

IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE TRA CINA E ITALIA

nel settore dell'aviazione civile alla luce dello sviluppo dell'industria del turismo culturale dei due paesi nel contesto della "Belt and Road Initiative"

CASO STUDIO SULLO SVILUPPO DI CHINA EASTERN AIRLINES IN ITALIA

2020 >>>



LUISS



Indice

I. Panoramica della storia della cooperazione tra Cina e Italia nel settore dell'aviazione civile.....	1
1. Panoramica della storia della cooperazione tra Cina e Italia nel settore dell'aviazione civile (1970-2020)..	1
1.1 In seguito allo stabilimento delle relazioni diplomatiche, Cina e Italia siglarono un accordo relativo ai trasporti aerei civili	1
1.2 Con l'inizio delle politiche di riforma e apertura della Cina, i due paesi inaugurarono nuove rotte aeree.....	2
1.3 In seguito all'istituzione della "Belt and Road Initiative", la cooperazione tra Cina e Italia nel settore dell'aviazione civile si è sviluppata sempre più rapidamente.....	3
2. Panoramica della storia della cooperazione tra Cina e Italia nel settore del turismo (1970-2020).....	11
2.1 Introduzione.....	11
2.2 Alcuni dati preliminari sulla cooperazione Italia-Cina nel settore turistico.....	11
2.3 La rilevanza strategica della "Belt and Road Initiative".....	13
2.4 Il 2020: annus horribilis del settore turismo	15
II. Il ruolo della cooperazione Cina-Italia in aviazione civile per lo sviluppo dell'industria turistica di due paesi	17
1. Analisi dei dati: la cooperazione tra Cina e Italia nei settori dell'aviazione civile e del turismo	17
1.1 Il turismo in Cina.....	17
1.2 Il turismo in Italia	21
2. La China Eastern Airlines - un'azienda solida e innovativa	23
2.1 Introduzione.....	23
2.2 La dimensione nazionale: essere forti "in casa" per diventare più grandi a livello internazionale....	24
2.3 "Flying global" – la nuova sfida per la China Eastern Airlines	27
2.4 Sviluppi recenti e le "tre frecce" di CEA verso un nuovo "decennio d'oro"	28
III. Sfide e opportunità del Covid19 per il settore di aviazione civile e per l'industria turistica.....	31
1. L'impatto del Covid-19 sull'aviazione civile.....	31
1.1 Impatto generale sul settore dell'aviazione globale.....	31
1.2 La Cina si sta recuperando più velocemente rispetto agli altri Paesi?	37
2. Il ruolo eccezionale di China Eastern Airlines durante la pandemia di COVID-19	39
2.1 Una vittoria nella battaglia contro l'epidemia di COVID-19.....	39
2.2 Collaborazione mondiale contro la pandemia di COVID-19.....	42
2.3 Prevenzione della salute e social media.....	44
3. La rilevanza della responsabilità sociale d'impresa nel mondo post-pandemico	45
3.1. Opportunità nel quadro "Belt and Road Initiative" in un mondo post-pandemico.....	46
IV. Verso un nuovo decennio d'oro: sfide e opportunità per la cooperazione culturale e turistica	48
1. L'aviazione verso un mondo "post pandemico". Sfide e opportunità.....	48
1.1 Reinventare l'aviazione civile: temi chiave e nuove tendenze per la ripresa.....	49

1.2 Opportunità per il settore	50
1.3 Il ruolo dei Governi nella pandemia	51
2. Punti di forza del turismo italiano. Il ruolo di CEA nella collaborazione turistica tra Italia e Cina	52
2.1 Un esempio di collaborazione turistica bilaterale: i siti patrimonio mondiale dell'UNESCO	52
2.2 L'ascesa del trasporto aereo e del turismo in Italia prima della pandemia.....	52
2.3 L'attrazione di turisti cinesi in Italia	53
Conclusioni: La strada verso un avvicinamento culturale: come può China Eastern Airlines continuare a investire sulla cultura per promuovere gli scambi culturali Cina-Italia.....	54
1. Due paesi legati dalla bellezza: la cooperazione culturale tra l'Italia e la Cina e il ruolo di China Eastern Airlines	54
2. Verso la leadership nella cooperazione culturale e turistica: idee e suggerimenti per il futuro	56
2.1 Investire nel dialogo interculturale e nel capitale umano	56
2.2 Il ruolo delle università nella promozione di un avvicinamento culturale.....	57
2.3 Continuare a investire nel quadro del futuro Anno della Cultura e del Turismo Italia-Cina.....	57

IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE TRA CINA E ITALIA

nel settore dell'aviazione civile alla luce dello sviluppo dell'industria del turismo culturale dei due paesi nel contesto della "Belt and Road Initiative"

— Caso studio sullo sviluppo di China Eastern Airlines in Italia

I. Panoramica della storia della cooperazione tra Cina e Italia nel settore dell'aviazione civile

1. Panoramica della storia della cooperazione tra Cina e Italia nel settore dell'aviazione civile (1970-2020)

1.1 In seguito allo stabilimento delle relazioni diplomatiche, Cina e Italia siglarono un accordo relativo ai trasporti aerei civili

Nel 2020 ricorre il 50° anniversario dell'allacciamento delle relazioni diplomatiche tra Cina e Italia, che i due paesi stabilirono ufficialmente nel 1970. Nel 1972 e nel 1973, vennero organizzate visite tra le delegazioni dell'aviazione civile dei due governi, che portarono alla firma dell'"Accordo tra il governo della Repubblica italiana e il governo della Repubblica Popolare Cinese relativo ai trasporti aerei civili".

Il 19 ottobre 1972, una delegazione dell'Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese (qui di seguito denominata AACC) guidata da Ma Renhui, allora vice direttore dell'AACC, visitò l'Italia e incontrò in via ufficiale il generale Felice Santini, capo della delegazione dell'Aeronautica Italiana. Durante il colloquio amichevole, la delegazione cinese e la controparte italiana ottennero risultati soddisfacenti.¹

Il 5 gennaio 1973, una delegazione dell'Aeronautica Italiana guidata dal generale Santini visitò la Cina.² Tre giorni dopo, l'8 gennaio, Kuang Rennong, allora direttore dell'AACC, e il generale Santini firmarono formalmente l'"Accordo tra il governo della Repubblica italiana e il governo della Repubblica Popolare Cinese relativo ai trasporti aerei civili" in rappresentanza dei rispettivi governi.³ L'accordo venne firmato "per facilitare i contatti amichevoli tra i popoli della Cina e dell'Italia e sviluppare le relazioni reciproche tra i due Paesi in materia di trasporto aereo, secondo i principi di reciproco rispetto per l'indipendenza e la sovranità, di non interferenza negli affari interni reciproci, di equità e mutuo beneficio, nonché di cooperazione amichevole, e per

¹ "La delegazione dell'aviazione civile cinese termina la sua visita in Italia e lascia Roma", Quotidiano del Popolo, 29.10.1972, p.6.

² "La delegazione aeronautica italiana arriva a Pechino", Quotidiano del Popolo, 06.01.1973, p.3.

³ Wang Heying et al., 1987, Eventi nelle relazioni economiche e commerciali estere della Repubblica Popolare Cinese 1949-1985, Pechino: Foreign Trade Education Press, p. 420.

l'istituzione di servizi aerei di linea tra e oltre i rispettivi territori.”⁴ Inoltre, i due allegati inclusi nell'accordo contenevano disposizioni specifiche sulle rotte e la frequenza dei voli, nonché sui servizi di navigazione, comunicazioni radio, servizi meteorologici e altri servizi ausiliari. L'accordo entrò in vigore il 29 gennaio 1975.

1.2 Con l'inizio delle politiche di riforma e apertura della Cina, i due paesi inaugurarono nuove rotte aeree

Di pari passo con l'inizio delle politiche di riforma e apertura della Cina del 1978, l'aviazione civile cinese iniziò un percorso di rapido sviluppo, diventando sempre più attiva negli scambi internazionali e nel commercio estero. Inoltre, anche i settori dei trasporti aerei internazionali e le relazioni internazionali si svilupparono a pieno ritmo.⁵ Le tre principali compagnie aeree cinesi, ovvero Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines, inaugurarono rotte aeree tra la Cina e l'Italia.

