



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

**Quaderni del Dipartimento**

**n.17/1998**

**Dicembre 1998**

*L'industria europea nell'età dell'Euro*

**Patrizio Bianchi**

**Dicembre 1998**

## **L'industria europea nell'età dell'Euro ♦**

**Patrizio Bianchi \***

### *Sommario*

Nella fase di passaggio all'Unione monetaria si assiste ad un mutamento del panorama industriale europeo e non. I temi chiave che dominano la scena economica degli anni novanta sono infatti la globalizzazione e la liberalizzazione dei mercati, le privatizzazioni, e l'apertura delle imprese nazionali verso l'esterno. Questo comporta necessariamente un'analisi delle alleanze transnazionali inevitabili in un contesto di concorrenza globale che vede di nuovo protagoniste le grandi imprese. In quest'ottica il lavoro è strutturato come segue: nella prima parte si fa un breve richiamo ai mutamenti dell'industria, del contesto internazionale e ai cambiamenti istituzionali e strutturali derivanti dall'Atto unico europeo; nella seconda si fa un'analisi di quattro settori rimasti fino ad ora al margine del processo di integrazione europeo, ossia il trasporto aereo, aeroporti, aerospazio-difesa e costruzioni ferroviarie. Il lavoro si conclude con una riflessione sull'industria italiana verso l'integrazione monetaria.

---

♦ Il presente lavoro è stato elaborato nell'ambito del progetto strategico CNR: "Governance e sviluppo economico. Istituzioni, federalismo e governo dell'economia". Una prima versione di questo articolo è stata presentata in occasione della XXXIX Riunione scientifica annuale della Società Italiana degli Economisti. (Milano, 22 ottobre 1998). L'autore ringrazia per la collaborazione Laura Ramaciotti e Roberto Bazzani.

\* Professore ordinario di politica economica e Presidente del Comitato Tecnico Ordinatore della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Ferrara.

## **0. Premessa**

Nel momento in cui l'Italia aderisce all'Unione monetaria e quindi accetta le regole proprie del mercato unico, reso ancor più integrato dall'esistenza di una moneta unica, è opportuno domandarsi in che condizioni l'industria, o meglio il sistema produttivo italiano nel suo complesso si posizioni nel nuovo contesto.

Appare evidente che la stessa prospettiva europea risulta oggi limitata e ristretta per capire fenomeni competitivi afferenti a mercati di estensione mondiale

In verità, nei primi anni novanta sono stati avviati grandi processi di ristrutturazione che definiscono anche dal punto di vista industriale quel processo di globalizzazione che appare evidente soprattutto dal punto di vista finanziario.

In questo lavoro, dopo un breve richiamo alla situazione generale ci si concentra su quattro settori di "grande industria", che essendo stati fortemente regolati dagli stati nazionali erano rimasti al margine del processo di integrazione europeo realizzato fino agli anni più recenti. Trasporto aereo, aeroporti, costruzioni aeronautiche e spaziali, sia civili che militari, costruzioni ferroviarie sono stati, e sono tuttora largamente, e fortemente influenzati dalla presenza dello stato. L'integrazione di questi settori in un mercato unico europeo implica un forte ridimensionamento delle capacità dei governi nazionali di condizionare le imprese, che dopo aver agito come campioni nazionali fortemente protetti e garantiti debbono ora competere in un contesto concorrenziale che supera la stessa dimensione europea.

Questo implica una riorganizzazione delle attività industriali che sta portando verso alleanze transnazionali, che per essere efficienti debbono modificare la "divisione del lavoro" fra produttori, integrandone effettivamente le produzioni ed i mercati. Questo tuttavia implica non solo unicità del contesto normativo, ma anche unicità del contesto di "operatività di lungo periodo", cioè delle decisioni di investimento e di posizionamento strategico, (e più in generale di "sovranità europea"), che di fatto la moneta unica rappresenta e garantisce.

In questo senso proprio partendo da settori finora al margine si delinea la moneta unica come necessità per superare ambiti nazionali troppo ristretti per assetti di concorrenza ormai globale. In questo la presenza italiana, pur con molte difficoltà sta ridefinendo un proprio profilo soprattutto in ragione delle privatizzazioni che possono delineare imprese di dimensione e capacità tecnologica sufficiente per poter partecipare ad alleanze europee a loro volta in grado di inserirsi nel gioco competitivo globale.

## **1. Cambia lo scenario dell'industria**

L'Italia giunge all'appuntamento della moneta unica dopo un biennio di stabilizzazione, che tuttavia dal punto di vista industriale è fortemente segnato dagli effetti strutturali della svalutazione di lungo periodo che ha caratterizzato la prima parte del decennio. Il principale dato è che la svalutazione di lungo periodo ha accentuato quel modello di specializzazione segnato da una presenza italiana in settori tradizionali in cui già forte era la nostra presenza. Si tratta dei settori del cosiddetto Made in Italy, che hanno potuto giovare all'atto della svalutazione di vantaggi competitivi "di prodotto" già evidenti in precedenza, che il cambio favorevole ha ulteriormente enfatizzato; in questo ambito poniamo anche la meccanica strumentale ed automazione industriale, che disponeva già di vantaggi competitivi e di quote rilevanti del mercato mondiale alla fine del decennio scorso. D'altra parte si indebolisce la nostra posizione in tutti i settori high technology, per i quali la svalutazione non sostiene le esportazioni, e penalizza le importazioni di intermedi (ENEA, 1998, p.40).

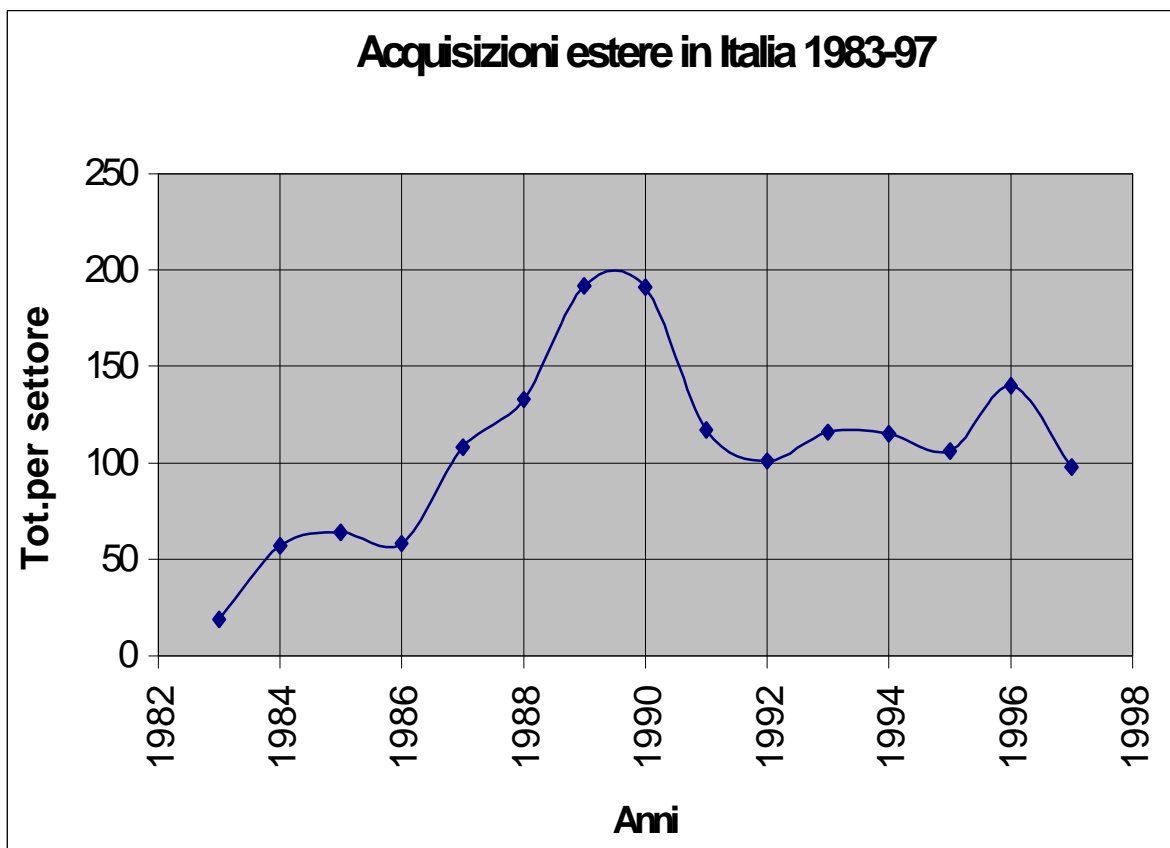
Al di là dei settori del sistema moda e della meccanica strumentale, gli anni della ipersvalutazione ci riconsegnano settori che non solo non hanno tratto miglioramenti significativi di lungo periodo dalla svalutazione, ma anzi vengono segnalate riduzioni drastiche di iniziative di investimento

internazionale “greenfield”, particolarmente in settori ad alta tecnologia, in Italia, nonostante il cambio (ENEA, 1998, p.44).

Si riscontra comunque una attenta acquisizione di imprese italiane da parte di imprese estere, che tuttavia si indebolisce dopo il 1993 in ragione della instabilità del paese.

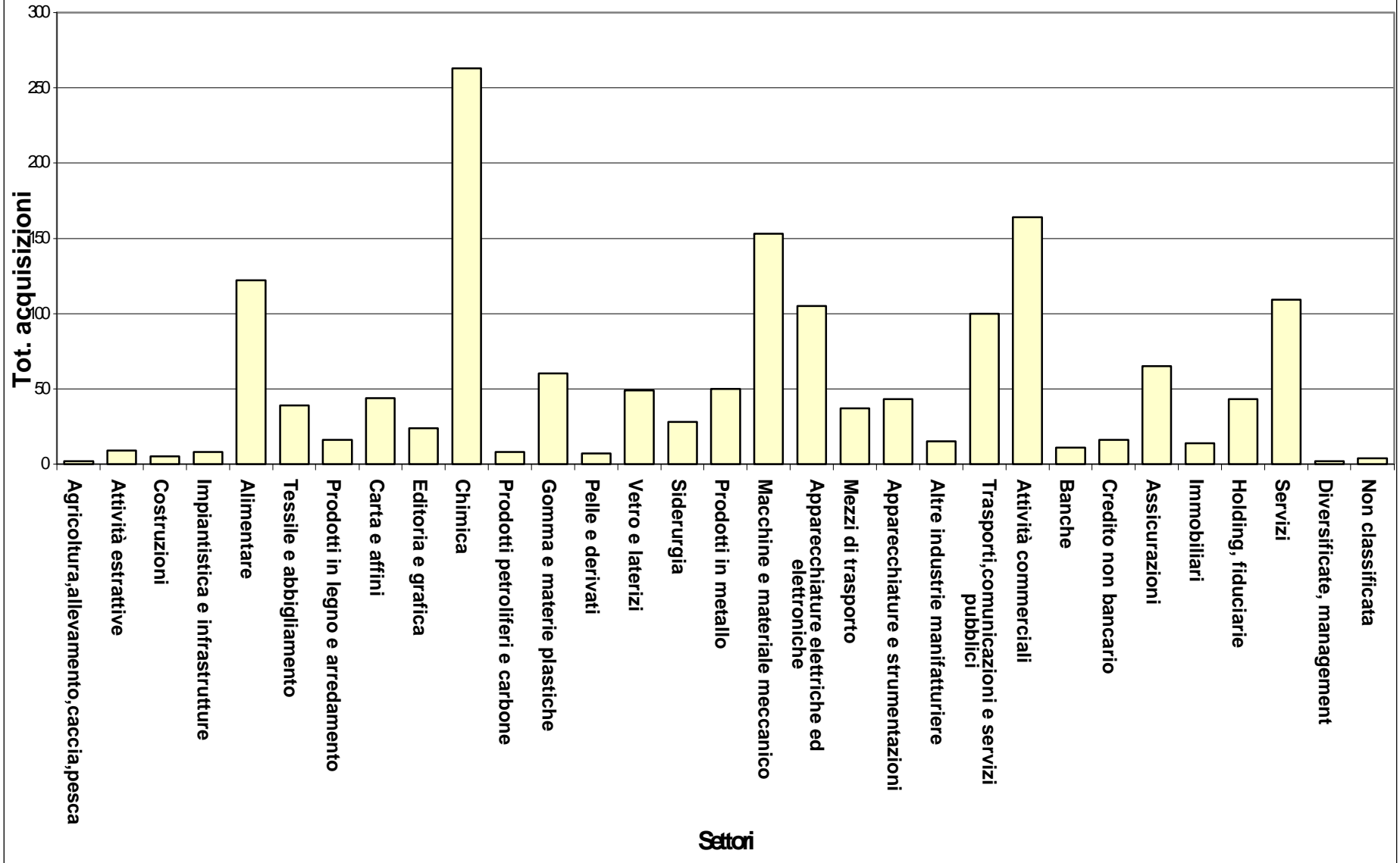
Considerando l'intero periodo tra il 1983 e il 1997 ci sono state 1615 acquisizioni di imprese italiane da parte di società straniere, francesi (260), inglesi (192), tedesche (153), e massicciamente americane (356): il doppio della penetrazione italiana all'estero, orientata per altro, oltre che in Francia e Stati Uniti, verso paesi dell'Europa orientale o del sudamerica.

I settori in cui vi sono state le acquisizioni più intense sono: non a caso, la chimica e la farmaceutica (263), (dove interi comparti sono stati acquisiti), la grande distribuzione (164), macchine e materiale meccanico e apparecchiature elettriche ed elettroniche (153 e 105), l'alimentare (122).



Fonte: Nomisma, 1998

## Acquisizioni estere in Italia 1983-97



Fonte: Nomisma, 1998

Ciò è avvenuto in una fase di grande trasformazione dell'industria mondiale, con effetti invece di sostanziale riposizionamento di molta parte della grande industria internazionale.

