



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Corso di Laurea Magistrale in
Lingue, Economie e Istituzioni dell'Asia e dell'Africa
mediterranea**

Tesi di laurea

**ANALISI DEL SETTORE DI
TRASPORTO AEREO CINESE**

Relatrice

Ch.ma Prof. Daniela Rossi

Correlatore

Ch.mo Prof. Franco Gatti

Laureanda

Silvia Bovolenta

Matricola

856332

Anno Accademico

2019/2020

*Alla mia famiglia,
mia forza e mio sostegno*

RINGRAZIAMENTI

Alla fine di questo percorso durato cinque anni e dopo questo lavoro duro ma allo stesso tempo piacevole, vorrei spendere qualche parola per ringraziare tutte quelle persone che sono state particolarmente preziose per me.

Innanzitutto vorrei ringraziare la professoressa Rossi, relatrice di questa tesi di laurea, per l'interesse dimostrato nei confronti dell'argomento scelto e trattato, per l'aiuto fornitomi e per la grande conoscenza che mi ha donato. Un grazie all'Università Ca' Foscari, una seconda casa, che mi ha permesso di vivere esperienze uniche, le quali mi hanno aiutata a crescere sia dal punto di vista professionale che umano.

Il grazie più grande va ai miei genitori, Claudio e Raffaella, sono loro che mi hanno permesso di realizzare tutti i miei sogni, sono sempre stati il mio più grande sostegno ed è grazie a loro se anche nei momenti più difficili sono riuscita a non scoraggiarmi.

Ringrazio i miei nonni: Luigi, Maria Rosa, Elena e zio Venerino, sempre orgogliosi di me e dei traguardi raggiunti nel corso degli anni.

Grazie ad Andrea, il mio amore più grande, per essere stato paziente ed aver sopportato fusi orari, chilometri di distanza e momenti di nervosismo, ma anche per aver condiviso con me i momenti più felici del mio percorso universitario e della mia vita.

Grazie a Graziella e Giuseppe, una seconda famiglia, la loro casa è sempre un rifugio sicuro.

Grazie ai miei cugini, che sono come dei fratelli sui quali posso sempre contare, in particolare ad Ale, al quale voglio un bene infinito.

Grazie alle mie dolcissime zie Giovanna e Loredana e a Cristina, la mia più grande fan.

Un grazie immenso alla mia amica di sempre Mary, è solo grazie a lei se sono riuscita a credere di più in me stessa e a non mollare.

Grazie alla coinquilina del mio cuore, Agnese, anche se siamo sempre lontane o in viaggio, sono certa che non ci perderemo mai.

Un grazie agli amici che ci sono sempre: Nicoletta, Daniele, Angelo, Giulia, compagni di avventure indimenticabili. Un grazie speciale alla mia amica Federica, al mio fianco dalle scuole elementari e con la quale fortunatamente mi sono ritrovata nell'ultimo periodo.

Un grazie ad Andrea Galesso, un regalo prezioso che la vita mi ha donato.

Grazie alle mie colleghe, le "Arancine in Cina": Elena, Marica, Federica e Chiara, con le quali ho condiviso le avventure della Southwest University di Chongqing e alla mia collega e coinquilina di Pechino, Martina, una persona davvero inimitabile.

Ultimo ma non per importanza, un grazie agli amici pompieri: Francesca, Andrea, Paola e Paolo, compagni di serate divertenti e spensierate, che mi hanno accompagnata in questi mesi. Sono certa che il traguardo raggiunto non sia la fine ma l'inizio di qualcosa di importante.

ABSTRACT

Lo scopo di questa mia tesi di ricerca è quello di analizzare il settore di trasporto aereo di passeggeri civili cinese. L'elaborato ha inizio con un'analisi approfondita del settore sia dal punto di vista generale sia dal punto di vista del suo mercato, per poi passare ad uno studio della collocazione dell'industria di aviazione civile cinese a livello internazionale, prendendo in considerazione la storia del settore, le conseguenze legate alla sua liberalizzazione e l'organizzazione della CAAC (Civil Aviation Administration of China). Successivamente viene effettuato uno studio approfondito delle principali compagnie aeree mondiali e cinesi, in particolare delle tre compagnie aeree statali: Air China, China Eastern Airlines, China Southern Airlines e di una compagnia aerea di proprietà privata, ovvero Hainan Airlines. Poiché le infrastrutture giocano un ruolo fondamentale all'interno del settore di trasporto aereo, nell'ultimo capitolo viene analizzata la struttura dei più importanti aeroporti, mentre per quanto riguarda quelli cinesi, lo scopo sarà quello di comprenderne i meccanismi che permettono loro di gestire un traffico aereo così intenso come quello della Repubblica Popolare Cinese. In particolare, viene preso in considerazione il nuovo aeroporto di Pechino, il Beijing Daxing International Airport, caratterizzato da un significato geopolitico e da un sistema tecnologico ineguagliabile.

Lo scopo e la conclusione dell'elaborato saranno quelli di analizzare lo sviluppo futuro delle compagnie aeree e dell'aviazione civile cinesi e comprendere gli elementi che potrebbero garantire loro una maggiore affermazione in ambito internazionale, con una particolare concentrazione su cosa oggi consenta ad una compagnia aerea di essere considerata una delle migliori al mondo e di conseguenza essere scelta da una grande percentuale di passeggeri a livello mondiale e non solo nazionale. Verranno mostrati gli aspetti nei quali l'aviazione civile cinese deve migliorare e su cosa essa deve far leva per affermarsi.

INDICE

INDICE.....	5
前言.....	6
INTRODUZIONE.....	9
CAPITOLO 1: IL SETTORE DI TRASPORTO AEREO.....	12
1.1 Analisi generale del settore di trasporto aereo	12
1.2 Analisi del mercato del settore di trasporto aereo.....	19
CAPITOLO 2: IL SETTORE DI TRASPORTO AEREO IN CINA.....	27
2.1 La storia dell'aviazione civile cinese.....	27
2.2 Le conseguenze della riforma e liberalizzazione del settore aereo cinese.....	31
2.3 La Civil Aviation Administration of China (CAAC).....	34
2.4 Il settore aereo cinese oggi.....	37
CAPITOLO 3: LE COMPAGNIE AEREE.....	43
3.1 Analisi generale delle compagnie aeree.....	43
3.2 Le principali compagnie aeree cinesi	53
3.2.1 Air China Limited.....	61
3.2.2 China Eastern Airlines.....	64
3.2.3 China Southern Airlines.....	67
3.2.4 Hainan Airlines.....	70
CAPITOLO 4: LE AREE AEROPORTUALI.....	72
4.1 Le caratteristiche dei principali aeroporti.....	72
4.2 Gli aeroporti della RPC.....	79
4.3 Il Beijing Daxing International Airport.....	85
CONCLUSIONI.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	95
SITOGRAFIA.....	98

前言

这本论文的题目是《中国民用航空运输业的分析》。

这本论文分为四章：第一章是关于国际民用航空运输业。第一章是关于国际民用航空运输业的概述和经济情况的描述。第二章着重讨论中国民用航空运输业。这章介绍中国民用航空运输业的历史、中国航空业的放松管制、中国民用航空总局的组织和中国民用航空运输业的今天的情况。第三章是分析世界上最重要的航空公司和中国航空公司。第四章是介绍国际机场和中国机场，尤其是北京大兴国际机场。最后，有论文的结果、参考书目、参考互连网站。

我认为深入地分析全球的民用航空运输业的发展是非常重要的，因为这有助于理解中国民用航空运输业的特点。不管国际航空运输业和中国航空运输业的历史一样不一样，但是基础和概念是同样的。

我决定分析这种工业部门，是因为我去年在米兰Malpensa机场的工作。在那儿我了解了航空运输业的特点。航空业是一种很复杂的经济成分，这种经济部门的市场非常特殊，它的特点也很独特，历史比较短，它的历史是从第一次世界大战以后开始的，但是其实在那之前航空运输业已经存在了，不过没有民用的方面。另外，这个经济部门还有一个特点是它的放松管制的道路。

放松管制是1978年在美国开始的，然后在1990年欧洲也开始了放开自己的放松管制，欧洲国家是在十年以后得到全面的放松管制的。在中国航空运输业的放松管制的道路也是在1990年开始的，多亏邓小平的改革开放，但是中国还没得到全面的放松管制。

为了理解中国民用航空运输业的特点我们应该从国际市场的分析开始。在全球航空运输业里存在很多经济因素，比如航空公司、机场和乘客。这本论文会在每章分析所有这些经济因素。

因为航空运输业的最重要的经济因素是航空公司，所以论文应该包括航空公司的分析。第三章是关于在国际上与在中国最重要的航空公司。最重要是知道什么因素能让一家航空公司成为一家成功的航空公司。而这些因素是乘客需求、经济市场的情况、机票的价格和服务质量。理解了什么是一家航空公司的最主要的经济因素以后，我们

可以列入为中国最好的航空公司的，也就有中国国际航空公司，中国东方航空股份公司，中国南方航空集团公司和海南航空。中国国际航空公司，中国东方航空股份公司和海南航空它们都是国有的航空公司。通过CAAC中国政府帮助自己的国有航空公司。它们有很多特别的待遇，比如经济支持、特权航线、机场的比率等等。在中国也有私有公司，但是它们达不到最高的位置。例如，海南航空是民营企业，因为没有国家的帮助扶持，所以很难达到更高的位置。中国航空公司管理国内航线，所以国内民用航空运输业是一种寡头垄断市场，因此跟外国航空公司没有市场竞争。从1949年到2004年中国政府不让外国航空公司进入中国国内的航空运输业市场。中国政府让自己的航空公司成为有成功的航空公司，但是它们在国际市场还没有竞争性。这些航空公司的服务质量不太好，应该提高很多方面，是为了达到更高的位置，还有很多应该提高的方面。最近这几年中国民用航空运输业发展得很快，却还没得到别的发达国家的民用航空运输业的发展水平。在别的发达国家，比如在美国和在欧洲低成本航空公司越来越多，它们的成功率越来越高。在中国低成本航空公司很新，有一些低成本航空公司，比如春秋航空、西部航空和中国联合航空，可是这些低成本航空公司只管理一些国内航线，所以它们的成功率不算太高。

另外，因为机场是最基本的因素，所以在第四章里我将分析机场的结构和组织。最近几年航空运输业越来越发达，航空公司越来越多，所以航空器也很多。另外，每天有变化，比如现在有低成本航空公司，所以机场应该调试。每个机场的目的是有一个很多的连接点。世界上机场有最多的连接点是美国的，但是现在一些中国机场也有很多的连接点，比如北京首都国际机场和上海浦东国际机场。关于中华人民共和国的机场，目的是理解什么因素让它们管理很多乘客。列举中国机场的一种例子就是北京的最新机场，即北京大兴国际机场，它具有地缘政治意义和它的技术体系非常发展。有很多人认为北京大兴国际机场有地缘政治意义，是因为它应该表示中华人民共和国的力量。习近平是2019年9月25号开幕北京大兴国际机场的，那时候是中华人民共和国国庆节的一个星期以前 中国人过70年从共和国的建立，所以习近平的选择有很重要的意义。

北京大兴国际机场的项目和别的大型项目，比如上海浦东机场的新卫星厅、珠三角新干线机场和一带一路倡议都表现出民用航空业在中华人民共和国越来越重要。现在别的国家应该注意中国政府在这种领域会采取的决策。

论文的目的是对中国民用航空运输业的分析从而知道它在国际市场占有什么地位。为了了解中国民用航空运输业的特点，最重要的事情是从它的历史、中国航空公司放松管制的优点和缺点与中国民用航空总局的组织。

论文最后的目的是了解中国民用航空运输业和中国航空公司的未来发展；是什么因素让一家中国航空公司成为世界上的一家最重要的航空公司之一；是为了了解中国应该提高的哪些方面。

INTRODUZIONE

Il tema che verrà affrontato in questa tesi di ricerca è quello dell'analisi del settore di trasporto aereo di passeggeri civili cinese, partendo da un'analisi generale a livello globale, per poi focalizzarsi in particolare sull'analisi del settore di aviazione civile della Repubblica Popolare Cinese.

La mia decisione di analizzare questo settore è avvenuta in seguito ad un'esperienza lavorativa che ho svolto presso l'Aeroporto di Milano Malpensa, la quale mi ha permesso di comprenderne meglio alcuni meccanismi e particolarità.

Si tratta di un settore industriale ed economico particolare, sia perché è relativamente recente, infatti il vero e proprio aspetto civile del settore di trasporto aereo viene fatto risalire solamente ad un periodo successivo alla Prima Guerra Mondiale¹, sia perché ha un funzionamento unico dal punto di vista economico e di mercato.

Per comprendere le peculiarità di questo settore e giungere poi alle conclusioni prefissate, è necessario analizzare numerosi aspetti, partendo da una visione generale del settore per poi arrivare a focalizzarsi sulle condizioni di quello cinese. Innanzitutto, per poter realizzare un'analisi adeguata riguardante l'efficienza del settore aereo, bisogna prima comprendere i meccanismi che fanno funzionare il suo mercato, capire cosa abbia portato alla sua evoluzione in termini di norme e grado di competizione, per poi comprendere quali siano i soggetti che vi operano. Infatti, l'industria aerea è caratterizzata da una grande complessità, dovuta sia alle caratteristiche ambientali, sia alla numerosità e varietà dei fattori economici presenti in essa. Il settore dei servizi di trasporto aereo di passeggeri è stato inoltre interessato, negli ultimi anni, da una serie di importanti cambiamenti che ne hanno mutato profondamente le regole della concorrenza. I processi di deregolamentazione, lo stretto legame con l'andamento economico globale e l'ingresso di nuovi operatori, soprattutto *low cost*² e vettori di successo provenienti dalle zone del Medio Oriente, del sud America e del Sud-Est asiatico, hanno portato ad un incremento notevole dell'intensità competitiva, con conseguente diminuzione

¹ PROFUMO G., *Le strategie di crescita nei servizi di trasporto aereo*, G Giappichelli Editore, 2017.

² Si definiscono “*low cost*” le compagnie aeree che offrono un servizio di trasporto a prezzi più bassi rispetto alle compagnie tradizionali. Esse sono in grado di farlo poiché offrono meno servizi ai passeggeri, collegano aeroporti di secondaria importanza e i processi di acquisto dei biglietti e di check-in avvengono solitamente online.

della redditività delle imprese. In tale contesto, lo sviluppo delle dimensioni del mercato ha costituito, in molti casi, l'unica garanzia per rimanere competitivi e le compagnie aeree hanno cercato di crescere percorrendo diversi percorsi, dando luogo ad un intreccio di legami di tipo collaborativo con i propri concorrenti. In questa tesi verranno prese in esame le compagnie aeree mondiali e i vari processi di alleanza, concorrenza o fusione. Dopo un lungo periodo in cui le alleanze tra vettori hanno dominato il mercato, negli ultimi anni si è assistito all'emergere di una nuova ondata di processi acquisitivi, che ha accelerato la concentrazione del settore e ridisegnato ulteriormente lo scenario competitivo³.

Quindi è necessario analizzare le recenti dinamiche che hanno investito il settore, al fine di comprenderne i cambiamenti in atto. Una volta compresi tutti questi meccanismi caratterizzati da una notevole complessità, per quanto riguarda il settore aereo cinese, bisogna effettuare uno studio a parte, proprio perché nella Repubblica Popolare Cinese, ogni settore segue un percorso particolare legato alla complessità ed unicità del Paese stesso. Infatti, la Cina, nel momento in cui negli Usa e in Europa il settore di trasporto aereo era già stato liberalizzato da diversi anni, non aveva ancora dato inizio ad un processo analogo, quindi nonostante l'aviazione civile rappresentasse una grande fonte di ricchezza e benefici, non poteva ancora essere un settore penetrato da vettori privati o stranieri⁴. Per poter meglio comprendere le dinamiche di questo settore in Cina, è necessario analizzare le attività e le politiche condotte dalla *Civil Aviation Administration of China* (CAAC), un ente regolatore statale, che opera sul territorio dal 1949. A partire dal 1987 la CAAC smise di fornire servizi commerciali di volo e venne divisa in diverse compagnie aeree che prendevano il nome delle province cinesi e che sono oggi quelle che principalmente operano nella Repubblica Popolare Cinese, ma comunque continua ad esistere e a svolgere un ruolo fondamentale. Essendo il suo un ruolo fondamentale per l'andamento del settore di trasporto aereo cinese, la sua struttura e le sue funzioni verranno analizzate nel capitolo 2 di questa tesi di ricerca.

³ STEFANELLI S., *Il mercato del trasporto aereo: analisi dei driver di redditività di Lufthansa*, anno accademico 2010/2011, Università Luiss Guido Carli, dipartimento di impresa e management

⁴ COMMISSIONE EUROPEA, *Una politica comunitaria nel settore dell'aviazione civile nei confronti della Repubblica popolare cinese - rafforzare la cooperazione e aprire i mercati*, in Publications Europa, 11 marzo 2005, http://publications.europa.eu/resource/ellar/038d2843-701a-424d-946d-b0bdc30bc806.0008.02/DOC_1, accesso 22 gennaio 2020.

Per arrivare a capire la collocazione del settore di aviazione civile cinese nell'ambito globale, è necessario per prima cosa analizzare e comprendere quali siano gli elementi che portano un vettore aereo al successo, per poi conoscere il reale rendimento delle principali compagnie aeree cinesi, mediante uno studio approfondito dei loro report annuali. In particolare, devono essere prese in considerazione le prime tre compagnie aeree cinesi di proprietà statale: Air China, China Eastern Airlines, China Southern Airlines e la compagnia aerea privata Hainan Airlines, le quali potrebbero rappresentare quelle compagnie in grado di affermarsi anche a livello internazionale in un futuro non troppo lontano.

Infine, un elemento che deve essere studiato poiché comunica il grado di sviluppo del settore aereo di Paese è quello relativo alle aree aeroportuali. In Cina nel 2015 erano presenti circa 200 aeroporti in funzione, mentre per il 2020 è prevista la presenza di circa 240 aeroporti⁵. Tra questi merita una nota di attenzione il nuovo aeroporto di Pechino, il Beijing Daxing International Airport, ad oggi l'aeroporto più grande del mondo, il quale è in grado di gestire circa 100 milioni di passeggeri, grazie alle sue moderne tecnologie ed è caratterizzato da un forte significato geopolitico.

Al termine di tutta questa analisi sarà possibile stabilire in modo più chiaro quali siano gli elementi che determinano il successo dell'industria di aviazione civile di un Paese e di conseguenza quelli che portano all'affermazione di una compagnia aerea di bandiera o privata a livello globale.

In particolare, la ricerca mira a comprendere quale posto occupi esattamente adesso l'industria di aviazione civile cinese e di conseguenza le sue compagnie aeree, quali siano gli elementi che mancano ad esse per occupare i gradini più alti delle classifiche mondiali e le strategie che dovranno essere applicate per colmare eventuali lacune.

⁵ ENAC, *Traffico aereo e scenari di sviluppo*, in www.enac.gov, agosto 2020, https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2020-Ago/Vol3_Parte I_CAP_13.pdf, accesso 1 agosto 2020.

CAPITOLO 1

IL SETTORE DI TRASPORTO AEREO

1.1 Analisi generale del settore di trasporto aereo

Non è semplice stabilire l'esatta data di nascita del settore di aviazione civile.

Il primo volo commerciale venne compiuto il 1 gennaio 1914 da St. Petersburg in Florida a Tampa. Il pilota era Tony Jannus e l'aereo era un biplano a elica della compagnia *Airboat Line*, il volo impiegò 23 minuti per compiere una distanza totale di 29 chilometri.

Il 17 maggio 1920 ebbe luogo il primo volo di linea regolare Amsterdam-Londra di una compagnia aerea che ancora oggi esiste, ovvero la compagnia aerea olandese KLM.

In realtà la data di nascita ufficiale dell'aeronautica civile molto spesso viene fatta risalire al maggio 1927 quando per la prima volta venne condotto il primo volo senza scalo da parte di Charles A. Lindberg, un pilota di aerei postali, il quale durò 33 ore 29 minuti e 30 secondi, partì da New York e atterrò a Parigi. Allo stesso Lindberg, qualche anno prima, venne affidato il compito da parte della compagnia aerea *Pan Am* di studiare le rotte atlantiche tra Usa ed Europa e a partire dal 1919 venne introdotta una tratta aerea internazionale che durò ben 16 mesi e che collegava quotidianamente Londra e Parigi⁶. Si trattava dei primi aerei utilizzati per trasportare passeggeri civili, venivano utilizzati degli aeroplani militari, come i bombardieri, i quali venivano poi riadattati. Dopo diversi tentativi che miravano a fare dell'aereo un mezzo di trasporto di uso civile, ebbe inizio un lungo e variegato percorso di regolamentazione del settore.

Il 12 ottobre 1929 venne firmata la Convenzione di Varsavia⁷, il primo trattato internazionale dell'aviazione civile che imponeva il controllo dei biglietti e dei bagagli, mentre nello stesso

⁶ CORRIERE DELLA SERA ONLINE “*I primi cento anni dell'aviazione civile*”, in Corriere della Sera, 14 giugno 2003, https://www.corriere.it/foto-gallery/scienze_e_tecnologie/14_giugno_03/i-primi-cento-anni-dell-aviazione-civile-a2273f00-eb21-11e3-9008-a2f40d753542.shtml, accesso 13 gennaio 2020.

⁷ IATA, *Convention for the unification of certain rules for international carriage by air*, in www.iata.org, <https://www.iata.org/contentassets/fb1137ff561a4819a2d38f3db7308758/mc99-full-text.pdf>, accesso 12 febbraio 2020.

anno venne fondata, a l'Aia, l'*International Air Traffic Association*, ovvero quella che poi nel 1944 divenne l'attuale IATA.

Negli anni '20 vennero anche costituite le prime compagnie aeree nazionali di bandiera: la Sabena in Belgio, la KLM in Olanda, l'Imperial Airways in Gran Bretagna e la Lufthansa in Germania. L'acciaio e il duro alluminio iniziarono a sostituire il legno delle intelaiature ma i primi aeri civili erano ancora equipaggiati con un solo motore, solo successivamente vennero introdotti aerei dotati di tre motori, i quali iniziarono ad offrire maggiore sicurezza e stabilità. Sorprendentemente l'Europa, con il primato detenuto dalla regione tedesca, ebbe il predominio nello sviluppo del trasporto aereo, mentre negli Stati Uniti lo sviluppo del settore restò visibilmente arretrato, nel 1926 non esisteva ancora un servizio aereo civile sviluppato, ma in realtà, in ben poco tempo, il settore statunitense superò quello tedesco.

Fin dall'inizio ci fu la necessità di trovare un accordo tra gli Stati per raggiungere una regolamentazione degli aspetti economici, tecnici e legali nell'ambito dell'aviazione civile. Nel 1919, al termine della Prima Guerra Mondiale, venne firmata la prima Convenzione Internazionale sull'Aviazione. Vennero stabiliti i criteri di aereonavigabilità, le licenze per i piloti e si definì il concetto di spazio aereo. Ogni Stato avrebbe avuto una sovranità illimitata sullo spazio sovrastante il suo territorio e le sue acque territoriali. Con lo sviluppo del settore, nel corso degli anni '30 vennero firmate altre due Convenzioni a Varsavia e Roma al fine di raggiungere dei nuovi accordi. Per fare in modo che si sviluppasse il trasporto aereo anche in ambito civile, si cercarono di risolvere i numerosi problemi politici e tecnici e per questo motivo, gli Stati Uniti, nel 1944, insieme agli altri Stati Alleati, organizzarono la Conferenza di Chicago che portò alla stipulazione della Convenzione sull'Aviazione Civile Internazionale o Convenzione di Chicago, la quale diventò la fonte principale del diritto aeronautico internazionale. Questo documento dettò i concetti fondamentali dell'aviazione civile, validi ancora oggi, come quello di "sovranità" sul proprio spazio aereo e quello di "territorio" di uno Stato. Esso è stato modificato diverse volte nel corso degli anni, ma i concetti principali continuano ad esistere ancora oggi. La Convenzione venne firmata da un totale di 191 Stati, tra i quali era presente anche la Repubblica Popolare Cinese. Essa ratificò l'adesione il 20 febbraio 1946 e questa entrò in vigore in Cina il 4 aprile 1947.

Grazie alla convenzione venne istituita anche l'Organizzazione per l'Aviazione Civile Internazionale (ICAO), composta da un'Assemblea, un Consiglio e da altri organi considerati

necessari. Gli obiettivi di questa Organizzazione erano principalmente quelli di garantire lo sviluppo sicuro dell'aviazione civile internazionale, promuovere le modalità di costruzione e utilizzo degli aeromobili, incoraggiare lo sviluppo e la costruzione di impianti di navigazione per l'aviazione civile internazionale, mettere a disposizione trasporti aerei sicuri, regolari, efficaci ed economici, evitare sprechi, garantire il rispetto dei diritti degli Stati contraenti, evitare discriminazioni e infine favorire lo sviluppo dell'aeronautica civile internazionale. L'Organizzazione, ancora oggi, ha la capacità giuridica necessaria per esercitare le proprie funzioni sul territorio di ogni Stato firmatario della Convenzione⁸.

Ciò che portò alla firma di questa Convenzione fu il desiderio di uno sviluppo della navigazione aerea internazionale, il quale avrebbe potuto essere qualcosa di positivo solo se gestito da un accordo, senza di esso si sarebbe andati incontro ad un abuso e quindi ad una minaccia per la sicurezza globale.

A seguito della Convenzione di Chicago, ogni Stato contraente si assunse l'obbligo di prendere provvedimenti per garantire che ogni aeromobile che sorvolasse il suo territorio o che vi compisse delle manovre e ogni aeromobile della sua nazionalità, dovunque si trovasse, rispettasse le norme e i regolamenti vigenti. Ogni Stato dovette uniformare le proprie norme riguardanti la navigazione aerea a quelle stabilite dalla Convenzione. Vennero applicati anche una serie di regolamenti per disciplinare in modo uniforme l'entrata e l'uscita di merci, passeggeri ed equipaggi mediante aeromobili. I vari Stati si misero d'accordo al fine di adottare tutti i provvedimenti possibili per facilitare la navigazione degli aeromobili fra gli Stati ed evitare ritardi o disguidi e migliorare così il settore dell'aviazione. La Convenzione di Chicago del 1944 andò a sostituire quella firmata a Parigi nel 1919 e quella di Avana del 1928.

Quindi possiamo dire che il trasporto aereo si sia sviluppato fin da subito sotto il controllo delle varie autorità nazionali ed internazionali. Infatti, in Europa il settore si trasformò subito in un monopolio da parte dei vettori di proprietà statale, anche gli aeroporti divennero di gestione e proprietà pubblica. Il trasporto aereo internazionale, da sempre basato su diversi accordi bilaterali tra Stati, ha quindi iniziato ad essere caratterizzato da un rigido controllo sull'accesso al mercato e dai regimi di proprietà dei vettori. L'assenza di una vera e propria

⁸ *Convenzione Chicago 1944 relativa all'aviazione civile internazionale*, https://www.difesa.it/SMD/_CASD/IM/ISSMI/Corsi/Corso_Consigliere_Giuridico/Documents/22636_conv_Chicago1944.pdf, accesso 31 gennaio 2020.

concorrenza non era però conforme al miglioramento del tenore di vita e di conseguenza all'aumento della domanda di servizi di trasporto aereo. Dalla metà degli anni Settanta, l'aviazione civile dovette passare ad un'economia di mercato e questo è testimoniato dall'introduzione dell'*Airline Deregulation Act* degli Stati Uniti, il quale portò alla liberalizzazione del mercato aereo statunitense. La stessa cosa avvenne in Europa in un lasso di tempo di circa dieci anni, a seguito dell'adozione dell'Atto unico europeo del 1986⁹ e dell'introduzione di diversi «pacchetti» di misure regolamentari dell'UE, che trasformarono gradualmente i mercati nazionali dell'aviazione protetti in un mercato unico competitivo del trasporto aereo. Il trasporto aereo è un settore che possiede un sistema complesso sia dal punto di vista sociale che tecnico e ha la funzione di trasferire passeggeri e merci su lunghe distanze tra Paesi o continenti. Con l'aumento della domanda di traffico aereo, il trasporto incide significativamente sulle economie nazionali o internazionali.

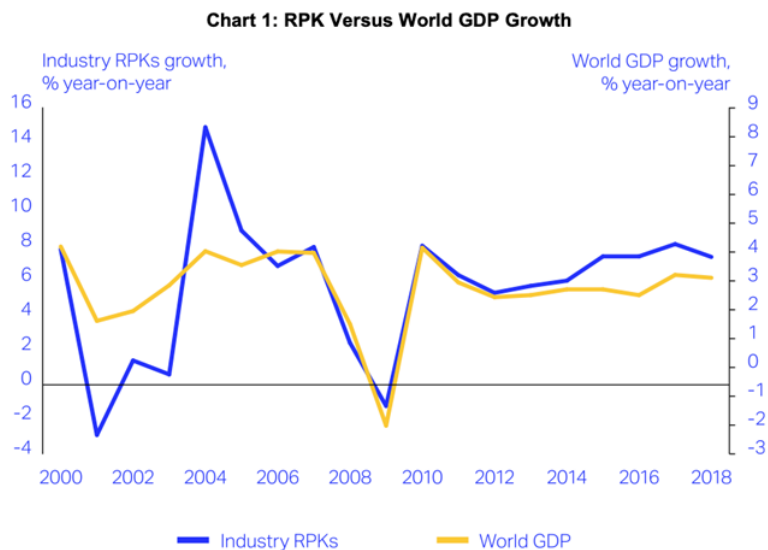
Una fonte fondamentale di informazioni che può aiutare ad inquadrare il settore aereo è la IATA. L'*International Air Transport Association* (IATA) nacque esattamente il 19 aprile 1945 a l'Avana e inglobò l'*International Air Traffic Association* fondata a l'Aia nel 1929. Oggi, come in passato, l'organizzazione controlla questo settore, nonostante l'industria del trasporto aereo sia circa cento volte più grande di quanto non fosse nel 1945 e sia caratterizzata da un forte dinamismo. Alla sua fondazione, la IATA contava solo 57 membri provenienti da 31 nazioni, principalmente da Europa e Nord America, oggi conta circa 290 membri provenienti da 120 nazioni appartenenti ad ogni parte del mondo, ovvero l'82% del traffico aereo totale. Essa rappresenta la prima associazione per la cooperazione fra le compagnie aeree al fine di promuovere e offrire servizi sicuri, affidabili ed economici a beneficio dei consumatori. La missione che si propone IATA è quella di rappresentare, guidare ed essere al servizio di tutto il settore aereo. Inoltre, si occupa in particolare del profilo tariffario che va a vantaggio dei consumatori, mentre ai vettori consente di sfruttare le opportunità ed i vantaggi della collaborazione, anche in termini di risoluzione di problematiche o di criticità comuni. L'organizzazione offre un'attività di supporto all'industria aeronautica per quanto riguarda l'innovazione tecnica e la predisposizione di piani marketing volti allo sviluppo economico dei diversi soggetti. Queste attività sono svolte mantenendo saldi due principi: il

⁹ GAZZETTA UFFICIALE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Atto Unico Europeo N. L 169/7*, in www.eur-lex.europa.eu/, 29 giugno 1987, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:11986U/TXT&from=IT>, accesso 2 febbraio 2020.

miglioramento degli standard di sicurezza e la protezione ambientale. Infine, IATA svolge un fondamentale ruolo di rappresentanza degli interessi dei propri vettori associati e delle esigenze dell'industria di settore presso le diverse sedi istituzionali, mettendo a disposizione le proprie competenze. Ogni anno, pubblica delle statistiche riguardanti l'andamento del settore aereo, quelle relative all'anno 2018 dimostrano come la connettività aerea globale continui a diventare sempre più accessibile ed efficiente.

In un contesto economico sempre più improntato a logiche di globalizzazione dei mercati e di integrazione delle economie nazionali, il trasporto aereo è un motore di sviluppo essenziale per l'intera economia, quindi costituisce oggi uno dei mercati più importanti a livello mondiale.