1) La rotta Roma–Pechino di Air China

Nel giugno 1986 Air China inaugurò ufficialmente la rotta Roma–Pechino, la prima rotta diretta tra Cina e Italia, costruendo così un ponte aereo tra i due paesi.⁶ Dal 14 al 28 luglio 1986, una delegazione guidata da Ke Deming, allora vice direttore dell'AACC, visitò Roma, Firenze e Venezia. Il 23 luglio una delegazione italiana visitò Pechino e Xi'an.⁷

2) Le rotte Pechino–Milano–Roma, Shanghai–Milano–Roma e Shanghai–Milano di Air China

Nel 1996 Air China lanciò la rotta Pechino–Milano–Roma e, nel settembre 2003, inaugurò la rotta Shanghai–Milano–Roma: i servizi aerei diretti per l'Italia della compagnia raggiunsero così quota cinque voli settimanali. Il gemellaggio tra Shanghai e Milano aveva avuto inizio nel 1979: grazie all'apertura della rotta Shanghai–Milano, gli scambi tra le due città migliorarono notevolmente, svolgendo un ruolo essenziale nella promozione degli accordi economici e commerciali tra Cina e Italia.⁸ Nel marzo 2008 Air China inaugurò la rotta aerea diretta Shanghai–Milano e, allo stesso

⁴ Ministero degli Affari Esteri della Repubblica Popolare Cinese, “Accordo tra il governo della Repubblica italiana e il governo della Repubblica Popolare Cinese relativo ai trasporti aerei civili”, <http://treaty.mfa.gov.cn/Treaty/web/index.jsp>

⁵ Liu, Li, Wang, Yong (a cura di), 2018, Breve storia dello sviluppo dell'Aviazione Civile Cinese, Pechino: China Civil Aviation Publishing House. p. 80.

⁶ Zhang Rui, “Air China celebra il 30esimo anniversario del primo volo passeggeri in Italia a Roma”, 01.07.2016, www.oushinet.com/ouzhong/ouzhongnews/20160701/234959.html

⁷ “[Storia dell'Aviazione Civile in Cina – Oggi]: Sichuan Airlines inizia a operare”, 14.07.2014, <http://news.carnoc.com/list/287/287675.html>

⁸ Ufficio Economico e Commerciale della Repubblica Popolare Cinese a Milano, “Air China lancia la nuova rotta Shanghai-Milano”, 29.09.2003, <http://milan.mofcom.gov.cn/article/jmxw/200309/20030900132380.shtml>

tempo, decise di aumentare a 14 il numero dei voli settimanali da Pechino o Shanghai con destinazione Milano e Roma.⁹

3) Le rotte Roma–Pechino e Roma–Shanghai di China Eastern Airlines e Alitalia

Nel febbraio 2011 China Eastern Airlines e Alitalia annunciarono la creazione di voli diretti da Roma con destinazione Pechino e Shanghai. China Eastern Airlines divenne così la prima compagnia aerea cinese a volare direttamente da Shanghai a Roma, effettuando ben otto voli di andata e ritorno ogni settimana¹⁰: questa nuova rotta sancì la nascita del terzo collegamento aereo regolare tra Cina e Italia.¹¹ China Eastern Airlines e Alitalia firmarono due accordi di cooperazione (nello specifico un accordo di cooperazione tra le compagnie aeree e un accordo di code-sharing), dando così il via a un'importante collaborazione. Secondo gli accordi, China Eastern Airlines sarebbe stata responsabile della rotta Shanghai–Roma, mentre Alitalia si sarebbe occupata della rotta Pechino–Roma. Le parti iniziarono a operare voli in code-sharing, sostenendo l'una le operazioni di volo e i servizi di assistenza a terra dell'altra e creando un programma “frequent flyer” condiviso da cui trarre reciproco beneficio.¹²

1.3 In seguito all'istituzione della “Belt and Road Initiative”, la cooperazione tra Cina e Italia nel settore dell'aviazione civile si è sviluppata sempre più rapidamente

1.3.1 Visite di alto livello per promuovere la cooperazione nei settori dell'aviazione e dell'aviazione civile

La Cina presentò la “Belt and Road Initiative” nel 2013. Uno dei punti critici della strategia cooperativa era proprio la creazione di una rete di infrastrutture che comprendesse lo sviluppo e la creazione di piattaforme e meccanismi per la cooperazione a livello internazionale nel settore dell'aviazione civile tra la Cina e i paesi posti lungo la Nuova Via della Seta. Grazie alla “Belt and Road Initiative”, la collaborazione tra Cina e Italia per la promozione e lo sviluppo del settore dell'aviazione ha potuto compiere progressi significativi.