In altre parole la svalutazione ha certamente accelerato le attività del nostro sistema industriale, accentuandone i vantaggi competitivi nei settori e nelle aree già avvantaggiate ma ne ha anche accentuato i problemi nei settori e nelle aree più deboli, ma soprattutto ha fatto velo rispetto alla percezione del grande processo di trasformazione in corso nei paesi industrializzati nella prima parte degli anni novanta.

## **2. I mutamenti nel contesto internazionale**

Negli anni novanta si sono registrati processi di ristrutturazione di settori tradizionali e l'ampliamento di nuovi comparti che per loro natura sono fortemente pervasivi dello sviluppo complessivo dell'industria.

Certamente fattori tecnologici hanno permesso questi mutamenti, tuttavia l'innovazione risente di forti elementi istituzionali come le politiche di privatizzazione e liberalizzazione che hanno di fatto creato nuovi grandi operatori in settori in espansione dimensionati in modo tale da dovere necessariamente operare al di là dei confini nazionali per poter i ritmi di crescita attesi.

Ma soprattutto la grande trasformazione deriva dalla fine del bipolarismo politico che ha permesso di direzionare tecnologie e risorse finanziarie bloccate in attività militari verso settori di grande consumo.

Settori come le telecomunicazioni, l'energia elettrica, il trasporto aereo, l'aerospaziale, la chimica appaiono oggi del tutto diversi da quelli di dieci anni fa, certamente per il sostanziale mutamento delle tecnologie di base ma anche perché le grandi imprese "globali" incontrano una domanda nuova di servizi alle persone che solo dieci anni fa era non prevedibile.

D'altra parte la fine del bipolarismo politico, a seguito del collasso delle economie socialiste, e lo sviluppo e l'apertura di molte economie chiuse e stagnanti, come quelle dell'Asia, dell'America latina, ed anche dell'Africa Australe hanno espanso enormemente il fronte competitivo, generando non solo nuove potenziali opportunità di delocalizzazione delle produzioni mature ma anche l'entrata di nuovi produttori direttamente insistenti sui mercati più avanzati.

L'esaurimento del bipolarismo militare ha in particolare determinato a breve una crisi drammatica nel settore militare e dei comparti spaziale ed aeronautico ad esso legati, ma nel lungo periodo ha liberato risorse e capacità che hanno permesso una nuova convergenza non solo tecnologica tra il settore aerospaziale, telecomunicazioni, information technologies, media e entertainment: questi settori si presentano come assi portanti del nuovo ridisegno dell'industria a livello globale.

In questo senso la crisi del complesso industriale - militare, così chiaramente evidenziato nel Sud California dei primi anni novanta, oggi ha un impatto rilevante per capire le vicende attuali dell'industria europea, avendo generato una serie di riorganizzazioni industriali, di fissioni a catena, che necessariamente hanno effetti anche sugli equilibri europei.

Eguale la ristrutturazione del settore del trasporto aereo americano nella fase di aggiustamento successiva alla deregulation reaganiana, combinandosi con gli effetti delle privatizzazioni europee sta ridisegnando alleanze di portata eccedenti la stessa Unione Europea.

Infine l'insieme delle attività sviluppate dal settore farmaceutico, per un verso e dell'industria alimentare dall'altra, incrociati con il settore biotecnologico ha generato dinamiche che debbono essere viste ormai su una dimensione mondiale, in cui quella europea risulta la scala minima di azione.

Questo non significa che non esistano spazi di crescita per imprese tradizionali operanti in settori tradizionali. Anzi in un mercato di questa dimensione spazi di crescita individuali restano. Tuttavia sta emergendo sempre più che la nuova industria ha caratteristiche in cui le barriere di scala non

sono tanto nella produzione manifatturiero in senso stretto ma nelle attività antecedenti e successive, che incorporano livelli organizzativi di grande complessità; perché emerge sempre più evidente che i nuovi beni industriali sono attività che hanno come obiettivi servizi di alta qualità per gli individui o la collettività, si pensi ad esempio alle linee del V Programma Quadro della UE. (Commissione, 1997, Commissione 1998).

## **Scientific and technological content of the specific programmes implementing the 5<sup>th</sup> Framework Programme**

### THEMATIC PROGRAMMES

#### **1. Unlocking the resources of the living world and the ecosystem**

- Health and food
- Control of viral and other infectious Diseases
- The “Cell Factory”
- Management and Quality of Water
- Environment and Health
- Integrated Development of rural and coastal Areas

#### **2. Creating a user-friendly information society**

- Systems and Services for the Citizen
- New Methods of Work and electronic Commerce
- Multimedia Content and Tools
- Essential Technologies and Infrastructures

#### **3. Promoting competitive and sustainable growth**

- Part I : EC Treaty
- Products, Processes and Organisation
- Sustainable Mobility and Intermodality
- New Perspectives for Aeronautics
- Marine technologies
- Advanced Energy Systems and Services
- The City of Tomorrow
- Part II : Euratom Treaty
- Controlled thermonuclear Fusion

### HORIZONTAL PROGRAMMES

#### **I. Confirming the international role of Community research**

#### **II. Innovation and participation of SMEs**

#### **III. Improving human potential**

### DIRECT RTD ACTIONS

## I SETTORI DEL V° PQ

PRODUCTS, PROCESSES AND ORGANISATION	New technologies for efficient design and production	“Intelligent” production and manufacturing through integration of Information Society Technologies	Technologies to minimise resource consumption, to promote waste recovery and to develop clean processes and products	New methods of organising production, work and management of human resources
SUSTAINABLE MOBILITY AND INTERMODALITY	Modal and intermodal transport management systems	Infrastructures and their interfaces with transport means and systems	Socio-economic scenarios for the mobility of people and goods	
NEW PERSPECTIVES FOR AERONAUTICS	Technology integration and validation	Acquisition of critical technologies	Operational capacity and safety	
MARINE TECHNOLOGIES	Technologies for the development of advanced ships which are safe, environment-friendly and efficient	The use of the sea as an economic and environment-friendly means of transporting goods and passengers	Rational and sustainable management of the sea	
ADVANCED ENERGY SYSTEMS AND SERVICES	New and renewable sources of energy and their integration into, in particular, decentralised energy systems	Energy storage transmission and distribution; rational use of energy	Competitive and clean production and use of fossil fuels	Economy/energy/environment interactions
THE CITY OF TOMORROW	Integrated Approaches to “Human Centred” Urbanisation and Optimal Use, Safety and Security of Supply of Essential Resources	Sustainable Construction, Renovation and Recovery; Preservation and Enhancement of Europe’s Cultural Heritage	Vehicle Technologies Compatible with Achieving Sustainable Mobility in the City	



All'interno della classificazione del V Programma Quadro si identifica l'intera area dello sviluppo sostenibile. Questa è l'area in cui si consolidò lo stesso sviluppo industriale europeo attraverso la creazione di grandi gruppi elettromeccanici, operanti nei mezzi di trasporto, nei motori elettrici, nelle macchine di produzione dell'energia, e di qui negli armamenti e nell'aeronautica.

Questa area oggi è in grande cambiamento ed il V PQ traccia le linee di modificazione tecnologico ed organizzativo.

Sustainable mobility, Aeronautics, The City of Tomorrow delineano la nuova industria della "mobilità", in cui produzioni e servizi si intrecciano per rispondere ad una domanda crescente e diversificata.

In particolare i trasporti aerei, gli aeroporti, le industrie aeronautiche, e di qui le attività spaziali, (che diventano il nesso con le telecomunicazioni, e per altro con la difesa, il settore del Ground transportation, cioè trasporti urbani di massa e alta velocità) divengono industrie già consolidate che si stanno reinventando in un contesto di globalizzazione.

Questi settori del resto sono stati a lungo caratterizzati da una forte presenza dello stato nazionale, che ha storicamente controllato direttamente l'offerta, determinato la domanda o direttamente o regolandone le tariffe e le condizioni d'accesso. Questi settori sono stati la base stessa dell'industrializzazione europea. Questi settori sono stati per questo al margine del processo di integrazione europea.

Solo con il Trattato di Maastricht si è posta una linea di liberalizzazione dei servizi e di accentuato controllo dell'intervento dello stato nell'economia e quindi anche nei settori finora esclusi.

Contestualmente si sta ridefinendo l'ambito competitivo mondiale, con la fondazione di alleanze transnazionali, che superano la dimensione europea, ed è in questo contesto che bisogna collocare il posizionamento non solo delle singole imprese, ma del sistema produttivo italiano.

E' proprio in questi settori trainanti del cambiamento che la nostra industria appare fragile e soprattutto le residue emergenze tecnologiche rischiano di scomparire in una attenzione necessaria tuttavia non sufficiente alle problematiche dell'occupazione a breve.

### **3. Cambiamenti istituzionali e strutturali dall'Atto Unico Europeo**

La situazione europea ebbe un punto di svolta con l'Atto Unico Europeo, entrato in vigore il 1 gennaio 1987. Con l'AUE si metteva mano al Trattato dopo un lungo periodo di crisi istituzionale, legata alle gravi difficoltà dell'industria degli anni settanta. Con il libro Bianco del 1985, con l'AUE e poi con il Trattato sull'unione Europea non solo si rilanciava il processo di integrazione interno, ma si dava il via ad un sostanziale cambiamento nel quadro normativo e regolamentare che ha mutato profondamente il contesto operativo delle imprese europee.

Contestuale ad una maggiore apertura internazionale, si sono ridefiniti i quadri normativi riguardanti i settori regolati nazionalmente dal trasporto aereo alle telecomunicazioni

Si è data in particolare una applicazione più attenta all'art. 90 chiedendo una specificazione molto più attenta del rapporto fra proprietà pubblica dell'impresa e regolazione del settore di servizio pubblico in cui l'impresa agisce.

Tale attenzione ha spinto verso:

- privatizzazioni
- liberalizzazioni dei mercati nazionali
- apertura del mercato esterno

L'esito combinato dei tre eventi è stato innanzitutto l'emergere di imprese di grandi dimensioni non più vincolate ad una azione locale e quindi in condizioni di divenire a loro volta poli di consolidamento di attività industriali e di servizio, in una fase in cui tutti i paesi anche di recente apertura ponevano in vendita le loro attività di servizio.

In questo senso il panorama industriale europeo degli ultimi dieci anni si caratterizza soprattutto per l'emergere di questi nuovi giocatori, che un tempo non erano neppure classificati in ambito industriale ma di fatto come parti della pubblica amministrazione, e che oggi nel momento in cui i settori vengono liberalizzati e nuove tecnologie permettono di rompere il monopolio naturale delle reti fisse, sono il vertice delle rispettive industrie nazionali.

**PRIVATIZZAZIONI IN EUROPA  
(I cinque maggiori Paesi europei, 1992-97)**

<i>Milioni di dollari (Prezzi 1997)</i>	<i>Totale</i>
<b>FRANCIA</b>	41.863
<b>GERMANIA</b>	34.408
<b>ITALIA</b>	65.599
<b>SPAGNA</b>	25.301
<b>REGNO UNITO</b>	31.189
<b>TOTALE EUR-5</b>	198.360
	(100%)

Fonte: IRI, 1998

**Privatizzazioni in Europa**  
**(I cinque maggiori Paesi europei, 1981-97)**

*(Offerte pubbliche)*

<i>Milioni di Dollari</i> <i>(Prezzi 1997)</i>	<u>1981-91</u>	<u>1992-97</u>	<u>1981-97</u>
<i>Francia</i>	13.393	40.508	53.901
<i>Germania</i>	2.701	16.590	19.291
<i>Italia</i>	3.538	43.496	47.034
<i>Spagna</i>	1.555	22.004	23.559
<i>Regno Unito</i>	108.721	21.651	130.372
<i>Totale</i>	113.459	122.598	236.057

Fonte: IRI, 1998

**Privatizzazioni in Europa**  
**(I cinque maggiori Paesi europei, 1981-97)**

*(Vendite private)*

<i>Milioni di dollari</i> <i>(Prezzi 1997)</i>	<u>1981-91</u>	<u>1992-97</u>	<u>1981-97</u>
<i>Francia</i>	112	1.355	1.467
<i>Germania</i>	2.005	17.818	19.823
<i>Italia</i>	937	18.960	19.897
<i>Spagna</i>	175	3.297	3.472
<i>Regno Unito</i>	5.874	9.538	15.412
<i>Totale</i>	7.192	41.430	48.622

Fonte: IRI, 1998

#### 4. Trasporto aereo

Il settore del trasporto aereo è stato l'emblema stesso della deregolazione reaganiana (Bailey-Fridelander, 1982 e Baumol, Panzar e Willig, 1982). L'entrata di nuovi operatori, la crisi dei vecchi gruppi ed in particolare di PAN AM e TWA, la riorganizzazione dello stesso sistema del trasporto aereo, concentrando i voli su centri di smistamento di diverso livello (il cosiddetto hubs and spokes system) ha disegnato una realtà americana completamente diversa dal passato, dominata ora da un ristretto numero di leaders, aventi proprie reti nazionali ed un ampio network intercontinentale.

