oneri iniziali, e in particolare quelli connessi agli investimenti primari e agli sforzi per penetrare in un mercato caratterizzato da elevate barriere all'entrata (Esposito, 2004), mentre sui clienti finali viene traslato il risultato di questi gravami (Ferrerri, 2003).

In altri termini, per essere concorrenziali e attrarre fette di mercato, il newcomer è costretto, da principio, a praticare prezzi bassi, con conseguente marginalità bassa, se non nulla, e questo va a tradursi in benefici per la clientela finale in una molteplice maniera.

Nell'acquisto del biglietto per un determinato volo su una determinata tratta, coperta dalle nuove entranti, l'end-user potrà beneficiare, in primis, di un'offerta più ampia rispetto al passato, che si trasforma in una maggiore flessibilità nella scelta, ad esempio, degli orari o dei servizi accessori al trasporto. L'esistenza di più offerenti del medesimo servizio, di trasporto del passeggero, in condizioni di concorrenza, in secondo luogo, andrà a tradursi in benefici di prezzo per il cliente, che ovviamente potrà scegliere, per il suo determinato viaggio, la tariffa più conveniente (Bergantino e Capozza, 2012).

L'evenienza che più aerolinee volino su una determinata tratta - poniamo per esempio dall'aeroporto A all'aeroporto B - va ad accrescere il volume, in un dato intervallo temporale, dei passeggeri in transito e questo, oltre ai benefici per il singolo aeroporto, indirettamente favorisce i passeggeri, nel senso della maggiore "ospitalità" a terra negli spazi aeroportuali (si pensi ai bar, ai ristoranti, ai negozi, che aumenteranno la quantità, se non anche la qualità, di beni e servizi offerti in modo proporzionale alla crescita dei volumi delle persone transitanti, ovvero viaggiatori, accompagnatori, personale delle compagnie aeree, ...).

Maggiori rotte dalle e per le due principali mete nazionali, Roma e Milano, avvantaggeranno, in particolare, la fetta di clientela 'business', rappresentata dagli adulti viaggiatori per motivi di lavoro.

4.3 Impatto per il Paese

Una delle più importanti ricadute per il Sistema Paese, dell'entrata dei due nuovi attori nel mercato delle aerolinee, è quella relativa all'offerta di lavoro. La comparsa di nuovi player è, difatti, legata alla creazione di nuovi posti di lavoro: si pensi all'offerta di lavoro per piloti, personale di bordo, handling, personale amministrativo e no, a tutti i livelli. In un periodo come quello attuale, di crisi economica spinta dalla pandemia tuttora in corso, questo è un tema particolarmente sentito, a livello dei governi locali e a quello nazionale, perché direttamente connesso al benessere economico per una più ampia fetta di collettività. Ciò vale, chiaramente, sia per i posti di lavoro creati dalle nuove compagnie aeree mediante assunzioni dirette (di piloti, personale di bordo, impiegati) sia per le assunzioni indirette, come il personale aeroportuale in generale (si pensi, ad esempio, agli addetti alle vendite dei vari negozi aeroportuali). Connesso a quest'ultimo punto, è il fatto che l'esistenza e l'operatività delle nuove aerolinee sul territorio italiano vada a migliorare l'economia proprio degli aeroporti (Jarach, 2002), attraverso il moltiplicarsi delle connessioni e del numero degli avventori negli aeroporti, che si traduce in un maggiore rotazione dei beni e servizi scambiati (Canali e Puglisi, 2007).

L'esistenza di più aziende italiane in un settore oligopolistico come quello delle compagnie aeree ha, poi, un impatto positivo per il Sistema Paese in quanto va, innanzitutto, a rafforzare l'immagine all'estero. Com'è noto, le vicende dell'ex Alitalia hanno per anni gettato nell'ombra le competenze del Paese e della sua compagnia di bandiera nel business del trasporto aereo. L'entrata di due newcomers italiani nel mondo dei vettori aerei non potrà, quindi, che riscattare, almeno potenzialmente, il turbolento passato del Paese.