⁹ “Air China sta per lanciare un volo diretto da Shanghai a Milano”, 28.02.2008, http://www.ce.cn/xwzx/mil/junmore/200802/28/t20080228_14669812.shtml

¹⁰ Ufficio Economico e Commerciale della Repubblica Popolare Cinese nella Repubblica d'Italia, “China Eastern Airlines e Alitalia annunciano ufficialmente l'apertura di voli diretti da Pechino e Shanghai a Roma”, 18.02.2011, it.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201102/20110207407606.shtml

¹¹ Ufficio Economico e Commerciale della Repubblica Popolare Cinese nella Repubblica d'Italia, “Il volo diretto di China Eastern Airlines da Roma a Shanghai è stato inaugurato il 29 marzo”, 30.03.2011, <http://it.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201103/20110307474131.shtml>

¹² Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese, “China Eastern Airlines e Alitalia hanno firmato un accordo di cooperazione”, 28.02.2011, www.caac.gov.cn/XWZX/HYDT/201102/t20110228_16939.html

1) La cooperazione nei settori dell'aviazione e dell'aviazione civile nel quadro dei Piani d'Azione Triennale e Quadriennale Cina-Italia

Nel giugno 2014, l'allora primo ministro italiano Matteo Renzi si recò in Cina per celebrare il decimo anniversario del partenariato strategico globale tra Italia e Cina. Durante la visita, i due governi firmarono il "Piano d'azione triennale per il rafforzamento della cooperazione economica tra Italia e Cina (2014-2016)". Nel piano, il settore dell'aviazione veniva considerato uno dei cinque settori prioritari che le parti intendevano promuovere per rafforzare gli scambi e la cooperazione bilaterali. Cina e Italia decisero inoltre di incoraggiare lo sviluppo di un clima collaborativo e di efficaci rapporti tra le autorità locali.¹³

Nel maggio 2017, l'allora primo ministro italiano Paolo Gentiloni visitò la Cina per partecipare al "Forum Belt and Road per la cooperazione internazionale". In quell'occasione i due governi firmarono il "Piano di Azione per il rafforzamento della cooperazione economica, commerciale, culturale e scientifico-tecnologica tra Italia e Cina 2017-2020". Il Piano d'Azione considerava il settore dell'aviazione uno dei campi di sviluppo prioritario per la cooperazione tra le parti. Cina e Italia convennero di facilitare un dialogo per l'attuazione della collaborazione nei settori pertinenti tra le rispettive autorità competenti. Tenendo in considerazione le strategie "Industria 4.0" e "Made in China 2025" pianificate dai governi cinese e italiano, il Piano d'Azione considerava l'aviazione uno dei settori prioritari per la cooperazione bilaterale. Inoltre, il segmento riguardante l'"Urbanizzazione Sostenibile" menzionava che le parti avevano espresso soddisfazione per i risultati raggiunti dalla cooperazione Sino-Italiana nel campo dell'aviazione e speravano di aumentare il numero dei voli tra i due paesi per assecondare i desideri delle compagnie aeree e la domanda dei passeggeri. Oltre al Piano d'Azione appena firmato, Cina e Italia concordarono di aumentare nell'immediato la frequenza dei voli di linea e dei trasporti cargo tra i due paesi su base reciproca per soddisfare la crescente domanda da parte dei viaggiatori d'affari e dei turisti. Le parti decisero inoltre di avviare quanto prima consultazioni sull'attuazione di un nuovo Memorandum d'Intesa.¹⁴ Il "Piano di Azione per il rafforzamento della cooperazione economica, commerciale, culturale e scientifico-tecnologica tra Italia e Cina 2017-2020" includeva anche contenuti più specifici e dettagliati per lo sviluppo dell'aviazione e dell'aviazione civile, mettendo in evidenza la cooperazione sempre più stretta tra Cina e Italia in questi settori.

¹³ "Piano d'azione triennale per il rafforzamento della cooperazione economica tra Italia e Cina (2014-2016)", *Quotidiano del Popolo*, 12.06.2014, p. 2.