In base alla ricerca condotta dall'*Air Transport Action Group* relativa all'anno 2018, il settore del trasporto aereo globale offre in totale 65,5 milioni di posti di lavoro e questi, in media, sono 4,4 volte più produttivi rispetto a posti di lavoro in altri settori e, inoltre, contribuisce con 2.700 miliardi di dollari all'economia e va di pari passo con la crescita del PIL mondiale, pari al 3,6% dell'attività economica di tutto il mondo. Inoltre, si presume che la crescita del trasporto aereo sosterrà circa 97,8 milioni di posti di lavoro e 5,7 miliardi di dollari in attività economiche nel 2036.¹⁰



Fonte: IATA, IMF

<https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>

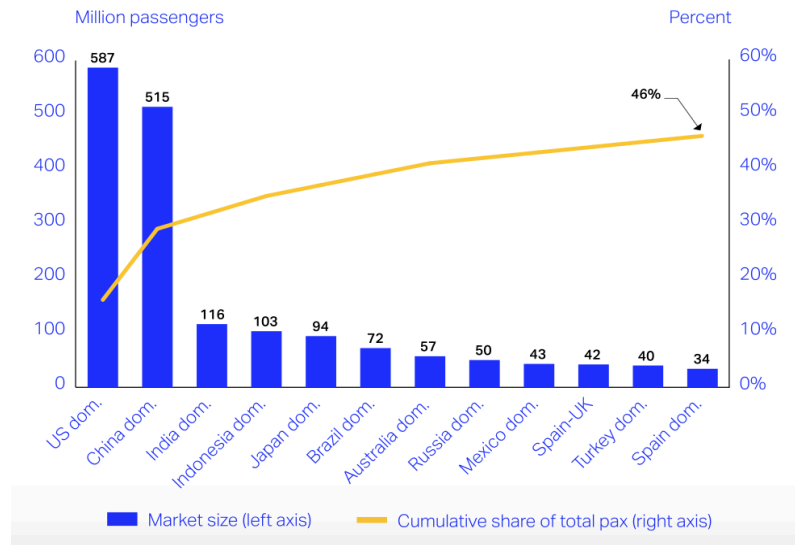
¹⁰ ATAG, *Aviations benefits beyond borders annual report 2018*, in Aviation Benefits, 2018, https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18_full-report_web.pdf, accesso 13 marzo 2020.

Ogni anno la IATA rilascia le statistiche sul rendimento del settore di trasporto aereo, denominate WATS (*World Aviation Transport Statistics*), sigla seguita poi dall'anno di riferimento in cui essa è stata redatta. In base alla WATS 2019, nel 2018 la domanda di servizi di trasporto aereo di passeggeri è rimasta solida, con un aumento del 7,4% nel corso dell'anno. Sebbene ciò rappresenti un rallentamento dal ritmo decennale registrato nel 2017 (circa l'8%), ha comunque superato il tasso di crescita medio del settore di circa 2 punti percentuali. La domanda di passeggeri è stata sostenuta da un contesto economico globale generalmente solido, il settore non solo offre posti di lavoro e attività commerciali, ma la forte concorrenza aiuta a garantire che le tariffe aeree rimangano accessibili ai viaggiatori¹¹.

Per quanto riguarda la crescita del settore, in termini di passeggeri trasportati, sempre nel corso dell'anno 2018, i quasi 50 milioni di passeggeri cinesi, che si sono spostati internamente al Paese, hanno contribuito ad incrementare nuovamente il numero di passeggeri in viaggio a livello mondiale. I mercati domestici degli Stati Uniti e dell'India si sono invece classificati rispettivamente al secondo e terzo posto, con circa 30 milioni e 18 milioni in più di passeggeri. Tra i principali mercati domestici analizzati, i voli interni al territorio indiano hanno mostrato la crescita più rapida, con un numero di passeggeri che è aumentato del 18,5%. Sebbene il mercato interno cinese abbia aggiunto dei risultati veramente positivi, il mercato interno degli Usa continua ad essere il più grande al mondo, con quasi 590 milioni di viaggi intrapresi nel 2018. Il numero di voli effettuati internamente al territorio cinese occupa il secondo posto, con 515 milioni, mentre al terzo posto troviamo i voli sul territorio indiano che raggiungono un numero pari a 116 milioni.

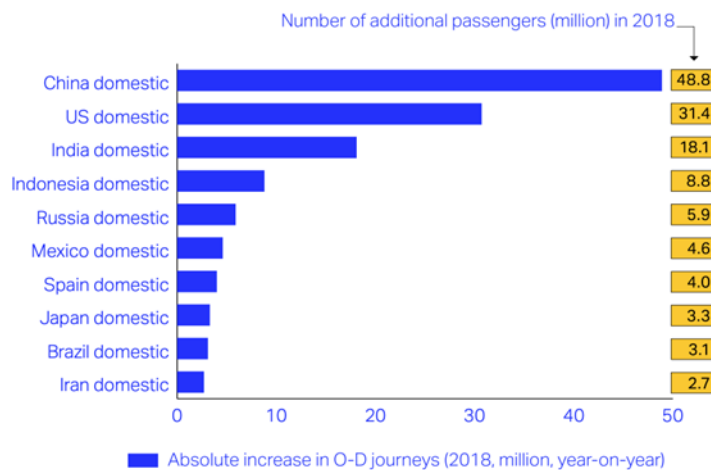
¹¹ IATA, *World Air Transport Statistics in "International Air Transport Association (IATA)*, dicembre 2019, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>, accesso 4 marzo 2020.

Chart 3: Largest O-D air passenger markets, 2018



Fonte: IATA DDS. <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>

Chart 2: Top 10 Increasing O-D Markets in 2018



Fonte: IATA DDS. <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>

Nella “*Conferenza Nazionale su Trasporto Aereo e Trasporti*” che si è tenuta in Italia nelle giornate del 20 e 21 marzo 2019 sono stati evidenziati i grandi cambiamenti e benefici del settore di trasporto aereo. Innanzitutto, dagli anni '90 in poi il numero dei vettori, degli scali e delle rotte è aumentato notevolmente. La portata attuale del settore è di 1.303 compagnie aeree che volano con 31.717 aerei. Ci sono oggi 45.091 rotte tra 3.759 aeroporti e tutti questi dati sono in continuo aumento. Lo spazio aereo è gestito da 170 fornitori di servizi per la navigazione aerea. La concorrenza ha reso più accessibile questo tipo di settore, ha permesso l'accesso ai viaggi aerei ad una parte più ampia della popolazione, anche grazie

all'enorme sviluppo del settore *low cost*. Le tariffe aeree oggi sono inferiori di circa il 90% rispetto al prezzo dello stesso viaggio nel 1950. Il numero degli aeroporti è cresciuto in maniera esponenziale ed essi si sono anche modernizzati al fine di gestire enormi flussi di passeggeri. Nuovi Paesi, tra cui la Cina stessa, sono diventati protagonisti indiscussi del mercato. Oggi è presente una maggiore selettività delle rotte che consente ai passeggeri di avere più possibilità di scelta dell'aeroporto da cui partire. Il 57% dei turisti del mondo viaggia in aereo per raggiungere le proprie destinazioni. Anche il rapporto tra aeroporti e compagnie aeree è cambiato profondamente. Sono cambiati i sistemi di regolazione, le dinamiche tariffarie e il loro legame con la programmazione degli investimenti necessari allo sviluppo del settore¹².

Concludendo, possiamo sottolineare l'importanza del settore di trasporto aereo, grazie ai numerosi vantaggi che esso offre: connette persone, Paesi e culture diverse, consente alle aziende di ampliare i propri mercati, nell'ambito del commercio e del turismo, permette di dar vita a legami tra i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo e infine aiuta gli Stati a rifornire le proprie casse grazie alla tassazione. Oggi non è possibile pensare ad un mondo senza questa tipologia di trasporto, questo perché le distanze percorribili si sono moltiplicate, il commercio tra i diversi Paesi è aumentato e i tempi di comunicazione sono notevolmente diminuiti. Il settore aereo è quindi in continuo cambiamento ed evoluzione, infatti, fra gli eventi economici e sociali che hanno caratterizzato il periodo tra gli anni '60 e '70, sicuramente ha un rilievo importante l'enorme sviluppo del trasporto aereo commerciale, che si è trasformato da fenomeno di élite a fenomeno di massa anche a livello internazionale.

1.2 Analisi del mercato del settore di trasporto aereo

Il mercato dell'industria di trasporto aereo è fortemente competitivo e il settore viene convenzionalmente diviso in quattro categorie:

- Internazionale: comprende gli aeromobili con più di 130 posti, i quali compiono tratte che raggiungono tutti gli Stati del mondo. Le aziende che appartengono a questa categoria, solitamente hanno un fatturato medio annuo che va oltre 1 miliardo di dollari.

¹² MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI, *Trasporto aereo tra regolazione e mercato*, in "Sito Governo Italiano", 27 febbraio 2019, http://www.mit.gov.it/trasporto_aereo, accesso 28 marzo 2020.

- Nazionale: comprende gli aeromobili con una capienza pari a 100-150 posti e le aziende di questa categoria producono un fatturato annuo medio che va dai 100 a 1 miliardo di dollari.
- Regionale: comprende gli aeromobili che compiono delle tratte a corto raggio e le imprese con un fatturato che non supera i 100 milioni di dollari.
- Cargo: le compagnie aeree che si concentrano solo sul trasporto di merci e non di passeggeri.

Tra queste categorie ovviamente non esiste una divisione netta, infatti, molte compagnie aeree che prima si concentravano esclusivamente sul trasporto di passeggeri, ora si occupano anche di trasporto merci e viceversa.

Gli elementi economici che operano in questo particolare settore sono diversi e numerosi, ma possiamo considerare le compagnie aeree, le aree aeroportuali e i passeggeri come quelli principali, poiché sono essi che svolgono un ruolo centrale all'interno del mercato del settore di trasporto aereo.

Partendo dall'analisi delle compagnie aeree, possiamo dire che non esiste nessun altro settore come quello aereo in grado di mostrare le difficoltà dettate dal gestire contemporaneamente più modelli di business¹³. I costi che una compagnia aerea deve affrontare sono legati al costo del carburante, della forza lavoro, della manutenzione e della gestione delle scorte. Altri fattori con una certa influenza sono le spese generali e amministrative, le tasse di atterraggio e sbarco e di R&S. Dato che la maggior parte del loro fatturato deriva dall'acquisto dei biglietti da parte dei passeggeri, è importante incrementare il proprio grado di affidabilità e attrazione soprattutto da parte dei viaggiatori d'affari, i quali viaggiano con maggiore frequenza e tendono ad acquistare dei servizi *premium*, che hanno costi più elevati. Per meglio comprendere come le compagnie aeree possano far leva sul costo dei propri titoli di viaggio, al fine di incrementare i propri guadagni, è necessario analizzare l'intera regolamentazione presente in questo ambito. In particolare, per comprendere a pieno il funzionamento del mercato del settore di trasporto aereo civile, bisogna analizzare i concetti di regolamentazione e deregolamentazione, partendo dall' "*Airline Deregulation Act*" lanciato dagli Stati Uniti nel 1978.

¹³ CASADESUS R., MANSANELL, TARZIÀN J., *Quando un solo modello di business non è abbastanza: il caso Lan Airlines*, 1 gennaio 2012 <https://faracididattica.files.wordpress.com/2014/04/il-business-model-della-lan-airlines.pdf>, accesso 8 febbraio 2020.

Nel 1938 negli Usa erano presenti solamente 16 compagnie aeree di linea e si pensava che fosse per forza necessario un supporto da parte del governo in termini di protezione, sussidio, promozione e regolamentazione, al fine di consentire uno sviluppo della nuova industria. Al tempo, erano molti gli industriali attratti dal settore aereo, tra questi vi erano gli enti ferroviari, molto ricchi e potenti, ma ad essi venne proibito da parte dal governo degli Stati Uniti di avere un interesse finanziario in una compagnia aerea. Dunque, venne creata una nuova agenzia governativa, la *Civil Aeronautics Authority* (CAA), con lo scopo di dettare delle regole ai diversi vettori aerei, essa era autorizzata a rilasciare certificati per fornire servizi aerei tra punti specifici e aveva il compito di approvare tutte le tariffe e gli orari dei voli¹⁴.

Nel 1958 quella dell'aviazione negli Usa era già un'industria di dimensioni notevoli, per mantenere una crescita del settore, il governo statunitense non mise in atto cambiamenti radicali, semplicemente mutò il nome dell'agenzia da *Civil Aeronautics Authority* (CAA) in *Civil Aeronautics Board* (CAB).

Nel 1978 il settore aereo entrò in crisi, delle 16 compagnie aeree che esistevano in passato, solamente dieci erano sopravvissute e arrivarono a coprire il 90% del mercato, l'era dei *jet* era appena cominciata, ma non era ancora stato raggiunto un certo grado di maturità. La CAB era la causa di un forte rallentamento della crescita, per colpa della sua lunga burocrazia e inoltre tra il 1973 e il 1974 ci fu una grave crisi energetica che influenzò in negativo l'economia del settore. Possiamo quindi dire che i fattori che portarono alla deregolamentazione furono diversi¹⁵.

Innanzitutto, al primo posto va messo il forte aumento del costo dei biglietti aerei; questo destava crescente preoccupazione nei consumatori e per la mancanza di flessibilità tariffaria era un problema sia per essi che per i vettori. Le compagnie aeree, a quel tempo, erano gestite come se si trattasse di servizi pubblici, quindi ogni tariffa doveva essere approvata dalla CAB.

¹⁴ MATCHETTE R.B., *Records of the Civil Aeronautics Board [CAB]*, 15 agosto 2016, in Guide to Federal Records in the National Archives of the United States, <https://www.archives.gov/research/guide-fed-records/groups/197.html>, accesso 10 febbraio 2020.

¹⁵ BARNUM J.W. (General Counsel, Undersecretary and Deputy Secretary of the Department of Transportation 1971-1978), *What Prompted Airline Deregulation 20 Years Ago? What Were the Objectives of That Deregulation and How Were They Achieved?* in "Findlaw for legal professionals", 15 settembre 1998, <https://corporate.findlaw.com/law-library/what-prompted-airline-deregulation-20-years-ago-what-were-the.html>, accesso 20 febbraio 2020.

L'unico modo in cui le compagnie aeree potevano competere era quello di offrire a bordo un servizio diverso e migliore.

Un altro fattore che portò alla deregolamentazione del settore fu la difficoltà riscontrata dalle nuove compagnie aeree ad entrare nel settore. Molte di esse, prima del 1978, avevano proposto i propri servizi di linea per il territorio americano, ma la CAB aveva continuato a respingerne le richieste.

La *deregulation* del trasporto aereo americano fu introdotta dall'amministrazione Carter nel 1978, il quale era convinto che essa avrebbe portato significativi vantaggi per i consumatori come riduzione delle tariffe, maggiore accesso al trasporto aereo, apertura di nuovi collegamenti tra le città, maggiore presenza dei vettori americani anche sui segmenti internazionali senza dar vita ad una destabilizzazione del mercato.

Per concludere, i principali obiettivi dell' "*Airline Deregulation Act*" erano quelli di ottenere la possibilità di aumentare e diminuire le tariffe liberamente da parte dei vettori già presenti nel settore e di rendere più semplice l'accesso all'industria e al mercato a quelli nuovi a patto che avessero gli adeguati requisiti economici e tecnici. L' "*Airline Deregulation Act*" diede la libertà quasi totale di determinare quali mercati servire e quali tariffe applicare¹⁶ e a partire dal 1978 l'industria aerea iniziò ad essere caratterizzata da questi due aspetti e a prosperare. La deregolamentazione consentì a Paesi sviluppati, come quelli europei, di avere un modello completo e vantaggioso da seguire, mentre per i Paesi in via di sviluppo, come Cina, Brasile e India, non vi era niente di chiaro e completo. Ciò che era compito del CAB diventò compito del Dipartimento di Giustizia, in particolare in termini di concorrenza, mentre il Dipartimento dei Trasporti si occupava delle politiche settoriali. Ci furono delle conseguenze dirette di questo processo, come l'ingresso di numerosi nuovi operatori e quindi una crescita della pressione concorrenziale, l'aumento dell'offerta di voli e rotte, la crescita del numero di passeggeri e la riduzione delle tariffe. Questi aspetti positivi continuarono ad esistere fino a quando le maggiori compagnie aeree non si resero conto delle enormi perdite economiche che stavano subendo e quindi iniziò a vedersi una riduzione delle compagnie regionali, poiché quelle più grandi avevano iniziato ad impossessarsi di quote di mercato e ad acquisire quelle

¹⁶ U.S. DEPARTMENT TRANSPORTATION, *Essential Air Service* in "U.S. Department Transportation", 22 novembre 2017, <https://www.transportation.gov/policy/aviation-policy/small-community-rural-air-service/essential-air-service>, accesso 24 marzo 2020.

minori mediante accordi e operazioni di *code-sharing*¹⁷. Già nel 1992 le prime sei compagnie statunitensi ottennero un aumento delle loro quote di mercato, iniziarono così ad aumentare i prezzi al consumo e i costi del trasporto aereo, rischiando di andare in contro ad un annullamento dei vantaggi ottenuti pochi anni prima attraverso il *Airline Deregulation Act*. Ciononostante si può affermare che l'atto introdotto dall'amministrazione Carter, non fu assolutamente vano, poiché aprì nuove prospettive di gestione del mercato del settore di trasporto aereo, non solo per gli Stati Uniti, ma fu un grande esempio da seguire anche per le future deregolamentazioni da parte di altri Paesi, tra cui l'Europa e la Cina stessa.

Questo fu il processo di deregolamentazione attuato negli Stati Uniti ed un percorso analogo venne compiuto in ambiente europeo. Per quanto riguarda l'Europa, la Convenzione di Parigi del 1919 stabilì che ogni Paese avrebbe ampliato la sovranità sui propri spazi aerei. Nella Convenzione di Chicago del 1944 la posizione protezionistica proposta dalla Gran Bretagna prevalse su quella liberalizzatrice degli Stati Uniti. Tutto venne gestito mediante accordi bilaterali tra gli Stati (ad esempio il Bermuda Agreement I)¹⁸ e questo portò ad una rigida regolamentazione che aveva come obiettivo quello di proteggere le compagnie di bandiera e bloccare la concorrenza.

Nel corso degli anni Ottanta, l'*Airline Deregulation Act* statunitense iniziò ad influenzare anche i comportamenti degli Stati europei, in particolare Olanda e Gran Bretagna, che diedero inizio ad una liberalizzazione dei collegamenti tra di loro. Questo scatenò la nascita di una serie di accordi tra i diversi Stati europei, i quali iniziarono ad indirizzarsi verso una sorta di liberalizzazione del settore. Il processo di deregolamentazione europeo fu graduale, ebbe inizio nel 1983 terminò nel 1992 e fu caratterizzato dall'introduzione di una serie di pacchetti normativi. Il primo pacchetto risale al 1988 e aveva come obiettivo quello di ridurre i vincoli per la determinazione di tariffe, consentire una modifica delle rotte senza richiedere un'autorizzazione e infine consentire alle compagnie di bandiera di compiere anche voli intracomunitari. Il secondo pacchetto risale al 1990 e dettò delle nuove regole sulla

¹⁷ Il *code sharing* è un accordo fra due (o più) vettori aerei, i quali decidono di mettere in comune dei codici di volo, cioè il trasporto aereo per quanto riguarda una o più rotte. In base all'accordo, ci deve essere un vettore operativo, responsabile materialmente, economicamente e legalmente del servizio di trasporto aereo, e uno o più vettori marketing che hanno il compito di svolgere la distribuzione e commercializzazione dei biglietti relativi ai servizi.

¹⁸ DIAMOND B.R., *The Bermuda Agreement Revisited: A Look at the Past, Present and Future of Bilateral Air Transport Agreements*, 1975, *Journal of Air Law and Commerce*, volume 41, fascicolo 3, articolo 3, pagine 421-493.

tariffazione, consentì l'introduzione di nuovi vettori sul mercato europeo, poiché aventi gli adeguati requisiti tecnici ed economici. L'ultimo pacchetto risale al 1993 e corrispose ad una totale apertura del mercato interno del trasporto di linea sia nazionale che internazionale dell'Unione Europea. La liberalizzazione completa si ottenne nel 1997 con l'applicazione totale dei pacchetti normativi introdotti in precedenza. Grazie a questa liberalizzazione vennero dettate le condizioni necessarie per una libera concorrenza del settore all'interno del territorio europeo. Gli effetti di questo procedimento iniziarono a mostrarsi dopo circa un decennio, soprattutto con lo sviluppo e la crescita dei vettori *low cost*, i quali portarono ad una vera concorrenza nel settore solo all'inizio degli anni 2000.

La liberalizzazione del settore aereo, avvenuta sia negli Stati Uniti che in Europa, da una parte ha consentito un'apertura del mercato grazie all'ingresso di nuovi vettori, ma dall'altra parte non è stata in grado di eliminare completamente il ruolo giocato dai grandi operatori monopolisti. Oggi possiamo dire che si tratta di un settore totalmente liberalizzato poiché non esistono rilevanti barriere economiche all'ingresso¹⁹, ciononostante sono ancora presenti delle condotte abusive da parte sia delle compagnie aeree che dei servizi aeroportuali, con l'obiettivo di conservare o accrescere il proprio potere di mercato. Per questo motivo, l'Unione Europea ha dovuto emanare una serie di regolamenti²⁰ per tenere sotto controllo la situazione, anche se non sempre con successo. Questo perché i principali vettori aerei hanno comunque trovato delle strade alternative per continuare ad accrescere il proprio potere di mercato, senza però infrangere le regole di concorrenza. Essi, infatti, compiono sempre più spesso delle alleanze strategiche al posto di fusioni e acquisizioni, le quali sono state proibite in alcuni casi. Tra queste nuove strategie troviamo diversi tipi di accordi, come i *code share agreements*, *frequent flyer programs* e *interlining* oppure le stesse tre alleanze globali: Star Alliance, Skyteam e Oneworld che verranno presentate nel dettaglio all'interno del capitolo 3. Questo dimostra come le compagnie aeree all'interno del mercato approfittino delle barriere

¹⁹ BERIA P., PONTI M., *Lo stato della regolazione dei trasporti in Italia*, in *Economia dei Servizi*, fasc. 3/2009, pp. 465 – 484.

²⁰ Esempio di regolamento emanato dal Consiglio Europeo:
GAZZETTA UFFICIALE DELL'UNIONE EUROPEA, *Regolamento (CE) N. 80/2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo a un codice di comportamento in materia di sistemi telematici di prenotazione e che abroga il regolamento (CEE) n. 2299/89 del Consiglio*, 14 gennaio 2009, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0080&from=EN>, accesso 27 febbraio 2020.

all'ingresso del settore per impedire lo sviluppo di una concorrenza, minando così gli obiettivi di liberalizzazione che si cercano di raggiungere da diversi decenni.

Concludendo, si può affermare che dalla metà degli anni '90 fino all'inizio del nuovo millennio, l'industria dell'aviazione sia andata incontro ad uno dei più grandi *boom* di crescita della storia. Grazie alla globalizzazione c'è stato un aumento della domanda, la quale ha portato ad una crescita media annua dell'industria che va dal 4% al 6%. La crescita non è però sempre stata costante, infatti, gli eventi che possono causare un rallentamento dell'industria aerea sono diversi. Ad esempio, in passato, vicende come la diffusione della SARS nel 2003²¹ o gli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001²² hanno causato un blocco della crescita economica di questo settore. Più recentemente lo scoppio dell'epidemia Covid-19 ha presentato uno scenario di blocco totale del settore che non si era mai visto prima, in alcune zone del mondo, le conseguenze economiche che si avranno sul mercato non sono ancora ben chiare, ma sicuramente avranno un peso rilevante, così come è accaduto in altri settori economici che possono essere in qualche modo legati a quello aereo, come ad esempio il turismo.

Negli ultimi decenni, però, l'industria aerea ha guadagnato anche numerosi vantaggi grazie al progresso tecnologico, il quale ha permesso l'introduzione di nuovi strumenti e sistemi, come il "*network management*", la gestione tecnologica dei ricavi, l'*e-commerce* e altri servizi online (la vendita di ticket e il check-in online). Sempre nello stesso periodo sono anche nate le cosiddette compagnie "*low-cost*", in grado di generare profitto offrendo un servizio di qualità inferiore ad un prezzo vantaggioso per i consumatori; un'opzione ormai conosciuta e spesso scelta dai passeggeri del nuovo millennio.

Questa è una visione d'insieme dell'andamento mondiale del mercato del settore aereo civile dal punto di vista della gestione del ruolo delle imprese che vi operano. Ogni area geografica presa in esame (statunitense, europea e asiatica) ha seguito un proprio percorso ma comunque in ognuna di esse ha avuto luogo una deregolamentazione del settore, seppur seguendo delle strade e delle tempistiche diverse, ma con risultati parzialmente analoghi.

²¹ IATA, *IATA Economics' Chart of the Week What can we learn from past pandemic episodes?*, in www.iata.org, 20 gennaio 2020, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/what-can-we-learn-from-past-pandemic-episodes/>, accesso 6 marzo 2020.

²² DUNNE J. P., BAUER J., "*Terrorism, war and global air traffic*", *The Economics of Peace and Security Journal*, Volume 7, gennaio 2012, pagine 22-29.

Il secondo elemento economico che opera in questo settore è rappresentato dalle aree aeroportuali. Sugli aeroporti si stanno scatenando sempre più pressioni competitive, le quali sono dovute ai numerosi cambiamenti che stanno avvenendo all'interno dell'industria aeronautica. I vettori *low cost* sono sempre più numerosi e stanno cercando di mutare la loro offerta, al fine di attrarre anche i passeggeri appartenenti alla classe medio-alta, mentre gli altri vettori stanno cercando di modificare la loro offerta, per avvicinarsi sempre di più agli standard di prezzo dei *low cost*. Tutti questi cambiamenti stanno interessando le diverse aree aeroportuali, le quali devono cercare di adattarsi ai vari modelli di business adottati dalle diverse tipologie di compagnie aeree e quindi agli aeroporti servono flessibilità e reattività sempre maggiori, al fine di risultare più appetibili. In questo contesto, le opportunità che gli aeroporti hanno per incrementare la loro offerta di rotte sono sempre meno. Essi devono andare alla ricerca di fonti di guadagno alternative, per questo motivo si focalizzano su investimenti nel *retail, food & beverage*, immobiliari e pubblicitari. L'obiettivo è quello di attirare i passeggeri ma anche visitatori esterni. Tutto questo processo è però ricco di ostacoli dovuti al freno nella propensione alla spesa da parte dei consumatori e all'intensificarsi della concorrenza di servizi esterni meno costosi, ma anche a causa delle restrizioni sul bagaglio a mano e delle normative sulla vendita di determinati prodotti.

Il terzo elemento economico del settore è rappresentato dai passeggeri, sono essi a dettare alcune regole del mercato. I passeggeri necessitano di voli in orario, assistenza, cortesia ed efficienza. Le compagnie aeree devono quindi essere in grado di rispettare almeno questi tre aspetti e di attivare dei rimborsi, nel caso in cui queste non vengano rispettate. Le compagnie aeree devono essere in grado di fidelizzare i clienti, di modo che essi siano pronti a scegliere nuovamente una determinata compagnia anche in caso di disservizio. Ci sono poi quei passeggeri che preferiscono dare un maggior peso al costo del biglietto, senza preoccuparsi dei *comfort* offerti.

L'insieme di tutti questi elementi economici che caratterizzano il settore di trasporto aereo portano ad una complessità elevata del mercato ad esso relativo, ma è fondamentale prenderli tutti in considerazione per comprendere e collocare il settore di un determinato Paese preso in esame.

CAPITOLO 2

IL SETTORE DI TRASPORTO AEREO IN CINA

2.1 La storia dell'aviazione civile cinese

Per meglio comprendere il funzionamento del settore di trasporto aereo cinese è necessario analizzarne il processo di sviluppo nel corso degli anni. Come per la gestione di qualsiasi settore, la Repubblica Popolare Cinese si distingue anche per quella relativa al settore dell'aviazione civile.

L'industria aerea cinese venne fondata nei primi anni '50, subito dopo la fondazione della RPC, questo perché la nazione necessitava delle proprie compagnie aeree per l'amministrazione, per il commercio e in parte anche per il turismo. L'industria dell'aviazione civile cinese inizialmente era un'organizzazione paramilitare gestita da un ente con funzione di regolatore statale denominato *Civil Aviation Administration of China* (CAAC), il quale aveva il compito di approvare qualsiasi decisione operativa relativa all'ambito del trasporto aereo. Ogni singolo aspetto era fortemente regolamentato: dalla fornitura dei servizi aerei all'ingresso nel mercato, dalle rotte alla frequenza dei voli, i prezzi e persino l'idoneità dei passeggeri per i viaggi aerei; al tempo si trattava quindi di un vero e proprio monopolio.

La riforma dell'industria aerea cinese ebbe inizio alla fine degli anni '70, con la politica della "porta aperta" lanciata da Deng Xiaoping, la quale aveva come obiettivo quello di passare ad un'economia di mercato. A causa delle *performance* poco soddisfacenti del settore aereo e delle enormi perdite che si stavano registrando, si decise che la riforma industriale avrebbe riguardato anche l'industria aeronautica. Cercando di passare ad un'economia di mercato in diversi settori industriali, dal 1979 al 1986, ci si pose come scopo quello di ridare un aspetto commerciale al *business* del trasporto aereo.

Il primo passo fu quello di separare l'aviazione civile da quella militare. Successivamente, venne stabilita una politica denominata "one-nine"²³, in base alla quale la CAAC avrebbe prelevato 1 dollaro ogni 10 generati dall'industria aerea, di conseguenza, lo Stato avrebbe

²³ SHEN, T., *China's civil aviation moves ahead under reform. Reform and Opening in China's Civil Aviation*, 1992, International Culture Press, Beijing.

ricevuto i restanti 9. In questo modo, i sei uffici regionali e in seguito i 23 uffici provinciali, che nell'organigramma del settore si trovavano al di sotto della CAAC, iniziarono ad avere una certa indipendenza, non solo divennero i principali responsabili di profitti e perdite, ma a partire dal 1982, si ritrovarono a prendere determinate decisioni operative quasi in totale autonomia.

L'altro obiettivo che aveva la riforma era quello di incrementare il numero di passeggeri, dato che fino in quel momento, la maggior parte di essi era costituita da coloro che viaggiavano per affari o per incarichi statali, l'aereo ancora non veniva scelto come mezzo ordinario da utilizzare per spostarsi per turismo. Grazie alla riforma, iniziarono a vedersi i primi margini di crescita del settore, il quale si dimostrò uno di quelli più proficui di quel periodo. I primi risultati iniziarono ad arrivare e tra il 1980 e il 1994, quando il settore ebbe una crescita annuale media del 20,7%. Già nel 1994 la Cina riuscì a conquistare l'ottavo posto mondiale in termini di passeggeri trasportati, quando nel 1980 occupava solo il trentatreesimo posto. Mentre conquistò il quarto posto per numero di passeggeri domestici trasportati, posizionandosi solo dopo Stati Uniti, Russia e Giappone²⁴.

Successivamente, nel gennaio 1987 venne lanciato dal Consiglio di Stato un programma di riforma denominato “*Report on Civil Aviation Reform Measures and Implementation*”²⁵ con lo scopo di porre fine al monopolio che era nelle mani della CAAC. Innanzitutto, si mirava alla semplificazione del sistema amministrativo, trasformandolo in un sistema su due livelli, composto dalla CAAC e dagli uffici regionali. Il secondo obiettivo era quello di formare sei compagnie aeree statali indipendenti in base alla ripartizione delle regioni. Dopodiché era importante separare le operazioni aeroportuali da quelle delle compagnie aeree e infine, incoraggiare l'entrata sul mercato di nuovi vettori. Riguardo a quest'ultimo aspetto, si mirava all'ingresso di nuove compagnie aeree, non facenti parti della CAAC stessa. Queste entrarono con successo nel mercato ed ottennero degli ottimi risultati, soprattutto nelle tratte domestiche e tra il 1986 e il 1992 registrarono una crescita sorprendente del 126%, mentre quella dei

²⁴ ZHANG A., *Industrial reform and air transport development in China*, Journal of Air Transport Management, Giugno 1998, volume 4, fascicolo 3, pagine 155-164.

²⁵ FENG Z., 冯正霖, “Yī xīn fāzhǎn lǐniàn wèi yǐnlǐng tuījìn mínháng gāo zhìliàng fāzhǎn” 以新发展理念为引领推进民航高质量发展 (Promozione di qualità dell'aviazione civile, con un nuovo concetto di sviluppo come guida), 7 gennaio 2020.

vettori appartenenti alla CAAC fu solo del 17%. In poco tempo crebbe anche il numero totale delle tratte, sia domestiche che internazionali.