Le principali compagnie aeree in USA – passeggeri / km (milioni) 1994

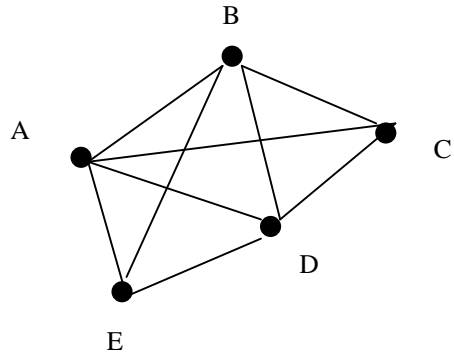
1. UNITED AIRLINES	UA	173.834
2. AMERICAN AIRLINES	AA	159.039
3. DELTA ARLINES	DA	138.876
4. NORTHWESTERN	NW	93.135
5. CONTINENTAL	CA	66.962
6. USAIR	US	61.058
7. TWA	TW	40.081

**Panorama dell'industria europea, 1996, p.23-54**

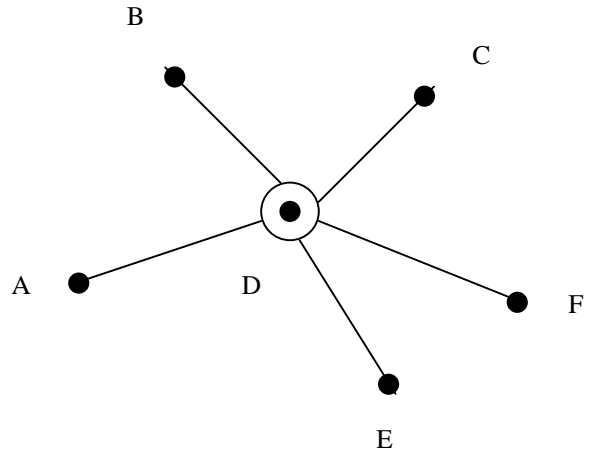
Dal punto di vista operativo l'innovazione principale è stata di natura organizzativa, data appunto dalla riorganizzazione di sistemi di collegamento punto-punto, cioè ogni destinazione era direttamente collegata con tutte le altre, con un sistema in cui le diverse linee (spokes) convergono su un punto di interscambio (hub).

Il sistema di Hubs-and-spokes agisce bene sui bacini di media dimensione, cioè continentali, con tratte di almeno 60-90 minuti per tratta, perché altrimenti su percorsi inferiori la rottura di carico data dal cambio al hub non renderebbe conveniente l'uso dell'aereo rispetto ai mezzi di superficie. D'altra parte, su distanze più lunghe, intercontinentali, il sistema non funziona perché per raggiungere destinazioni remote si rischia di compiere tratte quasi parallele non interconnesse fra loro. In breve: al di sotto di una certa distanza conviene trasformare l'hub di trasporto aereo, cioè l'aeroporto capofila in uno snodo intermodale, ad esempio interconnettendolo con sistemi veloci di superficie, come i treni ad alta velocità, o metropolitane di ampia rete (tipo la RER parigina), mentre sulle lunghe distanze conviene interconnettere un hub continentale con un altro hub continentale. Purtroppo la costituzione di un hub di tale livello ha costi sunk, dati appunto dalle interconnessioni locali, che richiede un enorme accumulo di investimenti di sistema. Conviene quindi procedere sulla via della concentrazione su base locale (continentale) e attraverso alleanze su base globale.

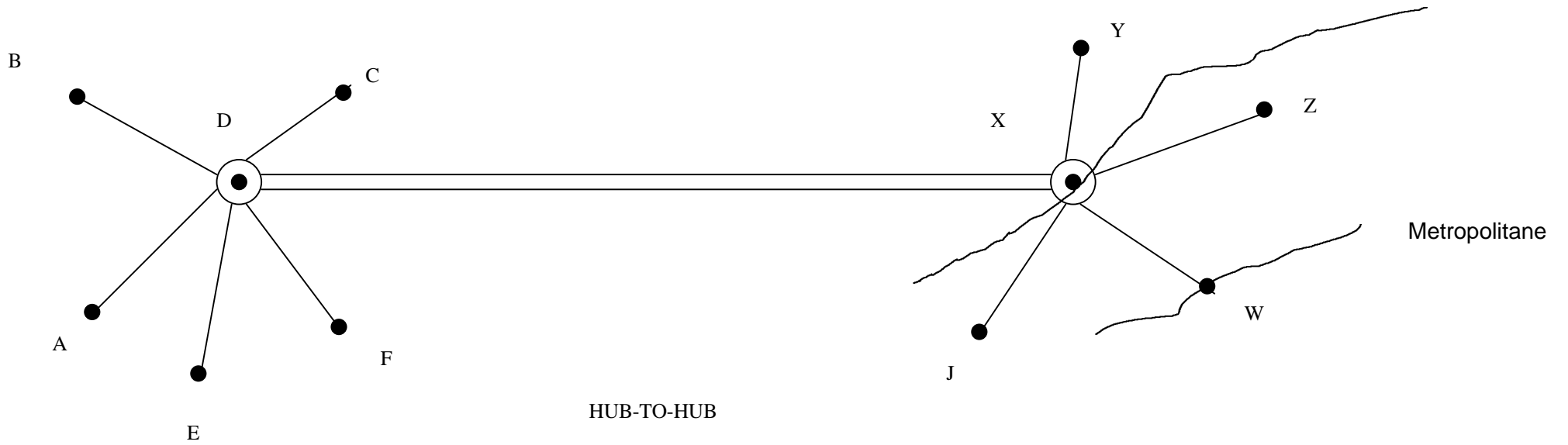
### Sistemi di interconnessione



PUNTO-PUNTO



HUB-AND-SPOKEN



HUB-TO-HUB

A questo quadro ha corrisposto in Europa una trasformazione più lenta, che solo di recente ha portato per un verso ad una liberalizzazione dei traffici e per altro ad una attenta vigilanza della Commissione al fine di evitare distorsioni del mercato.

Nel passaggio dalla fase caratterizzata dallo stretto cartello IATA, cioè da quando il mercato era nettamente segmentato in monopoli locali dominati da compagnie di bandiera, di proprietà pubblica, che compivano voli internazionali sulla base di una stretta reciprocità, alla fase della deregolazione, che ha segnato gli Stati Uniti dei primi anni ottanta e l'Europa dei primi anni novanta, si presenta una intensa attività di riorganizzazione industriale con l'entrata di nuovi operatori locali ed una chiara selezione fra gli operatori che permette che sopravviva solo a quelli che sono in grado di giocare un ruolo competitivo almeno continentale e globale.

**Principali operatori europei – passeggeri / km (millioni) 1994**

---

1. British Airways	BA	86.232
2. Lufthansa	LH	56.536
3. Air France	AF	50.119
4. KLM	KL	40.837
5. Alitalia	AZ	30.259
6. Iberia	IB	22.531
7. SAS	SA	18.466
tot. EUR 15		342.375

---

**Panorama dell'industria europea, 1996, p.23-54**

Lo schema organizzativo di hub-and-spokes trova applicazione parziale in Europa perché ogni compagnia nazionale mantiene un suo proprio scalo principale, ma in genere deve sostenere almeno un altro scalo di dimensione internazionale- intercontinentale.

La proprietà di queste imprese è ancora largamente pubblica, o di recente privatizzazione, cosicché le ipotesi di accordi intraeuropee, implicanti profondi razionalizzazioni dovute ad evidenti duplicazioni di connessione, appaiono fortemente vincolate, ma soprattutto non risolvono il problema della creazione di sistemi hub-to-hub intercontinentali.

### Ownership structure of Eu airlines, 1995

Airline	Country	Ownership-Share(%)	Owner
Sabena	Belgique/Belgie	49.5	Swissair
		33.81	Belgian State & SFI-FIM
		16.5	Zephyr-Fin
		0.19	Others
SAS	Danmark, sverige And Norge, ratio 2.3.2	50	Government interest
		50	Private investors
Lufthansa	Deutschland	59.35	Private shareholders
		35.68	Federal Republic
		4.97	Public sector institution
Olympic Airways	Ellada	100	State ownership
Iberia	Espa <sup>TM</sup> a	99.8	State-owned holding company INI
Air France	France	99.3	State ownership
Aer Lingus	Ireland	100	State ownership
Alitalia	Italia	86.4	State-owned holding company IRI
Luxair	Luxembourg	37.3	Private company
		36.5	State-ownership(incl.share of state-owned bank, 13,4%)
		13.2	Luxair group and others
		13	Lufthansa
KLM	Nederland	61.8	Private Shareholders
		38.2	State ownership
Austrian	Sterreich	51.9	State ownership
		15	Austrian public shareholders
		12.6	Private shareholders
		10	Swissair
		9	All Nippon Airways
TAP Air Portugal	Portugal	1.5	Air France
		100	State ownership
Finnair	Suomi/Finland	60.7	State ownership
		25.3	Private institutions
		7	State-owned Neste Oy
		7	Private shareholders
British Airways	United Kingdom	100	Publicly quoted company (no major shareholder)
British Midland		100	Airlines of Britain Holdings (of which 40% SAS)

**Fonte: Panorama dell'industria europea, 1998**



Si apre quindi una fase di intensa ricerca di alleanze strategiche, che vede nella creazione di un asse transatlantico il perno logistico di interconnessione tra due hub principali, ma di fatto diviene l'elemento di polarizzazione delle rispettive alleanze continentali e permette di estendere le alleanze verso l'Estremo oriente e il Sud America.

**Principali compagnie Estremo Oriente – passeggeri / km (milioni) 1994**

1. Japan Airlines	JA	62.936
2. Qantas	QU	48.345
3. Singapore A.	SI	44.947
4. AllNippon	AN	38.522
5. Cathay Pac.	CP	32.710
6. Korean A.	KA	29.269
7. Thai Airways	TH	25.242

**Panorama dell'industria europea, 1996, p. 23-54**

La ristrutturazione del traffico aereo comune sta avvenendo su base nazionale attraverso una netta azione della UE che:

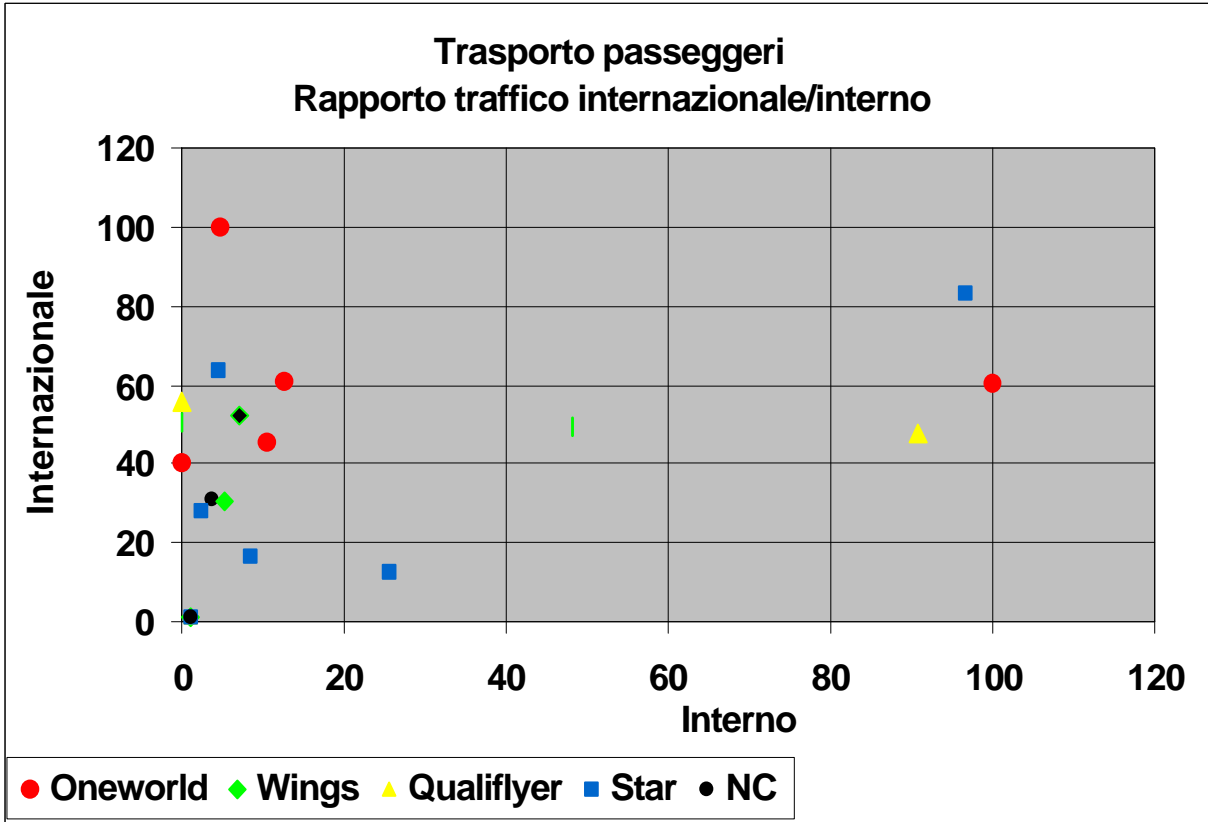
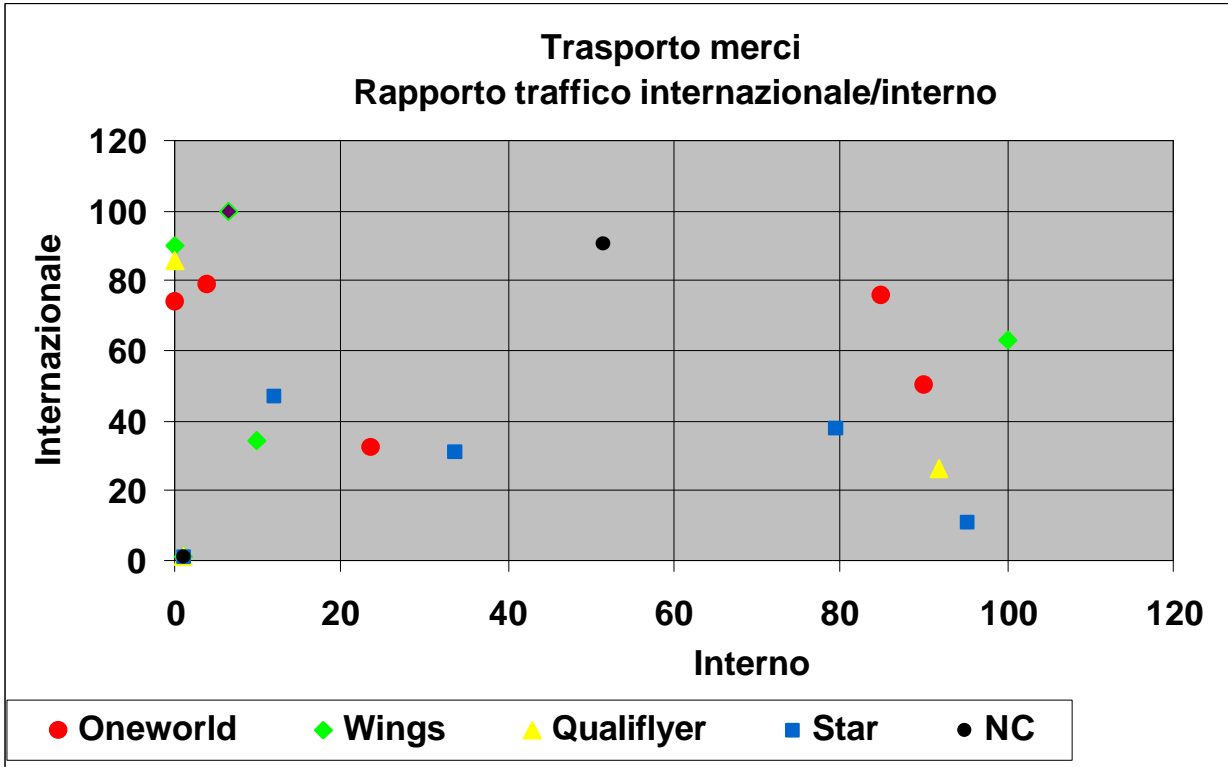
1. spinge alla eliminazione dei diritti di esclusività alla compagnia “storicamente di bandiera” sui voli interni, non solo spingendo verso la entrata di operatori indipendenti di terzo livello, operanti a livello subnazionale (ad esempio AIRONE o AIRLITTORAL), ma anche permettendo ad altri operatori di primo e secondo livello di effettuare fermate in paesi diversi fra tratte internazionali;
2. accentuando la vigilanza sugli aiuti di stato alle compagnie nazionali.

