

## **Lo sviluppo della dimensione *non-aviation* nelle aziende di gestione aeroportuale: evidenze empiriche dal caso GEASAR S.p.A. \***

Vincenzo Fasone  
Pasquale Maggiore

Sommario: 1.Introduzione - 2.Le attività *non-aviation* nel business aeroportuale: un'analisi della letteratura - 3.Metodo - 4.L'esperienza della società di gestione dell'aeroporto di Olbia Costa Smeralda: il caso GEASAR S.p.A. - 5.Conclusioni – Bibliografia.

### **Abstract**

The airport business has been transformed into a dynamic and competitive industry during last decades. In order to reduce their deficits, in fact, airports have been progressively encouraged to enhance their commercial facet and to produce profits.

In many countries legislators have been giving more opportunities to manage airport business in a market oriented perspective and important modifications have been introduced in the national and international regulations.

Moreover, airports have faced a radical transformation, redefining their business boundaries, in order to focus their efforts on activities that lay outside their core business, i.e. on the “non aviation” activities.

By focusing an Italian case study, this paper try to describe the main changes that are taking place in this industry, with particular attention to the increasing relevance of non-aviation activities. Findings show how the definition of the strategy in the airport business is necessarily the result of a learning process related to the ability of managers to renew a system of dominant and now out-of-date ideas as a key to strategic management.

---

\*L'articolo è stato sottoposto a doppio referaggio cieco.

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni la gestione degli aeroporti ha subito una notevole trasformazione, soprattutto con riferimento alle modalità di conduzione delle attività di natura economica. L'incremento del traffico passeggeri, connesso alla diminuzione dei costi di trasporto per il consumatore finale nonché alla diffusione del turismo di massa, ha originato una crescente attenzione verso settori di investimento non direttamente connessi al settore *aviation*.

Lo sviluppo di strutture commerciali e ricreative presso gli aeroporti, stimolato anche dalle rilevanti modifiche in tema di regolamentazione nazionale e internazionale, ha permesso di espandere il *business* delle società di gestione verso ambiti sempre più orientati ad una prospettiva di mercato.

In merito Graham (2008) sintetizza in tre punti chiave i cambiamenti intercorsi nel settore aeroportuale negli ultimi anni: l'espansione delle attività commerciali accessorie, i processi di privatizzazione, la diversificazione proprietaria.

Pertanto, unitamente alle attività riferibili al *core business* di una società di gestione aeroportuale, negli ultimi tempi si assiste ad una progressiva crescita di servizi di natura accessoria, all'interno di tali strutture, che si riflettono in una crescita sostenuta di altre aree d'affari. I bilanci di molte società di gestione, infatti, mostrano inequivocabilmente come la presenza di fonti di reddito di natura accessoria sia particolarmente apprezzabile e contribuisca in modo sempre più rilevante alla composizione del reddito netto globale prospettando, in alcuni casi, una completa riconfigurazione dello specifico business aeroportuale.

A ciò bisogna aggiungere che, a partire dagli anni '90, si è assistito ad una significativa evoluzione delle realtà aeroportuali, passando da un'accezione di aeroporto strettamente collegata agli aspetti infrastrutturali e coerente con l'individuazione dello scalo come luogo destinato a soddisfare esclusivamente l'interesse al viaggio, all'odierna considerazione che privilegia la definizione di impresa diretta ad esaudire le diverse esigenze del frequentatore dell'aerostazione.

L'elemento di maggiore interesse, conseguentemente, è considerato quello dinamico della gestione, attinente all'esercizio dell'infrastruttura e delle diverse attività che sono divenute connaturali alla crescente richiesta di un'utenza assai diversificata.

In estrema sintesi, le attività che si sviluppano in un complesso aeroportuale, che possono essere suddivise in prima approssimazione in aeronautiche e non aeronautiche (anche dette *aviation* e *non-aviation*), hanno subito una profonda trasformazione – nel senso di un'attenta ridefinizione – volta a privilegiare sempre più le attività non caratteristiche (o non aeronautiche).

A supporto di quanto appena affermato, i dati ACI (2010) mostrano come la struttura dei ricavi degli aeroporti nel mondo ha evidenziato, nel corso degli ultimi anni, un progressivo incremento nella dimensione *non-aviation* che ha già approssimativamente raggiunto il pareggio con i ricavi derivanti dalla gestione *aviation*, in altri termini con il *core business* aeroportuale.

Secondo tale analisi, nel 2009 l'industria aeroportuale mondiale ha raggiunto un valore di 95 miliardi di dollari ed in tale contesto i ricavi non aeronautici hanno raggiunto il 46,5% del totale. In particolare, tali ricavi sono cresciuti di circa il 3% rispetto all'anno precedente sotto la spinta dell'incremento del settore *retail* (+2%), del *real estate* (+10%), del *car rental* (+9%) e del *food and beverage*.

Graham (2009) evidenzia come all'interno di ciascuna regione e nazione, i ricavi di natura commerciale possano variare in funzione di differenti fattori. A titolo esemplificativo, in Nord America, Africa e Medio Oriente i ricavi *non-aviation* costituiscono, generalmente, oltre il 50% dei complessivi ricavi aeroportuali, in Europa e in Asia ammontano a circa il 47% del totale, mentre nella zona Caraibica e dell'America Latina non superano il 30%. Nonostante il dato medio, in Europa esiste un'elevata variabilità poiché ci sono aeroporti che generano ricavi *non-aviation* nella misura del 20% e strutture che superano anche il 60% del fatturato totale. Come composizione, invece, i ricavi accessori derivano principalmente dalle vendite al dettaglio (20%), dalla locazione di spazi commerciali (19%) e dal noleggio auto (18%).

Con il presente lavoro, a partire dall'analisi di uno specifico caso di studio, si intende riflettere sulle principali criticità e tendenze evolutive che nella pratica emergono in tema di sviluppo della dimensione *non-aviation*.

Obiettivo precipuo del lavoro è, dunque, quello di evidenziare la presenza di specifiche modalità operative in risposta all'evoluzione del mercato in grado di generare *best practice* per il settore, volte alla definizione di percorsi di sopravvivenza e sviluppo delle strutture – attraverso l'identificazione di nuove *business idea* – in grado di aprire nuovi scenari di mercato.

L'articolazione del lavoro è la seguente. Dopo aver introdotto il tema, il paragrafo 2 presenta dapprima, sinteticamente, i principali riferimenti normativi in materia di gestioni aeroportuali e, successivamente, un'analisi della letteratura in tema di ricavi *non-aviation*. Il paragrafo 3 descrive l'approccio metodologico scelto. Il paragrafo 4 le evidenze empiriche tratte dal caso di studio. Nel paragrafo 5, infine, le conclusioni.