Il terzo passaggio della riforma ebbe inizio nel 1993 e fu caratterizzato dalla libera entrata nel mercato, questo favorì soprattutto le piccole compagnie regionali aiutate dal sostegno offerto da parte dei governi locali. Le compagnie aeree statali invece continuavano a crescere, ma la loro crescita difficilmente si trasformava in profitto. Per risolvere il problema, nell'ottobre del 1993 la politica lanciata in precedenza per incoraggiare l'ingresso nel mercato di nuovi vettori, venne trasformata in una politica di consolidamento, in contraddizione con quanto progettato in precedenza. Per questo motivo, si giunse all'affermazione delle compagnie aeree appartenenti alla CAAC, in particolare: Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines. Queste tre compagnie aeree, a partire dal 1993, cominciarono a godere di un trattamento speciale a loro riservato, in particolare:

- Esse potevano comprare o affittare aerei o altro equipaggiamento, a seguito di una semplice consultazione con la CAAC.
- Potevano prendere in prestito denaro dal mercato domestico o internazionale come se fossero delle entità legali indipendenti.
- Infine, potevano nominare i propri *manager*, ad eccezione del direttore e del vicedirettore.

Tutte queste libertà che caratterizzavano le suddette compagnie aeree, fecero di loro delle entità economiche indipendenti, tanto che ebbero l'autorizzazione per entrare a far parte del mercato azionario²⁶.

La spiegazione del cambio di politica che avvenne nel 1993 può essere data dal fatto che un accesso quasi totalmente libero nel mercato ebbe delle conseguenze negative per le compagnie statali della CAAC, per questo si cercò di limitare l'accesso a quelle compagnie considerate "inefficienti", ma che invece erano semplicemente delle rivali per quelle di proprietà statale. Nel marzo 1999 venne annunciato un piano più definito per l'industria, a seguito delle gravi perdite subite nel 1998, il quale aveva come obiettivo quello di proteggere i profitti e assicurare l'ottenimento di una riforma a lungo termine.

Riassumendo, possiamo dire che sebbene attualmente l'industria delle compagnie aeree sia caratterizzata da una sorta di oligopolio appartenente ad imprese di proprietà statale,

²⁶ YANG H., ZHANG Q., WANG Q., *Airline Deregulation, Market Competition, and Impact of High-speed Rail on Airlines in China*, Dicembre 2018, *Airline Economics in China*, pagine 79-101.

il suo percorso di riforma nell'era post-Maoista lasciò intendere, in alcuni momenti, un futuro diverso. Infatti, nei primi anni del periodo di riforma, un approccio decentralizzato dello sviluppo del settore gettò le basi per un mercato con una struttura aperta e con un livello relativamente basso di intervento statale. Questa traiettoria però si invertì radicalmente negli anni '90, quando a causa di una minaccia di crisi nel settore, dovuta ad un aumento dei prezzi dei biglietti aerei, ebbe luogo una ristrutturazione amministrativa stretta attorno alle tre più grandi compagnie aeree di proprietà statale, questo perché probabilmente lo Stato mirava al controllo di un settore in grande sviluppo. Nacque un forte oligopolio statale al suo interno, anche perché uno degli scopi era quello di mettere in atto la cosiddetta "strategia di gruppo di grandi imprese" (in cinese *dà qǐyè jítuán zhànlüè* 大企业集团战略), caratterizzata da un "avanzamento dello Stato ed una retrocessione del settore privato" (*guójìn mǐntuì* 国进民退), in particolare si trattava di una spinta e un sostegno per le imprese statali di medie e grandi dimensioni. Questo perché le grandi imprese solitamente determinano la grandezza, il livello e l'efficienza dello sviluppo economico di un Paese, per questo si dovevano trascurare le piccole imprese, alle quali si era data molta attenzione durante il primo periodo di riforma.

Sotto la guida del Primo Ministro Li Peng (李鹏) nel periodo post-Tiananmen, il Consiglio di Stato, nel settembre 1991, annunciò che 100 imprese dovevano essere selezionate come il grande gruppo "pilota" dell'economia del Paese. Ognuna di queste imprese venne sottoposta ad un sistema di pianificazione unitaria e venne dotata di diritti specifici nell'ambito dell'importazione ed esportazione, di un accesso privilegiato ai prestiti preferenziali e di maggiore autonomia. La selezione del lotto iniziale di 55 "imprese pilota" venne effettuata attraverso negoziati ed accordi tra i ministeri dei vari settori industriali, la "Commissione di pianificazione statale" (in cinese *Zhōnghuá rénmin gònghéguó guójiā fāzhǎn jìhuà wěiyuánhùi* 中华人民共和国国家发展计划委员会) e la "Commissione statale per la ristrutturazione del sistema economico" (in cinese *Zhōngguó rénmin gònghéguó guójiā fāzhǎn hé gǎigé wěiyuánhùi* 中华人民共和国国家发展和改革委员会). Tra queste imprese, alla fine del 1991, vennero inserite anche le tre più grandi compagnie aeree statali nominate in precedenza: Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines. L'obiettivo principale di questo piano economico era quello di fare in modo che queste poche ma grandi imprese di proprietà dello Stato si affermassero a livello domestico per essere poi grandi e

forti anche a livello internazionale e di conseguenza permettere alla Repubblica Popolare Cinese di essere un leader mondiale nel settore.

2.2 Le conseguenze della riforma e liberalizzazione del settore aereo cinese

Possiamo dire che i primi grandi cambiamenti attuati nel settore quindi nel periodo di riforma industriale che coinvolse la Repubblica Popolare Cinese. Al tempo, inoltre, vi era una tendenza mondiale a liberalizzare il settore aereo e a promuovere la competizione sia a livello domestico che internazionale. Per questo motivo la *Civil Aviation Administration of China* (CAAC), il regolatore statale del settore, decise di ristrutturare l'industria dell'aviazione partendo dai tre grandi gruppi statali: Air China, China Eastern e China Southern. Quello che si cercava di attuare in Cina, era un processo che invece in altri Paesi aveva richiesto un periodo di affermazione durato diversi anni. Questo percorso, che era stato intrapreso anche dal resto del mondo, fu il primo grande evento che portò ad un cambiamento anche all'interno del settore di aviazione civile della Repubblica Popolare Cinese.

Prima ancora di questi mutamenti legati alla ristrutturazione dell'industria da parte dello Stato cinese, vi erano già stati dei segnali di svolta. Uno dei primi cambiamenti nel mercato del settore aereo cinese era avvenuto nel 1997, anno del trasferimento della sovranità di Hong Kong dal Regno Unito alla Repubblica Popolare Cinese, questo fu un evento che ebbe un grande impatto sugli accordi bilaterali tra Hong Kong e la Cina. Ci si rese conto che un mercato dell'aviazione poteva essere vantaggioso per entrambi e così iniziarono a nascere i primi accordi di cooperazione economica anche nell'ambito dell'aviazione civile.

Un altro segnale di cambiamento venne percepito nel novembre 1999 quando la Cina, la Corea del Sud e il Giappone, in occasione di un incontro dei principali attori dell'ASEAN+3 a Manila, commissionarono ai propri istituti di ricerca, delle indagini per definire dieci aree economiche destinate alla cooperazione²⁷. Il risultato fu un accordo elaborato a partire dalla *Chiang Mai Initiative* (CMI)²⁸, un'iniziativa attuata nel maggio 2000

²⁷ ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS, *Joint Statement on East Asia Cooperation*, in www.asean.org, 28 novembre 1999, https://asean.org/?static_post=joint-statement-on-east-asia-cooperation-28-november-1999, accesso 3 maggio 2020.

²⁸ CIORCIARI J.D., *Chiang Mai Initiative Multilateralization: International Politics and Institution-Building in Asia*, Asian Survey, volume 51, numero 5, settembre/ottobre 2011, pagine 926-952, University of California Press.

per evitare un'ulteriore crisi finanziaria dell'Asia orientale come quella avvenuta tra il 1997-1998. Si giunse alla conclusione che anche una liberalizzazione ed integrazione del mercato aereo tra le tre nazioni avrebbe portato ad una crescita del commercio e dei rapporti economici.

Il terzo grande evento che portò ad ulteriori modifiche al settore dell'aviazione civile cinese, soprattutto riguardo alle sue relazioni con l'estero rispetto a quelle sviluppate con l'area asiatica, fu l'ingresso della Repubblica Popolare Cinese all'interno della *World Trade Organization* (WTO) nel dicembre 2001. Per entrare a far parte di questa organizzazione internazionale, la Cina dovette attuare una lunga serie di cambiamenti sia a livello economico che a livello industriale. Il governo cinese fu quasi costretto ad autorizzare gli investimenti stranieri, anche in quei settori nei quali fino a quel momento agli stranieri non era consentito investire. L'ingresso della Cina nella WTO consentì quindi una partecipazione più ampia nel settore dell'aviazione. Infatti, già nell'aprile 1999, la Repubblica Popolare Cinese firmò un accordo bilaterale con il governo degli Stati Uniti al fine di favorire una sorta di "apertura dei cieli" tra i due Stati. Con la firma dell'accordo ci fu un immediato raddoppio del numero dei voli programmati tra i due Paesi, una crescita dal 27% al 54% alla settimana per i vettori sia cinesi che americani. Nove dei nuovi voli furono disponibili fin da subito (dal 1 aprile 2000) e dieci di essi dal 1 aprile 2001²⁹. Dall'aprile 2002 le compagnie aeree americane iniziarono a servire con i loro vettori altre venti città cinesi mediante degli accordi di *code-sharing* con *partner* locali, mentre i vettori aerei cinesi ebbero la possibilità di servire ulteriori trenta città americane, ma sempre mediante questo tipo di accordi. Altre negoziazioni vennero condotte negli anni successivi ed esse consentirono l'accesso nel mercato anche di compagnie aeree di altre bandiere, vennero avviate delle operazioni *charter* e istituite delle biglietterie delle compagnie aeree americane in Cina. Nonostante tutto questo, il governo americano comprese come le autorità dell'aviazione cinese non fossero ancora completamente pronte per un accordo bilaterale riguardante una completa "liberalizzazione dei cieli"³⁰.

²⁹ BEANE R.A., *Aviation Relations between the United States and China: Are Open Skies on the Horizons*, *Journal of Air Law and Commerce*, volume 72, fascicolo 4, articolo 5, 2007, pagine 803-833.

³⁰ ZHANG A., CHEN H., "Evolution of China's Air Transport Development and policy towards international liberalization", *Transportation Journal*, Vol. 42, No. 3 spring 2003, Penn State University Press, pagine 31-49.

Come abbiamo visto, con l'ingresso della Cina nella WTO, essa liberalizzò il settore e aprì i cieli e gli aeroporti nazionali alle compagnie aeree americane e dell'Unione europea. Si trattò di un enorme cambiamento che fu portato a termine anche grazie ad uno dei due accordi in materia firmati dai rappresentanti di UE e RPC. La liberalizzazione del settore aereo fu il risultato di un accordo orizzontale e di uno per la sicurezza dell'aviazione civile, denominato BASA. Da quel momento, tutte le compagnie aeree dell'UE ebbero l'autorizzazione per volare in Cina da qualsiasi Stato membro grazie all'accordo bilaterale sui servizi aerei, stipulato con Pechino. Sparirono dunque i tetti e le limitazioni imposte fino a quel momento dal governo cinese³¹.

L'accordo bilaterale BASA per la sicurezza dell'aviazione civile aveva come obiettivo quello di rimuovere gli ostacoli al commercio di aeromobili e prodotti collegati, come le relative componenti e apparecchiature aeree. In pratica, venne eliminata una grande quantità di barriere, imposte dalla burocrazia, esistenti per i prodotti aeronautici da parte delle autorità cinesi dell'aviazione civile. Il fatto che venisse richiesta una minor quantità di documenti e certificati, voleva dire una diminuzione dei costi per il settore dell'aviazione, senza rinunciare ad elevati standard di sicurezza e alla compatibilità ambientale³².

A partire da quel momento, la cooperazione tra la Cina e altri Paesi ebbe inizio e continuò a svilupparsi mediante la firma di ulteriori accordi, uno dei più recenti risale al 20 maggio 2019. A seguito di quest'ultimo riguardante il rafforzamento della cooperazione e della sicurezza nel settore dell'aviazione, l'allora presidente della Commissione Europea, Jean-Claude Juncker affermò:

“In un mondo sempre più instabile, la partnership europea con la Cina è più importante che mai”.

³¹ ZHANG A., CHEN H., “Evolution of China’s Air Transport Development and policy towards international liberalization”, *Transportation Journal*, Vol. 42, No. 3 spring 2003, Penn State University Press, pagine 31-49.

³² COMMISSIONE EUROPEA, *Una politica comunitaria nel settore dell'aviazione civile nei confronti della Repubblica popolare cinese - rafforzare la cooperazione e aprire i mercati*, in Publications Europa, 11 marzo 2005, http://publications.europa.eu/resource/ellar/038d2843-701a-424d-946d-b0bdc30bc806.0008.02/DOC_1, accesso 7 aprile 2020.

Per egli, quegli accordi firmati rappresentavano un altro grande passo verso un mondo più sicuro e più forte, dato che gli accordi sottoscritti “*creeranno posti di lavoro, stimoleranno la crescita e avvicineranno i nostri continenti e popoli*”. L’obiettivo è quello di continuare su una strada di cooperazione, soprattutto in un periodo in cui sta avendo luogo un forte contrasto tra il governo cinese e quello statunitense. Infatti, gli ultimi accordi sul tema dell’aviazione civile tra Cina e Unione Europea sono giunti a pochi giorni di distanza dallo stop delle commesse cinesi di Boeing e di aeromobili di produzione statunitense. Si è trattata quindi di una risposta da parte di Pechino, nei confronti delle misure protezionistiche imposte dall’amministrazione Trump ai prodotti cinesi. Questa reazione ha dato dimostrazione della forte intesa tra Europa e Cina, ma è stata anche un segnale di minaccia nei confronti della totale apertura dei cieli. Questa “guerra dei dazi” potrebbe rivelarsi catastrofica nei confronti di tutti gli ottimi risultati raggiunti nel corso del secolo scorso.

Infine, le infrastrutture del settore aereo hanno anche potuto beneficiare della politica fiscale adottata dal governo cinese, avente come obiettivo un piano infrastrutturale di 600 miliardi di dollari, finalizzato alla costruzione di ferrovie, autostrade, porti e aeroporti, con lo scopo di sviluppare la logistica e quindi l’aumento della produttività totale di alcuni fattori. Questa politica fiscale venne attuata dalla Cina nel periodo immediatamente successivo alla crisi finanziaria mondiale, durante il quale essa fu uno dei pochi Paesi a presentare un bilancio positivo, per questo decise di puntare sullo sviluppo di un settore apparentemente in crescita. Quella di sviluppare le infrastrutture fu una saggia decisione ma non bastò per consentire al settore di trasporto aereo cinese di raggiungere l’apice, a causa della coesistenza degli altri numerosi problemi dei quali si tratterà all’interno del paragrafo 2.4.

2.3 La Civil Aviation Administration of China (CAAC)

Dall’analisi dello sviluppo del settore aereo cinese è possibile comprendere come l’ente che sicuramente ha svolto e che continua a svolgere un ruolo fondamentale all’interno del settore dell’aviazione civile della RPC è la *Civil Aviation Administration of China* (CAAC). L’Amministrazione dell’Aviazione Civile della Cina (in cinese Zhōngguó mínyòng hángkōng jú 中国民用航空局) è l’autorità per l’aviazione civile del Ministero dei Trasporti della

Repubblica Popolare Cinese³³, per il suo ruolo e per le sue funzioni è utile comprenderne brevemente la sua storia ed evoluzione.

La CAAC venne fondata in Cina il 2 novembre 1949, subito dopo la nascita della Repubblica Popolare Cinese, con il compito di gestire i trasporti aerei non militari del Paese, quindi l'aviazione in ambito commerciale e generale. La catena di comando era divisa in quattro livelli: al di sopra di tutto vi era la CAAC, poi i 6 uffici regionali, 23 uffici provinciali e 78 stazioni di aviazione civile. Nel 1987 la CAAC smise di fornire servizi commerciali di volo e venne divisa in diverse compagnie aeree che prendevano il nome delle diverse province cinesi. Queste compagnie, sei in totale, erano:

- Air China, con base a Pechino.
- China Eastern Airlines, con base a Shanghai.
- China Southern Airlines, con base a Canton.
- China Northwest Airlines, con base a Xi'an.
- China Northern Airlines, con base a Shenyang.
- China Southwest Airlines, con base a Chengdu.

La CAAC si trasformò quindi in una semplice agenzia governativa. Nel 1949 essa operava solo voli nazionali all'interno del territorio cinese, mentre dal 1962 iniziò ad operare anche voli internazionali.

La CAAC attualmente esiste ancora e svolge diverse funzioni, con lo scopo del corretto funzionamento del settore dell'aviazione civile cinese, qui sotto vengono riportate le sue principali mansioni:

1. Ha il compito di elaborare una strategia di sviluppo del settore e un piano a medio e lungo termine per l'aviazione civile, ma anche di proporre piani riguardanti il perfezionamento del sistema di trasporto globale. Deve proporre un piano annuale per l'aviazione civile e condurre ispezioni ed esami, elaborare leggi, norme e regolamenti relativi all'aviazione civile e infine avanzare una riforma istituzionale relativa al settore dell'aviazione civile.
2. Si assume responsabilità normative per la sicurezza dei voli nell'ambito dell'aviazione civile e della sicurezza a terra. Deve effettuare la supervisione e l'ispezione degli operatori di aeromobili civili, dei prodotti aeronautici, dei fornitori di servizi di manutenzione e gestire i corsi di addestramento relativi. Deve regolare il trasporto di merci pericolose per

³³ CAAC 中国民用航空局 , <http://www.caac.gov.cn/INDEX/>

via aerea e condurre l'esame degli aeromobili civili. Deve provvedere alla supervisione e gestione delle procedure di volo e degli standard minimi operativi per gli aeroporti e infine supervisionare e gestire la qualifica degli aviatori civili.

3. Ha il compito di monitorare il traffico aereo e pianificarne lo spazio per l'aviazione. Stabilire e gestire le rotte aeree civili, così come le comunicazioni, le informazioni aeronautiche e la meteorologia.
4. Ha responsabilità normativa sulla sicurezza dell'aviazione civile, per questo ha il compito di supervisionare e gestire le misure di sicurezza, di gestire il dirottamento di aerei, i bombardamenti e altri atti di interferenza illecita, condurre e gestire la sicurezza, le operazioni antincendio e di salvataggio negli aeroporti.
5. Deve indagare sugli incidenti di aeromobili civili e gestirne le emergenze. Facilitare la mobilitazione della difesa nazionale.
6. Ha il compito di supervisionare e gestire la costruzione e il funzionamento sicuro degli aeroporti civili. Approvare la selezione del luogo, la pianificazione generale e la progettazione ingegneristica per gli aeroporti civili e gestirne le licenze d'uso. Supervisionare la protezione dell'ambiente, l'uso del suolo e la protezione dagli ostacoli per gli aeroporti civili. Sovrintendere i progetti di ingegneria e la qualità delle costruzioni.
7. Deve regolare il mercato del trasporto aereo e dell'aviazione generale. Supervisionare e ispezionare gli standard e la qualità del servizio di trasporto dell'aviazione civile, difendere i diritti e gli interessi dei passeggeri.
8. È incaricata di supervisionare la tariffazione riguardante il settore dell'aviazione civile, la sua attuazione e formulare politiche fiscali. Si assume la responsabilità per l'investimento e la gestione di progetti di costruzione dell'aviazione civile ed esamina la domanda di acquisto e noleggio di aeromobili. Monitora i risultati finanziari e le operazioni del settore dell'aviazione civile e analizza le statistiche dell'industria.
9. Deve coordinare lo sviluppo e l'applicazione dei principali progetti scientifici e tecnologici, fornire assistenza per lo sviluppo delle risorse umane, per la ricerca, l'istruzione, la formazione, il risparmio energetico e la riduzione delle emissioni.
10. Svolge la mansione di gestione della cooperazione e degli scambi internazionali del settore, al fine di salvaguardare gli interessi e i diritti della Cina. Conduce scambi e coopera con le controparti nelle regioni di Hong Kong, Macao e Taiwan.

11. Gestisce le amministrazioni regionali CAAC, le agenzie di sicurezza aerea e tutte le varie organizzazioni aeree si trovano direttamente sotto la sua giurisdizione.
12. Può essere designata per eseguire altri compiti assegnati dal Consiglio di Stato e dal Ministero dei Trasporti.

Considerando tutte le funzioni svolte dalla CAAC, possiamo notare quanto essa sia ancora influente su tutto il settore e quanto possano essere incisive le sue decisioni per favorire le proprie compagnie aeree e fare gli interessi dello Stato.

2.4 Il settore aereo cinese oggi

La Cina ha il secondo PIL al mondo e da anni sta sperimentando una crescita economica significativa. La continua urbanizzazione e la crescita del potere di acquisto della classe media sono le cause della costante crescita dei consumi interni. Sempre più aziende straniere scelgono di operare e fare affari con questo Paese, per questo motivo in Cina vengono generati dei profitti più alti rispetto a quelli del resto del mondo. I settori che mostrano elevati tassi di crescita sono quello sanitario, delle tecnologie pulite, alimentare, dei macchinari, chimico e in particolare quello delle infrastrutture per la mobilità, del *retail* e della distribuzione³⁴.

Come visto in precedenza nel capitolo 1, quando si parla del settore di trasporto aereo si prendono in considerazione sia il trasporto di merci sia quello di passeggeri. Per quanto riguarda la Cina, entrambi i rami del settore sono in costante e rapida crescita e il governo vi concentra molte delle sue forze e risorse. Da una parte il trasporto aereo di merci è importante per il commercio internazionale della Cina, poiché consente un rapido accesso ai due mercati più importanti per essa: Europa e Stati Uniti. Il governo cinese è consapevole di come la rapida crescita del trasporto aereo di merci abbia bisogno di investimenti infrastrutturali nel settore, per questo motivo numerose risorse sono state allocate per finanziarlo e migliorarlo. Con l'aumentare dell'uso delle piste e l'aumento delle dimensioni degli aeromobili, però, la maggior parte degli investimenti a medio e lungo termine sono stati spostati anche verso i *terminal* passeggeri. In passato, la maggior parte dei finanziamenti era stata assegnata per la

³⁴ MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, *Ambasciata d'Italia - Cina*, in InfoMercatiEsteri, 14 luglio 2020, http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_122_cina.pdf, accesso 22 maggio 2020.

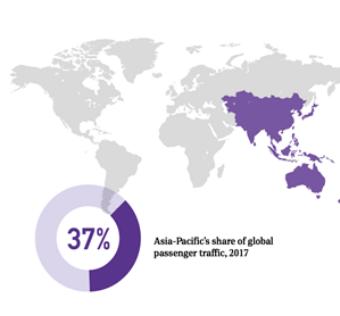
creazione di nuovi aeroporti e altre strutture per servire le grandi città delle province costiere, ma col tempo l'attenzione del governo ha iniziato a spostarsi anche sui bisogni delle regioni interne della Cina, soprattutto a causa dell'enorme incremento del trasporto aereo di passeggeri sul territorio domestico.

Fino all'inizio degli anni '90, la maggior parte del traffico aereo globale era concentrata in Nord America e lungo il corridoio transatlantico, tuttavia, solamente due decenni dopo, la percentuale dei viaggi aerei che si svolgevano in Nord America diminuì di circa la metà, mentre la quota asiatica quasi triplicò. Queste statistiche riflettevano l'ascesa economica della regione asiatica e la crescente crisi dell'area occidentale. Inoltre, l'aumento degli scambi commerciali tra Asia, Medio Oriente e Africa e la crescente popolazione di migranti che vivevano nelle città asiatiche portarono ad un nuovo orientamento delle reti aeronautiche globali e degli investimenti nelle infrastrutture aeroportuali, lontano dalle loro basi storiche in Europa e Nord America.

La Cina rientra nell'area pacifica dell'Asia e in base al rapporto redatto dall'*Air Transport Action Group* ad ottobre del 2018³⁵, il settore di trasporto aereo di quest'area offre in totale 30,2 milioni di posti di lavoro e contribuisce per 684 miliardi di dollari nell'attività economica dell'intera zona. Questi dati corrispondono all'1,6% dell'impiego totale e il 2,7% del PIL dei Paesi di questa zona e sono le rotte cinesi ad aver nuovamente fornito il maggior incremento a livello globale per il numero di passeggeri³⁶. In base a ciò che proviene dall'analisi dei dati forniti dalle *Official Airline Guides* (OAG) il numero totale di posti offerti dal settore di trasporto aereo cinese è passato da 320 milioni nel 2008 a 802 milioni nel 2017 e ci si aspetta che la Cina andrà ad occupare la più larga fetta del mercato dell'aviazione civile, sostituendo gli Usa, entro il 2022. Sempre nel 2017, il traffico aereo dell'area asiatica del Pacifico, all'interno della quale viene collocata la Cina, corrispondeva già al 37% di quello mondiale.

³⁵ ATAG, *Aviations benefits beyond boarders annual report 2018*, in *Aviation Benefits*, 2018, https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18_full-report_web.pdf, accesso 13 marzo 2020.

³⁶ IATA, *World Air Transport Statistics 2019*, in "International Air Transport Association (IATA)", dicembre 2019, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>, accesso 4 marzo 2020.



Fonte: ATAG, Aviations benefits beyond borders annual report 2018

Analizzando però questa crescita, è possibile notare che si è trattato di un incremento poco bilanciato, spinto soprattutto da un notevole aumento dei voli domestici, questo perché, a differenza della deregolamentazione del settore avvenuta negli Usa e in Europa, la quale mirava soprattutto ad un aumento del traffico aereo internazionale, la Cina, al tempo, aveva una potenza abbastanza scarsa su questo tipo di mercato, dunque scelse di continuare a concentrarsi sul mercato domestico. Tutti questi dati riportati, che riguardano il settore di trasporto aereo cinese o l'area all'interno della quale viene collocata la Cina, fanno ben sperare per il futuro e in particolare pongono delle basi per uno sviluppo ed un'eventuale affermazione delle compagnie aeree di bandiera cinese, anche a livello globale.

Analizzando questi dati, possiamo notare una forte crescita per quanto riguarda il numero di posti di lavoro offerti dal settore e la scelta di utilizzare l'aereo come mezzo di trasporto da parte dei cittadini cinesi che intendono spostarsi non solo all'estero ma anche all'interno del territorio nazionale. Nonostante l'aviazione civile cinese abbia fatto dei passi da gigante in un periodo di tempo così limitato, restano comunque degli elementi che ne impediscono il totale successo, in particolare a livello globale. Alcuni esempi possono essere: il basso tasso di utilizzo civile di spazio aereo, una domanda irragionevole del mercato, una carenza nel numero di aeroporti per un territorio così vasto, la mancanza di piloti professionisti, tutto questo limita lo sviluppo dell'industria dell'aviazione.

Se mettiamo a confronto l'industria dell'aviazione civile cinese con quella dei Paesi più sviluppati, come gli Stati Uniti, possiamo notare come la Cina si trovi ancora in una sorta di fase di avvio, soprattutto in rapporto alle dimensioni del suo territorio. L'attuale rete di trasporto aereo è distribuita solo nelle città di grandi e medie dimensioni e non copre le piccole città o le aree rurali. Per quanto riguarda le compagnie aeree che si concentrano

principalmente sul trasporto di merci, queste sono concentrate soprattutto nella regione orientale e solo meno di venti si trovano nella regione occidentale. Inoltre, è percepibile una grave carenza di professionisti e di elementi industriali che sono fondamentali per il settore, mentre dal punto di vista manifatturiero la Cina è una grande industria dell'aviazione, poiché la sua catena industriale presenta delle dimensioni notevoli e negli ultimi anni ha anche ottenuto dei risultati eccezionali che hanno portato innovazione e sviluppo³⁷.

In un mercato caratterizzato da un ambiente stabile e appropriato, delle esigenze di mercato specifiche e chiare sono la forza trainante dello sviluppo industriale, mentre per quanto riguarda la Cina la domanda dei consumatori cinesi nei confronti dell'industria dell'aviazione sta gradualmente aumentando, ma come saranno le loro esigenze specifiche in futuro è ancora una grande incertezza. Se la Cina dovesse continuare a seguire questo percorso e a mettere in atto quanto enunciato dal governo, molto probabilmente i prossimi 5-10 anni saranno il periodo d'oro della sua industria aeronautica,³⁸ ma i fattori che potrebbero determinarne il successo o meno sono diversi.

Negli altri Paesi sviluppati, come Europa e Stati Uniti dove si è scatenata la crisi economica, la domanda continua a ridursi, per questo molte compagnie aeree di fama internazionale non attendono altro che accaparrarsi una fetta di mercato dell'aviazione cinese. Il governo dovrebbe sfruttare questa situazione di vantaggio, in cui è presente una così forte domanda domestica, migliorare il sistema di mercato e stimolare lo sviluppo del settore, per essere pronto ad affermarsi anche a livello internazionale.

Come abbiamo affermato in precedenza, i motivi per i quali l'industria di aviazione civile cinese non ha ancora raggiunto i livelli più alti sono diversi:

1. Debolezza dell'industria manifatturiera per la produzione di parti di aeromobili e scarsa competitività internazionale, dovuta anche alla poca attenzione data ai progetti nell'ambito di R&S.
2. Carenza di personale professionale e tecnico nel settore dell'aviazione. L'attuale situazione non ottimale della Cina non è legata solo ad una grave carenza di

³⁷ ZHU Y., JIA M., SHI Y., *Analysis on Current Development Situations ,the Key Issues and Countermeasures of China's General Aviation Industry*, 13th Global Congress on Manufacturing and Management, GCMM 2016, 2017, Procedia Engineering 174 (2017) pagine 871 – 877.

³⁸ LINZ M., *Scenarios for the aviation industry: A Delphi-based analysis for 2025*, luglio 2012, Journal of Air Transport Management, volume 22, pagine 28-35.

professionisti, ma è anche dovuta a dei costi elevati e alla lunghezza dei percorsi di formazione e si tratta di problemi non risolvibili in un tempo troppo breve.

3. Carezza di aeroporti dedicati all'aviazione civile (solo il 13% in Cina contro l'80% degli altri Paesi sviluppati) e scarsità dei mezzi di supporto. Ad esempio, vi è una mancanza di mezzi per il controllo dello spazio aereo a bassa quota. Nonostante si investa molto in questi aspetti, soprattutto in ambito militare, le comunicazioni e la copertura radar sono seriamente inadeguati. Strutture di supporto a terra, come quelle per il rifornimento degli aeromobili e strumenti di sicurezza sono ancora in fase di studio.
4. Un ulteriore problema è dato dall'approvvigionamento di carburante. La *China Aviation Oil Company* ha il monopolio per quanto riguarda il rifornimento degli aerei appartenenti all'aviazione civile, quindi è difficile gestire il mercato del carburante e non esiste la possibilità per altre imprese di entrare nel settore e garantirne una normale fornitura.
5. Ciò che ostacola lo sviluppo dell'aviazione civile cinese è la pianificazione e suddivisione dello spazio aereo, infatti l'85% dello spazio aereo viene predisposto ed utilizzato per usi militari. Nel corso degli ultimi anni, lo Stato ha elaborato una serie di politiche e regolamenti per sostenere lo sviluppo dell'aviazione civile, ma questo non è stato sufficiente, poiché non è ancora stato messo in pratica. Resta ancora una suddivisione irragionevole dello spazio aereo e questo frena lo sviluppo e l'entusiasmo del mercato.

L'ambiente del mercato di aviazione civile cinese non è ancora maturo, i vettori stranieri lo osservano ma non procedono con eventuali investimenti, c'è ancora una bassa considerazione di esso sia da parte del governo stesso, sia da parte dell'ambiente internazionale.

L'industria dell'aviazione cinese si trova in una fase iniziale rispetto agli Stati Uniti, all'Europa e ad altri Paesi sviluppati, i quali possiedono un modello di sviluppo industriale più completo, ciononostante lo spazio di sviluppo in cui l'industria aeronautica cinese può operare è enorme rispetto a quello posseduto da altri. Lo Stato cinese si è prefissato diversi obiettivi in merito al settore di trasporto aereo come il raggiungimento di uno sviluppo su larga scala e una crescita media annua del 19%. Lo sviluppo dell'industria dell'aviazione dipende dalla partecipazione dei governi locali, delle autorità industriali, delle imprese e degli soggetti rilevanti, ma è necessario che il governo aumenti e migliori l'apertura dello spazio aereo. Si deve elaborare uno sviluppo del settore e si devono formulare regole pertinenti per incrementare il sistema di sicurezza aereo, ma è anche necessario smuovere un certo

entusiasmo delle imprese nella costruzione di infrastrutture. Seguendo tutte queste linee, il settore dell'aviazione civile cinese potrà sicuramente raggiungere livelli altissimi³⁹.