Nel primo caso si tratta di una più stringente applicazione dell'art. 90 che porta a identificare le regole del servizio pubblico, ampliandone progressivamente gli elementi di concorrenza, nel secondo caso di un uso determinato dell'art. 92-94, esteso ad esempio alle garanzie date dagli stati a imprese in loro proprietà.

A tali restrizioni e ad un aumento della concorrenza tutte le compagnie europee reagiscono per un verso accelerando riorganizzazioni dei servizi interni, con la creazione di compagnie a basso costo, come Alitalia team, Crossair per Swissair, o la recente GO di BA, per altro intensificando la possibilità di alleanze strategiche a livello europeo, con la gestione comune delle rotte marginali, e accordi intercontinentali per realizzare appunto il hub-to-hub sopraindicato.

Per la creazione di una alleanza stabile tuttavia bisogna rilevare innanzitutto che le compagnie hanno posizionamenti strategici che rendono diversa la loro forza contrattuale.

Le imprese hanno condizioni di presenza sul mercato internazionale diverse e nel contempo diversi mercati interni, su cui potersi giovare di una posizione storicamente dominante.



In questo quadro appare che esistono diversi gruppi strategici:

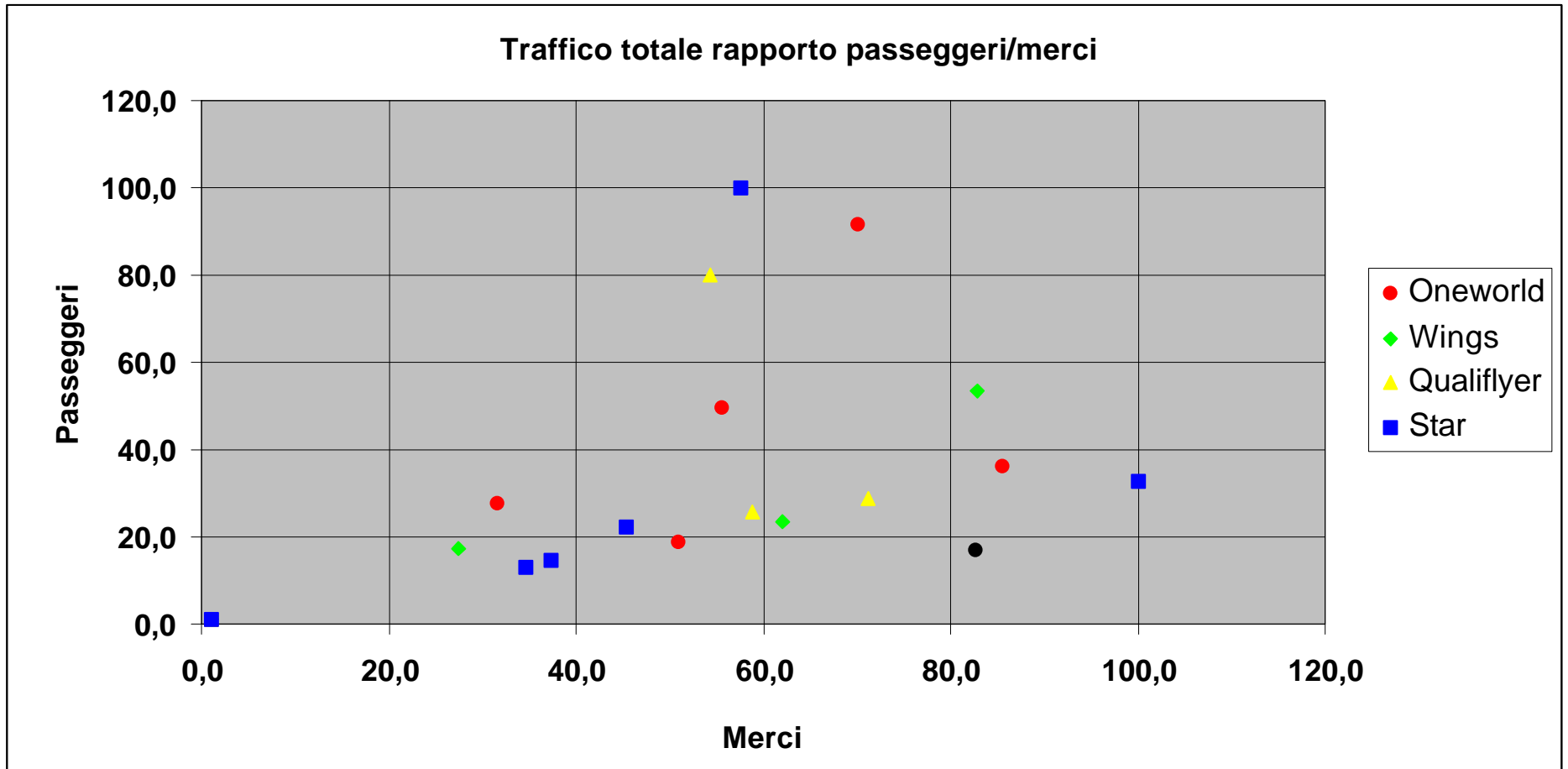
1. le imprese che hanno grande mercato interno e grande mercato internazionale;
2. le imprese che hanno un mercato interno ampio ma scarso peso internazionale;
3. le imprese che hanno un mercato interno ridotto, ma una vasta rete internazionale;
4. le imprese che hanno mercati interni limitati e scarsa rete internazionale.

Inoltre una ipotesi di accordo implica la possibilità di una razionalizzazione delle tratte, gestendo assieme gli accessi agli aeroporti di arrivo e partenza (che sono il vero bene scarso), i servizi ai passeggeri (ad esempio i servizi Frequent Flyers), e i servizi logistici, che tuttavia richiedono una completa compatibilità fra i sistemi informatici, per le prenotazioni, la gestione del traffico passeggeri, i bagagli a seguito, le merci.

D'altra parte le compagnie hanno modalità per la gestione di traffici merci che risultano molto differenziate fra loro, cosicché per posizionare una compagnia bisogna tener conto sia del suo posizionamento nel settore passeggeri che in quello merci.

Federal Express è il leader per quantità trasportate: 3198 migliaia di tonn. per km contro le 909 di LH secondo operatore; tuttavia la sua presenza internazionale è tuttora limitata 639, operando essenzialmente all'interno degli Stati Uniti; Federal Express inoltre non esegue servizi passeggeri.

Non considerando quindi Federal Express, ma considerando solo le compagnie che trasportano sia merci che passeggeri e considerando solo le tratte internazionali, compare una situazione dominata comunque dai due leader LH e BA e dai rispettivi partner, con buona presenza delle altre due alleanze ed un buon posizionamento individuale di AF.



Alla fine del 1998 si delineano quattro alleanze strategiche, a cui si aggiunge l'Air France, che non risulta a tuttora in grado di posizionarsi in una alleanza globale.

Le quattro alleanze strutturate sono:

EUROPA	N.AM	ASIA	S.AM
1) LH – SA	UA Air Canada	TH - AN	VARIG (Star Alliance)
2) BA- IB	AA CanadAir	JA- QU CP	Aargentinas (Oneworld)
3) KL-AZ	NW-CO		(Wings)
4) Swiss-Sabena Austrian-TAP	DA	Turkish, SI, CA	(Qualiflyer)
5) AF	--	--	--

La tabella precedente può essere riletta in base ai posizionamenti relativi degli operatori nei rispettivi mercati (con dati 1994), evidenziando i nuovi equilibri che si stanno delineando a livello globale.

La scelta dei partner, come si può vedere risponde ad esigenze di equilibrio fra i contraenti, cosicché l'asse portante transatlantico coinvolge imprese che hanno posizionamenti fra loro simili..

#### Alleanze strategiche tra compagnie per posizionamento nei rispettivi mercati

	USA	EU	ASIA
STAR	1	2,7	4,7
BA-AA	2	1,6	1,2
QUAL	3	***	3,5
KL-AZ	4,5	4,5	
AF		3	

\* \* \* rappresenta la sommatoria delle imprese minori che sommate potrebbero posizionarsi a 4-5 posto

In Europa quindi le compagnie dei paesi di grandi dimensioni stanno divenendo poli di attrazione delle compagnie minori, sia storicamente di bandiera che nuovi entranti.

Star Alliance sta già predisponendo veicoli con la nuova bandiera; l'hub di Francoforte diviene il centro di una vasta rete europea interconnessa con il primo operatore americano, giovandosi del fatto di essere LH il primo operatore merci europeo ed il secondo al mondo dopo Federal Express e pertanto il primo integrato passeggeri- merci.

L'alleanza BA- AA (Oneworld) implicherebbe l'evidente problematica antitrust connessa con l'evidenza che questo raggruppamento riunirebbe il 66% dei voli fra New York e Londra, che verrebbe ancor più appesantito dall'accordo fra AA e US. Heathrow svolge la funzione di hub in Europa, mentre nel sud Europa l'accordo con IB e l'intervento di British Airport Authority BAA a Napoli copre le operazioni verso Sud.

Il polo Qualiflyer riunisce attorno a Swissair-SR le compagnie minori, ed in particolare SABENA, di cui SR detiene il 49.5% e Austrian, di cui SR detiene il 10%. E' bene ricordare, che in Austrian AN ha il 9% e AF un marginale ma utile 1.5%. E' bene ricordare che Austrian sta molto operando nei paesi dell'Europa orientale e quindi l'alleanza dispone di Bruxelles come hub principale a Nord, Zurigo e Vienna verso Est a medio raggio.

Qualiflyer sta unificando i servizi di SR, SB, AU, le loro controllate Crossair, AOM, Tyrolean, ma anche Lauda, AirOne, Tap, Finair, Turkish, oltre a Delta, e quindi Cathay Pacific (che però starebbe negoziando per un accordo con BA; Financial Times, 20 settembre 1998), Malaysia, Singapore, ANA, delineando un raggruppamento di grandi dimensioni globali; l'avvio di una cooperazione negli Stati Uniti fra UA e DA lascerebbe spazio per una convergenza in Europa fra Star e Qualiflyer che creerebbe un blocco centrale europeo di enormi dimensioni.

In questo gioco AZ rientra in gioco dopo un lungo periodo di crisi e di riorganizzazione interna; la crisi di AZ è stata duramente vigilata dalla Commissione che ha imposto tagli di rotte, eliminazione di veicoli e norme severe sui comportamenti di prezzo. Dopo aver ricapitalizzato la società, con attribuzione di una quota di capitale ai dipendenti, aver attivato una compagnia sussidiaria a basso costo, AZ ha identificato in KLM il partner, preferendolo a AF, con la quale aveva network troppo sovrapposti e non piena compatibilità nei sistemi informatici. Le alleanze dei due partner sono inoltre compatibili in quanto NW e CO hanno avviato un proprio processo di convergenza nei servizi e nel capitale. AZ negli ultimi tre anni ha tuttavia fortemente razionalizzato la propria flotta, ceduto tratte a richiesta della Commissione Europea, ed infine ricapitalizzato con cessione di una quota ai dipendenti, avviando inoltre l'alleanza strategica con KLM e CO.

L'alleanza a quattro (Wings) che deve ancora coprirsi in maniera adeguata al di fuori dell'asse transatlantico, dispone in Europa di Skipol e Fiumicino, e qui si colloca anche Malpensa 2000., che deve essere valutato non solo come hub passeggeri ma anche come hub merci, non dimenticando che NW è il secondo operatore americano e che l'intera area Nord Italia, ma più estesamente la regione alpina non dispone di hub merci adeguati.

Da tale gioco resta per ora esclusa proprio AF, che tuttavia sconta scelte tecniche e politiche di azione "stand alone".

Tuttavia una possibilità di unire AF con Wings definirebbe un gruppo del tutto comparabile con Star e Oneworld delineando una competizione effettivamente globale, fra operatori europei.