¹⁴ Ministero degli Affari Esteri della Repubblica Popolare Cinese, "Piano di Azione per il rafforzamento della cooperazione economica, commerciale, culturale e scientifico-tecnologica tra Italia e Cina 2017-2020", 16.05.2017, https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/1207_679894/t1462262.shtml

2) La cooperazione nei settori dell'aviazione e dell'aviazione civile: un tema centrale delle Riunioni Congiunte del Comitato Governativo Italia-Cina

Nel maggio 2016, durante la visita del ministro degli esteri cinese Wang Yi in Italia, Cina e Italia firmarono il “Comunicato Congiunto della VII Riunione Congiunta del Comitato Governativo Italia-Cina”. Le parti ribadirono l'importanza della promozione del turismo e degli scambi di personale per promuovere la comprensione reciproca e l'amicizia tra i popoli. Al fine di rafforzare gli scambi di personale, i delegati espressero il proprio sostegno ai nuovi voli diretti tra Cina e Italia e alla piena attuazione all'accordo raggiunto tra le autorità aeronautiche e basato sulla mutua soddisfazione.¹⁵

Nel dicembre 2017, in occasione della visita ufficiale in Cina di Angelino Alfano, allora ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale, il “Comunicato Congiunto della VIII Riunione Congiunta del Comitato Governativo Italia-Cina” venne firmato a seguito di un incontro istituzionale. Discutendo di infrastrutture e connettività, i ministri ribadirono l'interesse a sviluppare sinergie tra la “Belt and Road Initiative” e il sistema italiano dei trasporti e delle infrastrutture. Espressero anche la comune volontà di rafforzare i collegamenti aerei tra i due paesi.¹⁶

Nel gennaio 2019, durante una visita in Italia del ministro cinese Wang Yi, i ministri degli esteri firmarono il “Comunicato Congiunto della IX Riunione Congiunta del Comitato Governativo Italia-Cina”. Parlando di connettività, le parti espressero la volontà di rafforzare i collegamenti aerei tra i paesi, agevolando l'attività dei rispettivi vettori e favorendo l'accesso ai rispettivi mercati.

3) La visita del Presidente Xi Jinping in Italia approfondì ulteriormente la cooperazione nel settore dell'aviazione civile

Nel marzo 2019, il Presidente Xi Jinping visitò l'Italia: si trattò di una visita storica che inaugurò una nuova era per le relazioni bilaterali. Cina e Italia firmarono il “Memorandum d'Intesa tra il governo della Repubblica Italiana e il governo della Repubblica Popolare Cinese sulla collaborazione nell'ambito della ‘Via della Seta economica’ e dell’‘Iniziativa per una Via della Seta marittima del 21° secolo’”. L'Italia diventò così il primo paese del G7 ad aderire alla “Belt and Road Initiative”. Nel “Comunicato Congiunto tra la Repubblica Italiana e la Repubblica Popolare Cinese sul rafforzamento del partenariato strategico globale”, Cina e Italia accolsero con favore la firma del Memorandum d'intesa nel quadro dell'iniziativa “Belt and Road”. Le parti riconobbero le

¹⁵ Ministero degli Affari Esteri della Repubblica Popolare Cinese, “Comunicato Congiunto della VII Riunione Congiunta del Comitato Governativo Italia-Cina”, 10.05.2016, https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/xgxw_679888/t1361905.shtml

¹⁶ Ministero degli Affari Esteri della Repubblica Popolare Cinese, “Comunicato Congiunto della VIII Riunione Congiunta del Comitato Governativo Italia-Cina”, 19.12.2017, https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679882/1207_679894/t1520725.shtml

potenzialità della “Belt and Road Initiative” per la promozione della connettività, ed espressero la volontà di rafforzare i collegamenti aerei tra i due Paesi, agevolando l’attività dei rispettivi vettori e favorendo l’accesso ai rispettivi mercati.¹⁷

1.3.2 La firma degli accordi tra AACC, Europa e Italia promosse la cooperazione

Sino-Italiana nel settore dell’aviazione civile

Nel dicembre 2014, una delegazione guidata da Wang Zhiqing, vice direttore dell’AACC, partecipò alla “Conferenza europea dell’aviazione civile” (ECAC) in Francia e firmò un Memorandum di Cooperazione tra AACC ed ECAC. Le parti convennero su tre punti: creare una rete di scambi e cooperazione a tutto tondo, stabilire un meccanismo di riunioni regolari e migliorare le relazioni tra Cina e Europa nel settore dell’aviazione civile. In quell’occasione, Wang Zhiqing incontrò i capi delle autorità dell’aviazione civile di sette paesi, Italia inclusa.¹⁸