³⁹ ZHONGWUYUAN XINWEN BANGGONGSHI 国务院新闻办公室, Guówùyuàn guānyú cùjìn mínháng yè fāzhǎn de ruògān yìjiàn fābù huì 国务院关于促进民航业发展的若干意见发布会 (Conferenza stampa del Consiglio di Stato sulla promozione dello sviluppo dell'industria dell'aviazione civile), <http://www.scio.gov.cn/xwfbh/xwfbh/wqfbh/33978/34436/xgfbh34441/Document/1475136/1475136.htm>, accesso 20 giugno 2020.

CAPITOLO 3

LE COMPAGNIE AEREE

3.1 Analisi generale delle compagnie aeree

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, nell'ultimo periodo il settore di trasporto aereo ha conosciuto un grande sviluppo grazie all'influenza di diversi fattori, come: la tendenza a liberalizzare il settore, l'introduzione di compagnie aeree *low cost* e la crescita dei Paesi in via di sviluppo che hanno sempre più bisogno di nuovi collegamenti. Questo genere di crescita del settore è avvenuto comunque anche se in concomitanza della crisi economico-finanziaria del 2007, la quale però non colpì così duramente il settore di trasporto aereo. *L'International Civil Aviation Organization* (ICAO) aveva previsto una crescita annua del settore pari al 4,7% tra il 2010 e il 2030⁴⁰, questo valore potrebbe risultare veritiero per il mercato asiatico, mentre le economie europea e statunitense, molto probabilmente se ne discosteranno. Ovviamente gli attori principali di questo mercato sono le compagnie aeree, le quali sono continuamente influenzate dall'andamento di una lunga serie di altri settori economici. Per questo motivo è necessario compiere un'analisi approfondita del fattore economico determinante.

Con il termine “compagnia aerea” si indica un'impresa il cui compito consiste nel trasportare persone o merci attraverso l'utilizzo di aeromobili. Il numero di compagnie aeree nel mondo supera oggi il migliaio, esse ogni giorno devono competere con i propri concorrenti sul mercato ed affrontare le numerose sfide date dalla particolarità del settore in cui operano. I passeggeri hanno la necessità di raggiungere diverse parti del mondo, mentre i vettori aerei mirano a ridurre i costi e allo stesso tempo hanno come obiettivo quello di offrire un alto livello di sicurezza e servizi. Devono prestare attenzione al rispetto delle norme nazionali ed internazionali, ma devono anche essere in grado di offrire un servizio che consenta loro di risultare appetibili all'interno di un mercato molto vario, che coinvolge qualsiasi tipo di consumatore.

⁴⁰ SEA NETWORK, *Principali trend evolutivi dell'industria del trasporto aereo*, in www.sea.com, <http://sea2013csr.rep.message-asp.com/it/contesto-impatti/principali-trend-evolutivi-dellindustria-trasporto-aereo#start>, accesso 1 settembre 2020.

La storia delle compagnie aeree ha inizio nei primi anni del XX secolo, la prima compagnia aerea nacque nel 1909, essa venne denominata DELAG e apparteneva all'Impero Germanico. Dopo la sua fondazione, in quasi tutti i paesi europei e negli Stati Uniti, iniziarono a nascere altre, alcune appartenevano a dei privati mentre col tempo si iniziò a parlare anche di compagnie aeree nazionali o di bandiera. La caratteristica delle compagnie aeree di bandiera, che esistono ancora oggi, è data dal fatto che esse godono di diritti preferenziali e di privilegi concessi da un governo statale, poiché sono sostenute dal proprio Stato di appartenenza, che le ha fondate oppure rilevate in un momento di crisi.

Essendo il mondo dell'aviazione civile molto complesso, ovvero un settore in cui non è facile operare se non si hanno anni di esperienza o un notevole capitale su cui fare affidamento, per le compagnie aeree a volte non è semplice evitare un'eventuale crisi. Esistono diversi fattori sia interni che esterni che possono causare il fallimento di una compagnia, ad esempio l'entrata sul mercato di nuovi vettori *low cost* con prezzi più competitivi, di compagnie aeree che riescono ad introdurre un servizio di livello più elevato oppure lo scatenarsi di alcuni fenomeni come epidemie o attacchi terroristici, che come abbiamo visto nel capitolo 1, possono frenare completamente il mercato di trasporto aereo. Per questo motivo, le compagnie aeree hanno stipulato e continueranno a stipulare tra loro diversi accordi. In particolare, a partire dagli anni '90, una prima reazione per far fronte al forte grado di competitività, fu quella di stringere accordi commerciali, come quelli di *franchising*, i quali però venivano effettuati solo all'interno della propria area operativa. Successivamente si iniziò a mirare ad una diffusione di mercato globale attraverso alleanze tra aerolinee europee e dell'area statunitense e asiatica, mediante accordi di *code-sharing*. Tutto ciò fu una reazione ai diversi eventi che stavano minando l'economia mondiale: la crisi asiatica (1997), la recessione economica di alcuni Stati europei (1998) e l'incremento dei prezzi del petrolio (1999). I diversi tipi di accordi diedero origine a dei gruppi distinti di compagnie, ovvero le "alleanze aeree". Queste alleanze aeree, che oggi continuano ad esistere, aiutano le compagnie a ridurre costi, ad esempio condividendo le spese di biglietteria, per il personale di terra, l'ufficio check-in, per la gestione delle infrastrutture e per i servizi di *catering* a bordo. Esse offrono anche dei vantaggi per i passeggeri, i quali possono avere dei prezzi più bassi per i biglietti aerei, partenze più frequenti per raggiungere una destinazione, hanno a disposizione più aeroporti raggiungibili e la possibilità di ottenere

bonus mediante programmi fedeltà denominati *Frequent Flyer Programs*⁴¹. Esse inizialmente sono emerse sotto forma di accordi in merito agli orari, ai tariffari, al coordinamento delle iniziative commerciali e alla razionalizzazione nella pianificazione dell'utilizzo degli aeroporti. Quindi possiamo dire che un'intesa con altri *partner* permise a diverse compagnie aeree di consolidare la propria presenza sul mercato ma a costi più limitati, permettendo loro di reagire anche davanti alle più grandi sfide dettate da un ambiente fortemente competitivo. Ad oggi le principali alleanze aeree esistenti, le quali coinvolgono il 55% del traffico mondiale di passeggeri, sono: Star Alliance, Skyteam e Oneworld, le compagnie aeree cinesi appartengono alle ultime due citate. Analizziamo quindi la natura di questo tipo di alleanze, al fine di capire il loro ruolo nel settore e in particolare l'influenza che esse possono avere.

Star Alliance⁴² nasce nel 1997 come prima alleanza aeronautica globale dall'unione di cinque compagnie aeree, con l'obiettivo di offrire un servizio affidabile e sempre più innovativo ai propri clienti. Oggi, Star Alliance conta in totale 26 compagnie aeree associate, ognuna con la propria cultura e il proprio stile di servizio. I membri mirano ad offrire connessioni fluide attraverso una vasta rete globale. La società ha la sua sede centrale a Francoforte, in Germania, dalla quale coordina le varie attività, come ad esempio strutture condivise negli aeroporti, infrastrutture comuni, iniziative di comunicazione e altri servizi per migliorare le esperienze di viaggio. Le compagnie aeree associate di Star Alliance sono le principali compagnie aeree del mondo, ma ne fanno parte anche alcune regionali più piccole. Insieme offrono facili collegamenti con quasi tutte le destinazioni. L'obiettivo è quello che ogni compagnia aerea mantenga il proprio stile individuale e la propria identità culturale, portando all'alleanza la ricchezza della diversità e del multiculturalismo. Allo stesso tempo, ogni compagnia aerea condivide una dedizione comune ai più alti standard di sicurezza e di servizio ai clienti. Tra le 26 compagnie aeree associate troviamo due compagnie di bandiera cinese: Air China, entrata a far parte dell'alleanza nel dicembre 2007 e Shenzhen Airlines, membro dal novembre 2012.

⁴¹ *Frequent Flyer Program* (FFP) è un programma fedeltà offerto da un gran numero di compagnie e alleanze aeree. Nella maggior parte dei casi, i clienti che si iscrivono ad un FFP accumulano miglia, chilometri o corrispondenti alla distanza percorsa con quella compagnia aerea o con i suoi partner. Molti programmi hanno anche altri modi per accumulare miglia (tramite carte di credito, noleggio auto o soggiorni in hotel). Le miglia accumulate e acquisite possono essere convertite in viaggi aerei, beni o servizi sui voli, come upgrade di classe, accesso alla lounge dell'aeroporto o prenotazioni prioritarie.

⁴² STAR ALLIANCE OFFICIAL WEBSITE, <https://www.staralliance.com/en/about>, accesso 12 luglio 2020.

La seconda alleanza di importanza mondiale è Skyteam⁴³ nata nell'anno 2000, la quale comprende in totale 19 compagnie aeree, consente ai clienti dei vettori membri di usufruire di una vasta rete globale di collegamenti con più destinazioni, più voli e più connessioni. SkyTeam offre ai suoi 487 milioni di passeggeri all'anno un sistema mondiale di oltre 14.500 voli giornalieri per 926 destinazioni in 173 paesi. Le compagnie cinesi associate a Skyteam sono China Airlines e Xiamen Airlines, mentre China Eastern Airlines vi ha fatto parte fino a gennaio 2020.

La terza alleanza con un certo rilievo sul piano internazionale è Oneworld⁴⁴, fondata nel 1998, con sede a New York. Essa include un totale di 13 compagnie aeree e offre più di 100 destinazioni. Tra le compagnie aeree associate, molte di queste appartengono all'area asiatica (es. Qatar Airways, Cathay Pacific, Japan Airlines, Malaysia Airlines ecc.) ma nessuna di queste è cinese. Oneworld si è dimostrata un'alleanza di un certo livello, poiché molte delle sue compagnie aeree associate hanno ricevuto diversi premi e riconoscimenti, infatti, nel 2019 ha vinto il titolo da parte di *Business Traveller Awards*⁴⁵ come migliore alleanza aerea.

Concludendo il discorso delle alleanze aeree possiamo dire che le principali esigenze che hanno portato alla loro formazione sono:

- Economiche: costi troppo elevati per essere sostenuti da una singola compagnia aerea.
- Infrastrutturali: non sono disponibili nuovi spazi all'interno delle aree aeroportuali.
- Finanziarie: difficoltà da parte di alcune compagnie aeree di entrare in nuovi mercati.
- Per il possesso dello spazio aereo: quando non è possibile avere accesso in alcune tratte aeree a causa della presenza di numerose e alte barriere d'entrata.
- Altre ragioni possono essere la globalizzazione oppure dei requisiti politici, mentre spesso l'obiettivo principale è quello di accaparrarsi il maggior numero di rotte possibile.

Bisogna aggiungere anche che nel corso della storia, molte alleanze si sono trasformate in fusioni da parte di compagnie aeree più grandi, nei confronti di quelli di dimensioni più ridotte.

⁴³ SKYTEAM OFFICIAL WEBSITE, <https://www.skyteam.com/zh/about>, accesso 13 luglio 2020.

⁴⁴ ONEWORLD OFFICIAL WEBSITE, <https://it.oneworld.com/-kb8y/membri>, accesso 14 luglio 2020.

⁴⁵ BUSINESS TRAVELLER AWARD WEBSITE, <https://www.businesstraveller.com/awards/business-traveller-awards/>, accesso 18 luglio 2020

Sono le compagnie aeree a dettare l'andamento del settore di trasporto aereo di un Paese, se una compagnia di bandiera riesce ad uscire dal suo mercato nazionale ed affermarsi sul piano internazionale, significa che c'è stato un certo sviluppo nell'industria dell'aviazione civile del Paese di appartenenza.

Ci sono diversi fattori che possono contribuire al successo delle compagnie aeree, quindi procediamo ora con un'analisi di essi. Innanzitutto, le varie compagnie aeree potrebbero avere prospettive ed interessi diversi e quindi parametri differenti per essere considerate di successo. Le due prospettive sono: una compagnia aerea può essere istituita per servire l'interesse nazionale e pubblico fornendo i collegamenti di trasporto necessari all'interno o da/per un Paese, in modo simile al trasporto pubblico. Poiché queste rotte si basano su ciò che il governo richiede e non su ciò che il mercato domanda, di solito non sono considerate redditizie e le perdite devono essere coperte dal governo stesso. Quindi, in questo caso, l'obiettivo della compagnia aerea sarà fornire i trasporti necessari e non per forza redditizi. D'altra parte, la seconda prospettiva corrisponde a quelle compagnie aeree che sono più concentrate sulla realizzazione di profitti che sul realizzare rotte di interesse statale. Questa tipologia di compagnie aeree è composta da quelle società maggiormente orientate al *business*, ovvero con lo scopo di operare voli redditizi e che quindi non possono fare affidamento sul sostegno del governo. I due principali tipi di compagnie aeree possono essere descritti come al servizio degli interessi del governo o al servizio dei propri interessi legati all'impresa stessa. Tuttavia, indipendentemente da ciò, entrambe le tipologie hanno come obiettivo principale quello di trasportare passeggeri.

Per trasportare passeggeri, le compagnie aeree devono attrarli sui loro voli, creando e stimolandone la domanda. Inoltre, esse hanno bisogno dei mezzi per trasportarli, quindi di aeromobili, servizi a bordo, a terra e rifornimenti. Ciò significa che una compagnia aerea deve creare la domanda di passeggeri e avere una rete adeguata su cui trasportare le persone. In relazione sia alla domanda di passeggeri che alla struttura della rete, le compagnie aeree si affidano anche ad una struttura aeroportuale per avere le basi necessarie al fine di operare i voli. Ciò significa che il loro successo dipende anche da una buona gestione aeroportuale.

Quindi, una compagnia aerea può raggiungere il successo se essa è in grado di considerare e realizzare i seguenti aspetti principali: domanda di passeggeri, struttura della rete e gestione dell'aeroporto.

Affinché una compagnia aerea ottenga ricavi, è necessario avere una strategia su come creare la domanda nei confronti dei suoi prodotti e servizi. Pertanto, è importante considerare i fattori che contribuiscono alla scelta della compagnia aerea da parte del passeggero in un ambiente con un così alto grado di concorrenza. La scelta del passeggero dipende solitamente dal prezzo e dalla qualità dei servizi del volo stesso.

Uno dei parametri presi in considerazione è il volo diretto, il fatto di offrire voli diretti contribuisce all'accrescimento della qualità di una compagnia aerea, poiché i tempi di volo di un diretto sono molto più brevi rispetto ad uno con scali. Tuttavia, ciò non è sempre possibile poiché le compagnie aeree devono bilanciare gli interessi del passeggero e i propri interessi economici.

Un altro aspetto che contribuisce al miglioramento della qualità di una compagnia aerea è la puntualità dei suoi voli, la quale solitamente fa diminuire i reclami da parte dei passeggeri ed incrementare il suo prestigio, poiché si tratta di un altro aspetto molto apprezzato.

Un ulteriore elemento chiave è dato dalla qualità del personale della compagnia aerea, poiché un personale migliore di solito porta ad una migliore soddisfazione del cliente. Raggiungendo questi tre obiettivi: più voli diretti, puntualità e personale di alta qualità, una determinata compagnia aerea potrebbe essere in grado di migliorare la qualità del volo senza significativi investimenti aggiuntivi e quindi incrementare la domanda dei passeggeri nei suoi confronti.

D'altra parte, ci sono anche degli ambiti in cui la compagnia aerea può investire, al fine di aumentare la propria domanda di passeggeri. Ad esempio, le compagnie aeree possono aumentare la pubblicità del loro marchio attraverso le sponsorizzazioni. Con esse, un vettore aereo può estendere la sua visibilità anche in altre aree geografiche e quindi rafforzare il proprio marchio al di fuori del suo Paese d'origine. Altri investimenti che essa potrebbe portare a termine, sempre con lo scopo di aumentare la domanda di passeggeri, includono il miglioramento della qualità degli aeromobili e dei *terminal* in cui essa opera.

Oltre a questi fattori legati alla compagnia aerea, la domanda di passeggeri dipende anche dalla situazione economica di un paese. Nei paesi meno sviluppati, le persone generalmente hanno meno denaro da spendere per un prodotto costoso come può essere un biglietto aereo e quindi la domanda dei passeggeri è solitamente inferiore rispetto a quella presente nei paesi sviluppati. Lo sviluppo economico in un paese può generare una crescita significativa della domanda di voli, la presenza di un'economia forte è in grado di attrarre passeggeri stranieri e

quindi è vantaggiosa per il successo. Quindi, oltre agli sforzi da parte delle compagnie aeree per aumentare la domanda di passeggeri, anche la situazione economica del mercato in cui operano svolge un ruolo fondamentale.

Un altro fattore importante che influenza la scelta della compagnia aerea da parte del passeggero è il prezzo dei prodotti. L'ascesa delle compagnie aeree *low cost* è stata aiutata dalla crescente domanda di prezzi più bassi per l'acquisto di biglietti aerei. Queste compagnie aeree solitamente abbassano la qualità dei voli operati e sostituiscono i servizi gratuiti con opzioni a pagamento, per offrire tariffe di base più basse. L'aumento del successo dei vettori *low cost* continua a dimostrare come il prezzo dei biglietti sia un fattore importante nel determinare la scelta della compagnia aerea.

Oltre a creare domanda e offerta, le compagnie aeree necessitano anche delle strutture fornite dall'aeroporto per operare i propri voli e la qualità del *terminal* è in alcuni casi fondamentale, soprattutto per quanto riguarda i passeggeri di prima classe o di *business class*, i quali apprezzano servizi come le *lounge* e le corsie preferenziali. Per quanto riguarda le compagnie aeree, invece, sono fondamentali i servizi di base come la fornitura di carburante o la capacità dell'aeroporto di gestire i voli delle diverse compagnie aeree. Senza un'ottima capacità di gestione da parte dell'aeroporto, la compagnia aerea potrebbe subire una congestione di voli all'interno del proprio *hub*⁴⁶, la quale potrebbe influire negativamente sulla puntualità dei suoi voli. Pertanto, poiché gli aeroporti fanno parte dell'esperienza di volo stessa, la qualità delle strutture e dei servizi è un fattore fondamentale per la determinazione della domanda dei passeggeri.

Un altro aspetto rilevante per le compagnie aeree è l'accesso agli aeroporti, poiché le restrizioni o le indennità ne determinano il numero di concorrenti al suo interno. Se una compagnia aerea è uno dei principali utenti di un aeroporto, potrebbe probabilmente resistere a una maggiore concorrenza. Spesso avere il predominio aeroportuale, cioè essere responsabili della maggior parte dei voli e dei passeggeri che viaggiano da e per un determinato aeroporto, potrebbe essere fondamentale per la creazione della domanda di passeggeri che scelgono quell'aeroporto per comodità o vicinanza. Il fatto di essere l'utente

⁴⁶ *Hub* (mozzo di ruota in inglese) è un grande aeroporto sul quale convergono e divergono, come i raggi di una ruota, diverse rotte regionali che lo collegano ad altri aeroporti di una regione (parte di un continente), attraverso le quali viene convogliato il traffico di passeggeri e merci, che devono poi essere trasferiti verso nuovi continenti o che da essi provengono.

principale di un aeroporto, può comportare ulteriori vantaggi per le compagnie aeree, come avere un'influenza sul processo decisionale o dettare dei limiti per i nuovi entranti. Ciò è rilevante perché qualsiasi nuova compagnia aerea che inizierà le operazioni da un determinato aeroporto diventerà indirettamente un nuovo concorrente di quella dominante su molte rotte. Quindi, un modo che hanno le compagnie aeree per ottenere il dominio su un determinato aeroporto è attraverso *partnership*, fusioni o acquisizioni, operazione come il *code-sharing* o la partecipazione ad un'alleanza. Se le fusioni sono possibili, le compagnie aeree possono espandere significativamente la loro presenza negli aeroporti in un periodo relativamente breve. Concludendo, possiamo dire che il principale fattore che contribuisce maggiormente al successo delle compagnie aeree sia l'aumento della domanda dei passeggeri. La creazione della domanda dei passeggeri in un ambiente competitivo avviene attraverso il miglioramento della qualità delle compagnie aeree, un'efficace strategia tariffaria e una buona ed efficiente struttura aeroportuale.

All'interno di questa tesi di ricerca, questi parametri devono essere applicati all'analisi delle compagnie aeree cinesi, le quali operano all'interno di un ambiente con una propria competitività e con un sistema economico particolare, in cui lo Stato svolge un ruolo di regolatore e operatore. Esso è determinante, poiché può applicare politiche che potrebbero avvantaggiare le sue compagnie aeree e migliorarne la creazione della domanda di passeggeri, la strutturazione efficace della rete e delle infrastrutture aeroportuali.

Come abbiamo visto, per determinare quali siano le principali e migliori compagnie al mondo vengono utilizzati svariati criteri e le statistiche consultabili vengono stilate annualmente da diverse organizzazioni, come ad esempio IATA oppure Forbes.

La classifica riguardante le migliori compagnie aeree del mondo stilata da IATA contiene un elenco delle prime 200 compagnie aeree per traffico passeggeri e 100 compagnie aeree per traffico merci, insieme a delle statistiche relative alle principali alleanze.

Le compagnie aeree sono classificate in termini di numero di passeggeri internazionali, nazionali e totali programmati, tonnellate di merci, in base al rapporto tra passeggeri e chilometri e tonnellate di merci per chilometri. Sono inoltre incluse le prime 50 compagnie aeree classificate in base ai risultati finanziari, alle entrate operative e ai profitti operativi. Un'altra classifica inclusa sono le prime 50 compagnie aeree classificate per numero di

dependenti. Inoltre, viene presentata una serie di classifiche delle prime 25 compagnie aeree per dimensione della flotta.

Di seguito viene analizzata la classifica delle principali compagnie aeree del mondo basandosi sul traffico-passeggeri⁴⁷.

Scheduled Passengers Carried											
International					Domestic					Total	
Rank	Airline	Thousands	Rank	Airline	Thousands	Rank	Airline	Thousands	Thousands		
1	Ryanair ⁽⁴⁾	136,719	1	Southwest Airlines ⁽²⁾	159,045	1	Southwest Airlines ⁽²⁾	163,606			
2	easyJet ⁽²⁾	80,154	2	Delta Air Lines	125,725	2	Delta Air Lines	152,217			
3	Emirates	59,177	3	American Airlines	120,518	3	American Airlines	148,181			
4	Lufthansa ⁽³⁾	51,453	4	China Southern Airlines ⁽³⁾	89,514	4	Ryanair ⁽⁴⁾	136,719			
5	British Airways ⁽³⁾	40,806	5	United Airlines	85,911	5	United Airlines	113,215			
6	Turkish Airlines ⁽²⁾	40,554	6	China Eastern Airlines	81,311	6	China Southern Airlines ⁽²⁾	103,975			
7	KLM ⁽³⁾	34,170	7	Air China	58,299	7	China Eastern Airlines	95,618			
8	Air France ⁽³⁾	33,992	8	IndiGo ⁽¹⁾	56,635	8	easyJet ⁽³⁾	88,089			
9	Wizz Air ⁽³⁾⁽⁴⁾	30,507	9	LATAM group ⁽³⁾	52,958	9	Turkish Airlines ⁽³⁾	73,201			
10	Norwegian ⁽³⁾⁽⁴⁾	30,214	10	All Nippon Airways ⁽³⁾	39,679	10	Air China	71,001			
11	Qatar Airways	29,173	11	Hainan Airlines ⁽¹⁾	38,833	11	LATAM group ⁽³⁾	69,658			
12	American Airlines	27,663	12	Skywest Airlines ⁽²⁾	38,743	12	Lufthansa ⁽³⁾	64,391			
13	United Airlines	27,304	13	Alaska Airlines	35,178	13	IndiGo ⁽¹⁾	60,855			
14	Delta Air Lines	26,492	14	JetBlue	33,950	14	Emirates	59,177			
15	Cathay Pacific Airways	24,271	15	Lion Airlines ⁽¹⁾	33,612	15	All Nippon Airways ⁽³⁾	49,824			
16	Eurowings ⁽³⁾	21,130	16	Turkish Airlines ⁽³⁾	32,647	16	British Airways ⁽²⁾	46,620			
17	Singapore Airlines	20,365	17	GOL	31,295	17	Air France ⁽³⁾	46,541			
18	Korean Air	19,834	18	Shenzhen Airlines	29,169	18	Hainan Airlines ⁽¹⁾	42,261			
19	Vueling	19,785	19	Xiamen Airlines	28,770	19	JetBlue	42,232			
20	Aeroflot Russian Airlines	18,206	20	Spirit Airlines ⁽²⁾	26,415	20	Skywest Airlines ⁽²⁾	38,956			
21	Scandinavian Airlines ⁽³⁾	17,707	21	Japan Airlines	25,765	21	Norwegian ⁽³⁾⁽⁴⁾	37,344			
22	SWISS ⁽³⁾	17,297	22	Sichuan Airlines ⁽¹⁾	24,657	22	Alaska Airlines	37,284			
23	Eithad Airways	17,180	23	Shandong Airlines	23,669	23	Lion Airlines ⁽¹⁾	36,067			
24	LATAM group ⁽³⁾	16,701	24	Azul Brazilian Airlines	22,725	24	Aeroflot Russian Airlines	35,739			
25	Thai Airways International	16,503	25	Qantas Airways ⁽³⁾	22,093	25	Japan Airlines	34,824			

⁽¹⁾ IATA Estimate

⁽²⁾ US DOT

⁽³⁾ Airline has additional notes regarding coverage; please see the Notes section at the end of the Rankings for further information.

⁽⁴⁾ Passenger data include 'no-shows' on non-refundable and non-changeable tickets

Fonte: IATA, WATS 2019

<https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>

I dati inclusi nella classifica del traffico passeggeri provengono direttamente dalle compagnie aeree, dal dipartimento dei trasporti degli Stati Uniti o sono stati stimati dalla IATA. I dati si riferiscono al traffico totale pianificato, escluso il traffico non programmato o *charter* che non ha orari prestabiliti.

I dati sul traffico aereo, qui sopra riportati, vengono compilati in base al conteggio dell'origine del volo e della destinazione, che, nel caso del traffico passeggeri, si confronta approssimativamente con la quantità di carte d'imbarco emesse.

I dati della compagnia aerea sono presentati in base al vettore operativo, il che significa che i passeggeri che volano con biglietti emessi da altre compagnie aeree per operazioni in *code-sharing* sono inclusi nella compagnia aerea che ha operato il volo.

Analizzando la terza colonna della classifica, la quale include sia i voli internazionali che quelli domestici, possiamo notare come tra le prime dieci compagnie aeree si trovino già tre

⁴⁷ IATA, *Wats 2019*, in "International Air Transport Association (IATA)", 2019, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>, accesso 4 marzo 2020.

compagnie aeree cinesi, ovvero China Southern Airlines, China Eastern Airlines e Air China, mentre Hainan Airlines si posiziona comunque in diciottesima posizione. Si tratta quindi di un ottimo risultato per il settore aereo cinese. Il buon posizionamento ottenuto dalle compagnie cinesi, è però reso possibile dalla grande quantità di passeggeri ospitati sulle rotte domestiche, infatti analizzando la seconda colonna, notiamo che 1/3 delle compagnie sono cinesi, mentre nella prima colonna, riguardante i passeggeri ospitati sulle rotte internazionali, non è presente nemmeno una compagnia di bandiera cinese. Per quanto riguarda la prima colonna, un grande spazio è occupato dalle cosiddette compagnie *low cost* che però scompaiono nella colonna dedicata ai passeggeri domestici, dove invece a prevalere, come ci si poteva aspettare, sono le compagnie di bandiera.

Forbes, invece, propone una classifica delle principali compagnie aeree in base al loro fatturato annuo. Anche in questa classifica China Southern Airlines e China Eastern Airlines si trovano tra le prime dieci compagnie aeree del mondo⁴⁸.

Infine, Skytrax, società britannica che opera nel campo dell'aviazione civile, assegna da vent'anni un premio della qualità di volo sulla base di un sondaggio condotto tra i passeggeri⁴⁹. Ogni anno stila un *ranking* in base alle qualità della compagnia aerea e ai servizi offerti (miglior equipaggio, miglior *business class*, miglior compagnia aerea regionale, cabine più pulite ecc.). Nella classifica stilata nel 2019 prevalevano sicuramente le compagnie aeree asiatiche e tra queste era presente anche una compagnia aerea cinese, Hainan Airlines, che occupa la settima posizione. China Southern Airlines occupa il quattordicesimo posto, Air China il novantanovesimo.

In seguito a questa analisi, possiamo notare la numerosità di aspetti che devono essere tenuti in considerazione per capire quale sia il posizionamento di una compagnia aerea a livello globale. Ci sono elementi propriamente economici, come il fatturato ma anche elementi di *marketing* che consentono ad una compagnia di crescere, come la qualità del servizio oppure i *comfort* offerti dagli aeromobili inclusi nella flotta aerea. I fattori che consentono ad una compagnia aerea di affermarsi anche internazionalmente sono svariati e non sempre dipendono esclusivamente da essa, infatti, il grado di sviluppo potrebbe anche essere dettato

⁴⁸ FORBES, *The World's Largest Public Companies*, in www.forbes.com, https://www.forbes.com/global2000/list/#header:revenue_sortreverse:true_industry:Airline, accesso 22 luglio 2020.

⁴⁹ SKYTRAX, *World's top 100 Airlines 2019*, in www.skytrax.com, <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2019/>, accesso 22 luglio 2020.

dal livello di innovazione dell'aviazione civile del Paese di appartenenza oppure dalle caratteristiche dell'aeroporto in cui la compagnia aerea ha sede.

Dopo aver effettuato un'analisi generale sui fattori di successo per una compagnia aerea, i prossimi paragrafi avranno come obiettivo quello di effettuare un'analisi approfondita della situazione cinese e comprendere quali siano gli elementi su cui fare leva e quelli da migliorare.

3.2 Le compagnie aeree cinesi

Nel 1987, la CAAC venne suddivisa in sei compagnie aeree regionali sempre di proprietà statale, smise di fornire servizi commerciali di volo e continuò ad operare solo come agenzia di stato. Questo evento fu il primo grande segnale di deregolamentazione dell'industria aeronautica cinese. Vennero create queste compagnie aeree parzialmente indipendenti dall'ente CAAC, le quali iniziarono ad operare, ma sempre al di sotto di un certo controllo statale. Grazie ad una politica governativa e ad un ambiente economico favorevoli, esse furono in grado di resistere, non solo alla forte concorrenza sul mercato, ma anche agli alti e bassi dell'industria durante la metà degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio. Negli anni successivi, la metà di queste sei compagnie vennero inglobate dalle altre tre che possedevano una quota di mercato maggiore e quindi risultavano più "potenti". Si vennero così a formare i tre grandi colossi dell'aviazione civile cinese: Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines.

Attualmente la struttura del mercato nel settore di trasporto aereo in Cina è la seguente: al di sopra vi sono le tre grandi compagnie aeree statali (Air China, China Eastern e China Southern), poi vi sono gli altri vettori più piccoli nati anch'essi in seguito alla liberalizzazione del settore, ma che comunque svolgono un ruolo di una certa importanza e condividono delle caratteristiche comuni come il fatto di operare su rotte nazionali e solo su alcune internazionali ed un esempio è dato da Hainan Airlines. Queste compagnie aeree secondarie possiedono ognuna circa un centinaio di aeromobili e ciascuna di loro trasporta approssimativamente il 2% del numero totale di passeggeri della Repubblica Popolare Cinese. Al di sotto di queste compagnie aeree di medie dimensioni, ne esistono di ulteriori, le quali

utilizzano degli aeromobili più piccoli, in grado di trasportare meno di 100 passeggeri e che quindi compiono solamente delle tratte minori o speciali⁵⁰.

I diversi settori che vennero liberalizzati nel periodo delle riforme subirono inizialmente delle ingenti perdite, ma l'aviazione civile fu un'eccezione, la sopravvivenza e anzi il successo delle compagnie aeree fu sorprendente.

Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines sono compagnie aeree di grandi dimensioni per la grandezza delle loro flotte, di fatturato, del personale e per il loro contributo all'economia del Paese. Esse operano sulla maggior parte delle rotte internazionali, quindi sono maggiormente coinvolte negli accordi bilaterali con altri Paesi.