Più aerolinee che volano sul territorio italiano, mettendo in collegamento le maggiori città italiane, e, in futuro, verso esso, si tradurrà innanzitutto in una ripresa del trasporto (non solo aereo) ma anche, con elevata probabilità, in una maggiore attrazione dei viaggiatori stranieri

verso l'Italia. Questo, nel periodo post-critico, potrebbe agire da volano per la ripresa economica del comparto turistico (Volpe, 2004), attuata anche mediante la valorizzazione di alcuni territori e opportune partnership con gli attori locali (Caldani e Ancarani, 2000).

5 Conclusioni

Le due nuove compagnie aeree non genereranno grossi danni per le imprese già esistenti nel comparto, ovvero i player già operanti nel mercato delle aerolinee. Anzi, gli svantaggi potenziali sono ridotti al minimo in quanto il marketing strategico delle due imprese - stando alle dichiarazioni ad oggi disponibili⁷ - è stato ben attento a non sovrapporsi all'offerta esistente, evitando così un'inutile quanto dannosa concorrenza diretta.

A fronte di danni minimi, l'entrata di Ego Airways e Kairos Air è suscettibile di creare diversi vantaggi per la clientela finale, ovvero i passeggeri, e per il mondo del lavoro, o i nuovi assunti, e di avere ricadute positive sull'immagine dell'Italia all'estero, richiamando viaggiatori e turisti e agendo da volano per la ripresa dei trasporti e del turismo nel periodo post-critico. Spetterà ai due nuovi player il compito di rientrare velocemente dagli investimenti iniziali per operare proficuamente in un mercato arduo come quello dei vettori, laddove il futuro è inevitabilmente legato alla creazione e al mantenimento di alleanze strategiche (Fazzini, 2007).

Nondimeno, i nuovi player, per traguardare con successo al post-crisi, dovranno affrontare delle importanti sfide, che investono i settori della qualità e affidabilità dei prodotti, ovvero i velivoli, della prevenzione degli incidenti, dell'efficienza complessiva del sistema del trasporto aereo, della sicurezza e cyber sicurezza (Castaldo, 2019) e, non da ultimo, dell'ambiente. Con specifico riferimento all'impegno ambientale, per essere vincenti nel mondo del trasporto aereo, non è e, a fortiori, non sarà più sufficiente nei decenni a venire, offrire prodotti affidabili e un servizio nel complesso efficiente ed efficace, se non si sarà anche in grado di rispondere alla sempre più sentita esigenza, ecologica e sociale, di un trasporto più green e sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- ACI EUROPE (2020). Unprecedented impact of pandemic on European airports clear as March passenger numbers are released. Brussels, 9 April 2020.
- Bergantino, A.S. e Capozza, C. (2012). The impact of market structure and price discrimination strategies in the airline sector. Series Working Paper No. 44/2012.
- Caldani, E. e Ancarani, F. (2000). Strategie di marketing del territorio. Egea. Milano.
- Canali, C. e Puglisi, M. A. (2007). Impresa aeroportuale e indirizzi di marketing. *Trasporti. Diritto, economia, politica*, 101, 61-81.
- Carlucci, F. (2007). *Trasporto aereo, regolamentazione e concorrenza*. CEDAM, Padova.
- Castaldo, F. (2018a). Fronteggiare il nemico in arene competitive turbolente: l'importanza della fiducia e delle capacità dinamiche nelle alleanze strategiche. *Rivista Italiana di Conflittologia*, 35, 10-39.
- Castaldo, F. (2018b). I sistemi di gestione del traffico aereo e l'incombente minaccia del crimine: la necessità di un modello organizzativo cyber security centric. *Rivista Italiana di Conflittologia*, 36, 29-48.
- Castaldo, F. (2019). Dalla Cyber Defense alla Cyber Resilience dell'Infrastruttura Critica. Alcune implicazioni strategiche e organizzative. *Rivista di Economia e Politica dei Trasporti*, 3, 1-10.
- Castaldo, F. (2020). Coronavirus e crisi del trasporto aereo: verso un nuovo panorama strategico? *Rivista di Economia e Politica dei Trasporti*, 1, 1-11.