## **2. Le attività *non-aviation* nel business aeroportuale: un'analisi della letteratura**

Al fine di introdurre il tema si ritiene necessario, anzitutto, richiamare alcuni riferimenti normativi in materia di gestioni aeroportuali.

La riforma delle gestioni aeroportuali va ricondotta alla legge finanziaria per l'anno 1994 (Legge 24 dicembre 1993, n. 537), la quale ha definito i principi per l'attuazione di un modello di gestione degli aeroporti nazionali da affidare a soggetti privati in grado di garantire lo sviluppo e l'ammmodernamento delle infrastrutture e dell'organizzazione, in modo adeguato alle esigenze del bacino di

traffico servito, anche attraverso il reperimento di risorse economiche derivanti dai processi di privatizzazione.

Fino all'attuazione delle norme di riforma, si distinguevano in Italia le forme di:

- gestione parziale;
- gestione parziale in regime precario;
- gestione totale affidate con leggi-provvedimento;
- gestione diretta dello Stato.

Con la più recente normativa, invece, il modello della "gestione totale" è destinato a sostituire le diverse tipologie di gestione parziale o precarie. Di qui la necessità di affidare la gestione a un unico soggetto, secondo regole privatistiche improntate a un'elevata flessibilità.

In tale ottica, l'affidamento della gestione totale a società di capitale è coerente con una nuova concezione di aeroporto, inteso come una moderna impresa che s'interfaccia con molteplici attività e sviluppa il suo notevole potenziale economico con sempre maggiore attenzione al passeggero.

Il modello gestionale in parola rafforza le capacità imprenditoriali del concessionario, ne sollecita comunque l'attenzione verso le garanzie di migliore presidio dell'operatività in sicurezza degli scali e chiarisce il quadro delle competenze e delle connesse responsabilità che ricadono sui soggetti che, a vario titolo, svolgono attività in ambito aeroportuale.

Nella sostanza, la società concessionaria di gestione totale dovrà pertanto gestire l'aeroporto secondo strategie di sviluppo che potranno consentire al management di misurare la propria capacità imprenditoriale diretta a captare l'interesse degli eventuali investitori intenzionati ad assumere partecipazioni azionarie.

L'idea di fondo appare quella di indurre, attraverso l'inserimento di *know-how* proveniente dall'imprenditorialità privata, cui si dovrebbe accompagnare un progressivo affrancamento dalle farraginose procedure della Pubblica Amministrazione, un virtuoso circuito tale da supportare nuove occasioni occupazionali e, più in generale, un diffuso sviluppo dei territori in cui si collocano i sedimi aeroportuali.

Attualmente, cercando di fare sintesi, alla luce del quadro di riferimento sin qui definito, la situazione italiana relativa alle differenti tipologie di gestioni presenti nei vari scali è la seguente:

- gestione totale per legge speciale (negli aeroporti di: Roma Fiumicino e Ciampino, Milano Linate e Malpensa, Venezia Tesserà, Torino Caselle, Genova e Bergamo);
- gestione totale ex D.M. 521/97 (negli aeroporti di: Bari, Brindisi, Foggia, Taranto, Napoli, Firenze, Olbia, Bologna, Pisa, Cagliari, Catania, Palermo, Ronchi dei Legionari, Alghero, Pescara, Verona Villafranca e Lamezia Terme);
- gestione parziale (negli aeroporti di: Ancona, Parma, Perugia e Salerno ed altri per i quali è in corso la predisposizione del decreto interministeriale di affidamento della gestione totale tra cui Brescia e Rimini);
- gestione diretta da parte dell'ENAC (negli aeroporti di: Lampedusa, Pantelleria, Roma Urbe e altri aeroporti minori).

In letteratura, Doganis (1992) definisce l'aeroporto quale complesso di beni (piste, immobili, impianti e attrezzature varie) che consentono la realizzazione del trasporto aereo per i passeggeri, le merci e la posta. Il concetto di aeroporto, così come definito dal D. Lgs. n. 18 del 1999, che recepisce la Direttiva 96/67/CE, si riferisce a "qualsiasi terreno appositamente predisposto per l'atterraggio, il decollo e le manovre di aeromobili, inclusi gli impianti annessi che esso può comportare per le esigenze del traffico e per il servizio degli aeromobili, nonché gli impianti necessari per fornire assistenza ai servizi aerei commerciali".

Osserva, inoltre, Martellini (2006) come l'aeroporto storicamente considerato quale "fornitore di capacità" e quindi come infrastruttura pubblica supportata dallo Stato a disposizione di utilizzatori terzi, oggi assuma sempre più connotazioni aziendali con annessi vincoli economici di efficacia ed efficienza.

Il settore dei trasporti, del resto, è interessato da profonde modificazioni e sta progressivamente perdendo i caratteri di settore protetto e di tipo monopolistico grazie alle sollecitazioni derivanti da una normativa europea che impone il principio dell'apertura dei mercati in cui i diversi soggetti giuridici sono chiamati a competere in termini di efficacia, efficienza e di economicità delle gestioni, affrontando al contempo – con la necessaria tempestività e flessibilità – le rinnovate esigenze del trasporto aereo.

Tale trasformazione, evidentemente, non può però essere improntata esclusivamente al conseguimento di un maggior utile, seppur necessario, bensì alla razionalizzazione dell'intero sistema che deve trovare un punto di equilibrio tra l'interesse economico che è il cardine dell'attività imprenditoriale e il fine pubblico (Forsyth *et al.*, 2011; Gillen, 2011; Graham 2008; Freathy, 2004; Doganis, 1992).

Fasone (2011) rileva come tale tensione ha prodotto una vera e propria ridefinizione dell'intero business aeroportuale.

Nel tentativo di fornire un necessario *background* sul tema in questione, appare opportuno fare riferimento a diversi contributi che, muovendo anche da prospettive differenti, hanno evidenziato la grande importanza che la componente "non aeronautica" sta assumendo nell'ambito dei ricavi aeroportuali totali.

Zhang e Zhang (1997), per esempio, evidenziano come la percentuale dei ricavi non aeronautici - negli ultimi anni - non abbia smesso di crescere raggiungendo, in alcuni casi, picchi del 90%. Coerentemente a quanto appena affermato, altri studiosi osservano come all'interno dei diversi servizi erogati dalle strutture aeroportuali grande rilievo assumono quelli di natura "accessoria" (Kramer, 2010; Morrison, 2009; Reiss, 2007; Bork, 2006).