## **5. Aeroporti**

Strettamente connesso con il trasporto aereo è il settore aeroportuale. Tale comparto era un tempo strettamente integrato con le compagnie di bandiera; la liberalizzazione del traffico aereo e una forte pressione comunitaria spingono verso una netta separazione delle attività di gestione delle aerolinee, aeroporti, servizi a terra per gli aeromobili, oltre che di controllo del traffico e specificazione e regolazione dei diritti di attracco.

In tema di privatizzazioni va notato ad esempio che la normativa europea spinge a separare i servizi a terra alle compagnie, richiedendo l'entrata di un nuovo operatore, non posseduto né dall'aeroporto né dalle compagnie al di là di un certo livello di traffico.

L'enorme aumento del traffico è del resto fonte di nuove attività commerciali in particolare negli hub principali.

Allo stato attuale il traffico passeggeri è stimato in 2.800 bn RIKs (revenues passengers kilometres), dieci volte superiore a trenta anni fa e moltiplicarsi per tre nei prossimi venti anni.

L'aeroporto diviene allora una enorme macchina organizzativa, che gestisce in tempo reale flussi di persone, bagagli, merci, informazioni con crescenti problemi ambientali e di sicurezza, a cui si sovrappone una straordinaria concentrazione di attività commerciali.

Già ora il bilancio di BAA è da attribuirsi solo per il 30% ai servizi aeroportuali e per il rimanente ad attività commerciali.

Questa complessità delinea la società che gestisce l'aeroporto come un soggetto dotato di capacità tecniche e finanziarie adeguate a servire più aeroporti.

BAA gestisce sette aeroporti in Gran Bretagna (Heathrow, dove ha chiesto di attivare il quinto terminal, Gatwick, Stansted nella zona di Londra), ma anche Napoli, Indianapolis, Pittsburg, Newark, Melbourne. Per altro Skipol, oltre all'Hub olandese gestisce Brisbane e sta entrando nella ristrutturazione di JFK a New York.

Aeroporti di Roma è entrata in Sud Africa.

L'elemento cruciale è dato dal fatto che un Hub diviene il centro di una rete intermodale, che deve essere strettamente interconnessa con la rete ferroviaria e stradale, sia per i passeggeri che per le merci. La natura della interconnessione di fatto qualifica la funzione intermodale dell'aeroporto e ne fa il vero perno dello sviluppo di aree di grandi dimensioni. Questo può avvenire certamente per gli Hub principali, ma anche per gli hub secondari, come Barcelona, che sta sviluppando una funzione importante nell'area merci fresche con il Sudamerica.

In Italia la privatizzazione da parte dell'IRI degli Aeroporti di Roma sta delineando un operatore che può giocare un ruolo internazionale di grande rilievo.

D'altra parte la costruzione di Malpensa 2000, di proprietà della SEA, può svolgere una funzione cruciale nell'intera area padana ed alpina, ma effettivamente resta l'evidenza di essere decentrata rispetto all'hub ferroviario e stradale, incentrato su Milano.

In questo senso un ruolo potrebbe essere giocato, almeno sulle merci dall'Aeroporto di Bologna, di proprietà SAB, in corso di privatizzazione, che invece è già strettamente interconnettibile con lo snodo ferroviario e stradale padano.

La traccia essenziale è data dall'avvio di privatizzazioni, che delineano lo snodo di mobilità come il centro di una varietà di attività di servizio e commerciali, che possono avere notevoli impatti occupazionali diretti e un forte traino indiretto.

Si tratta tuttavia di impianti a grande impatto ambientale, oltre che economico territoriale e quindi emerge una funzione pubblica di carattere programmatico, che diviene essenziale per lo sviluppo ed il successo delle attività.

In questo senso la privatizzazione dei vettori e dei servizi a terra rilancia una funzione pubblica, connessa con un ruolo di tutela collettiva e di governo dello sviluppo, la cui effettiva attuazione sono garanzia per la crescita delle attività private.

## **6. Aerospazio-difesa**

Il settore aerospazio-difesa è in corso di grande trasformazione dai primi anni novanta. Il collasso dell'Unione Sovietica, e la fine del bipolarismo politico-militare, hanno fortemente ridimensionato le spese militari in particolare negli Stati Uniti e bloccato i programmi spaziali a destinazione militare.

Da allora vi è stata una fitta sequenza di razionalizzazione e chiusure di impianti, di fusioni ed acquisizioni, che ha portato negli Stati Uniti ad una sostanziale concentrazione delle imprese in tre gruppi, per altro differenziati, e diversamente presenti nei comparti costruzione trasporti civili, aeronautica militare, spazio.

La crisi del settore militare ha tuttavia spinto verso lo sviluppo dei comparti connessi con il grande sviluppo del traffico civile, ma anche verso una nuova convergenza con il settore telecomunicazione, attraverso la produzione di satelliti, e di qui con il settore dei media.

**Notable mergers and acquisitions**  
Since march 1994

Acquiror	Acquiree	Value (\$m)	Date
Loral	IBM Federal Systems	1,575	Mar 1 1994
Nothrop	Grumman	2,100	Apr 4 1994
Martin Marietta	General Dynamics Space Systems	209	May 2 1994
Westinghouse Elec Sys	Norden Systems	<100	Jun 1 1994
Northrop Grumman	Vought	130	Jul 31 1994
Allied Signal	Textron Lycoming	375§	Oct 28 1994
Litton	Teledyne Electronic Systems	n/a	Dec 28 1994
Hughes	CAE Link	170	Feb 27 1995
Alliant Techsystems	Hercules Aerospace	466	Mar 15 1995
Lockheed*	Martin Marietta	>9,000	Mar 15 1995
Rolls Royce	Allison Gas Turbine	525	Mar 30 1995
Tracor	Lundy Tech Center	7	Mar 31 1995
Loral	Unisys Defence Operations	862	May 5 1995
Litton	Imo	n/a	Jun 5 1995
E-Systems*	Raytheon	2,300	Jun 15 1995
General Dynamics	Bath Iron Works	300	Sep 17 1995
GM Hughes	Magnavox Electronic Systems	370	Dec 14 1995
Litton	Highes-Delco Inertial Systems	70§	Dec 31 1995
Allied Signal	Northrop Grumman Precision	50§	Dec 31 1995
Logicon	Geodynamics	32	Jan 19 1996
Litton	Sperry Marine	160	Feb 9 1996
GM Hughes	Litton-Itek	26	Feb 16 1996
Litton	PRC	425	Feb 20 1996
Northrop Grumman	Westinghouse Electronic System	3,600	Mar 2 1996
General Dynamics	Teledyne Vehicle Systems	55	Mar 29 1996
Lockheed Martin	Loral	9,500	Apr 22 1996
Raytheon	Chrysler Technologies	455	Jun 14 1996
Southwest Marine	Continental Maritime	n/a	Jun 14 1996
GEC Marconi	Hazeltine	110	Jul 10 1996
Tracor	Cordant	65-80	Sep 26 1996
Boeing	Rockwell Aerospace & Defence	3,025	Dec 6 1996
Litton	SAIT Division of SAIC	n/a	Dec 31 1996
General Dynamics	Lockheed Martin Armament & Defence Systems	450	Jan 1 1997
GM Hughes	Alliant Techsystems Marine Systems Group	141	Feb 28 1997
Boeing*	McDonnell Douglas	13,300	1997
Raytheon	Texas Instruments Defence Business	2,950	1997
GM Hughes Defense Business	Raytheon	9,500	1997
GEC	Tracor	1,400	1998

\*For mergers, acquiring and acquired companies are shown in alphabetical order.  
§ Approx.

**Fonte: Financial Times**



Nel settore aeronautico civile l'incorporazione da parte di Boeing di MacDonnel Douglas, con integrazione dei veicoli di questa (MD80, etc.), ha creato un operatore di dimensione assolutamente dominante negli USA e nel mercato mondiale.

L'integrazione fra le due case tuttavia non è stata indolore, tanto da generare una incapacità di rispondere alla crescente domanda di veicoli, che ha portato a notevoli perdite nel 1997 ed ad una entrata massiccia dell'unico concorrente rimasto, AIRBUS, in numerosi mercati finora dominati da Boeing.

L'altro operatore, nato dalla fusione tra Lockheed, Loral e Martin Marietta è a sua volta dominante nel comparto militare, tanto che le autorità antitrust hanno bloccato l'acquisizione di Northrop per non creare una situazione di assoluta dominanza; l'unico concorrente europeo è l'europeo Eurofighter.

Il terzo operatore è Raytheon- Hughes, sempre più focalizzato nell'area spazio.

In questo quadro è stata assolutamente cruciale l'azione svolta dallo Stato di California per spingere ad una ristrutturazione delle attività presenti nell'area di Los Angeles. (ATKearney et al, 1998).

Particolarmente rilevante è la riorganizzazione del settore spaziale, che assume ormai una propria autonomia, rispetto al settore difesa, e diviene il perno che sostiene lo sviluppo stesso del settore telecomunicazioni- media, che approfondiremo più avanti.

La posizione europea è oggi incentrata su un numero ristretto di operatori.

Le maggiori imprese aerospaziali milioni ECU 1994 (sole attività aerospaz.)

Daimler-Benz Aerospace	DASA	D	9.038
British Aerospace	BaE	UK	7.840
Aerospaziale	ASP	F	7.377
GEC-Marconi	GEC	UK	3.540
Finmeccanica	FNM	I	3.095
Thompson-CSF	THO	F	1.610
Matra-Lagardere	LAG	F	1.610
Dassault Aviation	DSS	F	1.550
CASA-INI	CASA	E	729

**Panorama dell'industria europea, 1996, p. 17-60**

A questi gruppi si aggiungono gruppi diversi specializzati o nella produzione di motori, come il gruppo Rolls-Royce, o componentisti come Snecma, francese, o Lucas Aerospace (UK), o Labinal (F).

Si aggiungono poi altri operatori specializzati come la GKN inglese con la divisione Westland elicotteri, l'inglese Alvis, che ha acquistato la svedese Hagglunds, che produce gli armamenti.

Fra i leader europei esistono numerosi progetti comuni che disegnano una complessa geografia di relazioni.

Il progetto maggiore è Airbus, che vede BAe, DASA, ASP, CASA, riunite in un consorzio che dovrebbe trasformarsi in società autonoma.

Nei veicoli regionali AIR, ASP, FNM, BaE.

Nel progetto Eurofighter ci sono BAe, DASA, FNM, CASA.

Nel progetto Eurocopter DASA, ASP, in concorrenza con il nuovo accordo FNM-Agusta e GKN-Westland

Nel settore missili BAe con LAG, in Matra-BAe, che controlla il 30% di LFK, la sussidiaria di DASA nel settore.

Nel settore spazio GEC ha il 49% di Matra marconi Space con LAG.

Dal punto di vista delle imprese il quadro appare:

### *GRAN BRETAGNA*

#### **BAe**

- 50% di SAAB
- il 50% in Matra BAe Dynamics con LAG
- joint venture con Dassault su FLA
- 49% di STN Atlas con Rheimetall eeltronicaq
- Joint con Racall e ITT in Archer comunicazioni
- joint in Royal Ordnance con Rheimetall
- partner in Eurofighter
- partner in Airbus 20%
- partner in Ai(r)
- 49% di Siemens Difesa con DASA

#### **GEC**

- 49% di matra marconi Space con LAG
- 50% con FNM, Alenia Marconi,
- 49% Thompson Marconi Sonar con THO
- acquisto di Tracor, Texas electronics

#### **GKN**

- joint della divisione Westland con FNM Augusta negli elicotteri

### *FRANCIA*

#### **AEROSPATIALE**

- Partner in Airbus 37.9%
- partner in Eurocopter
- accordo di fusione con Matra-LAG
- Detiene il 46% di DSS (il restante 49% della famiglia Dassault, e 5% sul mercato).

#### **LAGARDERE**

- 51% in Matra Marconi con GEC
- 50% in Matra Bae Dynamics con Bae, (con il controllo del 30% di LFK-DASA)
- Matra prevista in Aerospatiale, in cambio di quote della nuova società privatizzata

#### **THO-CSF**

- 50,1% di THO-Marconi Sonar con GEC
- accordo con Alcatel che acquista il 16.3% di THO e lo stato francese al di sotto del 50%
- 50% di Tda munizioni con DASA
- 60% Airsys Atm controlli traffico aereo con Siemens

## *GERMANIA*

### DASA

- partner in Eurofighter
- partner in Airbus 37.9%
- partner in Eurocopter
- 50% di Siemens Difesa con BAe
- 50% di Tda munizioni con THO

### RHEINMETALL

- 51% di STN Atlas con Bae
- accordo con Bae in Royal Ordnance

## *ITALIA*

### FNM

- Alenia partner in Eurofighter
- Alenia ha il 50% in Marconi Systems con GEC
- accordo generale con GEC per consolidare le attività difesa
- accordo con Westland negli elicotteri

## *SPAGNA*

### CASA- INI

- partner in Airbus 4.2%
- partner in Eurofighter

I due processi di riorganizzazione maggiormente significativi riguardano

- la proposta di fusione tra BAe e DASA
- la riorganizzazione del polo francese che porterebbe ad una riduzione al di sotto del 50% dello stato francese in ASP e THO

La ristrutturazione dell'industria aerospaziale francese è tutta interna e porterebbe lo stato francese a controllare il 48% della nuova ASP-MATRA, con il 30% di Matra-LAG, il 3% ai dipendenti e il restante al mercato, mentre nella nuova THO lo stato francese attraverso THO avrebbe il 42.94%, Alcatel il 16,36%, DSS il 6%, ASP il 4 ed il resto al mercato (Sole-24 ore del 24 luglio 1998).

Nel frattempo BAe e DASA, fondendosi avrebbero la maggioranza in Airbus. (20%+37.9%) (FT, del 24 luglio).

Poiché ogni impresa capofila è comunque coinvolta in svariati accordi di prodotto, un accordo fra capofila genera un completo riassetto nei prodotti.