Nel gennaio 2015, Cina e Italia tennero una serie di incontri a Pechino. Wang Zhiqing e Alessio Quaranta, direttore generale dell’Ente Nazionale per l’Aviazione Civile (ENAC), firmarono un Memorandum d’Intesa per garantire maggiori diritti al traffico aereo tra i due paesi. Il nuovo accordo allentò i limiti di capacità di trasporto, ponendo solide basi per un numero più alto di voli tra Cina e Italia.¹⁹

Nel febbraio 2017, Wang Zhiqing incontrò l’allora ministro italiano delle infrastrutture e dei trasporti Graziano Delrio e la sua delegazione a Pechino. Le parti esaminarono a fondo la possibilità di un’espansione dell’accordo sui servizi aerei e sul rafforzamento della cooperazione bilaterale nel settore dell’aviazione civile.²⁰

Nel gennaio 2020, una delegazione dell’AACC guidata da Cui Xiaofeng, vice direttore dell’AACC, e una delegazione italiana guidata da Nicola Zaccheo, allora presidente dell’Ente Nazionale per l’Aviazione Civile (ENAC), si incontrarono a Pechino, dove tennero riunioni bilaterali per discutere accordi di collaborazione nel settore dell’aviazione e firmarono un Memorandum d’Intesa per espandere le rotte aeree tra Cina e Italia. Durante gli incontri, le parti esaminarono i risultati dell’industria dei trasporti aerei nei rispettivi paesi. Ne convennero che il trasporto aereo è un elemento essenziale per rafforzare la “Belt and Road Initiative” e costituire partenariati strategici nel campo della connettività, in quanto il trasporto aereo ha un ruolo positivo nella promozione

¹⁷ “Comunicato Congiunto tra la Repubblica Italiana e la Repubblica Popolare Cinese sul rafforzamento del partenariato strategico globale”, Quotidiano del Popolo, 24.03.2019, p. 2.

¹⁸ Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese, “L’Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese e la Conferenza europea dell’aviazione civile firmano un Memorandum di Cooperazione”, 15.12.2014, www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201412/t20141215_13916.html

¹⁹ Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese, “Cina e Italia discutono d’aviazione”, 14.01.2015, www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201501/t20150114_13949.html

²⁰ Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese, “Wang Zhiqing ha incontrato il ministro italiano delle infrastrutture e dei trasporti”, 24.02.2017, www.caac.gov.cn/XWZX/MHYW/201702/t20170227_42772.html

degli scambi economici, commerciali e culturali tra Cina e Italia. Prendendo in considerazione la domanda del mercato in quel particolare momento e i piani per il futuro, ad esempio “Cina-Italia 2020: Anno della cultura e del turismo”, le parti decisero di aumentare in modo significativo la capacità, le destinazioni e la flessibilità operativa dell’industria del trasporto aereo. Nel gennaio 2020, sette compagnie aeree cinesi e italiane operavano voli passeggeri e trasporto cargo da 14 città in Cina, tra cui Pechino, Shanghai, Guangzhou e Hangzhou, con destinazione Roma e Milano, per un totale di 53 voli settimanali.²¹ Firmando il Memorandum d’Intesa, le parti speravano di incrementare la capacità in termini di frequenze passeggeri fino a 164 voli settimanali.²²

1.3.3 Cina e Italia: l’apertura di nuove rotte aeree e la promozione degli scambi di personale

Altre aerolinee nazionali iniziarono a inaugurare rotte con l’Italia nel quadro della “Belt and Road Initiative”. Anche il numero di città con voli diretti aumentò progressivamente: oltre a Pechino e Shanghai, si inaugurarono collegamenti con altre grandi città cinesi.

1) La rotta Wenzhou–Roma di China Eastern Airlines e l’Aeroporto Internazionale di Wenzhou Longwan

Dopo aver firmato un accordo di cooperazione con l’Aeroporto Internazionale di Wenzhou Longwan il 17 settembre 2013, China Eastern Airlines inaugurò la rotta Wenzhou–Roma il 24 dicembre. Il primo collegamento diretto tra una città cinese a livello di prefettura e l’Europa effettuava due voli di andata e ritorno ogni martedì e giovedì. Vale la pena sottolineare che la maggior parte dei cinesi d’oltremare attualmente residenti in Italia provengono dalla città di Wenzhou. L’apertura di nuove rotte favorì gli scambi economici e commerciali tra Wenzhou, l’Italia e l’Europa.²³

2) La rotta Ningbo–Roma di China Eastern Airlines e l’Aeroporto Internazionale di Ningbo Lishe

Il 28 maggio 2015 venne ufficialmente inaugurata la rotta internazionale Ningbo–Roma operata da China Eastern Airlines: era la prima rotta passeggeri diretta lanciata dall’aeroporto internazionale di

²¹ “Cina e Italia a colloquio sull’aviazione”, CAAC Journal, 16.01.20, p. 1.