Secondo Oum *et al.* (2003) e Oum e Yu (2004), inoltre, lo sviluppo di attività non aeronautiche da parte delle società di gestione può essere la chiave per raggiungere più elevati livelli di produttività totale dei fattori, grazie allo stretto legame di complementarità che esiste tra tali servizi e il *core business* aziendale.

In tal senso, Abrate ed Erbetta (2010) offrono un primo tentativo empirico di verifica dell'esistenza di complementarità tra i costi aeronautici e delle attività ausiliarie ed affini, distinguendo tra servizi di *handling* e commerciali.

Il loro contributo evidenzia come l'*outsourcing* dei servizi di assistenza a terra può rappresentare una valida strategia di gestione, mentre la diversificazione delle attività commerciali non sempre può rappresentare un'opportunità. Una variabile di rilievo nell'analisi condotta è quella relativa alle dimensioni dell'aeroporto.

Altri autori (Fuerst *et al.*, 2011; Tovar e Rendeiro, 2009), muovendo dalla consapevolezza di quanto siano importanti tali ricavi, hanno cercato di capire quali sono le determinanti più significative (altrimenti *drivers*) che possono influenzare tali tipologie di entrate.

In questo senso, in particolare, Fuerst *et al.* (2011) concludono che le entrate commerciali per passeggero dipendono dalle dimensioni dell'aeroporto, dal grado di specializzazione, dal livello di passeggeri nazionali e dai livelli di reddito del paese in cui si trova l'aeroporto.

Castillo-Manzano (2010), cercando di stabilire una relazione tra il livello di ricavi non aeronautici di un aeroporto e la significativa presenza di vettori *low cost* conclude, coerentemente a quanto proposto da Gillen e Lall (2004), Papatheodorou e Lei (2006), che i passeggeri che viaggiano con *LCC* (*Low Cost Carrier*) non presentano comportamenti dissimili rispetto a quelli che viaggiano con vettori tradizionali. Le evidenze empiriche, infatti, dimostrano che ci sono aeroporti con alte quote di ricavi *non-aviation* che operano, tipicamente, in collaborazione con *LCC*.

Nell'ambito dei cosiddetti servizi *non-aviation*, intesi come tutte quelle fonti di ricavi derivanti da un utilizzo della piattaforma aeroportuale per scopi non legati all'erogazione dei servizi di trasporto puro, si distinguono (Jarach, 2005): servizi commerciali, servizi turistici, servizi congressuali, servizi distributivi e *property management*, servizi consulenziali.

I servizi commerciali vengono ulteriormente suddivisi in servizi commerciali *in senso stretto* (quali *boutique* di moda, *duty free shop*, le rivendite di giornali e di tabacchi, i servizi di cambio valuta e di *car rental*), in servizi commerciali *ristorativi*, *pubblicitari* e, infine, *complementari*. All'interno di quest'ultima categoria, inoltre, si rintracciano una serie di attività precedentemente trascurate dal gestore aeroportuale, quali servizi bancari e postali, di vendita di prodotti gastronomici locali tipici, internet *café*, farmacie e centri benessere.

I servizi turistici invece hanno l'obiettivo primario di vendere, per così dire, un evento che possa generare un autonomo interesse, dando per esempio agli appassionati del volo aereo la possibilità di visitare parti dell'aeroporto per assistere alle attività aeroportuali.

Con i servizi congressuali le società aeroportuali creano spazi per *meeting* e convegni spesso gestendoli direttamente o affidandoli in concessione o dando vita a vere e proprie *partnership* con strutture alberghiere situate all'interno del perimetro aeroportuale.

I servizi distributivi e il *property management* vedono, per esempio, la possibilità per le imprese aeroportuali di offrire eventi fieristici tecnici e specialistici o la cessione in affitto di terreni e fabbricati.

Infine, i servizi consulenziali trasformano la società di gestione in un vero e proprio "consulente" capace di affiancare nuovi operatori nella costituzione della



propria infrastruttura aeroportuale e attori esistenti nell'opera di miglioramento di quest'ultima.

Il business "non-aviation", quindi, viene a configurarsi come quella struttura interna all'aeroporto in grado di generare profitti molto alti ed incrementare investimenti in servizi che in passato erano considerati accessori (parcheggi, alberghi, ristorazione, pubblicità, gestione dei locali ed attività commerciali) ed oggi, invece, ritenuti essenziali da parte del cliente, la cui percezione di una migliore offerta è in grado di generare un maggior vantaggio competitivo concorrendo, in ultima analisi, alla creazione di valore.

Oltre alle attività cosiddette accessorie (*non-aviation*) ci sono, ovviamente, tutte quelle attività che costituiscono il *core business* dell'azienda aeroportuale e che vengono identificate con l'espressione "attività aeronautiche" (*aviation*). Queste ultime sono collegate all'attività svolta dai vettori aerei che, naturalmente, presentano caratteristiche differenti ed esercitano un'inevitabile influenza sui servizi offerti dalla società di gestione (Mangia, 2006).

Alla luce delle brevi considerazioni, finora sviluppate, appare evidente come la ridefinizione del *business* aeroportuale debba necessariamente assecondare l'emergere nel settore di nuove *business idea* (idee imprenditive), volte a collegare in relazione di armoniosa consonanza la struttura delle società di gestione con il loro sistema di prodotto e di mercato al fine di raggiungere migliori livelli di competitività e di economicità (Normann, 1979). Del resto, il management delle società di gestione ha ampia autonomia solo sulla componente *non-aviation* dei ricavi complessivi dal momento che, come noto, i ricavi cosiddetti *aviation* derivano da tariffe e diritti (di atterraggio, decollo, sosta, imbarco, sbarco, ecc.) che sono definiti dalla normativa di riferimento.

Parafrasando Normann (1979), la tensione volta ad eliminare o a sfruttare taluni "inconvenienti" sorti in tale ambito aziendale può costituire a tutti gli effetti un'importante forza trainante da cui possono nascere nuove idee imprenditoriali.

La gestione e lo sviluppo di attività accessorie rappresenta, pertanto, una nuova opportunità di business in grado di generare extra-profitti, di attrarre nuovi stakeholder nel territorio e di remunerare l'investimento degli azionisti che compongono il capitale delle società di gestione aeroportuale.

### 3. Metodo

In questo lavoro, dopo aver trattato del *framework* teorico di riferimento, si sviluppa un'analisi empirica basata su un caso di studio.

Yin (1994), per analogia, afferma che condurre una ricerca mediante il ricorso alla tecnica dei casi di studio è come fare degli esperimenti multipli in laboratorio.