Il quadro si va dunque fortemente ricompattando e si potrebbe profilare un primo disegno di industria europea da contrapporsi all'industria americana, sebbene gli operatori inglesi, privatizzati e tedeschi, considerano che il limite resta la presenza dello stato francese comunque troppo forte in ASP e THO.

La posizione è tale che gli operatori inglesi, come la stessa Bae, impresa del resto oggi fortemente liquida e quindi in grado di sostenere grandi investimenti, o GEC Marconi potrebbero essere in condizioni di avanzare un accordo con Lockheed, o di acquistare Northrop, dopo che le autorità antitrust non hanno permesso la incorporazione di questa in Lockheed.

In questo contesto comunque la posizione italiana, dopo essere stata spinta al margine torna ad essere significativa, perché gli accordi con GEC-Marconi nell'ambito difesa riposizionano

l'impresa italiana in un contesto internazionale fortemente dinamico; la possibilità di rientrare nella società Airbus diviene del resto possibile proprio per riequilibrare il peso anglotedesco, così come una privatizzazione incrociata con i francesi potrebbe sbloccare una situazione altrimenti molto difficile.

Nel comparto elicotteri poi l'accordo con Westland e l'accordo di recente acquisto con BELL (sole 24 ore del 9 settembre 1998) crea un asse che può confrontarsi con Sikorski, con Eurocopter (ASP e DASA) e con Boeing/MDD

## PRINCIPALI COMPETITORS ELICOTTERI

RICAVI (MLNI \$) (**)	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Sikorsky	2.000	2.100	2.300	2.100	2.000	1.900
Eurocopter (*)	2.200	1.990	1.710	1.490	1.590	1.580
Bell	1.250	1.170	1.390	1.490	1.600	1.550
Boeing/Mdd	1.810	1.610	1.370	1.750	1.400	1.300
GKN Westland	490	410	460	390	550	770
Agusta	340	540	570	570	510	550

Fonte: IRI, 1998

Il settore spazio è comunque in forte evoluzione.

Il mercato si sta dirigendo verso una varietà di comparti a diverso modello di sviluppo. (Space Pu e ATKearney, 1998b).

Le imprese americane appaiono certamente dominanti anche nei comparti di infrastrutture e produzioni di satelliti per comunicazioni, Hughes, Lockheed Martin, Loral in posizione dominante (p.31).

Gli operatori europei sono:

Matra marconi, Aerospaziale, DASA, Alcatel-Thompson, Alenia Spazio.

Anche in questo settore si delineano concentrazioni transnazionali, che porteranno verso una impresa in cui comunque andranno risolti gli interessi nazionali per arrivare alla costituzione di una impresa europea, avente come diretti concorrenti imprese europee di dimensione e quota di mercato almeno doppia. La presenza italiana che pure esiste viene data dalla produzione di alcune componenti ad alto contenuto tecnologico.

Nel complesso anche in questo settore processi di liberalizzazione connessi con la riduzione del peso degli acquisti militari, lo sviluppo di una domanda civile, legata alla mobilità ed alle telecomunicazioni, assieme a significativi processi di privatizzazione delineano processi di concentrazione europei che tuttavia debbono confrontarsi con quanto avviene negli Stati Uniti.

Vi è comunque una difficoltà a definire imprese "europee" per la difficoltà a comporre intese fra governi o fra imprese nel momento in cui i pesi dei governi sono ancora rilevanti e frenano. La maggiore difficoltà deriva dalla posizione francese dove a presenza dello stato diviene il vero vincolo a raggiungere intese europee con imprese che essendo state anche faticosamente privatizzate ora non vogliono fondersi con imprese possedute o controllate da un altro governo.

## **7. Costruzioni ferroviarie**

Il settore delle costruzioni ferroviarie sta rapidamente cambiando anch'esso, poiché il comparto sta assumendo il carattere di produzione di sistemi integrati di mobilità di massa, urbano (metropolitane pesanti e leggere), extraurbano (treni regionali a uno o più piani), grande distanza (alta velocità, pendolanti), con il risultato di incorporare sempre più conoscenze gestionali di sistemi complessi, quindi la capacità di vendere reti di trasporto vincolate, complete di veicoli, segnalamenti, sistemi di alimentazione e di gestione logistica integrate.

Il mercato ha ancora in Europa, dove esistono grandi conurbazioni storicamente consolidate il suo punto di forza tradizionale, tuttavia negli anni novanta sono cresciuti maggiormente sia il mercato dell'Estremo Oriente sia il mercato nordamericano.

In termini di segmenti, il fatturato è determinato ancora largamente dalla produzione di veicoli, traenti e trainati, ma le componenti più in crescita sono segnalamento e soprattutto sistemi.

Situazione attuale del mercato mondiale dei trasporti a guida vincolata

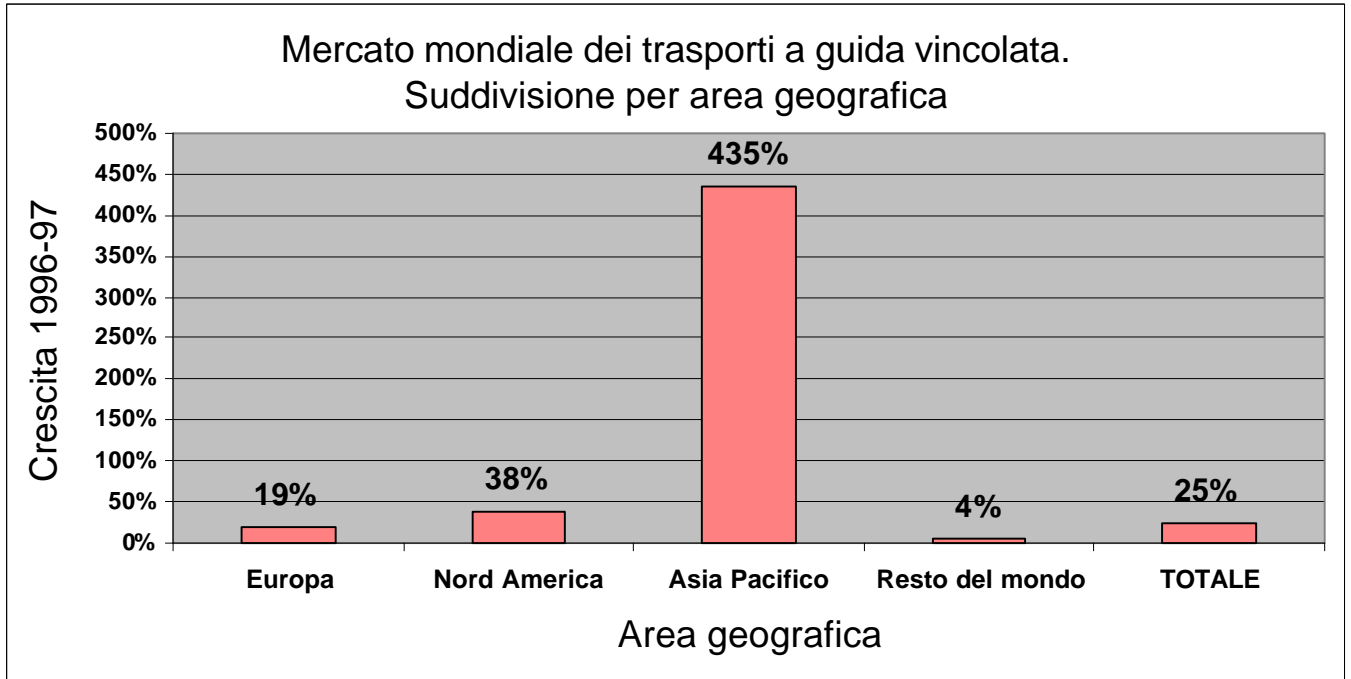
## Suddivisione per area geografica

Mldi (*)	Crescita 1991-1996	Trend futuro
----------	-----------------------	--------------

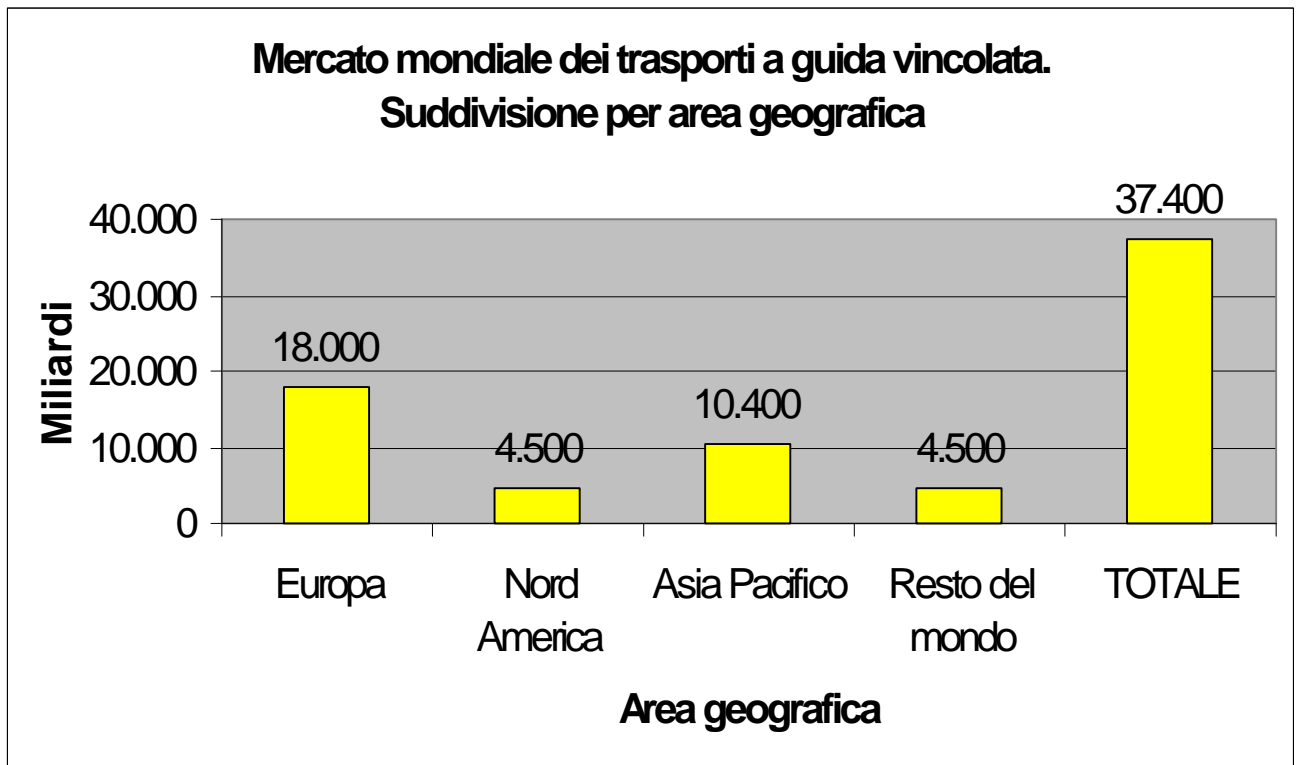
Europa	18.000	19%	lieve crescita
Nord America	4.500	38%	lieve crescita
Asia Pacifico	10.400	43%	crescita (**)
Resto del mondo	<u>4.500</u>	4%	stabile
<b>Totale</b>	<b>37.400</b>	<b>25%</b>	<b>crescita</b>

(+) Fonti: Quadro dell'offerta Ansaldo Trasporti - Breda e quadro strategico 1997-2001 Trasporti/Finmeccanica;  
 (\*\*) Esclude eventuali riflessi attuale crisi asiatica