²² Ministero Italiano delle Infrastrutture e dei Trasporti, “Trasporto aereo: triplicati i collegamenti tra Italia e Cina”, 14.01.2020, <https://www.mit.gov.it/comunicazione/news/trasporto-aereo-aeroporti/trasporto-aereo-triplicati-i-collegamenti-tra-italia-e>

²³ Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese, “China Eastern Airlines e l’Aeroporto Internazionale di Wenzhou Longwan firmano un accordo di cooperazione”, 22.09.2013, http://www.caacnews.com.cn/1/6/201309/t20130922_1146835.html

Ningbo Lishe a volare in Europa. La Zhejiang Branch Company di China Eastern Airlines colse l'occasione dell'“Expo 2015”, ospitata da Milano, per lanciare questa rotta con lo scopo di facilitare i viaggi d'affari tra i due paesi e favorire la cooperazione economica e gli scambi culturali tra Ningbo e l'Italia.²⁴

3) La rotta Guangzhou–Wuhan–Roma di China Southern Airlines

Il 16 dicembre 2015 China Southern Airlines lanciò la rotta andata e ritorno Guangzhou–Wuhan–Roma che effettuava tre voli settimanali: era la prima rotta a creare un collegamento tra la Cina meridionale e l'Italia e tra Guangzhou e Roma, un'importante città lungo la Via della Seta Marittima. Questa nuova rotta rafforzò notevolmente gli scambi economici e commerciali e gli scambi di personale tra i paesi.²⁵ Al contempo, Alitalia firmò un nuovo accordo di code-sharing con China Southern Airlines: la compagnia di bandiera italiana iniziò a operare voli in code-sharing con otto rotte aperte da China Southern Airlines, tra cui la nuovissima Wuhan–Roma. L'accordo, che riguardava 28 rotte tra Italia e Cina, promosse notevolmente la cooperazione Sino-Italiana nel settore dell'aviazione civile.

Oltre alle tre maggiori compagnie aeree cinesi, anche altre aerolinee nazionali iniziarono a inaugurare rotte con l'Italia nel quadro della “Belt and Road Initiative”. Anche il numero di città con voli non stop aumentò progressivamente: oltre a Pechino e Shanghai, si inaugurarono i collegamenti con altre grandi città cinesi.

4) Le rotte Chongqing–Roma, Haikou–Chongqing–Roma e Xi'an–Roma di Hainan Airlines

Il 27 aprile 2015, Hainan Airlines inaugurò ufficialmente il primo volo diretto tra Chongqing e Roma. La rotta Chongqing–Roma si era fatta avanti per colmare il vuoto di voli diretti da Chongqing, e più in generale dalla Cina sud-occidentale, all'Europa occidentale.²⁶

Istituito il 30 dicembre 2013, il Consolato Generale d'Italia a Chongqing firmò un Accordo Quadro con Hainan Airlines nel febbraio 2015. Sergio Maffettone, allora console generale a Chongqing, spiegò che l'apertura della rotta aerea era il risultato del coordinamento degli sforzi dei due governi. Questo nuovo collegamento aereo fu di importanza strategica per rafforzare le relazioni bilaterali tra l'Italia e il sud-ovest della Cina.²⁷ Il 21 maggio 2016, Hainan Airlines lanciò la prima rotta regolare

²⁴ Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese, “Il primo volo diretto di China Eastern Airlines da Ningbo a Roma è decollato il 28”, 28.05.2015, www.caacnews.com.cn/1/6/201505/t20150528_1182898.html

²⁵ “Voli da Guangzhou a Roma: China Southern Airlines inaugurerà la prima rotta tra la Cina del sud e l'Italia”, 04.12.2015, www.oushinet.com/news/qs/qsnews/20151204/214373.html

²⁶ Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese, “Hainan Airlines lancia un volo diretto tra Chongqing e Roma per supportare la *Belt and Road Initiative*”, 27.04.2015, www.caacnews.com.cn/1/6/201504/t20150427_1181401.html