Al di sotto di queste tre grandi del settore, sono presenti le compagnie aeree secondarie che comunque detengono un volume d'affari non indifferente e sono riuscite a ritagliarsi la loro fetta di mercato. In molti casi, esse sono riuscite a prosperare, al contrario delle tre grandi compagnie, che invece spesso hanno dovuto adempiere agli obblighi internazionali, i quali però non sono sempre orientati al profitto.

La Civil Aviation Administration of China (CAAC) ha iniziato ad aprire il settore delle compagnie aeree commerciali a capitali privati, collettivi e stranieri solo nel 2004, a seguito del suo ingresso nella WTO. Dal 2004 al 2007, quattordici compagnie aeree non statali hanno ottenuto l'approvazione per operare dei voli nazionali per passeggeri cinesi. Di queste, nove erano compagnie aeree private (compagnie aeree non statali) e cinque erano compagnie aeree statali locali, fondate congiuntamente da imprese di proprietà del governo locale, imprese di trasporto aereo civile o gruppi di investimento. Nell'inverno 2014/15, le nuove compagnie aeree hanno operato in totale il 17% dei voli nel mercato dei passeggeri aerei nazionali, il loro ingresso nel settore ha portato ad una crescita significativa del numero di voli, aeromobili, rotte ed aeroporti, come possiamo vedere attraverso i dati qui sotto riportati.

Table 1 Increase of domestic air passenger traffic and carriers from 2004 to 2014

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Flights per week (in thousands)	21.2	24.5	26.3	28.4	30.9	33.2	45.4	42.6	44.2	47.3	50.6
No. of airlines in China	8	14	17	21	24	24	25	25	24	25	32

Fonte: CAAC

⁵⁰ LEONG S.T., PHILIP, *The Growth of Second-Tier Airlines in China*, gennaio 2005, University of Hong Kong Department of Arts and Geography.

Un'altra particolarità della Cina che colpisce anche l'andamento del mercato appartenente al settore di trasporto aereo è la forte disomogeneità territoriale ed economica. Ci sono quattro regioni economiche nella Cina continentale: la regione orientale, quella centrale, occidentale e nord-orientale e di conseguenza il traffico aereo non si distribuisce in modo uniforme nelle quattro aree. La regione economica orientale, ovvero quella costiera, è quella che prospera maggiormente, infatti le rotte di quella zona sono le più numerose e di conseguenza le compagnie aeree che le gestiscono rientrano sempre tra quelle più performanti del Paese.

Nel mercato aereo della Repubblica Popolare Cinese esiste un altro fattore d'influenza che ha dettato alcuni profondi cambiamenti al suo interno, ovvero le linee ferroviarie di treni ad alta velocità, che in Cina ormai collegano la maggior parte delle città di una certa dimensione. A partire dall'anno 2006, il governo della RPC intraprese una serie di investimenti per sviluppare le infrastrutture della rete stradale e ferroviaria. Più questi investimenti aumentavano e le reti ferroviarie miglioravano, più diminuiva il numero di passeggeri dei voli operativi nelle medesime aree. A causa di questa "minaccia", le varie compagnie aeree del Paese furono costrette ad adottare delle nuove strategie.

Le compagnie aeree che operavano nella regione orientale cercarono di sviluppare rotte a corto raggio da est verso ovest, collegandosi con le regioni centrali oppure svilupparono rotte verso località più remote. Le compagnie aeree dell'ovest continuarono a concentrarsi sui flussi turistici e d'affari più trafficati, soprattutto verso le città di Chengdu e Chongqing. Altre compagnie cercarono di trovare un proprio mercato di nicchia, ad esempio rivolgendosi a passeggeri appartenenti alla classe medio-alta oppure altre cominciarono ad avvicinarsi al modello di business delle compagnie *low cost*.

Anche negli altri mercati mondiali troviamo le compagnie aeree statali e altre tipologie di compagnie aeree acquistate da privati o altri enti, ma ora negli Stati Uniti e in Europa, si sta assistendo ad un aumento dei cosiddetti vettori *low cost*, i quali stanno riscuotendo sempre più successo e si stanno spesso affermando al posto dei vettori tradizionali. In Asia, dato che il settore ha sviluppato una fase di crescita molto più tardi, questo fenomeno sta nascendo solo negli ultimi anni. Esempi di vettori *low cost* nell'area asiatica sono Valueair e Tiger Airways da Singapore, Air Asia dalla Malesia, Kingfisher e Air Deccan dall'India e Skymark Airlines dal Giappone.

Nonostante il settore di trasporto aereo cinese sia dominato dalle compagnie aeree statali, a seguito del processo di liberalizzazione, è nata comunque una certa concorrenza. I vettori che si sono sviluppati dopo la liberalizzazione sono in grado di competere in modo efficiente e in alcuni casi sono riusciti anche ad ottenere ottimi risultati avvicinandosi quasi alle *performance* delle tre grandi compagnie aeree statali. Ad esempio, Hainan Airlines è cresciuta fino a diventare la quarta compagnia aerea più grande del Paese. Per quanto riguarda i vettori *low cost* in Cina, come Okay Airlines, Spring Airlines e Yinglian Airlines, essi stanno cominciando ad emergere ma non occupano ancora una posizione dominante all'interno del settore. Molto probabilmente, in un futuro non troppo lontano, saranno queste a dominare il mercato cinese, proprio come è successo in Europa. Ciononostante anche se le compagnie aeree *low cost* cinesi non si sono ancora affermate pienamente, hanno comunque svolto un ruolo fondamentale e decisivo in Cina, ovvero hanno notevolmente contribuito alla prosperità delle economie locali. Ad esempio, nel 2009, Spring Airlines ha stabilito la sua base all'aeroporto di Shijiazhuang, nel nord della Cina e secondo le statistiche pubblicate sul sito web della Civil Aviation Administration of China (CAAC), il traffico passeggeri a Shijiazhuang è aumentato da 1,32 milioni di imbarchi registrati nel 2009 a 4,85 milioni solo nel 2012, un aumento del tasso di crescita del 367%. Questo è stato uno dei fattori chiave per lo sviluppo economico della regione. Tuttavia, la quota di mercato delle compagnie *low cost* in Cina rappresenta ancora una percentuale troppo bassa, però la CAAC ha annunciato che sta pianificando una nuova serie di misure progettate per supportarne lo sviluppo in Cina. Questo annuncio ha portato alla nascita di nuovi vettori *low cost*, come Spring Airlines, China West Air (di proprietà di Hainan Airlines), China United Airlines (di proprietà di China Eastern), Beijing Capital Airlines (di proprietà di Hainan Airlines), China Express, Chengdu Airlines e Jiuyuan Airlines (di proprietà di Juneyao Airlines)⁵¹.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, affinché una compagnia aerea abbia successo deve prestare attenzione a tre aspetti: essere in grado di competere per creare domanda di passeggeri, avere una solida rete e godere di una buona gestione aeroportuale. Per quanto riguarda la situazione cinese, è stato il governo ad agire a favore delle sue compagnie aeree statali per fare in modo che esse possedessero questi fattori.

⁵¹ WU C., PENG L., DOU Y., *Newly established airlines developing processes and changing patterns of its air route in China - World Conference on Transport Research - WCTR 2016, Shanghai, 10-15 July 2016*, dicembre 2017, Transportation Research Procedia.

Il controllo del governo centrale sull'industria di trasporto aereo è applicato dalla CAAC, la quale detiene il potere sia sulle compagnie aeree che sui vari regolamenti e rimane ancora il principale azionista delle compagnie aeree, il cui obiettivo principale è ormai diventato quello di servire ed eseguire le politiche governative piuttosto che realizzare profitti e operare in modo efficiente. La CAAC svolge anche la funzione di regolatore per l'industria aeronautica cinese e detiene responsabilità quali il rilascio di permessi, la determinazione delle tariffe aeroportuali e il controllo di orari, prezzi e accesso al mercato. A causa del suo duplice ruolo, essa ha un controllo significativo sull'industria aerea cinese che può essere influenzata e supportata mediante diverse politiche. Ad esempio, il governo cinese è stato in grado di supportare la domanda di passeggeri delle compagnie aeree statali limitando a quelle straniere l'accesso al mercato del proprio Paese.

La domanda di passeggeri per le compagnie aeree cinesi è stata creata riducendo la concorrenza, sia a livello nazionale che internazionale e quindi limitando l'offerta di voli. Fino alla fine degli anni '80, il governo cinese era molto conservatore nel consentire l'accesso in Cina alle compagnie aeree straniere e ha continuato ad utilizzare per diverso tempo accordi bilaterali per negoziare il numero di voli e la capacità. Ciò significava che una compagnia aerea cinese e una straniera potevano operare una determinata rotta rispettando dei limiti per numero di voli e per capacità, al fine di ridurre la concorrenza. La Cina ha spesso cercato di creare delle posizioni vantaggiose per sé all'interno di questi accordi bilaterali, come ad esempio la ripartizione paritaria dei ricavi tra compagnie aeree cinesi e straniere in base al numero di voli operati da ciascuna delle due parti. Il governo cinese ha anche insistito per attuare ulteriori disposizioni a suo favore, come una divisione "2-1" nei voli, in cui per ogni due voli cinesi, il vettore straniero avrebbe potuto operare un solo volo⁵². Quindi, prima della liberalizzazione del mercato nei confronti di vettori stranieri avvenuta negli anni 2000, il governo cinese si era concentrato sulle politiche per ridurre l'accesso alle compagnie aeree straniere e per supportare quelle nazionali, ciò ha portato al loro attuale successo.

Oltre a politiche vantaggiose, il governo cinese ha anche acconsentito alla fissazione dei prezzi da parte delle tre grandi compagnie aeree statali (Air China, China Eastern e China Southern) per aumentare i ricavi. La stessa CAAC controllava anche i prezzi dei biglietti aerei

⁵² ZHANG A., CHEN H., *Evolution of China's Air Transport Development and Policy towards International Liberalization*, 2003 *Transportation Journal* 42, no. 3, pagine 31-49.

nazionali, in particolare delle rotte trafficate e redditizie. Sebbene nel 2018 sia stata annunciata una revoca di questa politica di controllo dei prezzi da parte del governo, se vengono confrontati i prezzi per un biglietto aereo per le città cinesi principali, quelli delle tre più grandi compagnie aeree restano comunque molto simili.

I prezzi dei biglietti dei voli di questi tre vettori e di quelli a loro affiliati (ad esempio Shanghai Airlines, parte di China Eastern Airlines e Xiamen Airlines, parte di China Southern) sono sempre molto simili, se non identici, l'unica compagnia aerea che vende a prezzi diversi è la Hainan Airlines, di proprietà privata, con biglietti aerei più costosi. Alcune compagnie aeree riescono a vendere i biglietti allo stesso costo, solo perché hanno stipulato degli accordi di *code-sharing* con le tre grandi compagnie; un esempio è dato da Juneyao Airlines che coopera con Air China.

Questa somiglianza tra i prezzi dei biglietti venduti dalle tre grandi compagnie aeree potrebbe anche indicare che esiste ancora una sorta di limite di prezzo o di controllo, anche se questo non dovrebbe più avvenire, in base a quanto annunciato, a partire da gennaio 2018. Un'altra spiegazione potrebbe essere data dal fatto che le tre grandi compagnie aeree, e anche i loro partner, non vogliono aumentare i prezzi poiché operano per il paese come compagnie aeree statali e non solo per i profitti, mentre la Hainan Airlines di proprietà privata, potrebbe aver aumentato i prezzi poiché non gode degli stessi vantaggi delle compagnie aeree di proprietà statale e quindi ha bisogno di aumentare i propri ricavi per coprire le spese.

Oltre a proteggere le compagnie aeree statali dalla concorrenza straniera, il governo cinese ne supporta anche le rotte e svolge un ruolo importante nella strutturazione delle reti sia delle compagnie aeree statali che straniere. Il sostegno alle rotte di volo viene spesso fatto attraverso incentivi finanziari. Negli ultimi anni, c'è stato un aumento dei voli dalle città cinesi di "secondo livello", come Chengdu, Hangzhou e Shenyang, le quali sono grandi metropoli ma meno importanti rispetto alle città di "primo livello", come Pechino, Guangzhou e Shanghai. Si può notare un'indicazione degli effetti di queste sovvenzioni poiché numerose compagnie aeree straniere che operavano verso queste città di secondo livello hanno dovuto interrompere le rotte a causa della non redditività rispetto alle compagnie aeree cinesi. Oltre ai sussidi, una spiegazione alternativa per questo sviluppo potrebbe essere la preferenza da parte dei cittadini cinesi per i vettori del proprio Paese. In questo caso anche i governi locali in Cina svolgono un ruolo significativo nello sviluppo della loro industria aerea locale, mentre il

governo centrale continua a concentrarsi sulle tre grandi compagnie aeree che operano nelle principali città cinesi di primo livello.

Inoltre, il Ministero dei Trasporti cinese aiuta anche a ridurre la concorrenza riservando le rotte più redditizie, ovvero quelle da e per le città di primo livello, alle tre principali compagnie aeree statali. Invece, per quanto riguarda i voli internazionali, la concorrenza diretta tra le compagnie aeree cinesi è pressoché inesistente in quanto ciascuna opera principalmente dai propri *hub* e poiché i diritti sui voli internazionali sono controllati dalla CAAC⁵³. Attualmente, la CAAC limita il numero di compagnie aeree cinesi autorizzate a volare su rotte internazionali dalla Cina verso le principali destinazioni straniere. In questo modo, il governo del Paese è in grado di impedire la concorrenza interna tra le proprie compagnie aeree statali, concentrandosi sulla concorrenza con quelle straniere.

Ogni compagnia delle tre più grandi è attiva su quelle rotte trafficate anche se sono al di fuori dei propri *hub*, ma i voli operati che non coinvolgono il proprio *hub* sono ancora limitati, quindi la concorrenza tra le tre grandi compagnie aeree cinesi c'è, ma esse continuano ad essere ancora molto concentrate sulla propria regione e dunque non interferiscono molto sull'attività delle altre, perciò la concorrenza è ancora piuttosto limitata.

Secondo il *CAPA Centre for Aviation*⁵⁴, le compagnie cinesi si sono ormai poste come obiettivo quello di conquistare i cieli di tutto il mondo, anche se in base ad un'indagine sempre condotta da esso, questa crescita in Asia sta rallentando⁵⁵. Grazie a tariffe davvero economiche anche sui voli intercontinentali, in alcuni casi le compagnie cinesi hanno avuto la meglio su compagnie di altre bandiere, come quelle americane, che da diversi decenni dominavano ormai il settore in ambito internazionale. Il successo attuale è dovuto anche dal fatto che la maggior parte dei passeggeri oggi non sia più americana ma cinese. Il CAPA afferma che le compagnie cinesi, in particolare le più importanti come Air China, China Eastern Airlines, China Southern Airlines e Hainan Airlines, hanno iniziato ad avere dei

⁵³ RONG H., SHIQING S., “China Regulator Considers Allowing More Airlines to Fly International Routes”, in Caixin Global, 24 agosto 2017, <https://www.caixinglobal.com/2017-08-24/101135130.html>, accesso 4 agosto 2020.

⁵⁴ CAPA CENTRE FOR AVIATION WEBSITE <https://centreforaviation.com>.

⁵⁵ CAPA CENTRE FOR AVIATION, *Asia Aviation Outlook: 2019 has clearly demonstrated that there is more to Asia than China*, in www.centreforaviation.com, 5 dicembre 2019, <https://centreforaviation.com/analysis/airline-leader/asia-aviation-outlook-2019-has-clearly-demonstrated-that-there-is-more-to-asia-than-china-504787>, accesso 3 agosto 2020.

rapporti con 75 nuovi mercati già a partire dal 2006, realizzando un totale di 660 rotte. Sebbene il mercato cinese abbia superato di gran lunga gli altri, negli ultimi tempi, esso mostra segni di rallentamento rispetto ai mercati appartenenti alla zona in cui opera, come quello vietnamita e giapponese. Questo sta accadendo soprattutto a causa della continua crescita del *low cost*, il quale segnerà sicuramente il mercato asiatico nel corso del 2020. Come abbiamo visto, in Cina esistono compagnie *low cost*, le quali però sono state fondate non molti anni fa e quindi non sono ancora in grado di competere a livello internazionale.

Secondo quanto affermato dalla CAAC, nel 2018 il numero dei passeggeri delle compagnie cinesi aveva raggiunto il suo picco di 600 milioni per la prima volta, ma un rallentamento economico, combinato con la guerra commerciale con gli Stati Uniti, ha causato un'espansione di un modesto 8,7% nel 2019.

Dopo una diminuzione del numero dei passeggeri internazionali nel 2017, quando la crescita è stata solo del 5,3%, il 2018 è tornato ad avere una crescita di due cifre, ma poi si è nuovamente scesi a circa il 5% nel 2019. Gran parte dell'espansione delle compagnie aeree cinesi a livello internazionale è stata sostenuta da sussidi provinciali, creando un mercato molto stimolante per le compagnie aeree straniere, ma anche per le maggiori compagnie aeree cinesi come Air China, China Eastern e China Southern. Questi sussidi non sono però sostenibili a lungo termine e quindi il tasso di crescita del mercato a livello internazionale probabilmente diminuirà nel corso dei prossimi anni. Allo stesso tempo, le compagnie aeree affermate hanno attirato quelle straniere desiderose di trovare una strada in quello che è un mercato di importanza vitale e a lungo termine. Ciò ha portato ad alcuni cambiamenti nelle strutture dell'alleanza: China Southern si è ritirata da SkyTeam a gennaio del 2020, una volta che Delta, Air France e KLM hanno spostato il loro interesse verso la Cina orientale. Delta ha quindi acquisito una partecipazione del 3,55% nella compagnia aerea con sede a Shanghai nel settembre 2019, consolidandone la *partnership*. La complessità del settore di trasporto aereo cinese per gli operatori internazionali può essere data dall'elevata quota di mercato posseduta dalle compagnie aeree cinesi, che corrisponde al 54%, nonostante una politica aeronautica abbastanza liberale che consente comunque l'accesso alle compagnie aeree straniere.

Dato che come abbiamo visto, il mercato dell'aviazione civile cinese è dominato dalle tre grandi compagnie aeree di proprietà statali, nei prossimi paragrafi, verranno analizzati i report di Air China, China Eastern Airlines, China Southern Airlines. Inoltre, verrà presa in

considerazione anche un'altra compagnia aerea che, nel corso degli ultimi anni, ha dimostrato di saper ottenere anch'essa degli ottimi risultati, ovvero Hainan Airlines.

3.2.1 Air China Limited

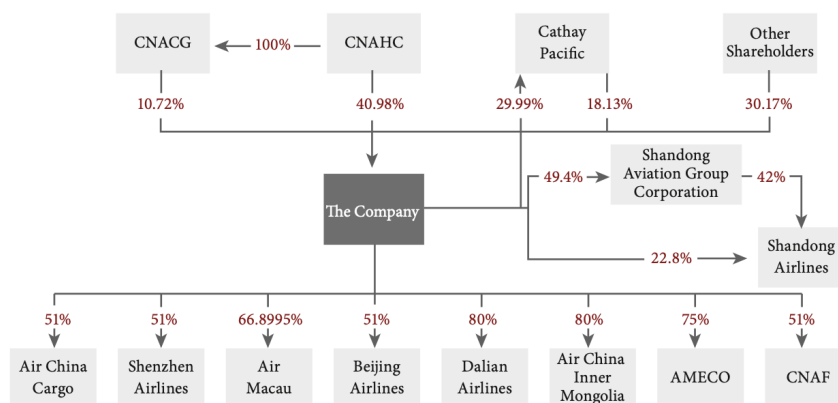
Air China Limited (in cinese Zhōngguó guójì hángkōng gǔfèn yǒuxiàn gōngsī 中国国际航空股份有限公司)⁵⁶ è stata costituita il 1 luglio 1988 quando il governo della RPC decise di dividere la Civil Aviation Administration of China (CAAC) in sei compagnie aeree separate (Air China, China Eastern, China Northern, China Southern, China Northwest e China Southwest) a seguito del processo di liberalizzazione del settore. Air China fu incaricata dei voli intercontinentali e rilevò gli aerei e le rotte a lungo raggio della CAAC. Nel 2001 Air China acquisì China Southwest Airlines, la quale faceva parte anch'essa delle sei compagnie nate dalla CAAC e nello stesso anno essa iniziò ad operare anche voli nazionali. Nel 2007 Air China entrò a far parte di Star Alliance, con lo scopo di affermarsi a livello internazionale. Nel 2009 iniziò a sviluppare delle rotte anche a Macao ed Hong Kong e nel 2010 diventò l'azionista principale della Shenzhen Airlines rafforzando la sua posizione a Pechino, Chengdu e Shanghai.

Air China Limited ha il suo quartier generale a Pechino, i suoi *hub* principali sono gli aeroporti di Beijing Capital, Shanghai Pudong e Chengdu Shuangliu e i suoi più importanti scali internazionali sono Chengdu, Shanghai e Shenzhen. Insieme a Star Alliance, la rete di Air China raggiunge 1.317 destinazioni in 193 Paesi⁵⁷. Nel 2018, Air China deteneva anche quote dirette ed indirette delle seguenti compagnie aeree: Air China Cargo Co., Ltd., Shenzhen Airlines Company Limited (che include anche la Kunming Airlines Company Limited), Air Macau Company Limited, Beijing Airlines Company Limited, Dalian Airlines Company Limited, Air China Inner Mongolia Co., Ltd., Cathay Pacific Airways Limited, Shandong Airlines Co., Ltd., and Tibet Airlines Company Limited.

⁵⁶ AIR CHINA OFFICIAL WEBSITE, <http://www.airchina.com.cn>

⁵⁷ AIRCHINA, *Air China Limited 2018 annual report*, in AirChina Official Website, 2018, http://www.airchina.com.cn/en/investor_relations/images/financial_info_and_roadshow/2019/04/26/E571880060EE773AC27367C9ADB1EAAA.pdf, accesso 25 giugno 2020.

MAJOR SUBSIDIARIES AND ASSOCIATES AND THEIR OPERATING RESULTS



Fonte :http://www.airchina.com.cn/en/investor_relations/images/financial_info_and_roadshow/2019/04/26/E571880060EE773AC27367C9ADB1EAAA.pdf

Air China all'interno del suo report annuale sottolinea quale sia la sua strategia, il cui principio fondamentale è ovviamente quello dello sviluppo dell'impresa stessa. Innanzitutto, per una crescita futura è necessario sostenere lo sviluppo di una forza competitiva, consolidando gli *hub* cinesi di Pechino, Shanghai, Chengdu, Guangzhou e Shenzhen, al fine di impossessarsi di rotte internazionali indirizzate verso il Giappone, la Corea, l'Europa e il Nord America. Il rafforzamento di queste rotte, permetterà di aumentare il vantaggio competitivo della compagnia, sia in Cina che all'estero, portando così prestigio al marchio.

Air China Limited rappresenta una delle compagnie di bandiera della Cina e grazie alla sua lunga storia ha occupato, negli ultimi anni, la prima posizione nel settore delle compagnie aeree cinesi in termini di operazioni e servizi di sicurezza. In questo modo, essa ha guadagnato un certo prestigio, ma deve continuare a lavorare per rendersi appetibile, non solo ai clienti cinesi ma anche a quelli al di fuori della Cina.

Il controllo dei costi resta un punto fondamentale e la chiave stessa del successo, è quindi necessario che essa continui a promuovere nuovi metodi per rendersi competitiva al massimo. Air China ha bisogno di misurarsi costantemente con i concorrenti e costruire la sua forza creando nuovi vantaggi, che le permettano di differenziarsi dagli altri.

La strategia del marchio è fondamentale per l'azienda, è il principale vantaggio competitivo di Air China ed è anche una caratteristica chiave che la differenzia dalle altre compagnie aeree cinesi. Il suo valore si basa sugli standard di sicurezza, sul livello di servizio, sulla sua posizione come vettore di bandiera e sulla forza complessiva. Un marchio che viene riconosciuto a livello globale ha un enorme fascino sul mercato. Air China è stato un noto

marchio aeronautico a livello nazionale, ma ha ancora bisogno di crescita per competere con altri presenti nel settore. L'obiettivo è quindi quello di far conoscere il *brand* di Air China anche sul piano internazionale⁵⁸.

Questo è l'obiettivo principale della compagnia aerea e per realizzarlo essa deve raggiungere lo stesso livello di servizio, di importanza del marchio e di redditività dei *leader* internazionali nel settore delle compagnie aeree. Per poter fare questo, essa deve innanzitutto confermarsi *leader* sul territorio nazionale. L'organizzazione, la gestione, il servizio, le operazioni, il marchio, la flotta, il credito e la cultura di Air China devono seguire tutti gli standard internazionali. Air China deve poter essere riconosciuta dai clienti "tradizionali", come ad esempio gli uomini d'affari, per i quali essa deve essere la loro prima scelta grazie all'offerta di prodotti di alto valore. In questo modo, il servizio offerto dalla compagnia aerea, una volta apprezzato dai clienti tradizionali, verrà facilmente apprezzato anche da nuovi clienti. È quindi necessario occupare la quota di mercato più elevata nell'ambito dei viaggi d'affari e domestici, superando le altre principali compagnie aeree in termini di aeromobili, infrastrutture, servizi, gestione, capacità e dipendenti e attendendo il più alto valore di mercato tra le società quotate cinesi, poiché le azioni della compagnia sono fonte di interesse sia per gli investitori sia per gli azionisti.

Air China, sfruttando le opportunità storiche della dinamica crescita del settore del trasporto aereo cinese, potrebbe intraprendere un percorso che le consenta di ottenere un'ottimizzazione del mercato, una riduzione dei costi, pur mantenendo una forte redditività.

L'essere entrata a far parte di Star Alliance si è dimostrato essere un grande vantaggio per la compagnia aerea, poiché essa ha avuto la possibilità di penetrare i due più grandi mercati: quello europeo e quello americano. Air China ha dato inizio ad una serie di cooperazioni in *code-sharing* con le compagnie dell'alleanza, ma ha anche avuto la possibilità di dar vita ad una serie di accordi di cooperazione con compagnie aeree straniere, come: Lufthansa, Air Canada e United Continental. L'intensa ed estesa attività di cooperazione grazie all'ingresso nell'alleanza svolge un ruolo fondamentale nell'espansione della compagnia aerea, nello sviluppo dei canali dei clienti, nel miglioramento del livello di rendimento di volo e del livello

⁵⁸ AIR CHINA WEBSITE, *Air China Philosophy*, in www.airchina.it, <https://www.airchina.it/IT/GB/about-us/philosophy/>, accesso 29 luglio 2020.

di servizio, nonché nel rafforzamento della competitività internazionale della compagnia stessa.

3.2.2 China Eastern Airlines

China Eastern Airlines (in cinese Zhōngguó dōngfāng hángkōng gǔfèn gōngsī 中国东方航空股份公司)⁵⁹ venne ufficialmente fondata nel 1988, sempre a seguito del processo di liberalizzazione dell'aviazione civile cinese, il quale aveva portato alla divisione della CAAC nelle sei compagnie aeree. La sua sede è presso l'aeroporto di Shanghai Pudong, mentre l'altro suo principale *hub* è l'aeroporto di Shanghai Hongqiao. China Eastern Airlines già nel 1997 entrò a far parte dei mercati azionari di New York, Hong Kong e Shanghai. Essa è membro di SkyTeam Airline Alliance dall'anno 2011 ed è una delle tre principali compagnie aeree statali cinesi. Grazie alla sua entrata nell'alleanza aerea, essa è stata in grado di estendere la sua rete in 175 Paesi in ogni parte del mondo, fino a raggiungere il numero di 1.150 destinazioni servite. Alla fine del 2018, la compagnia gestiva una moderna flotta composta da 692 aeromobili per il trasporto civile, attualmente si tratta di una delle flotte più giovani e più avanzate tra le compagnie aeree di grandi dimensioni a livello mondiale. Nel luglio 2009 si è fusa con Shanghai Airlines ed è cresciuta rapidamente come possiamo notare nel diagramma riportato sotto:



Fonte: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1030475/000114554905001140/u99873e20vf.htm>

⁵⁹ CHINA EASTERN AIRLINES OFFICIAL WEBSITE, *China Eastern Airlines annual report 2019*, http://www.ceair.com/about/tzzgx/dqbg/dqbg_hk/dqbg_hk_2019/201909P020190926348371338959.pdf, accesso 12 agosto 2020.

Nel 2007 China Eastern Airlines era di proprietà del governo cinese per il 61,64%, Singapore Airlines e Temasek Holdings (la quale detiene il 55% di Singapore Airlines) raggiunsero un accordo per acquistarne il 24%. Successivamente anche Cathay Pacific Airlines di Hong Kong tentò di acquistare una quota significativa di China Eastern, ma poi abbandonò questo progetto. Nel gennaio 2008, Air China annunciò che avrebbe offerto il 32% in più di Singapore Airlines per la quota del 24%, complicando potenzialmente l'accordo che Singapore Airlines e Temasek avevano proposto. Alla fine, venne rifiutata l'offerta di Singapore Airlines, China Eastern Airlines subì una pesante perdita e iniziò a ricevere fondi di salvataggio dal governo cinese.

China Eastern Airlines riuscì ad affermarsi fin da subito, grazie al sussidio statale e oggi continua ad essere una delle tre compagnie aeree cinesi più importanti. Ciononostante anch'essa ha dovuto combattere all'interno dell'ambiente competitivo in cui si trova e ha dovuto affrontare i diversi periodi di crisi, dettati da fattori sia interni che esterni.

Come leggiamo all'interno del suo ultimo report annuale, nella prima metà del 2019 l'economia globale ha subito un rallentamento e ha dovuto far fronte a crescenti instabilità e incertezze, ma in Cina, l'economia è rimasta generalmente stabile e ha mantenuto una crescita costante, pur affrontando delle pressioni. L'industria aeronautica globale continuò a svilupparsi, ma con una decelerazione del tasso di crescita, mentre l'industria dell'aviazione civile cinese fu in grado di mantenere un tasso di crescita più rapido, affrontando comunque sfide, quali un significativo indebolimento da parte della crescita economica globale, un'importante intensificazione degli attriti commerciali e un aumento delle fluttuazioni dei tassi di cambio.

In una situazione così complessa, China Eastern Airlines riuscì a mantenere un progresso costante, affrontò i rischi e le sfide, assicurò una situazione di sicurezza, rafforzò le infrastrutture e le strategie di marketing e la qualità del servizio, attuò programmi di cooperazione esterna e contribuì alla costruzione del nuovo aeroporto internazionale di Pechino (Beijing Daxing International Airport). Nella prima metà del 2019, la compagnia aerea ha servito 64.077 milioni di passeggeri, con un aumento dell'8,61% su base annua. I ricavi sono stati pari a 58.859 milioni di RMB, con un aumento dell'8% su base annua.

Gli *hub* principali di China Eastern Airlines sono i due aeroporti di Shanghai, mentre essa possiede anche degli *hub* secondari come l'aeroporto di Pechino e quelli di Xi'an e Kunming.

Nel corso del 2019, i transiti nazionali ed internazionali nell'*hub* di Shanghai hanno mostrato un tasso in crescita del 12,38% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Nell'*hub* di Kunming, il numero di passeggeri per i transiti nazionali ed internazionali è aumentato del 26% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questi grandi risultati sono stati raggiunti anche grazie alla volontà della società di attuare la strategia nazionale di integrazione del delta del fiume Yangtze (in cinese Chángjiāng sānjiǎozhōu qūyù yītǐ huà fāzhǎn guīhuà 长江三角洲区域一体化发展规划), introducendo delle rotte internazionali che collegano Shanghai a nuove destinazioni, al fine di sviluppare l'economia della regione.

Da essa sono stati fatti anche numerosi investimenti per la costruzione della "*S1 Satellite Hall*"⁶⁰ dell'aeroporto di Shanghai-Pudong, il terminal-satellite più grande del mondo, al fine di aumentare il valore e la competitività di Shanghai come *hub* principale. Grazie ad esso l'esperienza di viaggio dei passeggeri sarà ottimizzata attraverso il significativo miglioramento della velocità dei processi, la maggiore comodità di controllo e la significativa riduzione del tempo di transito internazionale e nazionale. Mentre per quanto riguarda il contributo della società nei confronti della strategia di integrazione dell'area di Pechino-Tianjin-Hebei, essa ha contribuito alla costruzione dell'aeroporto internazionale di Pechino Daxing, attuando anche una pianificazione di rotte verso di esso e mantenendo comunque quelle da e per il Beijing Capital International Airport.