⁷ L'articolo è stato concepito e scritto nell'autunno 2020.

- Castaldo, F., Coniglio, S. e Gatti, M. (2020). Trasporto tattico ai tempi del coronavirus: il C-27 J tra flessibilità operativa e proactive management. *Rivista di Economia e Politica dei Trasporti*, 1, 1-13.
- Castaldo, F. e Gatti, M. (2019). Tempestività e resilienza: l'esperienza dei piloti al servizio del business, *Rivista Italiana di Conflittologia*, 39, 23-4.
- Contractor, F.J. and 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.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Esposito, E. (1996). *Le imprese ad alta tecnologia. Il caso dell'industria aeronautica*. CUEN, Napoli.
- Esposito, E. (2004). Strategic Alliances and internationalisation in the aircraft manufacturing industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 71 (5), 443-468.
- Esposito, E., Passaro, R., Raffa, M. e Zollo, G. (1995). Firms' Cooperative Strategies: Evidence from Transport Aircraft Industries. In Cox, A. (eds): *Innovation in Procurement Management*. Earlsgate Press, Boston.
- Fazzini, M. (2007). *Le alleanze strategiche fra compagnie aeree. Processi operativi, strumenti di controllo e misurazione delle performances*. Franco Angeli, Milano.
- 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. and Tunisini, A. (2003). *Business Marketing*. McGraw-Hill, Milano.
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H., Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationship*. Wiley, New York.
- Hakansson, H. and Snehota, I. (1989). No Business is an Island. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 4 (3), 187-200.
- Hayward, K. (1994). *The World Aerospace Industry. Collaboration and competition*. Duckworth & Rusi, London.
- Jarach, D. (2002). *Marketing aeroportuale*. Egea, Milano.
- Jarach, D. and Reina, D. (2020). *Il marketing ai tempi del coronavirus: Istruzioni per l'uso*. Egea, Milano.
- Lorenzoni, G. e Ornati, O. (1998). Constellations of Firms and New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 3, 41-57.
- Pellicelli, A.C. (1996). *Le compagnie aeree - Economia e gestione del trasporto aereo*. Giappichelli, Torino.
- Polk, A. e Bilotkach, V. (2013). The assessment of market power of hub airports. *Transport Policy*, 29, 29-37.
- Quenum, A., Thorisson, H., Wu, D. and Lambert, L.H. (2019). Resilience of business strategy to emergent and future conditions. *Journal of Risk Research*, 1-19.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 27 (2), 721-94.
- Shaw, S. (2002). *Airline Marketing and Management*. Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. and Darrow, R.M. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22 (1) January-February 8-31.
- Starkie, D. (2002). Airport regulation and competition. *Journal of Air Transport Management*, 8, 63-72.
- Starkie, D. (2012). European airports and airlines: Evolving relationships and the regulatory implications. *Journal of Air Transport Management*, 21, 40-49.
- Teas, R.K. (1993). Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 8, 33-54.
- Teece, D.J. (1992). Competition, cooperation, and innovation - Organizational Arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 18, 1-5.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 173-194.



-
- Teece, D.J., Pisano, G., Schuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- UNWTO (2020). World Tourism Barometer May 2020.
- Vicari, S., a cura di (1992). *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia: il caso dell'industria aeronautica*. Egea, Milano.
- Volpe, A. (2004). Il ciclo di vita delle località turistiche: sviluppi e limiti di un'economia posizionale. Angeli, Milano.
- Williams, G. (2002). *Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy*. Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Zhang, A. and Czerny, A.I. (2012). Airports and airlines economics and policy: An interpretative review of recent research. *Economics of Transportation*, 1,15-34.