Fonte: Breda, 1998



Fonte: Breda, 1998



Fonte: Breda, 1998

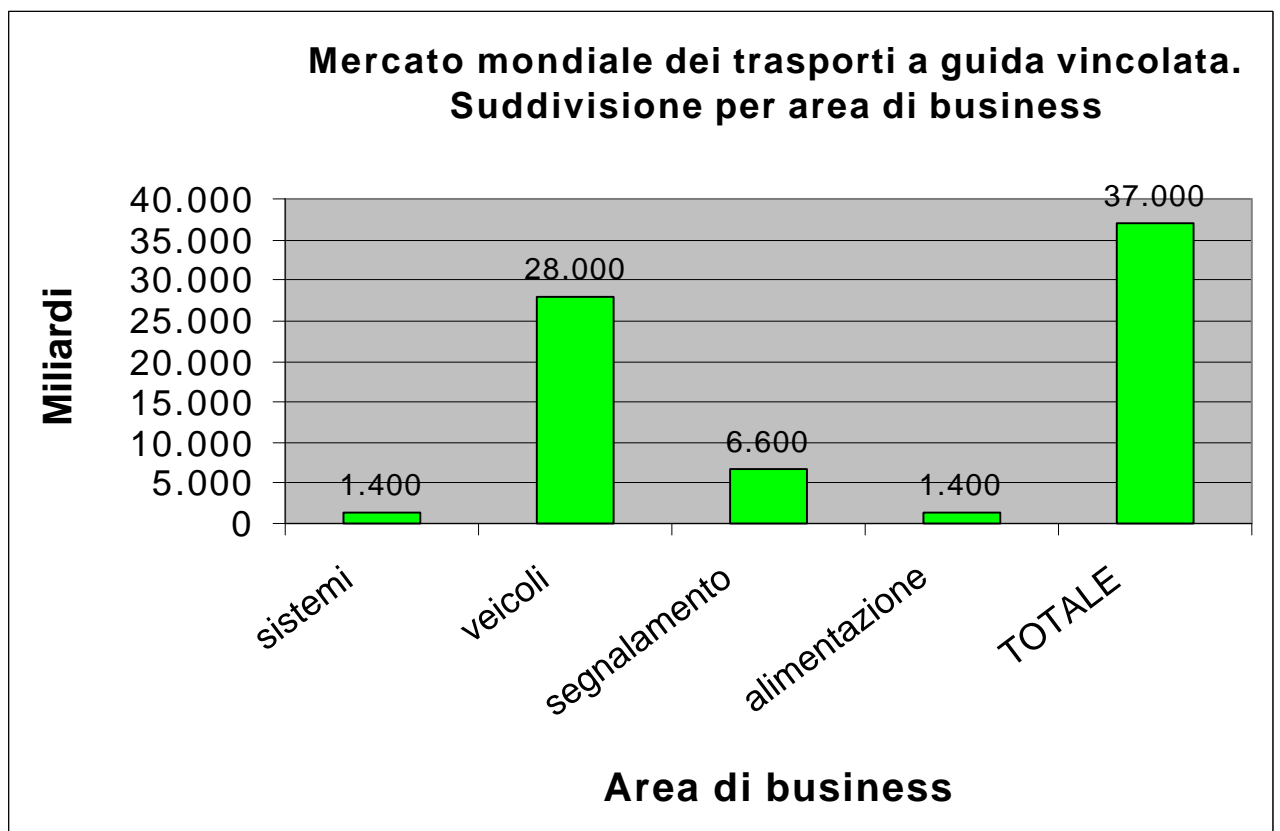
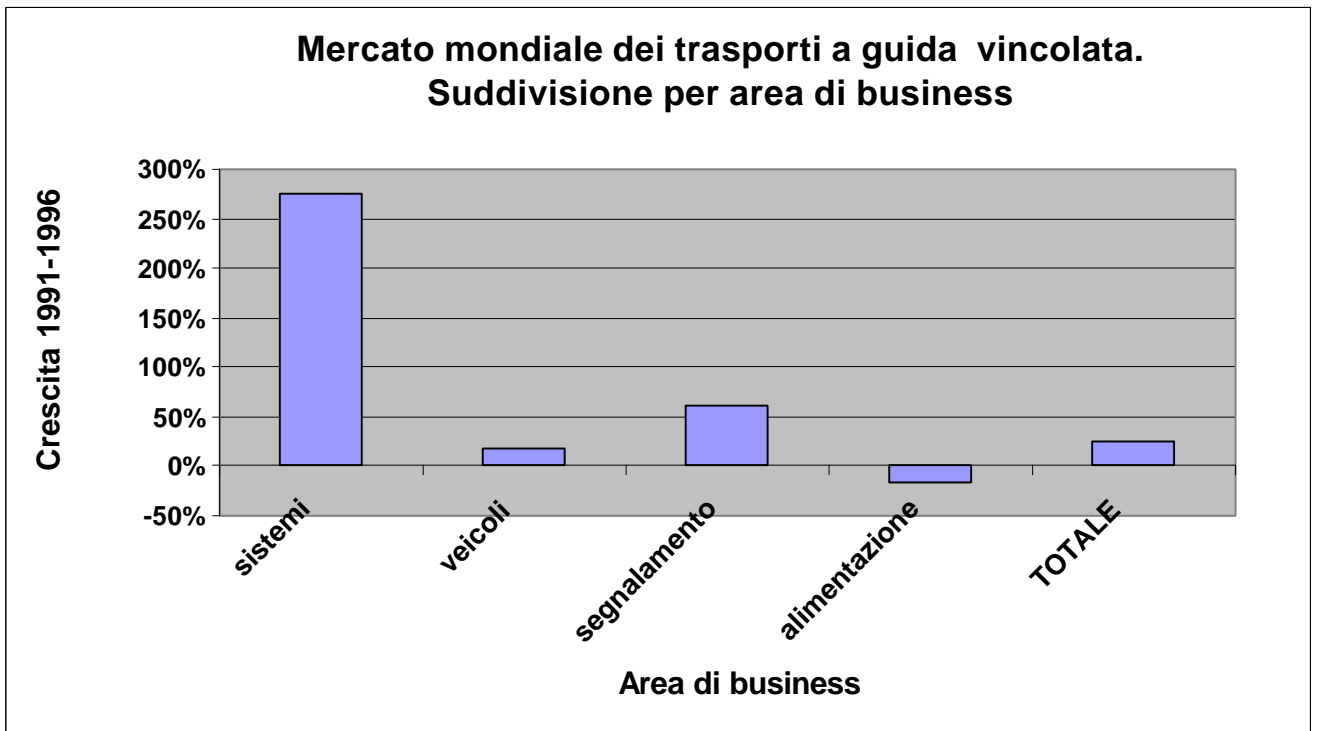
## Situazione attuale del mercato mondiale dei trasporti a guida vincolata

### Articolazione per segmento di business

	Mldi (*)	Crescita 1991-1996	Trend futuro
Sistemi	1.400	275%	crescita
Veicoli	28.000	17%	lieve crescita
Segnalamento	6.600	61%	crescita
Alimentazione	1.400	-17%	stabile
<b>Totale</b>	<b>37.400</b>	<b>25%</b>	<b>crescita</b>

(+) Fonti: Quadro dell'offerta Ansaldo Trasporti - Breda e quadro strategico 1997-2001 Trasporti/Finmeccanica;





Fonte: Breda, 1998

I sistemi urbani integrati, in cui vengono posti a sistema i trasporti di superficie (autobus e tram), le metropolitane (sia leggere che pesanti), le reti regionali rappresentano una prospettiva di grande rilievo, considerata del resto dalle proiezioni della UE come elemento portante dello sviluppo sostenibile.

D'altra parte l'integrazione fra reti di alta velocità (o un maggiore utilizzo su reti ordinarie dei pendolanti) e hub aerei dovrebbe costituire l'altro aspetto della crescita sostenibile nei paesi avanzati.

Anche in questo settore quindi si dovrebbe andare ad una forte variazione della domanda, non più dominata da enti pubblici di trasporto ferroviario, ma da una varietà di soggetti comunque agenti come privati o pubblici ma fortemente regolati, che dovrebbero gestire sistemi di mobilità integrati. Nel settore vi è stata comunque in questi ultimi anni una forte concentrazione. All'inizio degli anni novanta infatti ogni paese europeo presentava il proprio campione, operante come divisione di una impresa elettromeccanica, inserita del resto in tutti i settori del trasporto e dell'energia.

Allo stato attuale esistono quattro produttori integrati, cioè in grado di agire direttamente nei comparti produzione di materiale meccanico, materiale elettrico, inoltre nei veicoli trainati e trainanti, nei sistemi e nel segnalamento.

ADTranz, costituita nel 1996 da Daimler Benz (D) e ABB (CH)

GEC-Alsthom, costituita nel 1989 da GEC (UK) e Alcatel Alsthom (F) Siemens, con la sua divisione trasporti (D)

Finmeccanica, con Ansaldo trasporti e Breda ferroviaria (I)

A questi si aggiunge

Bombardier, gruppo belga-canadese, che produce aerei di piccole dimensioni e sistemi di difesa, operante nel materiale meccanico e nei sistemi

Fiat ferroviaria, che opera nel materiale meccanico ed elettrico, ed è leader nel pendolante

Anche in questo caso si stanno costruendo accordi fra leader europei, americani e giapponesi, per creare alleanze globali in grado di confrontarsi su tutti i mercati, sia in Europa e in America, che in Asia, appena si sia in grado di superare la crisi attuale.

Produttori nel settore, dati 1996

società	paese	Ricavi mldi lire
ADTranz	D+CH	6.177
GEC Alsthom	F+UK	4.428
Siemens	D	4.412
FNM	I	2.479
Bombardier	B+CA	1.807
Fiat F.	I	761

ADTranz è stata costituita unendo le attività ferroviarie di ABB e Daimler Benz, è un produttore integrato, che sta ora affrontando una notevole riorganizzazione degli impianti per ridurre i costi, ridimensionare il personale, rilanciare le tecnologie di sistema; il suo punto debole tuttavia è il segnalamento.

Ha realizzato numerose acquisizioni per integrare le sue produzioni e numerosi accordi di prodotto.

Il suo partner in USA è General Electric, il suo partner in Giappone è Hitachi.

Già nel 1989 GEC e Alcatel Alsthom decidono di unire le loro attività elettromeccaniche. Il gruppo è produttore integrato nei quattro comparti, materiale elettrico, meccanico, sistemi e segnalamento.

Ha realizzato numerose acquisizioni tra cui nel 1997 Sasib Railways nel segnalamento. E' leader dell'alta velocità con il TGV. E' leader anche nel settore metropolitane. Ha compiuto una serie di

accordi con Bombardier, Siemens e General Motors; suo partner in Giappone è Mitsubishi. Nel 1997 però GEC si è ritirata dall'accordo e dal settore cedendo interamente al partner la quota in Alstom

Siemens interviene direttamente con una divisione trasporti. Ha acquisito (50%) le attività ferroviarie e sistemistiche di Matra (F), in joint con Lagardere (50%) ed i segnalamenti di Plessey (UK), ha realizzato numerose acquisizioni tra cui le attività di produzione di locomotive di Krupp e K.Maffei. Suo partner in America è General Motors in Giappone è Toshiba.

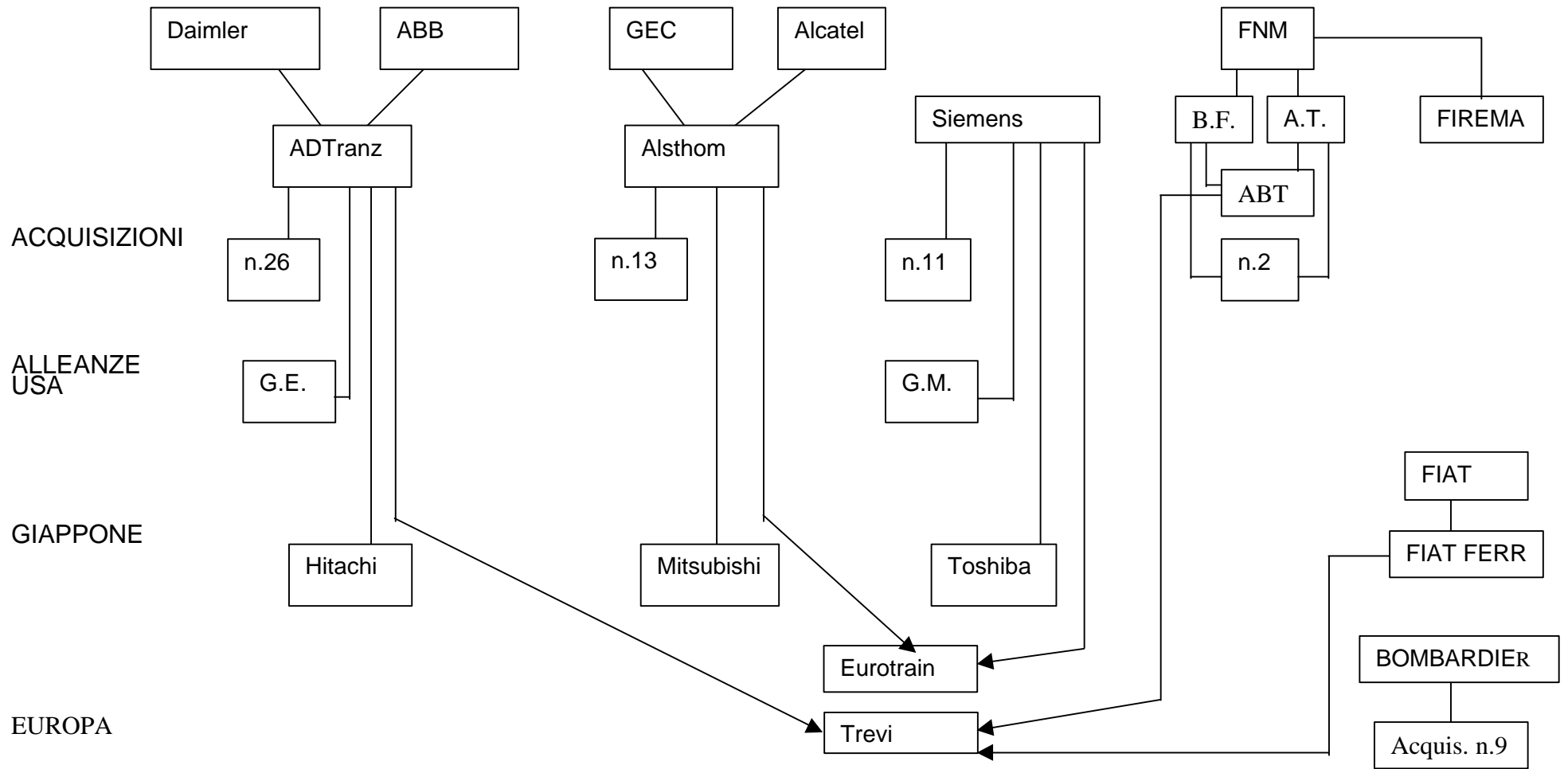
Finmeccanica dispone di Ansaldo trasporti, che ha acquisito nel passato Union Switch and Signal negli Stati Uniti e Breda Ferroviaria nell'incorporazione delle attività ex Efin; il gruppo è presente nei diversi comparti, presentando notevoli capacità nei sistemi e nel segnalamento, ed avendo già impiantato numerose metropolitane, in particolare negli Stati Uniti.

Inoltre va segnalato che Alstom e Siemens dispongono paritariamente del programma EUROTRAIN, e FNM, ADTranz e Fiat del Consorzio TREVI, concorrenti nel comparto treni veloci.

Tutti gli operatori hanno realizzato acquisizioni per posizionarsi nei nuovi segmenti e nei nuovi mercati.

L'aspetto più rilevante è tuttavia che la tendenza verso la vendita di sistemi integrati di trasporto porta ad offrire sia i servizi finanziari che favoriscano l'acquisto di una rete da parte di governo, o di una azienda trasporti municipalità, sia i servizi di gestione del sistema, tanto che raggruppamenti stanno acquisendo oggi società specializzate nel business service.