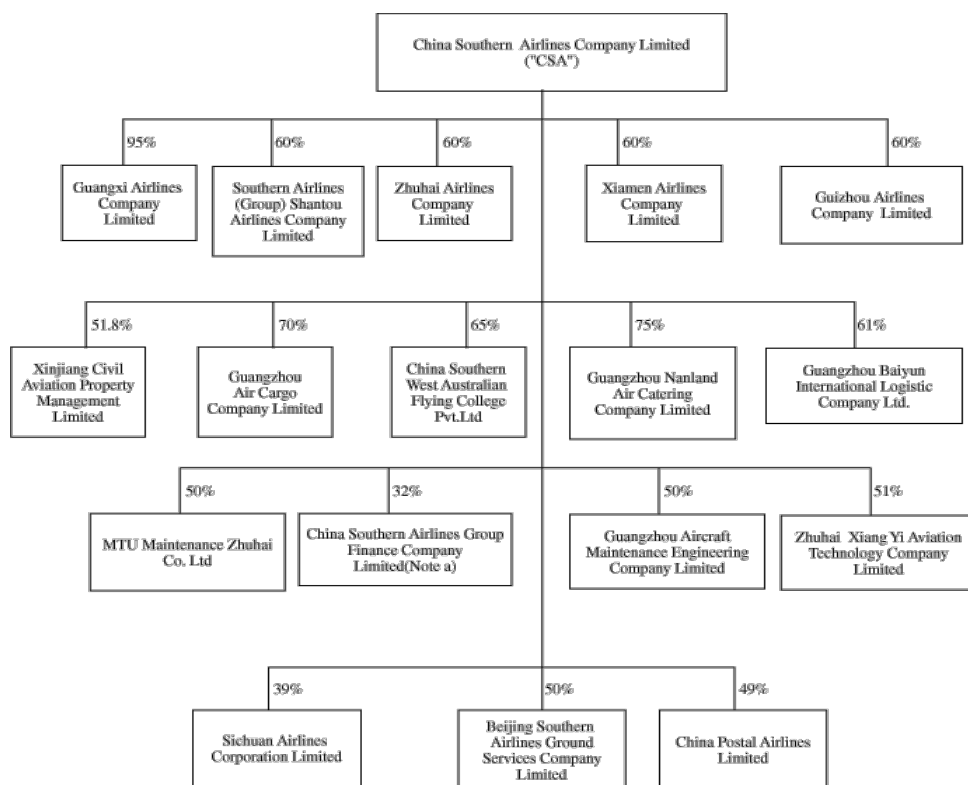
Il gruppo di China Eastern Airlines, si è reso conto di cosa sia necessario migliorare, al fine di ottenere dei riconoscimenti a livello internazionale e potersi affermare. Sono stati mutati degli aspetti, con lo scopo di migliorare la qualità delle operazioni di volo e la puntualità. Sono stati realizzati il monitoraggio delle operazioni e la gestione rapida dei voli non di linea, introducendo una gestione completamente digitale. In questo modo, nella prima metà del 2019, il tasso di puntualità dei voli è stato dell'81,15%. Infine, è stato intrapreso un percorso con lo scopo della riduzione dei costi, al fine di offrire dei prezzi più competitivi.

Nell'anno 2019 China Eastern Airlines ha conquistato per il quinto anno consecutivo, il premio come miglior compagnia aerea cinese dal "TTG China Travel Awards", essendosi affermata sul piano nazionale, essa ha ora tutte le carte in regola per affermarsi anche sul territorio internazionale.

⁶⁰ SHANGHAI PUDONG AIRPORT WEBSITE, <https://www.shanghai-airport.com/terminals.php>, accesso 21 agosto 2020.

3.2.3 China Southern Airlines

Anche China Southern Airlines Company Limited (in cinese Zhōngguó nánfāng hángkōng gǔfèn yǒuxiàn gōngsī 中国南方航空股份有限公司)⁶¹ venne fondata grazie alla divisione della CAAC in sei compagnie aeree statali. Essa nacque ufficialmente nel 1989 con sede a Canton, nel sud della Cina. Fin dall’inizio i suoi due principali *hub* sono stati il Guangzhou Baiyun International Airport e il Beijing Capital International Airport. Nel 1997 la compagnia iniziò ad essere quotata nei mercati azionari di New York e Hong Kong. Per decisione della CAAC, essa intraprese un programma di fusione che portò ad un’integrazione della Zhongyuan Airlines (4 agosto 2000), della China Northern Airlines e China Xinjiang Airlines (nel 2001).



Fonte: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1041668/000114554906000936/h00571e20vf.htm>

⁶¹ CHINA SOUTHERN AIRLINES OFFICIAL WEBSITE, *China Southern annual report 2019*, <https://www.csair.com/en/about/investor/yejibaogao/2020/resource/ee107f1f23d71ed251c7ff0bedfedb71.pdf>, accesso 27 agosto 2020.

Già nel 2007 la società si classificò come la prima compagnia aerea asiatica per numero di passeggeri. Il 15 novembre dello stesso anno, China Southern Airlines entrò a far parte di Skyteam ed essa fu la prima compagnia della Cina continentale ad entrare a far parte di un'alleanza aerea. Ciò le permise, nel corso degli anni, di sviluppare il proprio mercato internazionale mediante accordi con le altre compagnie facenti parte dell'alleanza oppure attraverso delle operazioni di *code-sharing*. Nel gennaio 2019, China Southern Airlines avviò un processo per il suo ritiro da SkyTeam Alliance entro il 31 dicembre 2019, rafforzando contemporaneamente la sua partnership con American Airlines e altri vettori, per lo più membri di Oneworld. China Southern lasciò ufficialmente l'alleanza di SkyTeam il 1° gennaio 2020.

Grazie alla sua attività, China Southern Airlines è riuscita a contribuire allo sviluppo dell'aeroporto internazionale di Guangzhou. Oggi si contano un totale di 50 rotte internazionali e regionali, esso è diventato il principale *hub* di accesso dalla Cina continentale verso l'Oceania e il sud-est asiatico.

Inoltre, la società ha promosso pienamente la costruzione del nuovo aeroporto di Pechino e ha completato con successo il primo volo da esso nel 2019. Secondo il piano, alla fine di marzo 2021, la quota di mercato della compagnia aerea presso il Beijing Daxing International Airport raggiungerà circa il 43%, diventandone così la più grande compagnia aerea.

La China Southern Airlines ha risposto attivamente anche all'iniziativa nazionale per fornire un forte sostegno alla “Belt and Road Initiative” (in cinese *yī dài yī lù* 一带一路), questo perché essa dispone di rotte consolidate nelle aree dell'Asia meridionale, del Sud-est asiatico, del Sud Pacifico, dell'Asia occidentale e centrale, che sono di particolare importanza per la “Belt and Road Initiative”. Per numero di rotte, frequenza dei voli e quota di mercato, la compagnia si è classificata al primo posto tra le compagnie aeree nazionali. Questo ha fatto sì che essa diventasse la principale forza di interconnessione tra la Cina, i Paesi e le regioni legate alla “Belt and Road Initiative”. Nonostante essa abbia deciso di lasciare Skyteam, i suoi legami con le compagnie aeree internazionali continuano ad esistere e a rafforzarsi sempre di più. China Southern coopera con le più importanti compagnie aeree del mondo, come American Airlines, British Airways, Emirates e Qatar Airways. Essa continua ad avere rapporti con le compagnie aeree che fanno parte dell'alleanza SkyTeam, come Air France-KLM e Delta Air Lines ma in modo indipendente. In questo modo, China Southern è riuscita

a rafforzare gli scambi con i *partner* internazionali, assorbendo l'esperienza per la gestione di rotte, voli e trasporti, imparando da compagnie aeree di livello mondiale e riuscendo così a promuovere il suo processo di internazionalizzazione.

Attualmente, la società collabora con 28 compagnie aeree nazionali e straniere per un totale di 531 rotte (comprese le rotte di linea e le rotte di lunga distanza) mediante accordi di *code-sharing*.

Concludendo, possiamo dire che si tratta di una delle compagnie aeree con il maggior numero di aerei per il trasporto e il maggior numero di passeggeri trasportati in Cina in un anno, occupando il primo posto in Asia e il terzo al mondo in base ai due criteri sopraelencati. La compagnia ha ricevuto nel giugno 2018 il "Two-Star Diamond Award for Flight Safety", il massimo riconoscimento per la sicurezza del volo da parte della CAAC.

3.2.4 Hainan Airlines e le compagnie aeree non statali

La quarta ed ultima compagnia aerea cinese che viene analizzata all'interno di questa tesi di ricerca è Hainan Airlines (in cinese Hǎinán hángkōng 海南航空)⁶², poiché si tratta della più grande compagnia aerea privata cinese. Essa nacque nel 1989 e grazie all'acquisizione di varie compagnie cinesi è diventata la quarta compagnia più grande della Cina per numero di passeggeri trasportati. La sua sede si trova ad Haikou, sull'isola di Hainan, una zona economica in continua crescita e un porto di libero scambio e nel 1998 essa fu anche in grado di acquistare il 25% dell'aeroporto di Haikou-Meilan.

A partire dal 2019, Hainan Airlines e le compagnie ad essa affiliate gestiscono più di 2.000 rotte, di cui 1.800 nazionali e 258 internazionali, coprendo Asia, Europa, Nord America, Sud America e Oceania e collegandosi con 66 città in tutto il mondo. Anche Hainan Airlines ha risposto attivamente alla "Belt and Road Initiative", per la quale ha stabilito basi aeree operative in 24 città cardine, tra cui Pechino, Guangzhou, Haikou e Shenzhen.

Dal 2011, Hainan Airlines è stata premiata come compagnia aerea ricevendo 5 stelle da Skytrax World per nove anni consecutivi grazie al suo servizio di alta qualità e la continua innovazione. Nel 2019, Hainan Airlines è stata classificata al settimo posto nella lista delle

⁶² HAINAN AIRLINES WEBSITE, *Social Responsibility Report Hainan Airlines Holding Co Ltd*, in www.hainanairlines.com, anno 2017, https://www.hainanairlines.com/go/DOCS/Responsibilities_and_Prospects/HNA_CSR-Report_2017_EN.pdf, accesso 17 agosto 2020.

"Migliori 10 compagnie aeree al mondo" ed è stata l'unica compagnia aerea della Cina continentale ad essere inserita all'interno di questa classifica.

Hainan Airlines insieme ad altre compagnie aeree cinesi private, durante il periodo di liberalizzazione del settore dell'aviazione civile, è riuscita ad affermarsi sia sul piano nazionale che su quello internazionale. Come abbiamo visto, ora è conosciuta a livello globale ma resta comunque sempre al di sotto delle tre grandi compagnie aeree statali. Possiamo notare come le compagnie aeree statali cinesi siano in grado di operare in modo più competitivo rispetto alle compagnie aeree private grazie al loro stretto rapporto con il governo. Esso ha fornito a queste compagnie aeree delle politiche mirate principalmente a ridurre la concorrenza sia interna che internazionale nel settore aereo. In questo modo, alle compagnie aeree statali cinesi sono state offerte migliori opportunità di sviluppo senza dover subire una forte concorrenza. Mediante il suo controllo all'interno settore aereo attraverso la presenza della Civil Aviation Administration of China (CAAC) sia come operatore che come regolatore, il governo cinese è riuscito a far rispettare efficacemente le sue politiche e a plasmare l'industria aerea, per avvantaggiare le sue compagnie aeree sia rispetto a quelle private sia rispetto a quelle provenienti da altri Paesi⁶³.

Concludendo, per comprendere il grado di sviluppo e l'andamento del settore di trasporto aereo cinese, è importante prendere in considerazione anche la *performance* delle compagnie aeree private, ma dato che comunque il governo della RPC continua a spingere per ottenere ottime *performance* da quelle statali, è di fondamentale importanza comprendere soprattutto quale sia il loro ruolo.

⁶³ LEIDEN UNIVERSITY, *The role of government on Chinese state-owned airlines' competitiveness - A study on government policies in the Chinese airline industry*, luglio 2018.

CAPITOLO 4

LE AREE AEROPORTUALI

4.1 Le caratteristiche delle aree aeroportuali

La costruzione di nuovi aeroporti è ormai all'ordine del giorno, ogni Stato caratterizzato da una certa rilevanza sul piano internazionale o con le determinate capacità economiche, mira alla costruzione di un aeroporto di importanza considerevole, con lo scopo di attrarre un maggior numero di vettori e passeggeri provenienti da tutto il mondo e collocarsi al centro della connettività internazionale. Nel trasporto aereo, l'evoluzione del traffico dipende da molti fattori economici e dal modo in cui i partecipanti al mercato rispondono ad essi. Sebbene le compagnie aeree siano gli attori principali di questo settore, gli aeroporti non sono affatto dei fattori passivi e le loro strategie hanno un impatto rilevante sul comportamento delle compagnie aeree e sullo sviluppo delle rotte. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, la funzionalità e l'efficienza di un aeroporto svolgono un ruolo fondamentale nel successo di una vettore aereo e nella creazione della domanda da parte dei passeggeri.

Gli aeroporti sono un elemento fondamentale nel sistema dei trasporti, essi svolgono un ruolo centrale nelle fasi di decollo e atterraggio e per la gestione dei passeggeri, offrono le strutture operative alle compagnie aeree, le infrastrutture per la sicurezza del traffico e l'assistenza necessaria. L'aeroporto conduce servizi operativi essenziali (manutenzione, assistenza al traffico aereo, servizi di sicurezza), servizi di assistenza a terra ad aerei, passeggeri e merci ed infine servizi commerciali (attività dirette al benessere del passeggero e all'utile del personale). È necessario continuare ad aggiornarne strutture e attività per stare al passo con un settore in rapido cambiamento come quello aereo. Durante la fase iniziale e finale di un volo, ovvero dalla pista alla posizione di parcheggio dopo l'atterraggio, e prima del decollo, gli aeroplani sono dei mezzi terrestri che viaggiano sulla superficie di un aeroporto. Per i piloti si tratta delle due tratte di navigazione più complicate, in particolare, quando si trovano ad affrontarle in aeroporti che hanno la funzione di *hub* intercontinentali e che quindi hanno dimensioni e strutture molto più complesse, poiché hanno il compito di gestire grandi flussi.

Per la globalizzazione ormai raggiunta dal trasporto aereo, gli aeroporti, sia grandi che piccoli, si devono presentare in modo uniforme e standardizzato, così da facilitarne l'utilizzo in sicurezza. L'ICAO ha perciò dedicato ad essi l'Annesso Tecnico 14⁶⁴ che, insieme ad altri manuali, detta gli standard di costruzione ed esercizio a cui gli Stati si devono attenere per la realizzazione degli aeroporti, infatti un aeroporto non può essere aperto al traffico senza che abbia ottenuto la certificazione da parte di una commissione tecnica internazionale. Inoltre, il nome dato ad ogni aeroporto proviene dalla città principale che è destinato a servire, accompagnato dal nome della città in cui si trova oppure di una personalità o di un evento storico. Oltre a questa denominazione nella lingua locale, l'ICAO assegna ad ogni aeroporto un codice di quattro lettere, il quale viene utilizzato in tutte le comunicazioni di tipo operativo. Agli aeroporti raggiunti da servizi di linea o *charter* viene attribuito anche un codice di tre lettere assegnato dall'International Air Transport Association (IATA).

Come affermato più volte in precedenza, l'aviazione civile è in continuo sviluppo e cambiamento, per questo motivo, tutto ciò che è ad essa connesso, deve procedere in questa direzione. Ad esempio, nell'ultimo decennio, il mercato del settore di trasporto aereo ha visto la nascita e lo sviluppo di vettori a basso costo che rappresentano attualmente una quota significativa dei voli in tutto il mondo. Un'altra tendenza evidente è stata il cambiamento nel modo in cui molti di essi sono gestiti: alcuni sono passati dalla proprietà e gestione pubblica a quella privata. In questo contesto, gli aeroporti hanno cercato di svolgere un ruolo più attivo nel settore di trasporto aereo, migliorando il loro grado di attrazione e competitività. Invece di attendere uno sviluppo delle compagnie aeree e del traffico, hanno sviluppato strategie più attive, in particolare verso i vettori *low cost*. Sebbene le strategie delle compagnie aeree siano i principali motori dell'evoluzione del traffico, gli aeroporti non sono affatto passivi e le loro strategie hanno un impatto consistente. Lo scopo principale di un aeroporto deve essere quello di ricevere un numero sempre maggiore di passeggeri ed è questo che porta alla sua capacità di crescita della domanda.

Come piattaforma di servizio, gli aeroporti hanno diversi tipi di clienti e consumatori. Dal punto di vista "aeronautico", i principali clienti sono le compagnie aeree di diversi tipi: quelle tradizionali di bandiera o private, quelle *low cost* o quelle che si occupano esclusivamente di

⁶⁴ ICAO, *Aerodrome standards*, in www.icao.int, https://cfapp.icao.int/fsix/_LibraryManual%20Aerodrome%20Stds.pdf, luglio 1999, accesso 23 agosto 2020.

trasporto merci. Gli aeroporti offrono ad esse infrastrutture e servizi, i quali possono essere forniti direttamente da loro oppure affidati a società private. I passeggeri sono anch'essi clienti diretti degli aeroporti, nel senso che sono dotati di *terminal* che utilizzano per accedere agli aerei. Dal punto di vista “non aeronautico”, invece, sono presenti negozi, ristoranti e bar, che forniscono servizi ai passeggeri e generano anch'essi entrate per l'aeroporto. Infine, anche le imprese che forniscono servizi di supporto alle compagnie aeree sono considerate un altro tipo di consumatori che si trovano all'interno dell'area aeroportuale. Le esigenze e preferenze di queste diverse tipologie di clienti possono essere contrastanti: ad esempio, i passeggeri desiderano avere collegamenti brevi per la destinazione desiderata, mentre i proprietari dei negozi preferiscono una lunga permanenza dei passeggeri, per fare in modo che essi rimangano all'interno del *terminal* e favoriscano un aumento del loro potenziale di vendita. Quindi, le entrate economiche di un aeroporto comprendono le cosiddette entrate “aeronautiche” e quelle “non aeronautiche”. Alle prime sono correlate le attività aeronautiche di passeggeri e aeromobili, mentre le seconde corrispondono a tutte le altre tipologie di guadagni e possono essere suddivise a loro volta in altre due categorie: le entrate provenienti da fornitori di servizi situati in aeroporto, che forniscono servizi alle compagnie aeree o ai passeggeri e le entrate da attività da parte di servizi di consulenza e gestione. Da qui possiamo distinguere due diverse strategie di sviluppo di un aeroporto: le strategie di specializzazione che mirano alla crescita delle entrate aeronautiche e le strategie di diversificazione, per la crescita delle entrate non aeronautiche⁶⁵. Queste possono essere applicate ad un aeroporto già esistente, al fine di incrementarne l'attività e capacità di attrarre nuove compagnie aeree, nuovi passeggeri e nuove imprese oppure possono essere sfruttate anche per l'eventuale realizzazione di un nuovo aeroporto.

Una delle principali metodologie per la crescita di un aeroporto è quella di concentrarsi principalmente sullo sviluppo delle rotte, poiché il loro incremento corrisponde ad un aspetto essenziale per gli aeroporti che intendono attrarre nuovi servizi ed è allo stesso tempo fondamentale per la crescita delle compagnie aeree. L'introduzione di nuove rotte, non è però un processo così semplice; infatti è necessario effettuare una serie di studi approfonditi, per fare in modo che sia le compagnie aeree che gli aeroporti coinvolti siano in grado di gestirle e

⁶⁵ BADÁNIK B., LAPLACE I., LENOIR N., MALAVOLTI E., TOMOVÁ A., KAZDA A., *Future strategies for airports*, CTR 2010, 12th World Conference on Transport Research, Sep 2010, Nizza.

per un periodo di tempo prolungato. Per questo viene effettuato un corretto studio sulla fattibilità del percorso mediante un processo di calcolo sistematico. Una volta identificata una rotta o un insieme di rotte, bisogna prendere in considerazione diversi elementi: identificazione della domanda, identificazione delle dimensioni (quanti viaggiatori potrebbero essere coinvolti dalla nuova rotta) e identificazione della concorrenza prendendo in considerazione i cosiddetti *Quality Share Index* (QSI) che stimano la quota di mercato coinvolta in funzione delle sue caratteristiche misurabili. In base alla stima della domanda, delle entrate e della disponibilità del tipo di flotta, è possibile determinare la frequenza e la capacità di un'eventuale nuova rotta. Di conseguenza, si potrà eseguire una stima dei costi, la quale è fondamentale per l'implementazione del percorso⁶⁶.

Quello dell'avvio di nuove rotte non è il solo ed unico percorso che un aeroporto può seguire, esistono una serie di altre metodologie che potrebbero contribuire alla crescita di importanza di una determinata area aeroportuale. L'esperto di urbanistica degli aeroporti, Max Hirsh, ha individuato diverse linee guida da seguire per raggiungere il successo e portare un determinato aeroporto ad avere una certa rilevanza sul piano internazionale⁶⁷. Negli ultimi decenni, gli aeroporti hanno lanciato centinaia di progetti immobiliari con fine commerciale, fondando delle cosiddette "città aeroportuali". I principali *hub* hanno trasformato le loro aree introducendo una grande varietà di hotel, parchi, centri commerciali, attrazioni turistiche, campus di ricerca ecc. Allo stesso tempo, tuttavia, molti progetti immobiliari aeroportuali non sono riusciti a garantire un sostanziale ritorno economico rispetto agli investimenti effettuati. I punti chiave per il successo di una struttura aeroportuale, individuati dallo studioso Max Hirsh sono cinque: le persone, il luogo, le *partnership* e il posizionamento. Innanzitutto, gli aeroporti di successo si concentrano sulle persone, in particolare, quelle che vivono, lavorano e gestiscono attività commerciali in aeroporto e nell'area circostante.

Gli aeroporti di successo iniziano un processo di sviluppo identificando i diversi tipi di clienti che possono essere attratti, ovvero i passeggeri e i dipendenti. Successivamente, esaminano le

⁶⁶ ABDELGHANY A., *The practice of airport and airline route development*, in International Airport Review, <https://www.internationalairportreview.com/article/111407/route-development-risks-limitations-flaws-results/>, accesso 17 giugno 2020.

⁶⁷ HIRSH M., *Developing successful landside real estate: An airport urbanism approach*, Journal of Airport Management, primavera 2019, volume 3, numero 2, pagine 186-197, Henry Steward Publications.

esigenze e i desideri specifici di ciascuno di essi e identificano quali di questi non siano ancora stati soddisfatti.

Per quanto riguarda, invece, il secondo punto chiave, gli aeroporti di successo sono quelli in grado di sviluppare strategie specifiche per lo sfruttamento dei vantaggi geografici caratteristici dell'area in cui è collocato l'aeroporto e riescono a colmare le lacune del mercato nelle immediate vicinanze.

Per quanto riguarda le *partnership*, gli aeroporti di successo devono essere in grado di coordinare ogni aspetto, al fine di avanzare delle strategie di sviluppo che si completino e che non competano tra di loro. Per farlo, vengono create delle *partnership* strategiche tra le principali parti interessate all'interno dell'area aeroportuale, tenendo conto della chiara divisione del lavoro basata sull'area di competenza di ciascun *partner* e su un interesse finanziario condiviso per il successo finale del progetto.

Infine, trovare il giusto posizionamento è fondamentale per comprendere come il progetto di un aeroporto sia in linea con gli obiettivi strategici a lungo termine della città e della comunità locale. Il posizionamento aiuta anche a spiegare perché un determinato aeroporto debba essere costruito in un momento specifico e quali potrebbero essere le conseguenze negative se non venisse realizzato. Gli aeroporti di successo dovrebbero rispondere a entrambe queste richieste.

Con l'aumento esponenziale del numero di viaggiatori, gli architetti hanno dovuto riprogettare gli aeroporti e a volte anche intere città per accogliere flussi di passeggeri molto più grandi, i cambiamenti concomitanti riguardanti i regimi migratori e i regolamenti alle frontiere hanno influenzato le strategie di progettazione urbana, soprattutto nel momento in cui il quadro politico che governava quelle frontiere è dovuto cambiare bruscamente. Tantissimi aeroporti e metropoli che sono stati realizzati sono una testimonianza di questi cambiamenti rilevanti, dovuti all'aumento del traffico aereo e del numero di passeggeri, tra questi troviamo le grandi metropoli cinesi e i loro aeroporti, in particolare quelle che sono state caratterizzate da uno sviluppo avvenuto negli ultimi decenni, come ad esempio Hong Kong e Shenzhen. Queste due città sono degli esempi mediante i quali è possibile indagare su come le normative di confine e le restrizioni alla migrazione influenzino la progettazione e l'uso delle infrastrutture aeroportuali. L'aeroporto di Shenzhen è diventato effettivamente un *hub* regionale per voli

interni a basso costo sul territorio della Cina continentale, mentre l'aeroporto di Hong Kong è stato predisposto principalmente per le rotte internazionali.

L'ampliamento della gamma di viaggiatori internazionali ha portato a profondi cambiamenti nella progettazione di aeroporti, i quali si riflettono nello sviluppo di sistemi di trasporto e di programmazione dei *terminal* destinati alla gestione di una clientela specifica, la quale comprende anche bambini, anziani, religiosi, viaggiatori con un *budget* limitato o con ridotte competenze in ambito informatico. Tutte queste modifiche progettuali hanno messo in discussione il modo in cui architetti, progettisti e studiosi di urbanistica hanno analizzato la mobilità globale nell'ambito di un paesaggio urbano contemporaneo.

Un'altra caratteristica è data dal fatto che le infrastrutture aeroportuali vengono ideate come dei luoghi puliti, efficienti ed esclusivi, per fare in modo che si rivolgano principalmente a ricchi viaggiatori d'affari. Alcuni elementi visivi sono ormai diventati verità indiscusse e hanno portato gli studiosi ad identificare gli aeroporti e i loro sistemi di supporto terrestre, con generici "non luoghi", progettati per accelerare una mobilità continua di questa "élite" attraverso le reti di trasporto che sono sia dal punto di vista socio-economico che spaziale, separate dalla città circostante. Per questo motivo, sono state escogitate delle teorie particolarmente influenti sulle dimensioni socio-spaziali della mobilità internazionale e sul loro impatto sulla forma urbana: sostenendo con forza la teoria in base alla quale l'aumento del traffico aereo internazionale abbia sradicato il concetto di globale e locale, ricco e povero, come componenti mobili e immobili della società del XXI secolo. Questo tipo di argomenti sono diventati postulati indiscussi nell'ambito dell'architettura e degli studi urbani, tanto che è necessario citarli in qualsiasi analisi critica degli aeroporti e del settore di trasporto aereo. Tuttavia, non si tratta di principi validi per gli aeroporti internazionali di tutto il mondo, infatti, uno studio approfondito delle infrastrutture aeroportuali in Asia, indica l'esistenza di reti di trasporto parallele, in gran parte non rilevate da osservatori esterni, che non aderiscono alla narrativa tradizionale e si concentrano invece sul soddisfacimento delle esigenze di altre classi di viaggiatori. Possiamo quindi dire che, in base ai cambiamenti avvenuti a livello micro nel trasporto urbano, si possono tracciare dei cambiamenti a livello macro nel quadro sociale, politico ed estetico della mobilità internazionale e viceversa. Una serie di metodi etnografici diventa fondamentale nello studio dello sviluppo della forma urbana dei grandi aeroporti internazionali.

Possiamo notare come nel corso della storia, le diverse tipologie di mezzi trasporto e mobilità abbiano modificato radicalmente la forma architettonica delle città, questo fatto è avvenuto anche con lo sviluppo del settore aereo, il quale si può collocare nel periodo post-bellico, durante il quale la questione della mobilità di massa è stata posta in primo piano in ambito architettonico, sia a livello di infrastrutture che urbanistico.

Per stabilire l'importanza di un aeroporto è necessario analizzare il suo grado di connettività e centralità rispetto alle numerose rotte aeree del mondo. Tenendo conto di questi parametri, l'Aeroporto di Istanbul in Turchia si classifica al primo posto, seguito dal Beijing Capital International Airport in Cina, dal Chicago O'Hare International Airport negli Stati Uniti, dall'aeroporto di Francoforte in Germania, dall'aeroporto di Dallas negli Stati Uniti e dall'Atlanta Airport negli Stati Uniti.

Rank	Airport	Country	Betweenness centrality
1	Istanbul (IST)	Turkey	118,056.023
2	Beijing (PEK)	China	71,162.813
3	Chicago (ORD)	United States	57,252.555
4	Frankfurt (FRA)	Germany	51,835.961
5	Dallas/Fort Worth (DFW)	United States	45,941.480
6	Atlanta (ATL)	United States	43,158.242
7	Toronto (YYZ)	Canada	41,275.988
8	Shanghai (PVG)	China	40,604.555
9	Doha (DOH)	Qatar	40,017.570
10	Paris (CDG)	France	39,950.367
11	Amsterdam (AMS)	Netherlands	38,264.000
12	London (LHR)	United Kingdom	38,169.395
13	Tokyo (HND)	Japan	37,353.520
14	Guangzhou (CAN)	China	37,053.332
15	Jakarta (CGK)	Indonesia	34,342.152
16	Houston (IAH)	United States	33,661.379
17	Miami (MIA)	United States	30,067.617
18	Denver (DEN)	United States	22,748.318
19	Incheon (ICN)	Korea	20,295.943
20	Los Angeles (LAX)	United States	20,205.436
21	San Francisco (SFO)	United States	18,934.787
22	Charlotte (CLT)	United States	16,967.471
23	New York (JFK)	United States	16,107.895
24	Hong Kong (HKG)	Hong Kong	15,035.953
25	Taipei (TPE)	Taiwan	13,792.994
26	Tokyo (NRT)	JAPAN	11,792.699
27	Bangkok (BKK)	Thailand	9,899.504
28	Singapore (SIN)	Singapore	7,987.140
29	Phoenix (PHX)	United States	7,540.164
30	Dubai (DXB)	United Arab Emirates	1,977.088

I primi 30 aeroporti al mondo per centralità e connessioni

Fonte: SONG M.G., YEO G.T., Analysis of the Air Transport Network Characteristics of Major Airports, settembre 2017, Asian Journal of Shipping and Logistics, pagine 117- 125.

Tra i primi trenta aeroporti al mondo per centralità e connessione, undici aeroporti sono statunitensi, tre sono cinesi e due giapponesi. Nell'ultimo decennio i punti di connettività complessivi, che prendono in considerazione sia la connettività nazionale che quella internazionale hanno visto un incremento, in particolare alcuni aeroporti di piccole e medie dimensioni hanno registrato il maggiore aumento percentuale.

4.2 Gli aeroporti della RPC

La CAAC controlla l'accesso delle compagnie aeree negli aeroporti e alle principali rotte. Questo viene fatto per proteggere le tre grandi compagnie aeree statali e per consentire una moderata concorrenza proveniente dai vettori internazionali per quanto riguarda i collegamenti tra le principali città cinesi, senza che le compagnie aeree statali siano in forte concorrenza l'una con l'altra, mentre nel frattempo, altre compagnie aeree cinesi più piccole sono incoraggiate a operare voli su rotte minori verso destinazioni meno importanti. Le tre grandi compagnie aeree statali godono inoltre di ulteriori vantaggi da parte del governo, esse ricevono un trattamento preferenziale che permette loro di schedare voli nelle fasce orarie migliori.

Altri sforzi da parte della CAAC per sostenere le tre grandi compagnie aeree corrispondono all'autorizzazione di esse ad effettuare delle fusioni di vettori di dimensioni minori per guadagnare quote di mercato significative negli aeroporti. Questo processo è stato promosso soprattutto durante la crisi finanziaria del 2009, quando il governo cinese ha nuovamente incoraggiato le tre principali compagnie aeree di proprietà statale ad acquisire quelle più piccole a causa del calo della domanda. A causa di queste acquisizioni, le tre principali compagnie aeree cinesi sono state in grado di guadagnare rapidamente quote di mercato a discapito delle compagnie aeree private.

Tuttavia, questa crescita delle compagnie aeree cinesi ha creato dei vincoli a quegli aeroporti che necessitavano di espansioni infrastrutturali per gestire così tanti passeggeri ed aeromobili, per questo motivo, è stato necessario un grande sviluppo infrastrutturale, soprattutto negli ultimi anni⁶⁸.

⁶⁸ LEIDEN UNIVERSITY, *The role of government on Chinese state-owned airlines' competitiveness - A study on government policies in the Chinese airline industry*, giugno 2018.