In generale, il ricorso al metodo del "case study" è la strategia preferita quando le domande di ricerca sono del tipo: "come?" e "perché?", quando il

ricercatore ha limitato controllo sugli eventi, e quando il *focus* è posto su fenomeni attuali all'interno di un contesto reale.

In letteratura esistono differenti definizioni del metodo del "case study", una di queste afferma che "l'essenza di un *case study*, la tendenza preminente in tutti i tipi di casi di studio, è quella di cercare di illuminare una decisione o un set di decisioni: sul perché vengono prese, come vengono successivamente implementate e con quali risultati" (Schramm, 1971).

Questa definizione focalizza l'attenzione sul tema delle decisioni, altre si concentrano sugli individui, sui processi e così via. Si può riassumere che il "case study" è un'analisi empirica che indaga su fenomeni attuali all'interno di un contesto reale, specialmente quando i confini tra il fenomeno e il contesto non sono così chiari ed evidenti.

Il "case study" come strategia di ricerca si sostanzia di un metodo onnicomprensivo di *design*, raccolta dati e specifico approccio all'analisi degli stessi. In questo senso, il "case study" non è semplicemente una tecnica di raccolta dati o di *design* della strategia di ricerca, ma una completa strategia di ricerca.

Il "case study", inoltre, può spiegare i presunti effetti causali osservabili in un dato contesto che sarebbero troppo complessi da spiegare attraverso indagini o strategie sperimentali. Può illustrare alcuni particolari temi oggetto di analisi valutandoli in modo descrittivo.

La scelta dell'analisi mediante casi di studio ha distinti vantaggi e svantaggi rispetto al caso singolo. I risultati di uno studio basato su più casi di studio sono spesso considerati più efficaci e, più in generale, l'intero studio è considerato più robusto.

Allo stesso tempo, gli obiettivi raggiungibili attraverso il *single design* normalmente non si possono soddisfare attraverso il *multiple-case*. Come nella situazione qui in esame, i "rare case", i "critical case" e i "revealing case" spesso è più probabile che per definizione siano casi singoli.

In questa ricerca, la selezione del caso di studio a partire da una popolazione di circa 50 elementi (aziende di gestione aeroportuale) ricorrerà ad una tecnica non probabilistica (o *judgemental*), più in dettaglio, sarà utilizzato un approccio definito *purposive heterogeneous* volto all'individuazione di un caso particolarmente rappresentativo delle criticità e delle tendenze evolutive emerse nella fase di definizione del quadro teorico.

Le tecniche non-probabilistiche forniscono un ampio spettro di alternative tecniche basandosi su giudizi oggettivi utili per selezionare i casi, per rispondere alle domande di ricerca e raggiungere gli obiettivi.

Per questa ragione, si è individuata la gestione aeroportuale di Olbia, quale struttura che presenta specifiche peculiarità rispetto alla definizione della dimensione *non-aviation* del *business*.

Per di più, si deve notare come la scelta di sviluppare un'analisi su un singolo caso di studio sia – in questa ricerca – ulteriormente appropriata a causa dell'alta eterogeneità che si riscontra all'interno delle singole unità d'analisi componenti la popolazione.



Le singole aziende di gestione aeroportuale, infatti, presentano profili di eterogeneità sotto diverse prospettive. All'interno della popolazione considerata coesistono, per esempio, gli hub internazionali di Milano e Roma, società (SEA SpA, AdR SpA, AdP SpA) che gestiscono più di un aeroporto e, più in generale, realtà che evidenziano livelli di operatività assai differenti in termini di: volumi di traffico, dimensioni, composizione dei voli (nazionali, comunitari, internazionali), incidenza di operatori *low cost*, ecc.

L'analisi attraverso il caso di studio sarà sviluppata principalmente mediante la raccolta di *secondary data* e tramite interviste semi-strutturate ad *opinion-leader* del settore.

L'uso di interviste semi-strutturate, è motivato da due principali ordini di motivi. Primo, perché si è maggiormente disposti ad essere intervistati piuttosto che rispondere a dei questionari, ciò è ancora più evidente quando l'oggetto dell'intervista è reputato interessante e rilevante per il proprio lavoro. Secondariamente perché, in tal modo, l'intervistatore ha un maggior grado di consapevolezza sul modo in cui si interpretano le domande e si risponde.

#### **4. L'esperienza della società di gestione dell'aeroporto di Olbia Costa Smeralda: il caso GEASAR S.p.A.**

##### **4.1 Presentazione del caso**

La GEASAR S.p.A., società di gestione dell'aeroporto di Olbia Costa Smeralda costituita nel 1985, ha iniziato la sua operatività nel marzo del 1989 dopo aver ottenuto dal Ministero dei Trasporti l'affidamento dell'aerostazione e delle relative pertinenze.

Nell'ottobre 2004, dopo 15 anni dall'avvio della fase operativa, la società ha ottenuto la concessione quarantennale, che affida alla stessa la gestione totale dell'aeroporto. Contestualmente all'affidamento della concessione, l'Enac ha rilasciato anche il "Certificato di Aeroporto" secondo il "Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli aeroporti" adottato dal consiglio di amministrazione dell'Ente nell'Ottobre 2003. Tale documento certifica le società di gestione e prevede un continuo presidio da parte delle stesse sui processi relativi alla sicurezza.

Attualmente, nel territorio nazionale, l'aeroporto di Olbia è il primo scalo tra quelli che non superano la soglia dei due milioni di passeggeri e l'ottavo tra gli aeroporti a ricevere la certificazione di cui già in menzione.

All'interno del quadro teorico di riferimento, definito nei paragrafi precedenti, l'azienda oggetto di approfondimento del presente caso di studio costituisce, probabilmente, la realtà imprenditoriale che nel proprio settore più di ogni altra ha impresso una svolta strategica alla propria attività attraverso la definizione di

nuove *business idea* e la riconfigurazione dei confini del proprio *business* puntando, in maniera decisa, sulle attività non aeronautiche (*non-aviation*) al fine di assicurarsi prospettive di sopravvivenza e sviluppo.