**PRINCIPALI OPERAZIONI (ALLEANZE, ACCORDI ECC.) CONCLUSE DAI MAGGIORI COMPETITORS NEGLI ULTIMI ANNI**



**PROCESSO DI INTEGRAZIONE DEI PRINCIPALI LEADERS dal 1989 al 1996**

Azienda acquirente Acquisti	ADtranz	Alsthom	Siemens	Bombardier	
<b>Meccanici</b>	8	4	2	7	21
<b>Locomotive</b>	5	2	2	/	9
<b>Equipaggiamenti Elettrici</b>	4	1	3	/	8
<b>Segnalamento e Controllo</b>	1	3	2	/	6
<b>Sistemi Automatici</b>	1	/	1	1	3
<b>Service</b>	6	3	1	1	11
<b>Autobus</b>	1	/	/	/	1
	26	13	11	9	59

Fonte: Breda,1998

Il settore in conclusione appariva come maturo nel momento in cui era confinato alla produzione di veicoli, ampliandosi verso l'integrazione delle reti di mobilità di superficie, ed ancor più verso i servizi per acquisire e gestire tali reti torna ad essere in crescita. Tuttavia richiede grandi riorganizzazioni di imprese che erano divisione dei vecchi gruppi elettromeccanici e che ora si trovano a dover gestire problematiche molto complesse in una concorrenza di fatto globale.

Va notato che le complesse azioni di ristrutturazione e razionalizzazione in corso nel settore in un contesto del resto fortemente competitivo stanno generando notevoli tensioni all'interno delle alleanze, tanto che GEC è uscita da Alstom, e sia ADtranz che Siemens hanno registrato nel 1998 gravi perdite di esercizio.

## **8. La struttura dei grandi gruppi europei**

Una analisi dei processi di riorganizzazione industriale in Europa vede dunque un forte attivismo dei grandi gruppi; questi sono in parte società di gestione o di servizi collettivi, oppure produttori di beni a domanda interamente pubblica, derivati dalle privatizzazioni degli anni novanta, oppure in via di privatizzazione, oppure sono i vecchi gruppi elettromeccanici multidivisionali, come GEC, Daimler, Ansaldo e Breda, Siemens. Questi operavano nell'intera gamma di attività comprendente impianti per la produzione di energia, motori elettrici, treni elettrici e materiali rotabili, armamenti, aeronautica. Questi gruppi si stanno strutturando per una competizione effettivamente globale, in un contesto europeo che tuttavia è cambiato in ragione della azione di liberalizzazione del mercato interno, che sta rapidamente eliminando le barriere non tariffarie a protezione dei campioni nazionali nei rispettivi mercati locali..

Questa necessità di riorganizzazione è dovuta a:

1. progressiva divaricazione tecnologica, che rende le produzioni tradizionali non più sinergiche tra loro e quindi gestibili all'interno di una stessa società.
2. sviluppo di integrazioni fra beni diversi, ad esempio elettronica e meccanica, che aumenta notevolmente la complessità dei beni e quindi richiede maggiori e distinte competenze tecniche e crescenti capacità finanziarie,
3. apertura dei mercati che amplia l'estensione dei mercati e quindi aumenta la divisione del lavoro e quindi le economie di specializzazione sui singoli prodotti.

Questo processo di riorganizzazione ha seguito una sequenza abbastanza netta.

1. Dapprima i grandi gruppi industriali- finanziari (chiamiamoli Parent Groups) identificano una area in cui sviluppare le loro attività, poi da soli attraverso una più netta divisionalizzazione, o in joint venture con altro operatore continentale creano la nuova impresa di settore integrata, cioè focalizzata su una settore, ma in grado di fornire il sistema- prodotto nel suo insieme (focal company).
2. Questa, dopo una ristrutturazione che porta ad eliminare le attività non essenziali, avvia una nuova fase di acquisizioni mirate ad integrare il cuore tecnologico ed operativo del sistema produttivo focalizzato.
3. vengono poi avviate le alleanze globali con un partner operante negli Stati Uniti ed uno operante nell'area asiatica, essenzialmente in Giappone.
4. Vengono definite le alleanze di prodotto con altri operatori, specializzati o integrati, per fornire specifiche linee di beni.

Il caso del Gruppo Daimler Benz è a tal punto cruciale, perché la sua riorganizzazione interna sta dettando i tempi della riorganizzazione europea.

Il gruppo infatti si è scisso in tre aree:

1. automobili ha portato avanti un accordo con Chrysler, riorganizzando nel contempo i settori trasporto pesante e componentistica (approvato il 18 settembre 1998 dalle due assemblee);

2. aerospazio, dove con DASA ha avviato la ristrutturazione attraverso una vasta rete di accordi e di progetti come Airbus, definendo una convergenza con Bae;

3. trasporti ferroviario, attraverso un accordo con ABB in ADTranz.

Questa politica di riposizionamento attraverso ampie joint venture è stata seguita anche da GEC, da ALCATEL, Thompson, ma anche Lagardere e per quanto ci riguarda Finmeccanica. Questa ultima con Siemens segue anche la via di accordi più mirati all'interno dei comparti specifici.

I vecchi gruppi elettromeccanici, che hanno fatto in gran parte la storia dell'industrializzazione europea, stanno dunque riorganizzandosi delineando società capogruppo in grado di partecipare a joint venture globali, in grado di confrontarsi fra loro su tutti i mercati mondiali.

La ristrutturazione interna all'Europa è tuttavia il punto chiave per lo sviluppo delle successive attività. Va però notato che la via dei grandi accordi globali è difficile perché accordi di tale portata implicano fusioni di culture, di impianti, di risorse, che spesso non sono fra loro compatibili e spesso sono effettivamente duplicazioni, cosicché ne segue necessariamente una fase di riorganizzazione e razionalizzazione ben difficile da gestire come dimostrano i casi Boeing-MDD, o ADTranz, o GEC-Alcatel.

L'altro caso da porre sotto attenzione è il caso Airbus che vede i quattro campioni nazionali di Francia, Gran Bretagna e Germania a cui si aggiunge in posizione marginale la Spagna definire una attività di produzione, che pone assieme capacità di ricerca, produzione e vendita, che raggiunge in pochi anni la posizione di unico contendente del leader americano. Le produzioni quindi avvengono nei quattro paesi, con flussi di prodotti intermedi, flussi informativi sulla ricerca, sulle produzioni, sulle vendite, che tuttavia debbono essere resi stabili, attraverso o complessi meccanismi di compensazione delle fluttuazioni oppure la fissazione di unità comuni di conto.

Tuttavia per poter mantenere il livello di investimento ed ampliare la gamma dei prodotti diviene necessario procedere ad ulteriori processi di integrazione che tuttavia si scontrano con la diversa natura delle proprietà. Per un verso quindi si prospetta la trasformazione del consorzio in società ma le società "madri" debbono essere privatizzate, in un contesto tuttavia comune di certezze macroeconomiche, ma anche "macropolitiche" di lungo periodo.

In ogni caso queste alleanze per poter essere efficienti debbono divenire a loro volta imprese in grado di integrare i loro impianti, pur mantenendone una adeguata distribuzione sul territorio europeo, sulla base di una stessa strategia di lungo periodo. Questo implica non solo poter agire avendo come riferimento un mercato unico da considerare come "domestic", nell'ambito di una concorrenza ormai globale, ma implica anche operare con condizioni di certezza in merito alle possibilità di calcolare investimenti che riguardano contestualmente più paesi, definire unità di conto nella circolazione degli intermedi, realizzare comuni investimenti in tecnologia, o meglio convergere su uno stesso sentiero tecnologico rispetto al quale non poter retrocedere, definire comuni piani di finanziamento non solo per finanziare le proprie attività, ma in molti casi anche per finanziare le attività dei compratori, ed infine occorre poter contare su una comune volontà dei governi, che implica una comune non reversibile perdita di sovranità in materia economica e politica. In altre parole queste alleanze possono evolvere verso "imprese" efficienti solo se si realizza una serie di condizioni che di fatto si configurano con la moneta unica.

## **9. Crescita globale e moneta unica**

L'evoluzione dei quattro settori indica chiaramente come la combinazione dei processi di liberalizzazione del mercato interno e apertura esterna abbia costituito effettivamente il motore della trasformazione industriale anche in settori che erano rimasti al margine del processo di integrazione, così come si era configurato in passato.

Infatti la lunga fase di integrazione basata sulla riduzione e poi azzeramento delle barriere tariffarie ben poco avevano inciso su settori caratterizzati da un forte intervento regolatorio da parte dello stato nazionale, ed anzi caratterizzato da imprese di bandiera che svolgendo il ruolo di campioni

nazionali in contesti di concorrenza fra paesi, di fatto vivevano condizioni di monopolizzazione sul mercato locale.

La realizzazione del mercato unico, attraverso la eliminazione delle specifiche regolazioni nazionali di settore (come nel caso del trasporto aereo), una rigorosa applicazione degli art. 90 (in materia di imprese pubbliche, come nel caso aerolinee, aeroporti, trasporti ferroviari) e 92-94 (in materia di aiuti di stato, come nei materiali ferroviari, nell'aeronautica), e in materia di appalti pubblici.

In questa strategia di sviluppo, in cui diviene necessario stabilire alleanze di lungo periodo per offrire sistemi prodotto il cui rendimento è dilatato nel tempo, la moneta unica diviene una necessità per rendere possibili alleanze complesse che necessariamente debbono coinvolgere operatori diversi all'interno dell'Europa e fra Europa e resto del mondo.

Possibili fluttuazioni del cambio renderebbero di fatto impossibile la costruzione di noccioli industriali europei in grado di operare a livello globale. Ma al di là di questo un disegno di riorganizzazione di tale portata richiede mercati finanziari unificati ed una business community, oltre che un contesto normativo e regolatorio stabile nel tempo.

L'unificazione monetaria viene quindi assunta come una necessità ormai acquisita dalle grandi imprese, che dovendo delineare strategie di grande rischiosità e di lungo periodo abbisognano di condizioni confrontabili con gli Stati Uniti.

## **10. Imprese italiane e privatizzazioni**

In questo quadro anche le imprese italiane presenti nel gioco sono essenzialmente imprese che per lungo tempo sono state pubbliche. In questi casi, ma si può estendere certamente alle telecomunicazioni ed anche all'energia, le privatizzazioni stanno restituendo imprese di dimensioni in grado di inserirsi in un gioco globale, in cui occorre avere un proprio core tecnologico, e un accumulato di relazioni di mercato, adeguato a joint che comunque debbono essere globali.

Nei quattro settori indicati le imprese italiane di riferimento, Alitalia, Aeroporti di Roma, Alenia, Ansaldo-Breda sono appartenenti al gruppo IRI e sono in corso di privatizzazione. Tutte sono state oggetto di un attentissimo vaglio, ed in alcuni casi pesante intervento, da parte della Commissione Europea per verificare se esistessero condizioni di distorsione del mercato nell'intervento da parte del governo nazionale tramite la Holding proprietaria. Nei settori delle costruzioni aeronautiche e delle costruzioni ferroviarie l'unico altro operatore italiano di grande dimensione resta il gruppo FIAT, che tuttavia si presenta con prodotti specifici e che pare tuttora configurarsi come fornitore, piuttosto che come sistemista.

Le operazioni di privatizzazione si stanno sovrapponendo ad intense operazioni di riorganizzazione aziendale, che si sono rese necessarie non solo per valorizzare le attività dell'impresa in vista della privatizzazione, ma anche per garantire l'esistenza stessa dell'impresa in una fase di modifica del contesto competitivo.

Va notato che in un tale disegno di concentrazioni tornano ad essere rilevanti economie di dimensione sia tecniche che finanziarie, che richiedono capitalizzazioni adeguate. In questo senso queste privatizzazioni e le connesse attività di investimento sono una occasione significativa per quegli operatori nazionali che hanno accumulato capitali nei settori tradizionali ed oggi intendono diversificare verso nuove attività di produzione e servizio, come si sta delineando ad esempio per gli aeroporti.



In conclusione al di là dei settori tradizionalmente più integrati, su cui tuttavia gli anni della ipervalutazione hanno lasciato segni non sempre positivi, la presenza dell'industria italiana in questa fase di integrazione monetaria riguarda in particolare quei settori di produzione e servizio finora esclusi dalla "lunga marcia" europea verso l'integrazione. Questi settori, dominati dallo stato perché ritenuti a lungo strategici per gli stati nazionali, sono stati oggetto in tutta Europa di privatizzazioni, liberalizzazione, ed apertura, e quindi l'integrazione diviene l'esito di una complessa azione di convergenza istituzionale, che tuttavia per essere credibile richiede una esplicita dichiarazione di congiunta riduzione delle sovranità. Questa è stata appunto lo sforzo comune per raggiungere le condizioni per la moneta unica, e questa è la moneta unica per gli sviluppi industriali europei dei prossimi anni.

### **Riferimenti bibliografici**

ENEA, 1998, L'Italia nella competizione tecnologica internazionale, secondo rapporto, Roma, giugno.

Commission of EC, 1997, Fifth Framework Programme for research and technological development (1998-2002), Commission Working paper on the specific programmes, 5 novembre, 553 final.

Commission CE, 1998, Propositions de decisions du Conseil relatives aux programmes specifiques mettant en oeuvre le cinquieme programme-cadre de la communautaires de recherche, de developpment technologique et de demonstration (1998-2002)., Bruxelles, 1998.

Finmeccanica, 1997, Quadro competitivo, Roma, dicembre, mimeo.

Fondazione Rosselli, 1996, Le priorità della ricerca industriale. Primo rapporto, Franco Angeli, Milano.

R.Mercurio e P.De Vita, a cura di, 1996, La sfida dell'industria ferrotranviaria italiana, CESIT, Sole 24 Ore editore, Milano.

Nomisma, 1997, Liberalizzazione e privatizzazione delle ferrovie europee, Vallecchi, Firenze.

G. Zanetti, 1998, Globalizzazione, integrazione europea e capacità competitiva una riflessione sull'industria italiana, Economia Italiana, n. 1, gen-apr. pp. 57-94.