La crescita dell'industria aerea cinese può essere valutata in base allo sviluppo delle aree aeroportuali. Nel 2004, il governo centrale trasferì la proprietà e la gestione degli aeroporti ai governi locali anche se sempre sotto il diretto controllo da parte della CAAC.

Il numero di aeroporti in Cina è aumentato rapidamente dal 1990, da 94 aeroporti civili in quell'anno ad un totale di 244 previsti entro la fine del 2020 e la maggior parte di essi è in costruzione nelle aree settentrionali ed occidentali della Cina, le quali risultano essere meno sviluppate delle regioni orientali.

Inoltre, nel 2015, è stato riferito che la Cina avrebbe investito circa 80 miliardi di dollari in progetti aeroportuali solo nel corso di quell'anno.⁶⁹ Questi sviluppi includevano nuovi *terminal* o l'ampliamento di quelli già esistenti e l'aumento della capacità delle piste.

Investendo e migliorando gli aeroporti, il governo cinese può sostenere la crescita delle sue compagnie aeree statali fornendo loro infrastrutture adeguate per operare i voli. Può anche supportare le sue compagnie aeree negli aeroporti vendendo carburante per aerei a un prezzo inferiore alla media internazionale, dato che il carburante per aeromobili è uno dei principali elementi di costo delle compagnie aeree e le fluttuazioni dei suoi prezzi possono avere un effetto significativo sui loro profitti. I prezzi del carburante per aeromobili in Cina sono da sempre inferiori alla media internazionale, il che indica che il governo non intende trarre grandi profitti dalle vendite di carburante, ma piuttosto si concentra sul fornire alle sue compagnie aeree i mezzi di base per operare i voli senza sovraccaricarle di spese. Quindi, controllando anche la fornitura di carburante per aeromobili negli aeroporti, il governo cinese è in grado di controllare e gestire prezzi competitivi per le sue compagnie aeree statali, indipendentemente dalle variazioni dei prezzi del greggio.

Il settore aeroportuale, sul quale il governo cinese si concentra, sempre con lo scopo di favorire le sue compagnie aeree, ha una storia architettonica molto breve, i cui studiosi si concentrano principalmente sulla funzione dei loro strumenti per trasmettere miglioramenti tecnici, politici ed economici sempre più ampi. Questi obiettivi sono prontamente messi in mostra dall'enorme quantità di aeroporti di una certa importanza che sono stati costruiti e sono in costruzione su tutto il territorio cinese, il cui appetito per progetti infrastrutturali su larga scala ha la funzione di scorciatoia per gli obiettivi geopolitici di espansione del Paese.

⁶⁹ REUTERS, "China's aviation boom drives airport building frenzy." In www.reuters.com, 26 giugno 2015, <https://www.reuters.com/article/us-china-aviation/chinasaviation-boom-drives-airport-building-frenzy-idUSKBN0P60F220150626>, accesso 19 luglio 2020.

Diversi architetti, teorici urbani ed antropologi hanno identificato queste infrastrutture come il simbolo della globalizzazione e della conseguente riprogrammazione spaziale del paesaggio urbano⁷⁰.

Negli ultimi decenni, gli studiosi si sono concentrati particolarmente sull'analisi del settore di trasporto aereo di quei Paesi con gli *hub* più grandi ed importanti, come l'Amsterdam Schiphol o l'O'Hare di Chicago, ma è stato condotto molto poco lavoro accademico nella regione del mondo in cui la mobilità aerea si è espansa maggiormente negli ultimi trent'anni: l'Asia. Per gran parte del XX secolo, gli aeroporti americani ed europei sono stati in prima linea negli sviluppi dell'architettura e della tecnologia degli aeroporti e sono stati da modello per i Paesi in via di sviluppo di tutto il mondo. All'inizio degli anni '90, tuttavia, avevano ceduto il loro ruolo di avanguardia ad una nuova generazione di aeroporti in costruzione situati in Asia e Medio Oriente.

Per meglio comprendere lo sviluppo delle infrastrutture aeroportuali all'interno del territorio della Repubblica Popolare Cinese, è necessario analizzare una particolare area, quella del Delta del Fiume delle Perle (in cinese Zhūjiāng sānjiǎozhōu 珠江三角洲). Essa si trova nella regione del Guangdong, una delle regioni più densamente urbanizzate al mondo e uno dei principali poli della crescita economica cinese, comprende nove grandi metropoli cinesi, tra le quali si distinguono Guangzhou, Shenzhen e la regione amministrativa speciale di Hong Kong. Si tratta di un eccellente caso studio per analizzare l'espansione socio-economica dei viaggi aerei internazionali e le novità nell'ambito dell'architettura, della progettazione urbana e delle strutture aeroportuali, infatti dal 1980, il volume del traffico aereo in quest'area è aumentato notevolmente e questo grazie alla costruzione di cinque nuovi aeroporti nella regione. Nel 2008 Hong Kong era il principale aeroporto della regione del Delta del Fiume delle Perle, con 47,14 milioni di passeggeri e 3,63 milioni di tonnellate di merci. Attualmente gli aeroporti principali nella regione sono quello di Guangzhou (33,44 milioni di passeggeri e 685,870 tonnellate di merci) e Shenzhen (21,40 milioni di passeggeri e 589.000 tonnellate di merci), mentre le statistiche hanno quindi dimostrato che Hong Kong resta il più grande *hub* dell'area. Questo aeroporto, insieme a quelli Shenzhen e Guangzhou rendono questa regione l'area *leader* in Cina per i trasporti internazionali.

⁷⁰ HIRSH M., *Infrastructure and Mobility in Asia*, University of Minnesota Press, 2016.

Se si prende in considerazione il periodo che va dall'anno 2000 all'anno corrente si può notare una forte crescita della connettività all'interno del territorio cinese, un tipo di connettività sia all'interno del territorio nazionale, sia a livello internazionale. Ne sono un perfetto riflesso quegli aeroporti della RPC che possiedono una certa rilevanza sul piano globale, come il Beijing Capital, lo Shanghai Pudong, il Guangzhou Baiyun e il più recente Beijing Daxing International Airport. Il trasporto aereo è sempre stato un settore di importanza rilevante in Cina, soprattutto con il rapido aumento del PIL. Nel marzo 2017, la Civil Aviation Administration of China (CAAC) ha dichiarato che nei prossimi anni verranno costruiti 74 nuovi aeroporti, al fine di raggiungere un numero di aeroporti civili pari a 240 entro la fine del 2020 e pari a 370 entro il 2025. Al termine del 2016, La Cina aveva in totale 218 aeroporti civili certificati, 216 dei quali erano serviti da voli di trasporto pubblico, c'erano 28 aeroporti che gestivano oltre 10 milioni di passeggeri e il traffico di questi rappresentava il 79,1% di quello totale nazionale. L'aeroporto internazionale di Pechino gestiva circa 90 milioni di passeggeri, mentre i due aeroporti di Shanghai oltre 100 milioni. Il traffico passeggeri negli aeroporti di Pechino, Shanghai e Guangzhou rappresentava il 26,1% del volume del traffico aereo nazionale. La distribuzione geografica dei passeggeri era molto disomogenea: nel 2016 i passeggeri domestici che volavano da e verso gli aeroporti della Cina orientale costituivano il 29% di quelli totali, gli aeroporti della Cina centrale e meridionale gestivano il 23,8%, poi vi era il 16,9% della regione sud-occidentale e il 15,3% della Cina settentrionale. Le percentuali di passeggeri in transito, in partenza e in arrivo negli aeroporti della Cina nord-occidentale, della Cina nord-orientale e dello Xinjiang sono state rispettivamente del 6,2%, 6,1% e 2,7%⁷¹. I vantaggi economici di questo settore sono stati ben compresi da qualsiasi livello governativo della RPC, per questo motivo un grande quantitativo di denaro è stato investito nella costruzione di aeroporti e nel potenziamento delle infrastrutture aeronautiche di tutto il Paese. Secondo un'analisi condotta da due studiosi cinesi, la quale esamina l'evoluzione della rete aeroportuale cinese negli anni 1980–2000⁷², si è scoperto che Pechino, Shanghai e Guangzhou hanno svolto un ruolo centrale nel processo di

⁷¹ CAAC, 2017. *Chinese Airport Performance Statistics for 2016*, Civil Aviation Administration of China (CAAC), Beijing.

⁷² WU, W., DONG Z., *Exploring the geography of China's airport networks: a hybrid complex-network approach*, SERC discussion paper 173, 25 novembre 2015, Spatial Economics Research Centre, UK.

evoluzione della rete aerea, mentre la connettività e la centralità della maggior parte degli aeroporti provinciali resta ancora da rafforzare. La connettività totale degli aeroporti cinesi è aumentata da 40.330 nel 2005 a 107.329 nel 2016, con un aumento del 166%, sorprendentemente alcuni aeroporti di piccole e medie dimensioni hanno registrato l'incremento percentuale maggiore. Tra i primi tre, anche a distanza di undici anni troviamo sempre e comunque gli aeroporti di Pechino, Guangzhou e Shanghai.

Table 2
Top ranked cities in 2005 and 2016.

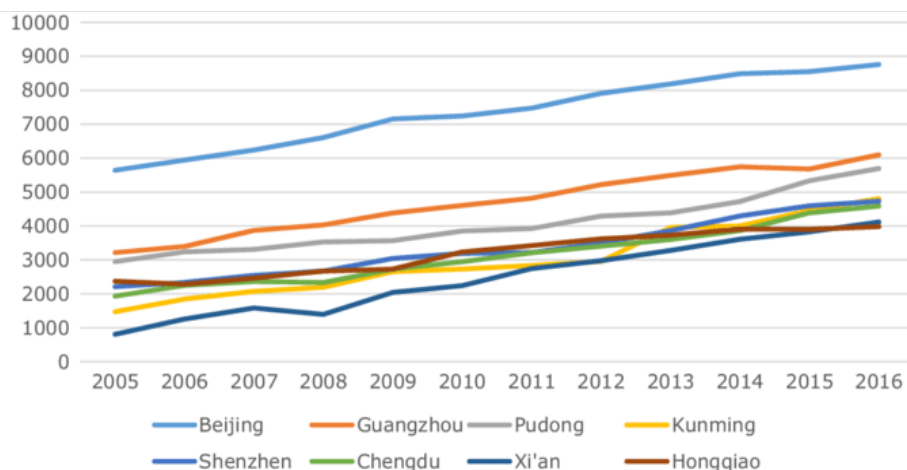
2016			2005		
Rank	Airport	Connectivity	Rank	Airport	Connectivity
1	Beijing Capital	8762	1	Beijing Capital	5643
2	Guangzhou	6095	2	Guangzhou	3216
3	Shanghai Pudong	5693	3	Shanghai Pudong	2947
4	Kunming	4805	4	Shanghai Hongqiao	2368
5	Shenzhen	4729	5	Shenzhen	2209
6	Chengdu	4585	6	Chengdu	1934
7	Xi'an	4116	7	Kunming	1473
8	Shanghai Hongqiao	3980	8	Haikou	1155
9	Chongqing	3800	9	Hangzhou	1149
10	Hangzhou	3565	10	Urumqi	1138

ZHANG Y., ZHANG A., ZHU Z., WANG K., *Connectivity at Chinese airports: The evolution and drivers*, Transportation Research Part A Policy and Practice, Volume 103, Settembre 2017, Pagine 490-508.

Nell'anno 2000 le rotte internazionali che collegavano la Cina al resto del mondo erano 133 e gli aeroporti internazionali erano solamente 22, nel 2013 le rotte sono salite a 507 e gli aeroporti internazionali a 50. Negli ultimi anni, grazie alla promozione del progetto proposto dal presidente cinese Xi Jinping della "Belt and Road Initiative", la costruzione di nuovi aeroporti ha ottenuto un'elevata priorità e questo porterà ad un ulteriore aumento del loro numero.

Analizzando il grado di connettività degli aeroporti, si può notare come essi abbiano registrato un notevole aumento nel corso degli ultimi dieci anni. Il Beijing Capital, lo Shanghai Pudong e il Guangzhou Baiyun sono molto più avanti degli altri aeroporti in termini di connettività complessiva e soprattutto in termini di connettività internazionale, mentre la crescita di alcune piccole città o località turistiche è stata stagnante, subendo a volte anche una perdita sempre in termini di numero di connessioni. La concorrenza aeroportuale, la tariffa media, gli investimenti della città locale nelle strutture aeroportuali, la presenza di vettori *low cost*, le condizioni macroeconomiche e la popolazione sono strettamente associati alla connettività di un aeroporto. Quasi tutti i governi locali hanno messo da parte un fondo speciale per sovvenzionare nuovi servizi aeroportuali e per migliorare la connettività della

città, la cui mancanza potrebbe essere un ostacolo significativo alla circolazione di merci e persone, al commercio internazionale, al turismo e allo sviluppo economico dell'area. Diversi studi dimostrano che la rete cinese ha un grado di velocità che è il più elevato a causa del numero limitato di aeroporti per abitante, che quindi portano ad un'elevata percentuale di collegamenti diretti. La connettività dei tre principali aeroporti cinesi è sicuramente aumentata nel corso degli ultimi anni, anche se possiamo notare un certo rallentamento. Altri aeroporti di grandi metropoli come Chongqing, Kunming, Xi'an, Chengdu, Shenzhen e Hangzhou hanno invece registrato una crescita costante e alcuni di loro sono riusciti a collocarsi anche tra gli aeroporti più connessi del mondo.

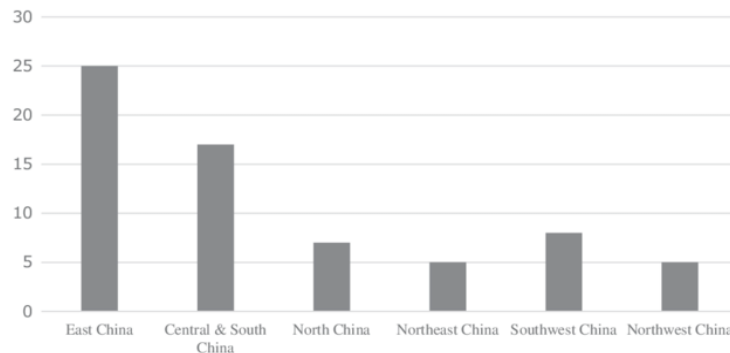


Grado di connettività degli aeroporti più connessi tra il 2005 e il 2016

Fonte: ZHANG Y., ZHANG A, ZHU Z., WANG K., Connectivity at Chinese airports: The evolution and drivers, giugno 2017, Transportation Research Part A Policy and Practice, pagine 490-508.

Gli aeroporti delle piccole città o delle località turistiche minori hanno invece intrapreso una direzione opposta, soprattutto a causa del forte sviluppo delle reti ferroviarie ad alta velocità e delle autostrade che offrono un collegamento più comodo ed immediato. Si tratta comunque di un dato preoccupante per queste località turistiche, che perdono ogni anno dei punti di connettività aerea. Ovviamente le connessioni maggiori sono per gli aeroporti delle regioni economiche più sviluppate come quella orientale, mentre le altre regioni sono invece molto meno connesse. Shanghai è rimasta la città con i migliori collegamenti internazionali, seguita da Pechino e Guangzhou. La connettività internazionale di tutte le altre

città è di scarsa importanza, ovviamente anche le connessioni internazionali di Shanghai e Pechino sono state gravemente colpite dalla crisi finanziaria globale del 2008⁷³.



Distribuzione aeroporti nelle diverse regioni cinesi

Fonte: ZHANG Y., ZHANG A, ZHU Z., WANG K., *Connectivity at Chinese airports: The evolution and drivers*, giugno 2017, *Transportation Research Part A Policy and Practice*, pagine 490-508.

L'obiettivo del governo cinese, in questi anni è quello sia di aumentare il numero di aeroporti ma anche quello di migliorare la connettività di quelli esistenti, al fine di renderli degli *hub* di importanza internazionale. Ulteriori investimenti sono stati fatti per realizzare nuove aree aeroportuali, come quella del Beijing Daxing International Airport di Pechino.

4.3 Il Beijing Daxing International Airport

A causa dell'aumento del traffico aereo cinese, il governo è stato costretto ad incentivare la costruzione di nuove aree aeroportuali. Esso è stato in grado di portare a termine la costruzione di tre grandi progetti nel corso degli ultimi anni: la costruzione dell'aeroporto internazionale di Kunming-Changshui, la realizzazione del terminal-satellite dell'aeroporto internazionale di Shanghai-Pudong e il progetto dell'aeroporto internazionale Daxing di Pechino.

I megaprogetti infrastrutturali, in particolare quelli che introducono un'integrazione "intelligente" delle reti fisiche e digitali, sono considerati come un segnale della crescita economica di un Paese, una fonte di trasformazione socioculturale e un'ottima soluzione per sfide urbane di qualsiasi tipo. La decisione da parte del governo di un Paese di realizzare un

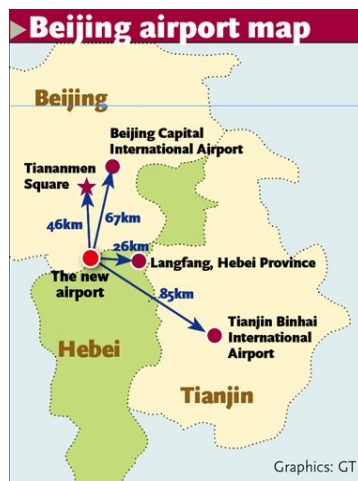
⁷³ ZHANG Y., ZHANG A, ZHU Z., WANG K., *Connectivity at Chinese airports: The evolution and drivers*, giugno 2017, *Transportation Research Part A Policy and Practice*, pagine 490-508.

megaprogetto infrastrutturale può essere presa per l'utilità e la funzionalità della struttura stessa, ma anche per motivi geopolitici e di affermazione sul piano globale.

La capitale cinese, così come tutto il Paese, necessitavano di una nuova area aeroportuale in grado di gestire l'enorme traffico aereo della RPC, la cui popolazione oggi conta quasi 1,5 miliardi di persone. Tutto il progetto, dal suo annuncio alla sua inaugurazione è stato accompagnato da un enorme sostegno mediatico, proprio perché il presidente cinese Xi Jinping mirava a trasmettere anche un forte messaggio di crescita della potenza del Paese.

Il nuovo aeroporto di Pechino, denominato Beijing Daxing International Airport (in cinese Běijīng Dàxīng Guójì Jīchǎng 北京大兴国际机场) si trova a circa 50 km a sud di piazza Tian'anmen ed è caratterizzato da un *design* innovativo elaborato dall'architetto di fama internazionale Zaha Hadid. Esso è dotato di sette piste, di cui sei civili e una militare, possiede un'intelligenza artificiale, sistemi di robotica e ha delle dimensioni enormi (una superficie totale di 700.000 metri quadrati, quasi 100 campi di calcio). Il suo costo è stato di 120 miliardi di yuan (17,5 miliardi di dollari), se si include anche il costo delle ferrovie e delle strade che lo collegano si giunge ad un totale di 400 miliardi. Il collegamento ad esso è assicurato da treni capaci di sfrecciare a 160 km/h e da una linea metropolitana che consente di raggiungerlo dal centro di Pechino in 20 minuti.

Gli aeroporti in Cina vengono quotidianamente sviluppati e ampliati per accogliere e promuovere un mercato dell'aviazione in crescita. Il nuovo aeroporto internazionale di Pechino Daxing svolge la funzione di aeroporto centrale della mega regione di Jing-Jin-Ji, la quale unisce le regioni di Pechino, Tianjin e Hebei e ha lo scopo di sostenere la crescita della Xiong'an New Area (in cinese Xióng ān xīnqū 雄安新区), la nuova megalopoli progettata da Xi Jinping, facente parte del progetto elaborato dal presidente e denominato "sogno cinese" (in cinese Zhōngguó Mèng 中国梦).



Fonte: <http://www.globaltimes.cn/content/914615.shtml>

Dal punto di vista funzionale, esso è stato costruito per alleviare la congestione dell'aeroporto internazionale di Pechino Capitale (PEK), attualmente il secondo aeroporto più trafficato al mondo per passeggeri⁷⁴. L'obiettivo finale per il quale si è deciso di costruire questa struttura non è stato quello di sostituire l'altro aeroporto di Pechino ma di aiutarlo a gestire il traffico e fare in modo che in futuro ci fossero due grandi *hub* internazionali di importanza significativa per la RPC.

Il Beijing Daxing International Airport è un aeroporto con un sistema tecnologico ineguagliabile, tanto che prima della sua inaugurazione e apertura al traffico commerciale sono stati effettuati numerosi test ufficiali completi. A partire dalle ore 09:00 del 30 agosto 2019, quasi 9.000 volontari hanno eseguito con un totale di 5.600 bagagli i vari passaggi relativi ai controlli di sicurezza e di imbarco al terzo e quarto piano della sala partenze dell'aeroporto. Quattro banchi check-in hanno aperto intorno alle 08:30, di cui uno per testare i voli internazionali e tre per quelli nazionali. Sono stati messi in funzione anche treni automatizzati, che andavano dalla stazione di Caoqiao, che si trova nel centro di Pechino al nuovo aeroporto. Questi test sono stati reputati fondamentali per comprendere l'efficienza operativa e risolvere eventuali problemi. L'aeroporto internazionale di Pechino Daxing utilizza il riconoscimento facciale per un accesso sicuro ai *terminal* e dispositivi di identificazione a radiofrequenza per il monitoraggio dei bagagli, esso dispone anche di robot

⁷⁴ CAAC, *Statistical bulletin of civil aviation industry development in 2014*, in www.caac.gov.cn, 2014 <http://www.caac.gov.cn/en/HYYJ/NDBG/201602/P020160216521946423460.pdf>, accesso 14 luglio 2020.

che possono essere interrogati per la richiesta di informazioni. Ai passeggeri è stato assicurato che al massimo impiegheranno otto minuti per raggiungere il *gate* d'imbarco più lontano dopo aver effettuato le operazioni di *check-in*.

All'interno del *terminal* terrestre dell'aeroporto troviamo dei luoghi dedicati ai bambini, spazi interattivi per animali domestici, punti vendita *online*, punti ristoro e *showroom*. L'aeroporto dispone di 79 punti di imbarco con *fingers* che collegano gli aeromobili direttamente al *terminal*; la torre di controllo può gestire un totale di 300 decolli e atterraggi l'ora.

Per quanto riguarda la deviazione dei voli da altri aeroporti a questo nuovo *hub*, essa è stata pianificata di modo che avvenga nel corso degli anni 2020 e 2021, fino ad ottenere una diminuzione del traffico aereo sull'aeroporto di Beijing Capital entro il 2021. A due delle tre grandi compagnie aeree statali cinesi, ovvero China Eastern e China Southern è stato ordinato di trasferirsi nel nuovo aeroporto, mentre a Air China e alle sue compagnie aeree affiliate è stato permesso di rimanere al PEK. China Eastern e China Southern si sono opposte a questa decisione, poiché anche se ben collegato, il Beijing Daxing International Airport è più lontano dal centro città. Le due compagnie erano preoccupate di perdere il loro flusso di traffico di merci e passeggeri soprattutto per la rotta Pechino-Shanghai e inoltre, i passeggeri d'affari di solito preferiscono partire da un aeroporto vicino a loro e salire su un aereo il prima possibile per abbreviare i tempi di viaggio, mentre solo coloro che viaggiano per turismo potrebbero essere disposti a partire da un aeroporto più lontano⁷⁵. Ciononostante, esse hanno ormai spostato la maggior parte dei loro voli in questo enorme *hub* internazionale e nei prossimi mesi saranno in grado di effettuare un bilancio realistico.

Il Beijing Daxing International Airport è stato inaugurato direttamente dal presidente cinese Xi Jinping il 25 settembre 2019 e come abbiamo visto è uno degli aeroporti più tecnologici ed avanzati del mondo, ma anche un forte simbolo geopolitico. La scelta della data di inaugurazione è stata significativa, poiché la cerimonia è caduta pochi giorni prima dei festeggiamenti per i 70 anni della fondazione della Repubblica Popolare Cinese. Durante il suo discorso, il presidente Xi Jinping ha scelto di trasmettere un messaggio per sottolineare che la Cina della sua era, sotto la guida del Partito Comunista sarà in grado di vincere ogni sfida, quindi anche quella del dominio commerciale dei cieli.

⁷⁵ ACI WORLD, *Airport Development News*, 2019, Momberger Airport Information, volume 4, pagine 1-4.

Ecco qui sotto riportato un frammento del suo discorso di inaugurazione:

要把大兴国际机场打造成为国际一流的平安机场、绿色机场、智慧机场、人文机场，打造世界级航空枢纽，向世界展示中国人民的智慧和力量，展示中国开放包容和平合作的博大胸怀⁷⁶。

Egli afferma che è necessario trasformare il Beijing Daxing International Airport in un aeroporto sicuro, ecologico, intelligente e sociale e fare in modo che esso diventi un *hub* per l'aviazione di livello mondiale, per mostrare al mondo la saggezza e la forza del popolo cinese e dimostrare una mente cinese propensa all'apertura, all'inclusione e alla cooperazione pacifica.

⁷⁶ ZHONGGUO MINHANGWANG中国民航网, Xìjìnpíng chūxí tóu yùn yíshì bìng xuānbù běijīng dàxīng guójì jīchǎng zhèngshì tóurù yùnyíng 习近平出席投运仪式并宣布北京大兴国际机场正式投入运营 (Xi Jinping partecipa alla cerimonia di inaugurazione del Beijing Daxing International Airport e ne annuncia l'apertura finale), 27 settembre 2019.

CONCLUSIONI

La Cina è il secondo mercato dell'aviazione più grande del mondo e si prevede che diventerà il primo entro la metà del 2022. Tuttavia, come abbiamo visto nel corso di questo elaborato, non vi è una totale corrispondenza tra i tre componenti critici che determinano la capacità del settore di trasporto aereo: aeroporti, compagnie aeree e gestione del traffico aereo. Gli unici casi di adeguata armonia tra questi tre fattori sono quelli in cui il governo necessita di favorire le proprie compagnie aeree. In secondo luogo, il suo elevato sviluppo è dovuto principalmente al successo per quanto riguarda i voli domestici e non per la sua presenza in ambito internazionale.

Inizialmente, il settore era completamente controllato dal governo cinese, ma le motivazioni che l'hanno spinto a liberalizzarlo parzialmente sono state diverse, tra queste troviamo quella di ottenere come risultato quello di consentire un maggiore accesso estero per le proprie compagnie aeree attraverso politiche di apertura dei cieli. Tuttavia, l'effettiva attuazione è stata limitata a causa dell'esiguo numero di *partner*. Infatti, la Cina ha istituito, senza troppi ostacoli, questo genere di politiche con Paesi come la Corea del Sud e l'Australia, ma con i grandi mercati come gli Stati Uniti o l'Europa i diritti di traffico aereo sono ancora gestiti da semplici accordi bilaterali. Nel caso dell'Australia, le compagnie aeree cinesi dominano già il mercato tra i due Paesi con una quota del 90% (CAPA 2016). A causa del predominio delle compagnie aeree cinesi, questo accesso illimitato alla regione australiana potrebbe avvantaggiarle più delle compagnie del Paese stesso. Nonostante la Cina abbia compiuto alcuni sforzi per liberalizzare la propria industria aerea, le sue azioni mostrano ancora come essa sia ancora riluttante nel consentire la libera concorrenza con le compagnie aeree straniere, poiché il governo continua ad avere come obiettivo quello di proteggere le proprie compagnie aeree statali.

Nel mercato interno, le compagnie aeree statali godono anche di protezione da quelle straniere attraverso politiche governative relative agli investimenti esteri. Ad esempio, le compagnie aeree straniere possono entrare nel mercato interno cinese solo attraverso *joint-venture* con le compagnie nazionali e quando lo fanno, spesso affrontano problemi legati alla comprensione del mercato cinese e al loro rapporto con i governi provinciali, per questo motivo è difficile per esse avviare attività all'interno del mercato cinese. I dati del 2012 hanno mostrato che il

55,9% delle rotte interne erano di monopolio cinese e il 31,9% di queste erano monopolio di una delle tre grandi compagnie aeree statali.

Poiché il crescente mercato interno cinese ha delle limitazioni per le compagnie aeree straniere, queste fanno molto affidamento su *partnership* per accaparrarsi una maggiore percentuale di passeggeri che volano da e per la Cina. Queste *partnership* possono assumere la forma di partecipazione azionaria, che è stata consentita dal governo cinese solo ad una quantità limitata di compagnie. Ad esempio, nel 2015 Delta Air Lines ha acquistato una quota partecipativa del 3,55% di China Eastern Airlines mentre nel 2017 American Airlines ha acquisito il 2,68% di China Southern Airlines. Inoltre, nel 2018, la CAAC ha annunciato che saranno estese le possibilità per le imprese private e statali straniere di investire nelle compagnie aeree cinesi, ma come possiamo notare si tratta pur sempre di quote esigue.

Tali investimenti hanno come obiettivo quello di portare benefici alle compagnie aeree di entrambi i Paesi in quanto il numero di passeggeri e l'efficienza sono soliti aumentare. Queste *partnership* portano anche dei guadagni in efficienza, poiché le compagnie aeree cinesi possono imparare da quelle statunitensi ed europee il modo migliore per gestire i voli internazionali. Il motivo per il quale è stato consentito di creare solamente delle piccole alleanze è dovuto al fatto che queste difficilmente possono sfuggire al controllo statale.

Le compagnie aeree cinesi svolgono un ruolo centrale nel proprio mercato domestico, mentre la loro scarsa competitività a livello internazionale è stata causata da fattori come il basso livello di reddito, una politica di viaggio restrittiva, pessime strategie di *marketing*, una scarsa qualità del servizio rispetto alle compagnie aeree straniere a causa di ritardi ricorrenti e un servizio ai clienti scadente. Nonostante ciò, i passeggeri cinesi preferiscono ancora le compagnie aeree nazionali perché sono considerate "leali e patriottiche" e quindi continuano a sceglierle piuttosto che affidarsi a quelle straniere anche per effettuare voli al di fuori del territorio cinese. In questo caso, anche se le compagnie aeree straniere dovessero ottenere un accesso significativo al mercato della Cina, dovrebbero comunque guadagnare delle quote di mercato nettamente superiori rispetto alle compagnie aeree nazionali preferite dai consumatori e sostenute dallo Stato.

In conclusione, le compagnie aeree statali cinesi sono state in grado di operare in modo più competitivo attraverso il loro collegamento con il governo, poiché esso ha fornito loro politiche volte a ridurre la concorrenza e che le hanno favorite rispetto alle compagnie aeree

private e straniere. Il governo cinese ha utilizzato attivamente il suo potere sia come operatore che come regolatore per plasmare l'industria del trasporto aereo a suo piacimento e per portare a termine i propri interessi. In primo luogo, ha consolidato le tre grandi compagnie aeree statali, ognuna delle quali ha un'area su cui concentra i propri voli per prevenire la concorrenza diretta. In secondo luogo, ha impedito un grande afflusso di compagnie aeree straniere attraverso restrizioni sui voli internazionali volte a ridurre la concorrenza al fine di generare più domanda di passeggeri per le proprie compagnie aeree. Il governo ha anche cercato di sovvenzionare le rotte più redditizie da e per le prime città sempre a vantaggio delle tre grandi compagnie aeree statali. Inoltre, consentendo loro di fondersi senza molte restrizioni, il governo ha anche contribuito a creare delle posizioni dominanti per le sue compagnie aeree sia negli aeroporti sia nel settore stesso, grazie anche alla disposizione di prezzi fissi e coordinati. Un altro supporto offerto dallo Stato include prezzi competitivi del carburante e un'attribuzione delle fasce orarie migliori. Quindi, la crescita delle compagnie aeree statali cinesi deriva principalmente dalle decisioni che vengono prese per ridurre la concorrenza, supportate da altre politiche a vantaggio della struttura di rete aerea e della gestione aeroportuale. Le politiche applicate dal governo cinese per limitare la concorrenza e favorire le sue compagnie aeree rispetto a quelle straniere hanno contribuito al successo interno attuale.

Tuttavia, va anche notato che non è solo il sostegno del governo a garantire ottime *performance* poiché diverse compagnie aeree private sono state in grado di crescere anche senza il supporto statale. Mentre il sostegno del governo fornisce un ambiente protetto da una forte concorrenza, l'eventuale sviluppo delle compagnie aeree dipende anche dalla loro gestione e da fattori esterni, come le crisi finanziarie ed economiche, che possono mettere a repentaglio o sostenerne la crescita. Il supporto stesso del governo ha anche degli svantaggi in quanto vi è il rischio che le compagnie aeree diventino troppo inefficienti a causa della mancanza di motivazione per innovare o operare in modo redditizio. In questo caso, le compagnie aeree non potranno essere competitive sul mercato internazionale come quelle di proprietà privata loro concorrenti.