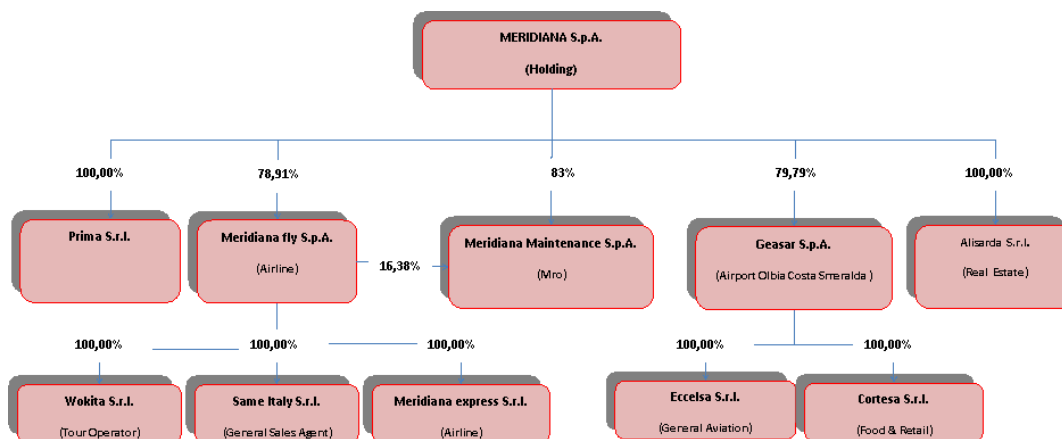
## 4.2 Il profilo dell'azienda

La GEASAR<sup>1</sup> è una società del gruppo “Meridiana” che, in coerenza con il proprio modello di *business* imperniato sullo sviluppo di un’offerta “turistico-integrata”, si occupa di trasporto aereo, di gestioni aeroportuali ed organizzazione di viaggi e vacanze.

La compagine azionaria è costituita da: Meridiana S.p.A. (79,8%), la Camera di Commercio di Sassari (10%), la Camera di Commercio di Nuoro (8%), la Regione Sardegna (2%) e il Consorzio Costa Smeralda (0,2%).

La società controlla a sua volta (in modo totalitario) la Eccelsa S.r.l. e la Cortesa S.r.l.

Figura 1 - La struttura societaria del gruppo Meridiana S.p.A.



Fonte: Gruppo Meridiana S.p.A., Bilancio consolidato 2009 e 2010.

L'aeroporto di Olbia ha chiuso l'anno 2010 con un traffico di “Aviazione commerciale” di 1.591.821 passeggeri. Lo scalo si posiziona, in base ai dati

<sup>1</sup>Cfr. il sito aziendale all'indirizzo [www.GEASAR.it](http://www.GEASAR.it).

ENAC (2011), al 17° posto per ciò che concerne il numero di movimenti aerei commerciali e al 27° posto in base al totale *cargo* trasportato.

Anche il 2010, così come avvenuto a partire dal 2006, si è caratterizzato per un ulteriore perdita di traffico nazionale (-3,6%) e per un incremento della componente internazionale (+2,1%). Segnali positivi si riscontrano nei movimenti relativi ad aeromobili di natura privata.

Lo scalo di Olbia continua ad avere una stagionalità accentuata nei 4 mesi di picco estivo, nel quale si concentrano circa il 65% dei flussi totali dell'anno, di cui il 39% nei due mesi di Luglio e Agosto.

Oltre a consolidare i rapporti in essere con i vettori già operanti con continuità nell'aeroporto, la strategia di GEASAR è orientata ad attivare nuove *partnership* per l'ampliamento delle destinazioni internazionali e a contrastare il calo del traffico domestico attraverso accordi di *co-marketing*.

L'appartenenza ad un gruppo, inoltre, comporta dei significativi riflessi sulle strategie che l'azienda aeroportuale di Olbia definisce e persegue.

L'azienda si propone, nell'ambito delle proprie attività, alcuni obiettivi:

- pianificare lo sviluppo dell'aeroporto e la realizzazione delle infrastrutture aeroportuali;
- gestire secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità la struttura aeroportuale;
- promuovere lo sviluppo territoriale.

Tra le principali attività si evidenziano: la gestione dei servizi di *handling* (per il tramite di Eccelsa Aviation S.r.l.) e la gestione delle attività commerciali sia attraverso l'operatività di Cortesa S.r.l. sia indirettamente mediante sub-concessione.

Già a partire dal 2008, coerentemente con il piano strategico di sviluppo della controllata Cortesa Srl, relativamente al progetto di acquisizione di competenze per la gestione delle attività dirette, sono stati eseguiti investimenti in attrezzature ed infrastrutture per migliorare la funzionalità dei servizi. Successivamente, sono state attivate due nuove attività di *food & beverage*: la mensa per operatori aeroportuali ed un *wine bar* nell'area commerciale dell'aerostazione passeggeri.

Per quanto attiene, invece, alla caratteristica attività di sub-concessione, oltre alle costanti attività di *marketing*, orientate a sostenere i flussi commerciali verso l'aeroporto, è stata creata un'area di *business*, l'MBC (*Meeting & Business Center*), in grado di offrire servizi alle aziende private e pubbliche.

Altro aspetto di rilievo, sotto il profilo organizzativo, riguarda la costituzione di una nuova *business unit* denominata "Airport Development & Consulting" che si occupa di fornire attività di consulenza in campo aeroportuale, *aviation* e *non aviation*.

Per ciò che concerne l'altra controllata, Eccelsa Aviation, il primo anno a regime (2008), ha visto il raggiungimento dell'importante obiettivo del conseguimento della Certificazione del Prestatore di Servizi di Assistenza a Terra (*handler*) acquisita a Maggio 2008 con la stesura del "Manuale dell'Handler Eccelsa".

L'attività ha tra l'altro ottenuto, nei primi mesi del 2009, un importante riconoscimento di settore per l'Aviazione Privata posizionandosi tra le migliori strutture in campo internazionale in termini di qualità del servizio.

Nel corso dello stesso anno si è ulteriormente definito il lungo *iter* di approvazione del "Piano di Sviluppo Aeroportuale". In considerazione dell'influenza del Piano sull'assetto territoriale limitrofo all'aeroporto, le varie fasi burocratiche, oltre all'approvazione in linea tecnica e programmatica da parte dell'Enac, hanno richiesto la valutazione e l'approvazione da parte del Comune di Olbia e della Regione. La procedura di valutazione dell'impatto ambientale "VIA" ha ottenuto esito positivo presso le sedi deputate al rilascio di tale vincolante parere.

Il Settore Infrastrutture di GEASAR è stato, inoltre, particolarmente attivo nel coordinamento dei lavori di costruzione del nuovo terminal aviazione generale. La nuova aerostazione costituirà una struttura di eccellenza in termini di standard operativi e qualitativi e consentirà alla GEASAR l'allargamento degli spazi dati in sub concessione alle già consolidate attività commerciali di prestigio e lo *start-up* di un ristorante di alto livello con vista sul piazzale, come anche – a scadere del contratto con l'attuale concessionario – la gestione diretta con la società Cortesa del servizio di approntamento *catering* ai voli privati.