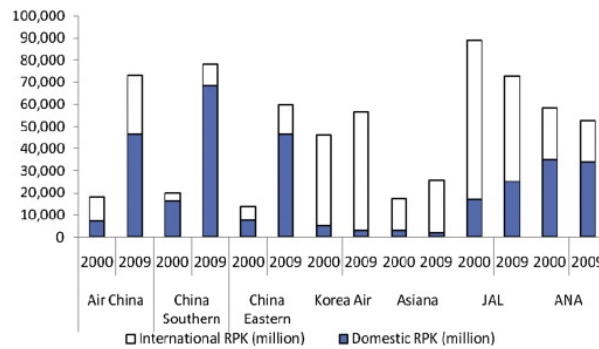
Le soluzioni elaborate per cercare di superare questo problema di inefficienza delle compagnie aeree statali sul piano internazionale sono: assegnare fasce orarie adeguate,

proporre dei prezzi più bassi per i biglietti e favorire delle *partnership* con compagnie aeree straniere.

Per concludere, possiamo dire che per favorire un successo delle compagnie aeree cinesi sul piano internazionale, anche per quanto riguarda quelle statali, il governo dovrebbe allontanarsi dalle sue politiche protezionistiche ed avvicinarsi ad una concorrenza più libera.

Nell'ultimo decennio, l'industria aerea cinese ha registrato una crescita straordinaria in termini di dimensioni e redditività. La produttività delle compagnie aeree cinesi è migliorata in modo significativo negli ultimi dieci anni, ma rimane comunque inferiore rispetto a quella dei *leader* mondiali del settore. I vettori cinesi hanno goduto di alti rendimenti a bassi costi nel mercato interno, il che ha portato ad un'elevata redditività negli ultimi anni, tuttavia il loro vantaggio in termini di costi è andato diminuendo. Per sostenere la crescita a lungo termine, le compagnie aeree cinesi dovrebbero adottare in modo tempestivo le migliori strategie applicabili nel settore e queste andrebbero poi affiancate ad un'ulteriore liberalizzazione del mercato.

Esse si stanno preparando ad affrontare una futura concorrenza sul piano nazionale, sia tra di loro, sia a causa del forte sviluppo di nuovi fattori come l'alta velocità ferroviaria e i vettori *low-cost*. Pertanto, dovranno fare più affidamento sul mercato internazionale per quanto riguarda la loro futura espansione. La crescita del mercato dell'aviazione cinese è stata finora sbilanciata, con la maggior parte dello sviluppo proveniente dalle rotte domestiche. Nel 2000, i volumi di traffico delle compagnie aeree cinesi erano tra i più bassi della regione asiatica, mentre nel 2009, con il consolidamento del mercato e la rapida crescita del traffico nei mercati nazionali, le tre grandi compagnie aeree statali avevano già raggiunto risultati migliori rispetto alla maggior parte delle loro rivali in Giappone e Corea. Tuttavia, ad eccezione di Air China, le operazioni internazionali dei vettori cinesi sono ancora molto minori rispetto a quelle dei principali vettori della regione asiatica.



Fonte: ICAO database

Per gli altri vettori asiatici e per quelli americani, come American Airlines e United Airlines, le quote di traffico internazionale sono molto più elevate, ciò dimostra come la presenza delle compagnie aeree cinesi sui mercati internazionali sia ancora poco rilevante e debba ancora essere rafforzata.

Giovanni Bisignani, amministratore delegato Alitalia e IATA, a seguito di una sua visita a Pechino, afferma che la RPC è sicuramente un futuro *leader* nell'ambito dell'aviazione civile, ma ad essa restano alcune sfide da affrontare come: una gestione efficiente del traffico aereo, la sostenibilità ambientale, un'infrastruttura aeroportuale efficiente in termini di costi, il controllo dei costi interni e soprattutto le libertà commerciali⁷⁷. Solo colmando queste lacune, potremo vedere, tra qualche anno, le compagnie aeree cinesi prosperare all'apice del mercato internazionale dell'aviazione civile.

⁷⁷ IATA, *Remarks of Giovanni Bisignani at the 2007 China Civil Aviation Development Forum in Beijing*, in "International Air Transport Association (IATA)", 9 maggio 2007, <https://www.iata.org/en/pressroom/speeches/2007-05-09-01/>, accesso 7 maggio 2020.

BIBLIOGRAFIA

- ACI WORLD, *Airport Development News*, 2019, Momberger Airport Information, numero 4, pagine 1-4.
- ADDESSI A., *Concorrenza nel settore del trasporto aereo e dei servizi aeroportuali*, 13 dicembre 2017, Tesi di Dottorato, LUISS Guido Carli, Department of Law PhD Program in Law and Business, accesso 2 marzo 2020.
- ARRIGO U., GIURICIN A., *Gli effetti della liberalizzazione del trasporto aereo e il ruolo delle compagnie low cost - XVIII Conferenza*, 14-15 settembre 2006, Università di Pavia, Società italiana di economia pubblica.
- BADÁNIK B., LAPLACE I., LENOIR N., MALAVOLTI E., TOMOVÁ A., KAZDA A., *Future strategies for airports*, CTR 2010, 12th World Conference on Transport Research, Settembre 2010, Nizza.
- BEANE R.A., *Aviation Relations between the United States and China: Are Open Skies on the Horizons*, *Journal of Air Law and Commerce*, volume 72, fascicolo 4, articolo 5, 2007, pagine 803-833.
- BERIA P., PONTI M., *Lo stato della regolazione dei trasporti in Italia*, in *Economia dei Servizi*, fascicolo 3/2009, pp. 465 – 484.
- BORGES CUNHA J., MARAT-MENDES T., *Walking on streets in the sky: structures for democratic cities*, *Journal of Aesthetics & Culture* 2019, volume 11, Routledge Taylor & Francis Group.
- CENTO A., *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Physica Verlag, 2008.
- CIORCIARI J.D., *Chiang Mai Initiative Multilateralization: International Politics and Institution Building in Asia*, *Asian Survey*, University of California Press Volume 51, numero 5, settembre/ottobre 2011, pagine 926-952.
- DIAMOND B.R., *The Bermuda Agreement Revisited: A Look at the Past, Present and Future of Bilateral Air Transport Agreements*, *Journal of Air Law and Commerce*, volume 41, fascicolo 3, articolo 3, 1975, pagine 421-493.
- DUNNE J. P., BAUER J., *Terrorism, war and global air traffic*, *The Economics of Peace and Security Journal*, Volume 7, Gennaio 2012, pagine 22-29.
- EATON S., *Political Economy of the Advancing State: The Case of China's Airlines Reform*, gennaio 2013, *The China Journal*, numero 69, The University of Chicago Press, pagine 64-86.

- ENRIGHT, SCOTT & Associates, *The Greater Pearl River Delta*, Hong Kong, Invest Hong Kong of the HKSAR Government, sesta edizione maggio 2010 (I ed. aprile 2003), pagine 69-70.
- HALPERN N., GRAHAM A., *The practice of airport and airline route development*, *Tourism Management*, The Hong Kong Polytechnic University School of Hotel and Tourism Management, Kowloon, Hong Kong, Febbraio 2015, Volume 46, pagine 213-221.
- HIRSH M., *Developing successful landside real estate: An airport urbanism approach*, *Journal of Airport Management*, primavera 2019, volume 3, numero 2, pagine 186-197, Henry Steward Publications.
- HIRSH M., *Infrastructure and Mobility in Asia*, 2016, University of Minnesota Press.
- INCALZA E., TRAMONTI I., *La mobilità, un'occasione per produrre ricchezza*, Marsilio Editori, 2005.
- LEIDEN UNIVERSITY, *The role of government on Chinese state-owned airlines' competitiveness - A study on government policies in the Chinese airline industry*, luglio 2018.
- LEONG S.T., PHILIP, *The Growth of Second-Tier Airlines in China*, gennaio 2005, University of Hong Kong Department of Arts and Geography.
- LINZ M., *Scenarios for the aviation industry: A Delphi-based analysis for 2025*, luglio 2012, *Journal of Air Transport Management*, volume 22, pagine 28-35.
- PROFUMO G., *Le strategie di crescita nei servizi di trasporto aereo*, G Giappichelli Editore, 2017.
- SHEN, T., *China's civil aviation moves ahead under reform. Reform and Opening in China's Civil Aviation*, 1992, International Culture Press, Pechino.
- STEFANELLI S., *Il mercato del trasporto aereo: analisi dei driver di redditività di Lufthansa*, anno accademico 2010/2011, Università Luiss Guido Carli, dipartimento di impresa e management.
- SUN X., WANDELT S. *Evolution of the international air transportation country network from 2002 to 2013*, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 82, October 2015, pagine 55-78.
- SUSSANGKARN C., *the Chiang Mai Initiative Multilateralization: Origin, Development and Outlook*, ADBI Working Paper 230. Tokyo: Asian Development Bank Institute, 2010.
- TEBALDI M., *La politica dei trasporti*, Il Mulino Studi e ricerche, 1999.

- TOGNETTI B., *Alleanze e processi di integrazione nel settore del trasporto aereo. Il caso Vueling*, anno accademico 2016-2017, Università degli Studi di Padova, Dipartimento di scienze economiche e aziendali “Marco Fanno”.
- TYROLER-COOPER S., PEET A., *The Chinese Aviation Industry: Techno-Hybrid Patterns of Development in the C919 Program*, Journal of Strategic Studies, Volume 34, 2011, pagine 383-404.
- WANG J., BONILLA D., BANISTER D., *Air deregulation in China and its impact on airline competition 1994–2012*, Journal of Transport Geography Volume 50, gennaio 2016, Pages 12-23.
- WU, W., DONG Z., *Exploring the geography of China’s airport networks: a hybrid complex-network approach*, SERC discussion paper 173, 25 novembre 2015, Spatial Economics Research Centre, UK.
- WU C., PENG L., DOU Y., *Newly established airlines developing processes and changing patterns of its air route in China - World Conference on Transport Research - WCTR 2016*, Shanghai. 10-15 July 2016, dicembre 2017, Transportation Research Procedia.
- XU WENJUN, 许文君, “Kōng guǎn zìdòng huà xìtǒng jí shùjù rónghé fāngfǎ yánjiū” 空管自动化系统及数据融合方法研究 (Ricerca sul sistema di automazione del controllo del traffico aereo e sul metodo di fusione dei dati), Nanchino, Nanjing youdian daxue, 9 dicembre 2019, accesso 7 marzo 2020.
- YANG H., ZHANG Q., WANG Q., *Airline Deregulation, Market Competition, and Impact of High-speed Rail on Airlines in China*, Dicembre 2018, Airline Economics in China, pagine 79-101.
- ZHANG A., *Industrial reform and air transport development in China*, Journal of Air Transport Management, Giugno 1998, volume 4, fascicolo 3, pagine 155-164.
- ZHANG A., CHEN H., *Evolution of China’s Air Transport Development and policy towards international liberalization*, Transportation Journal, primavera 2003, volume 42, numero 3, Penn State University Press, pp. 31-49.
- ZHANG Y., ZHANG A., ZHU Z., WANG K., *Connectivity at Chinese airports: The evolution and drivers*, Transportation part Research part A, Sauder School of Business, University of British Columbia, 8 giugno 2017.
- ZHU Y., JIA M., SHI Y., *Analysis on Current Development Situations ,the Key Issues and Countermeasures of China's General Aviation Industry*, 13th Global Congress on Manufacturing and Management, GCMM 2016, 2017, Procedia Engineering 174 (2017) pagine 871 – 877.

SITOGRAFIA

- ABDELGHANY A., *The practice of airport and airline route development*, in *International Airport Review*, <https://www.internationalairportreview.com/article/111407/route-development-risks-limitations-flaws-results/>, accesso 17 giugno 2020.
- AIRCHINA, *Air China Limited 2018 annual report*, in AirChina Official Website, 2018, http://www.airchina.com.cn/en/investor_relations/images/financial_info_and_roadshow/2019/04/26/E571880060EE773AC27367C9ADB1EAAA.pdf, accesso 25 giugno 2020.
- AIRCHINA, *Air China Philosophy*, in AirChina Official Website, 2020, <https://www.airchina.it/IT/GB/about-us/philosophy/>, accesso 29 luglio 2020.
- ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS, *Joint Statement on East Asia Cooperation*, in www.asean.org, 28 novembre 1999, https://asean.org/?static_post=joint-statement-on-east-asia-cooperation-28-november-1999, accesso 3 maggio 2020.
- ATAG, *Aviations benefits beyond borders annual report 2018*, in Aviation Benefits, in www.aviationbenefits.org, 2018, https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18_full-report_web.pdf, accesso 13 marzo 2020.
- BARNUM J.W., *What Prompted Airline Deregulation 20 Years Ago? What Were the Objectives of That Deregulation and How Were They Achieved?*, In "Findlaw for legal professionals", 15 settembre 1998, <https://corporate.findlaw.com/law-library/what-prompted-airline-deregulation-20-years-ago-what-were-the.html>, accesso 20 febbraio 2020.
- BAO TONGZHENG 鲍同振, "Lùn zhūjiāng sānjiāozhōu wǔdà jīchǎng de dìngwèi" 论珠江三角洲五大机场的定位 (Sul posizionamento dei cinque principali aeroporti nel Delta del Pearl River), <http://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename=GJTS200503004&dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2005&v=>, accesso 29 agosto 2020.
- BBC, *Beijing Daxing: China's huge new 'starfish' airport opens its doors*, in BBC News, 25 settembre 2019, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-49750182>, accesso 7 luglio 2020.
- BEIJING DAXING GUOJI JICHANG, 北京大兴国际机场 (Beijing Daxing International Airport) <https://www.bdia.com.cn/#/>, accesso 3 settembre 2020.
- BUSINESS TRAVELLER AWARD WEBSITE, <https://www.businesstraveller.com/awards/business-traveller-awards/>, accesso 18 luglio 2020
- CAAC 中国民用航空局, "Guānyú jìnyībù yōuhuà huòyùn hángxìan hángbān guǎnlǐ zhèngcè de tōngzhī" 关于进一步优化货运航线航班管理政策的通知 (Avviso sull'ulteriore ottimizzazione della politica di gestione dei voli sulle rotte cargo) <http://>

www.caac.gov.cn/XXGK/XXGK/GFXWJ/202005/t20200509_202440.html, accesso 27 giugno 2020.

- CAAC 中国民用航空局 , ”Mínháng liánhé yánjiū jījīn” 民航联合研究基金 (Fondo comune di ricerca per l'aviazione civile) http://www.caac.gov.cn/XXGK/XXGK/TZTG/202001/t20200119_200446.html, accesso 19 gennaio 2020.
- CAAC 中国民用航空局 , <http://www.caac.gov.cn/INDEX/>, accesso 2 settembre 2020.
- CAAC, *Main functions of CAAC*, in Civil aviation Administration of China (CAAC), <http://www.caac.gov.cn/en/GYMH/ZYZN/>, accesso 18 gennaio 2020.
- CAAC, *Statistical bulletin of civil aviation industry development in 2014*, in www.caac.gov.cn, 2014, <http://www.caac.gov.cn/en/HYYJ/NDBG/201602/P020160216521946423460.pdf>, accesso 14 luglio 2020.
- CAPA CENTRE FOR AVIATION, *Asia Aviation Outlook: 2019 has clearly demonstrated that there is more to Asia than China*, in www.centreforaviation.com, 5 dicembre 2019, <https://centreforaviation.com/analysis/airline-leader/asia-aviation-outlook-2019-has-clearly-demonstrated-that-there-is-more-to-asia-than-china-504787>, accesso 3 agosto 2020.
- CASADESUS R., MANSANELL, TARZIÀN J., *Quando un modello di business non è abbastanza: il caso Lan Airlines*, 1 gennaio 2012 <https://faracididattica.files.wordpress.com/2014/04/il-business-model-della-lan-airlines.pdf>, accesso 8 febbraio 2020.
- CHINA SOUTHERN AIRLINES, *China Southern Airlines annual report 2018*, in China Southern Airlines Official Website, 2018 <https://www.csair.com/en/about/investor/yejibaogao/2019/resource/c0bdc4d0789ce1cdcefe8cffe45749d.pdf>, accesso 27 agosto 2020.
- CHINA EASTERN AIRLINES, *China Eastern Airlines annual report 2018*, in China Eastern Airlines Official Website, 2018, www.lacp.com › pdf › china-eastern-airlines-co-ltd-annual-report-1335, accesso 12 agosto 2020.
- COITO E., BLASER B. K. W., *Trasporto aereo: regole di mercato in “Parlamento Europeo*, febbraio 2020, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/131/trasporto-aereo-regole-di-mercato>, accesso 3 marzo 2020.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Una politica comunitaria nel settore dell'aviazione civile nei confronti della Repubblica popolare cinese - rafforzare la cooperazione e aprire i mercati*, in Publications Europa, 11 marzo 2005, http://publications.europa.eu/resource/cellar/038d2843-701a-424d-946d-b0bdc30bc806.0008.02/DOC_1, accesso 22 gennaio 2020.

- CONSIGLIO EUROPEO, *EU-China Summit Joint statement*, in *Consilium Europa*, 9 aprile 2019, <https://www.consilium.europa.eu/media/39020/euchina-joint-statement-9april2019.pdf>, accesso 31 marzo 2020.
- CORRIERE DELLA SERA ONLINE, *I primi cento anni dell'aviazione civile*, Corriere della Sera, 14 giugno 2003, https://www.corriere.it/foto-gallery/scienze_e_tecnologie/14_giugno_03/i-primi-cento-anni-dell-aviazione-civile-a2273f00-eb21-11e3-9008-a2f40d753542.shtml, accesso 13 gennaio 2020.
- DAXING AIRPORT, *Beijing Daxing International Airport - The biggest airport in the world*, in Daxing-pkx-airport Official Website, <https://daxing-pkx-airport.com>, accesso 14 luglio 2020.
- ENAC Direzione Sviluppo Studi Economici e Tariffe, *Dati di traffico 2018*, in Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC), giugno 2019, https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2019-Giu/Dati_di_traffico_2018.pdf, accesso 23 gennaio 2020.
- ENAC, *Traffico aereo e scenari di sviluppo*, in www.enac.gov, https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2020-Ago/Vol3_Partel_CAP_13.pdf, agosto 2020, accesso 1 agosto 2020.
- EUNews, *Trasporto aereo - la Cina apre gli aeroporti a tutte le compagnie UE*, in Eunews, 20 maggio 2019, <https://www.eunews.it/2019/05/20/trasporto-aereo-la-cina-apre-gli-aeroporti-tutte-le-compagnie-ue/116989>, accesso 6 aprile 2020.
- FENG Z., 冯正霖, “Yī xīn fāzhǎn lǐniàn wèi yǐnlǐng tuījìn mínháng gāo zhìliàng fāzhǎn” 以新发展理念为引领推进民航高质量发展 (Promozione della qualità dell'aviazione civile con un nuovo concetto di sviluppo come guida), <https://www.chinagaa.org.cn/Uploads/201904/5ca19e48403ce.pdf>, accesso 7 gennaio 2019.
- FORBES, *The World's Largest Public Companies*, in www.forbes.com, https://www.forbes.com/global2000/list/#header:revenue_sortreverse:true_industry:Airlin, accesso 22 luglio 2020.
- GAZZETTA UFFICIALE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Atto Unico Europeo N. L 169/7*, in www.eur-lex.europa.eu/, 29 giugno 1987, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:11986U/TXT&from=IT>, accesso 2 febbraio 2020.
- GAZZETTA UFFICIALE DELL'UNIONE EUROPEA, *Regolamento (CE) N. 80/2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo a un codice di comportamento in materia di sistemi telematici di prenotazione e che abroga il regolamento (CEE) n. 2299/89 del Consiglio*, 14 gennaio 2009, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0080&from=EN>, accesso 27 febbraio 2020.

- GUOJI HANGKONG YUNSHU XIEHUI 国际航空运输协会, “Guójì háng xié fābù 2018 nián hángkōng yùnshū yè tǒngjì bàogào -liánjiē gèng chāngtōng xiàolǜ gèng zhuóyuè” 国际航协发布 2018 年航空运输业统计报告 -连接更畅通 效率更卓越 (IATA rilascia una relazione sulle statistiche del settore del trasporto aereo 2018 - una migliore efficienza), <https://www.iata.org/contentassets/f8d2fbbfe2664612a1e4e65a22422dc3/2019-07-31-01-cn.pdf>, accesso 2 maggio 2020.
- HAINAN AIRLINES WEBSITE, *Social Responsability Report Hainan Airlines Holding Co Ltd*, in www.hainanairlines.com, anno 2017, https://www.hainanairlines.com/go/DOCS/Responsibilities_and_Prospects/HNA_CSR-Report_2017_EN.pdf, accesso 17 agosto 2020.
- HU HAIYIN 户海印, “Zhōngguó mínyòng hángkōng zhìzào yè mùbiāo dìngwèi jí fāzhǎn lùjìng yánjiū” 中国民用航空制造业目标定位及发展路径研究 (Ricerca sull'orientamento e sul percorso di sviluppo dell'industria manifatturiera dell'aviazione civile cinese) <http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10004-1015544380.htm>, accesso 17 maggio 2020.
- HU XIAOBO 胡小波, “Běijīng dàxīng guójì jīchǎng lù cè jiāotōng dìngwèi yánjiū” 北京大兴国际机场陆侧交通定位研究 (Ricerca sul posizionamento del traffico a terra dell'aeroporto internazionale di Pechino Daxing), 对外经济贸易大学 (University of International Business and Economics) 2006, <http://gb.oversea.cnki.net/KCMS/detail/detailall.aspx?filename=2006062271.nh&dbcode=CMFD&dbname=CMFDREF>, accesso 21 aprile 2020.
- HUANG JIANQIU, 黄润秋, “Kāifàng tiānkōng: Ōuméng hángkōng yùnshū guǎnlǐ tǐzhì de zìyóu huà” “开放天空” : 欧盟航空运输管理体制的自由化, (“Cieli aperti”: la liberalizzazione del sistema di gestione del trasporto aereo dell'UE), agosto 2009, <https://www.lxuezh.com/Qk/art/391611?dbcode=1&flag=2>, accesso 5 aprile 2020.
- IATA, *China's domestic aviation industry showing upward trend*, in Airlines IATA, 27 marzo 2020, <https://www.airlines.iata.org/news/china's-domestic-aviation-industry-showing-upward>, accesso 8 maggio 2020.
- IATA, *Convention for the unification of certain rules for international carriage by air*, in www.iata.org, <https://www.iata.org/contentassets/fb1137ff561a4819a2d38f3db7308758/mc99-full-text.pdf>, accesso 12 febbraio 2020.
- IATA, *IATA Economics' Chart of the Week What can we learn from past pandemic episodes?*, in www.iata.org, 20 gennaio 2020, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/what-can-we-learn-from-past-pandemic-episodes/>, accesso 6 marzo 2020.
- IATA, *Remarks of Giovanni Bisignani at the 2007 China Civil Aviation Development Forum in Beijing*, in “International Air Transport Association (IATA)”, 9 maggio 2007, <https://www.iata.org/en/pressroom/speeches/2007-05-09-01/>, accesso 7 maggio 2020.

- IATA, *Wats 2019*, in “*International Air Transport Association (IATA)*”, 2019 <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>, accesso 4 marzo 2020.
- IATA, *World Air Transport Statistics* in “*International Air Transport Association (IATA)*”, dicembre 2019, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2019-mediakit.pdf>, accesso 4 marzo 2020.
- ICAO, *Convention on International Civil Aviation - Doc 7300*, in “*ICAO uniting aviation*”, 7 dicembre 1944, <https://www.icao.int/publications/pages/doc7300.aspx>, accesso 23 agosto 2020.
- INFO MERCATI ESTERI.IT, *Cina*, 14 luglio 2020, http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_122_cina.pdf, accesso 22 gennaio 2020.
- LING XIAOTING 凌筱婷, “Wèi shíxiàn de huìduì sǔnyì duì lìrùn biǎo yǐngxiǎng de tàntǎo yǐ zhōngguó guójì hángkōng gǔfèn yǒuxiàn gōngsī wéi lì” 未实现的汇兑损益对利润表影响的探讨——以中国国际航空股份有限公司为例 (L'impatto di utili e perdite su cambi non realizzati sul conto economico: il caso di studio di Air China Limited), <http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTototal-CWJC201907011.htm>, accesso 24 aprile 2020.
- LINGLAN C., HONGFANG S. 陈凌岚 沈红芳, “Dōngyà huòbì jīnróng hézuò de shēnhuà: Cóng “qīng mài chàngyì” dào “qīng mài chàngyì duōbiān huà” 顾列铭, 清迈协议:共御金融危机 (Approfondimento sulla cooperazione monetaria e finanziaria dell'Asia orientale: dalla "Chiang Mai Initiative" alla "Chiang Mai Initiative Multilateralization" <https://core.ac.uk/download/pdf/41450631.pdf>, accesso 30 giugno 2020.
- MATCHETTE R.B., *Records of the Civil Aeronautics Board (CAB)*, 15 agosto 2016, in *Guide to Federal Records in the National Archives of the United States*, <https://www.archives.gov/research/guide-fed-records/groups/197.html>, accesso 10 febbraio 2020.
- MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, *Ambasciata d'Italia - Cina*, in *InfoMercatiEsteri*, 14 luglio 2020, http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_122_cina.pdf, accesso 22 maggio 2020.
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI, *Trasporto aereo tra regolazione e mercato*, in “*Sito Governo Italiano*”, 27 febbraio 2019, http://www.mit.gov.it/trasporto_aereo, accesso 28 marzo 2020.
- ONEWORLD OFFICIAL WEBSITE, <https://it.oneworld.com/-kb8y/membri>, accesso 14 luglio 2020.
- REUTERS, *China's aviation boom drives airport building frenzy*, in *www.reuters.com*, 26 giugno 2015, <https://www.reuters.com/article/us-china-aviation/chinasaviation-boom-drives-airport-building-frenzy-idUSKBN0P60F220150626>, accesso 19 luglio 2020.

- RONG H., SHIQING S., *China Regulator Considers Allowing More Airlines to Fly International Routes*, in Caixin Global, 24 agosto 2017, <https://www.caixinglobal.com/2017-08-24/101135130.html>, accesso 4 agosto 2020.
- SEA NETWORK, *Principali trend evolutivi dell'industria del trasporto aereo*, in [www.sea.com](http://sea2013csr.rep.message-asp.com/it/contesto-impatti/principali-trend-evolutivi-dellindustria-trasporto-aereo#start), <http://sea2013csr.rep.message-asp.com/it/contesto-impatti/principali-trend-evolutivi-dellindustria-trasporto-aereo#start>, accesso 1 settembre 2020.
- SHANGHAI PUDONG AIRPORT WEBSITE, <https://www.shanghai-airport.com/terminals.php>, accesso 21 agosto 2020.
- SIRI A., *Conferenza nazionale trasporto aereo e aeroporti*, in “Sito Governo Italiano”, 27 febbraio 2019, <http://mit.gov.it/trasporto-aereo-aeroporti>, accesso 28 marzo 2020.
- SKYTEAM, *SkyTeam Airline Alliance*, in Skyteam official website, 2020, <https://www.skyteam.com/zh/about>, accesso 13 luglio 2020.
- SKYTRAX, *World's Top 100 Airlines 2019*, in Skytrax World Airline Awards, 2019, <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2019/>, accesso 22 luglio 2020.
- STAR ALLIANCE, *About Star Alliance - Star Alliance Leads The Way*, in Star Alliance official website, 2020, <https://www.staralliance.com/en/about>, accesso 12 luglio 2020.
- THE WORLD BANK, *Air transport, passengers carried*, in The World Bank website, 2020, <https://data.worldbank.org/indicator/is.air.psg>, accesso 28 gennaio 2020.
- U.S. DEPARTMENT TRANSPORTATION, *Essential Air Service* in “U.S. Department Transportation”, 22 novembre 2017, <https://www.transportation.gov/policy/aviation-policy/small-community-rural-air-service/essential-air-service>, accesso 24 marzo 2020.
- VITA A., *Nasce Skyteam China Corporate Connection per le aziende in Cina*, Missionline, 12 dicembre 2016 <https://www.missionline.it/nasce-skyteam-connexions-corporate-per-le-aziende-attive-in-cina/>, accesso 23 aprile 2020.
- VITA A., *Le compagnie cinesi alla conquista dei cieli*, Missionline, 15 dicembre 2016, <https://www.missionline.it/le-compagnie-cinesi-alla-conquista-dei-cieli/>, accesso 23 giugno 2020.
- XINHUASHE 新华社, “Zhongguo jingji xinxi she” 中国经济信息社 (Servizio di informazione economica cinese), <http://ceis.xinhua08.com>, accesso 18 luglio 2020.
- XINHUA SILU WANG 新华丝路网, “Zhōngguó hángkōng chǎnyè chuàngxīn fāzhǎn zhèngdàng qí shí” 中国航空产业创新发展正当其时 (Il momento giusto per l'innovazione)

e lo sviluppo dell'industria aeronautica cinese), <http://ceis.xinhua08.com/a/20160901/1657524.shtml>, accesso 12 luglio 2020.

- XINHUA WANG 新华网, "Běijīng xīn jīchǎng mìngmíng wèi "běijīng dàxīng guójì jīchǎng" 北京新机场命名为“北京大兴国际机场 (Il nuovo aeroporto di Pechino denominato Beijing Daxing International Airport), http://www.xinhuanet.com/air/2018-09/14/c_1123432066.htm, accesso 17 luglio 2020.
- XINHUA WANG, 新华网, "Hǎixiá liǎng'àn jiāng jiāqiáng mínyòng hángkōng jiàoyù hézuò", 海峡两岸将加强民用航空教育合作 (Entrambe le sponde dello stretto rafforzeranno la cooperazione nell'ambito dell'educazione all'aviazione civile), <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1601708212392019676&wfr=spider&for=pc>, accesso 14 luglio 2020.
- ZHENG LIN 郑琳, "Lùn fēijī róngzī zūlín yèwù de zhōngwài bǐjiào" 论飞机融资租赁业务的中外比较 (Confronto delle attività di locazione finanziaria per gli aeromobili tra Cina e paesi stranieri) <http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10125-1014240540.htm>, accesso 12 maggio 2020.
- ZHONGGUO HANGYE XINXIOWANG 中国产业信息网, "2020-2026 Nián zhōngguó zhīxiàn hángkōng yùnshū hángyè shìchǎng yùnxíng qiánli jí jìngzhēng géjú yùcè bàogào" 2020-2026年中国支线航空运输行业市场运行潜力及竞争格局预测报告 (2020-2026. Rapporto di previsione sul potenziale funzionamento del mercato e sul panorama competitivo dell'industria dei trasporti delle compagnie aeree cinesi a livello regionale), (<http://www.chyxx.com/research/202006/869179.html>), accesso 3 giugno 2020.
- ZHONGGUO HANGYE XINXIOWANG 中国产业信息网, "2018 nián zhōngguó hángkōng yùnshū hángyè fāzhǎn xiànzhuàng jí shìchǎng qiánjǐng yùcè" 2018年中国航空运输行业发展现状及市场前景预测 (Stato di sviluppo del settore del trasporto aereo cinese dell'anno 2018 e previsioni sulle prospettive di mercato), (<http://www.chyxx.com/industry/201805/645821.html>), accesso 6 aprile 2020.
- ZHONGGUO MINGHANG WANG, 中国民航网, "Zhū sānjiǎo shìjiè jí jīchǎng qún jiànshè de jǐ diǎn sīkǎo", 珠三角世界级机场群建设的几点思考 (Riflessioni sulla costruzione di aeroporti di rilievo mondiale nel Delta del Pearl River), http://www.caacnews.com.cn/zk/zj/lianlongfei/201712/t20171229_1237533.html, accesso 7 gennaio 2020.
- ZHONGWUYUAN XINWEN BANGGONGSHI 国务院新闻办公室, Guówùyuàn guānyú cùjìn mínháng yè fāzhǎn de ruògān yìjiàn fābù huì 国务院关于促进民航业发展的若干意见发布会 (Conferenza stampa del Consiglio di Stato sulla promozione dello sviluppo dell'industria dell'aviazione civile), 20 luglio 2012 (<http://www.scio.gov.cn/xwfbh/xwfbh/wqfbh/33978/34436/xgfbh34441/Document/1475136/1475136.htm>), accesso 20 giugno 2020.