In tema organizzativo il settore infrastrutture ha portato avanti il progetto di internalizzazione (*insourcing*) dell'attività di manutenzione. Nel Novembre 2008, infatti, GEASAR si è riappropriata dell'attività di manutenzione, gestione delle infrastrutture ed impiantistica aeroportuale, precedentemente affidate a società del settore, per riportare al proprio interno un *know how* ritenuto strategico al fine di agevolare le attività mirate al miglioramento ed ottimizzazione dei processi operativi.

#### **4.3 Il ruolo e lo sviluppo della dimensione "non-aviation"<sup>2</sup>**

Con l'ottenimento della concessione totale di durata quarantennale, l'azienda conferma il suo ruolo di gestore totale delle attività sia operative che di management svolte nello scalo di Olbia.

Nonostante il calo dei passeggeri – sopra evidenziato – e del tonnellaggio complessivo degli aeromobili assistiti, che hanno decrementato i ricavi per diritti e tasse, in totale gli introiti *aviation* hanno comunque beneficiato di incrementi connessi ad una differente politica dei prezzi per i servizi di *handling* e altri servizi di assistenza a terra.

In termini generali, i ricavi *aviation* sono cresciuti di Euro 0,6 milioni (+3,58%) rispetto al 2009, portandosi a Euro 16,9 milioni.

---

<sup>2</sup>Cfr. la Relazione finanziaria annuale al 31/12/2010 di "Meridiana S.p.A."

Le attività *non-aviation* sono state, invece, inevitabilmente condizionate dalla flessione del flusso di passeggeri che ha necessariamente portato alla rivisitazione, in decremento, di alcuni canoni di sub-concessione degli spazi commerciali. L'incidenza dei ricavi *non-aviation*<sup>3</sup> sul totale è pari a circa il 44%.

I "ricavi aeronautici", i "ricavi per sub-concessioni di locali, aree e servizi" e i "ricavi per diritti di imbarco passeggeri/merci, approdo decollo e sosta" sono riferibili prevalentemente alla GEASAR e alle sue società controllate (Eccelsa S.r.l. e Cortesa S.r.l.) in relazione all'attività operativa di assistenza voli ed aeromobili, sub-concessioni di locali, aree e servizi. Soprattutto i ricavi di natura commerciale hanno registrato una crescita rispetto al precedente esercizio, dovuta principalmente allo sviluppo delle aree in sub-concessione e alla conseguente erogazione di nuovi servizi.

Sebbene gli indicatori di attività evidenzino degli arretramenti, la gestione chiude l'esercizio 2010 con un *EBITDA* di circa Euro 5,9 milioni, con un margine sui ricavi al 23,8%, in miglioramento sull'esercizio precedente (Euro 5,0 milioni, 20,5% sui ricavi), grazie alla ottimizzazione del *pricing* sull'*handling* e altri servizi di assistenza aeroportuale, maggiori contributi ottenuti dalla Regione Sardegna per le attività di *co-marketing* e ad alcuni risparmi sui costi operativi, parzialmente controbilanciati dal maggior costo del personale a seguito di rinnovo contrattuale, dall'incremento dei costi di manutenzione, pulizia e consulenze.

Anche l'*EBIT* evidenzia un miglioramento sul 2009, chiudendo a Euro 2,9 milioni (11,8% sul fatturato), mentre il risultato netto è in utile per Euro 1,6 milioni (+ Euro 0,5 milioni rispetto all'esercizio 2009).

I dati appena presentati, inoltre, sembrano essere in ulteriore miglioramento per l'anno 2011. Come confermato dalla relazione semestrale, infatti, il fatturato del primo semestre è stato di Euro 16,4 milioni (+4,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente) e l'*EBITDA* è risultato pari a Euro 591.608 a fronte dei 447.110 Euro dell'anno precedente (+32,3%).

Nell'ambito dell'azione di Cortesa S.r.l., coerentemente con il piano strategico di sviluppo, relativamente ai progetti di diversificazione e di costruzione di competenze per la gestione delle attività dirette, sono state attivate nel corso dell'anno una serie di attività che prevedevano uno sviluppo importante sul *food & beverage*.

La controllata ha implementato, infatti, nel corso del 2010, alcuni progetti di sviluppo e razionalizzazione, quali la gestione in forma diretta dell'attività di *food*

---

<sup>3</sup>Analizzando in dettaglio il fatturato, a partire dai dati presentati all'interno del bilancio consolidato 2009 di "Meridiana", si evidenzia la seguente composizione: "ricavi aeronautici" per 5.477.000 €, "ricavi per diritti d'imbarco passeggeri/merci, approdo decollo e sosta" per 4.700.000 €, "ricavi per diritti servizi controlli sicurezza" per 2.879.000 €, "ricavi per sub-concessioni di locali, aree e servizi" per 4.730.000 € e "ricavi per attività commerciali aeroportuali" per 5.685.000 €. Le prime tre voci rappresentano ricavi di natura tipica o aeronautica le ultime due fanno riferimento a ricavi di natura accessoria o non aeronautica. Complessivamente, trascurando talune voci di ricavo (ad esempio quelle relative a vari contributi in conto esercizio) e limitando l'analisi sul totale dei ricavi prima elencati (23.471.000 €) si registra un'incidenza della parte non aeronautica pari al 44,4%.

& beverage denominata Kara Food, con chioschi collocati al centro dell'aerostazione, la razionalizzazione del *business* dell'*in-flight catering* e delle attività di *food & beverage* dedicati ai voli privati presso il terminal Eccelsa Aviation, integrazione con le altre aree di *business* dell'attività di *e-commerce*.

Dopo una preliminare fase di studio e di ristrutturazione dell'area, è stata, dunque, avviata la gestione diretta del Kara Food, il che ha avuto l'effetto di accrescere i ricavi complessivi della controllata rispetto al 2009 (+43,8%). L'acquisizione dell'attività Kara Food e la gestione annuale del Cortesa Airport Restaurant, inoltre, hanno condotto all'impiego di 25 risorse aggiuntive, mentre i costi per materie di consumo e merci sono cresciuti in relazione all'incremento di fatturato.

La controllata ha chiuso l'esercizio 2010 con un *EBITDA* di circa Euro 0,8 milioni, con un margine sui ricavi del 10%, in miglioramento rispetto all'esercizio precedente per Euro 0,5 milioni. Il risultato operativo – *EBIT* – mostra anch'esso un miglioramento sul 2009, chiudendo a Euro 0,5 milioni (6,6 % sul fatturato), mentre l'utile netto di esercizio è pari a Euro 0,2 milioni (+ Euro 0,2 milioni rispetto all'esercizio 2009).

Anche per Cortesa S.r.l. gli ultimi dati disponibili – relativi al primo semestre 2011 – confermano un *trend* particolarmente positivo con un fatturato di 2,8 milioni di Euro (+8,8% rispetto allo stesso periodo del 2010).

Per ciò che concerne le attività aeronautiche, invece, la controllata Eccelsa Aviation ha ottenuto, nel Maggio 2008, l'importante "Certificazione di prestatore di servizi di assistenza a terra" (handler). L'azienda ha tra l'altro ottenuto, nei primi mesi del 2009, un prestigioso riconoscimento di settore per l'aviazione privata posizionandosi tra le migliori strutture in campo internazionale in termini di qualità del servizio.

Eccelsa, controllata da GEASAR al 100%, gestisce i servizi di assistenza per l'Aviazione generale (voli privati), attraverso un terminal dedicato di recente costruzione (Giugno 2009); tale terminal, di primaria qualità in termini di servizio, affidabilità, competenza e infrastrutture, ha già ottenuto da una rivista britannica specializzata del settore, "Business Destinations Magazine", l'Award come migliore Struttura di Aviazione Privata in Europa.

Sebbene permanga a livello internazionale cautela nella ripresa dei consumi, nel 2010 il comparto di Aviazione Privata ha fatto registrare un importante e incoraggiante recupero di traffico, riportando, in rapporto all'anno precedente, un incremento dei volumi di traffico nell'ordine del 2,3% circa in termini di tonnellaggio e del 2% circa nei movimenti. Rimangono invece negativi i numeri relativi ai passeggeri che mostrano, anche nel 2010, una contrazione nell'ordine di circa il 3,4%.

Il risultato positivo è legato ad una buona *performance* nella stagione estiva 2010, principalmente per la buona affluenza degli stranieri provenienti da Medio Oriente e Russia.

I ricavi *aviation* si mantengono intorno a Euro 3,8 milioni, mentre i ricavi commerciali *non-aviation* mostrano tassi elevati di crescita (+69%), con valori intorno a Euro 0,8 milioni grazie a importanti contratti di sponsorizzazione da agenzie pubblicitarie o aziende del settore *luxury*.



La società ha chiuso l'esercizio 2010 con un *EBITDA* di circa Euro 1,1 milioni, con un margine sui ricavi al 24,5%, in miglioramento sull'esercizio precedente di Euro 0,4 milioni. Il risultato operativo – *EBIT* – mostra anch'esso un miglioramento sul 2009, chiudendo a Euro 0,9 milioni (19,5 % sul fatturato), mentre l'utile netto di esercizio è stato pari a Euro 0,5 milioni (+ Euro 0,2 milioni rispetto all'esercizio 2009).

Con riferimento agli ultimi dati disponibili, anche l'attività connessa con l'aviazione privata ha prodotto risultati positivi raggiungendo, nel primo semestre 2011, un fatturato di 1,2 milioni di Euro (+4,3% rispetto al 2010).

In armonia con il piano strategico di sviluppo aziendale la GEASAR persegue, dunque, un contestuale sviluppo delle attività *aviation* e *non-aviation*.

L'attuale livello tariffario italiano determina di fatto l'erogazione di servizi aeronautici non remunerativi, una forte pressione sulla struttura finanziaria e reddituale delle società di gestione e sottrae al sistema aeroportuale la capacità di autofinanziare il proprio sviluppo. Del resto, a fronte di tariffe dei servizi regolamentati sostanzialmente invariate, il costante appesantimento degli oneri di gestione derivanti dalle normative sulla *security*, e non solo, limita le possibilità di finanziare i necessari ed importanti adeguamenti infrastrutturali.

Coerentemente con tale premessa e con l'obiettivo di diversificare la propria attività, l'azienda ha avviato una serie di investimenti in attrezzature ed infrastrutture per migliorare la funzionalità dei servizi e delle attività non aeronautiche.

All'interno del sedime aeroportuale l'azienda ospita, inoltre, nel tentativo di contribuire alla crescita e alla diffusione della cultura dell'imprenditorialità turistica e promuovere lo sviluppo del tessuto sociale ed economico, il corso di laurea in "Economia e Imprese del Turismo". Tale iniziativa, che ha riscosso un significativo apprezzamento da parte degli addetti ai lavori, rappresenta un concreto esempio di integrazione tra l'aeroporto, l'università e la comunità locale.

Si segnala, infine, a sostegno di quanto finora argomentato, che GEASAR ha svolto un importante ruolo nell'ambito della riapertura dell'Aeroporto di Tortolì mettendo a disposizione le esperienze maturate e supportando con le proprie competenze la GEARTO.

Tali precipue iniziative sembrano sancire la ricerca di una qualche forma di integrazione tra Aeroporto, Territorio ed Istituzioni, al fine di ottimizzare le potenzialità di crescita del trasporto aereo – da e per la Sardegna – anche attraverso una logica di sistema aeroportuale.

## 5. Conclusioni

Le dinamiche di cambiamento che negli ultimi anni hanno interessato il settore del trasporto aereo, sia a livello nazionale che internazionale, hanno profondamente modificato le modalità di gestione degli aeroporti. Il concetto di

scalo rivolto esclusivamente all'erogazione del servizio di trasporto, ha dimostrato tutti i suoi limiti, venendo ad essere sostituito dalle più moderne teorie di sviluppo che mettono al centro della gestione le esigenze del cliente finale.

Il caso di studio analizzato sembra dimostrare come la strategia sia necessariamente il frutto di un processo di sviluppo delle conoscenze (di apprendimento) e come la capacità del management di rinnovare un sistema di idee dominanti ormai inadeguate rappresenti la chiave di volta per la gestione strategica.

La riconfigurazione del *business* avvenuta all'interno della GEASAR, per di più, evidenzia il carattere di *prime mover* della società.

"Prime mover", quali soggetti che piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulle loro competenze distintive riescono a sviluppare un'ulteriore fondamentale competenza, quella di mobilitare e gestire gli attori esterni e le loro competenze. In ultima analisi, sono quei soggetti che riescono a sviluppare "un modello integrato basato sulla visione [...] per mettere insieme degli operatori in possesso di *asset* e competenze dissimili, formando così un sistema nuovo ed efficace di creazione del valore" (Normann, 2002).

Concludendo si può affermare che il caso di studio prospetta una possibile utile soluzione ad uno degli attuali problemi delle gestioni aeroportuali di cui già discusso all'interno della presente trattazione, quello relativo al governo sistemico delle tante attività che insistono intorno all'infrastruttura stessa nonché del coordinamento delle varie responsabilità in capo ai vari portatori di interesse esistenti.

In tale prospettiva, sembra quanto mai opportuno che i manager delle aziende aeroportuali riescano a trovare una via per superare le criticità insite nella gestione di tali società, riuscendo a definire un opportuno *framework* concettuale all'interno del quale collocare il *business* aeroportuale.

Ulteriormente, si rileva come il ruolo della dimensione *non-aviation*, da quanto mostrato nel corso dello sviluppo del caso di studio, stia assumendo una dimensione rilevante al punto da prospettare una completa riconfigurazione dello specifico *business* aeroportuale.

In questo senso, comunque, si riconosce che, al fine di ottenere più strutturate evidenze empiriche, sarebbe necessario ampliare l'arco temporale delle analisi effettuate, ma ciò, tuttavia, risulta al momento impossibile considerata la recente operatività a regime di Cortesa ed Eccelsa Aviation. Ciononostante, i risultati evidenziati – e soprattutto la loro evoluzione – sembrano prospettare un nuovo e proficuo percorso di sostenibilità e sviluppo.

Infine, ribadendo l'impossibilità di effettuare delle generalizzazioni quantitative a causa dell'estrema eterogeneità delle realtà aeroportuali, si può comunque sintetizzare come a partire dal caso di studio si possono mettere in evidenza talune tendenze evolutive del settore che trovano nella dimensione "non aeronautica" il nucleo centrale per la definizione dei percorsi di sopravvivenza e sviluppo delle aziende aeroportuali attraverso l'identificazione di nuove *business idea* in grado di aprire scenari di mercato in passato non noti.

## Bibliografia

- Abrate G., Erbetta F. (2010), "Efficiency and patterns of service mix in airport companies: An input distance function approach", in *Transportation Research Part E*, vol. 46, 693-708.
- Airport Council International, (2010). "Annual Report", [www.airports.org](http://www.airports.org).
- Bork A. (2006), "Developing a retail marketing strategy to promote both airport and retailers", in *Journal of Airport Management*, n°1, 348–356.
- Castillo-Manzano J.I. (2010), "Determinants of commercial revenues at airports: Lessons learned from Spanish regional airports", in *Tourism Management*, vol.31, n°6, 788-796.
- Doganis R. (1992), *The airport business*, Routledge, London.
- ENAC (2011), "Dati traffico 2010", [www.enac.gov.it](http://www.enac.gov.it).
- Fasone V. (2011), *La strategia corporate nelle aziende di gestione aeroportuale: principali criticità e tendenze evolutive*, Giuffrè, Milano.
- Forsyth P., H. M. Niemeier, Wolf H. (2011), "Airport alliances and mergers - Structural change in the airport industry?", in *Journal of Air Transport Management*, n°17, 49-56.
- Forsyth P., Gillen D., Müller J., Niemeier H.M. (2010), *Airport Competition: The European Experience*, Ashgate Publications, Farnham.
- Freathy P. (2004), "The commercialisation of European airports: successful strategies in a decade of turbulence?", in *Journal of Air Transport Management*, n°10, 191–197.
- Fuerst F., Gross S., Klose U. (2011), "The sky is the limit? The determinants and constraints of European airports commercial revenues", in *Journal of Air Transport Management*, n°17, 278-283.
- Gillen D. (2011), "The evolution of airport ownership and governance", in *Journal of Air Transport Management*, n°17, 3-13.
- Gillen D., Lall A. (2004), "Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports", in *Journal of Air Transport Management*, n°10, 41-50.
- Graham A. (2009), "How important are commercial revenues to today's airports?", in *Journal of Air Transport Management*, vol.15, n°3, 106-111.
- Graham A. (2008), *Managing airports. An international perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jarach D. (2005), *Airport Marketing*, Ashgate, London.
- Kramer L. S. 2010, "Airport Revenues Diversification", in *Transportation Research Board, ACRP Synthesis*, n°19, 1-2.
- Mangia G. (2006), *Un'analisi organizzativa del business system aeroportuale. Il caso dell'aeroporto internazionale di Napoli*, Franco Angeli, Milano,.
- Martellini M. (2006), *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, Franco Angeli, Milano.
- Morrison W. G. (2009), "Real estate, factory outlets and bricks: A note on non-aeronautical activities at commercial airports", in *Journal of Air Transport Management*, n°15, 112-115.

- Normann R. (1979), *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, ETAS libri, Milano.
- Normann R. (2002), *Ridisegnare l'impresa*, ETAS libri, Milano.
- Oum T., Yu C., Fu X. (2003), "A comparative analysis of productivity performance of the world's major airport: summary report of the ATRS global airport benchmarking research report-2002", in *Journal of Air Transport Management*, vol.9, n°5, 285–297.
- Oum T., Yu C. (2004), "Measuring airports' operating efficiency: a summary of the 2003 ATRS global airport benchmarking report", in *Transportation Research E*, vol.40, n°6, 515–532.
- Papatheodorou A., Lei Z. (2006), "Leisure travel in Europe and airline business models: a study of regional airports in Great Britain", in *Journal of Air Transport Management*, n°12, 47-52.
- Reiss B. (2007), "Maximising non-aviation revenue for airports: developing airport cities to optimize real estate and capitalize on land development opportunities", in *Journal of Airport Management*, n°1, 284-293.
- Schramm W. (1971), "Notes on case studies of instructional media projects", Working paper for the Academy for Educational Development, Washington DC, 1-43, <http://eric.ed.gov>.
- Tovar B., Rendeiro R. (2009), "Are outsourcing and non-aeronautical revenues important drivers in the efficiency of Spanish airports?", in *Journal of Air Transport Management*, n°15, 217-220.
- Yin R. (1994), *Case study research design and methods*, Sage (2<sup>nd</sup> edn.), London.
- Zhang, A., Zhang, Y. (1997), "Concession revenue and optimal airport pricing", in *Transportation Research Part E*, vol. 33, 287–296.

### **Vincenzo Fasone**

Ricercatore in Economia Aziendale  
Facoltà di Scienze Economiche e Sociali  
Università degli Studi di Enna "Kore".  
94100 Enna  
e-mail: vincenzo.fasone@unikore.it

### **Pasquale Maggiore**

Dottorando di ricerca in "Tecnologie e Management delle Infrastrutture Aeronautiche".  
Facoltà di Ingegneria ed Architettura  
Università degli Studi di Enna "Kore".  
94100 Enna  
e-mail: pasquale.maggiore@unikore.it