²⁷ Lu Yu, “Il 27 aprile Chongqing inaugurerà voli diretti per Roma: due voli a settimana ogni lunedì e venerdì”, 06.02.2015, http://cq.cqnews.net/html/2015-02/06/content_33415077.htm

intercontinentale nella storia di Haikou: la rotta Haikou–Chongqing–Roma.²⁸

Il 9 dicembre 2015 Hainan Airlines lanciò il volo internazionale Xi'an–Roma che permetteva di collegare il punto di partenza e la destinazione finale dell'antica Via della Seta. L'apertura della rotta aerea permise di approfondire le relazioni amichevoli tra Cina e Italia, costruendo un ponte aereo promosso dalla “Belt and Road Initiative”, nonché di approfondire gli scambi tra Cina e Italia in vari ambiti, quali scambi affaristici, turismo e diverse tipologie di visite di gruppo.²⁹

5) Le tratte Pechino–Roma e Milano–Shanghai di Alitalia

Dopo aver sospeso i voli per la Cina nel 2013, Alitalia inaugurò ufficialmente la rotta Pechino–Roma il 19 luglio 2016. In precedenza, durante l'”Expo 2015”, Alitalia aveva lanciato un volo diretto tra Milano e Shanghai per incoraggiare i turisti cinesi a visitare l'Expo e promuovere il turismo e gli scambi culturali tra Cina e Italia. Nel 2015, circa 1,4 milioni di turisti cinesi avevano visitato l'Italia per turismo e svago.

6) La tratta Nanchino–Milano dell'Aeroporto Internazionale di Nanchino Lukou

Il 4 maggio 2017, l'Aeroporto Internazionale di Nanchino Lukou inaugurò un volo passeggeri diretto tra Nanchino e Milano operato dalla compagnia aerea italiana NEOS. La rotta Nanchino–Milano era la prima rotta aerea passeggeri operata regolarmente da NEOS in Cina. L'apertura della rotta colmò la mancanza di collegamenti tra la Provincia del Jiangsu, l'Italia e l'Europa meridionale, rafforzando la cooperazione economica e commerciale bilaterale.³⁰

7) La tratta Guiyang–Milano dell'Aeroporto Internazionale di Guiyang Longdongbao

Il 25 luglio 2017, l'Aeroporto Internazionale di Guiyang Longdongbao lanciò il volo charter diretto Milano–Guiyang, ovvero il primo volo passeggeri diretto per l'Europa nella storia dell'aviazione civile della Provincia del Guizhou. I voli vennero operati dalla compagnia aerea italiana NEOS.³¹ Per rispondere alle richieste nazionali della “Belt and Road Initiative”, era fondamentale inaugurare il primo volo charter diretto con destinazione Milano e mettere in atto scambi di personale, trasformando così la Provincia del Guizhou in una meta turistica internazionale.³² Il 14 gennaio 2019 la rotta Guiyang–Milano divenne una rotta intercontinentale regolare. La sua apertura permise

²⁸ Li Shuping, “Il volo A330 di Hainan Airlines vola due volte a settimana lungo la rotta Haikou-Chongqing-Rome”, 23.05.2016, <https://news.163.com/air/16/0523/17/BNP3AU6C00014P42.html>

²⁹ Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese, “Hainan Airlines inaugurerà un rotta internazionale tra Xi'an e Rome il 9 dicembre”, 08.12.2015, www.caacnews.com.cn/1/6/201512/t20151208_1190604.html

³⁰ “Voli diretti tra Nanchino e Milano”, 05.05.2017, www.jiaotongwang.cn/plus/view-49787-1.html

³¹ “Un gran successo per il primo volo della compagnia italiana NEOS lungo la rotta Milano-Guiyang”, 25.07.2017, gz.people.com.cn/n2/2017/0725/c194849-30526132.html

³² “Il primo volo charter da Guiyang a Milan: il primo volo diretto dalla Provincia di Guizhou all'Europa”, 25.07.2017, news.gog.cn/system/2017/07/25/015923932.shtml

di approfondire la cooperazione tra Guiyang e Milano, intensificando gli scambi turistici e commerciali e aumentando il flusso di turisti.³³

8) La tratta Shenzhen–Roma di Hainan Airlines

Il 30 maggio 2019, Hainan Airlines lanciò ufficialmente il volo diretto tra Shenzhen e Roma. L'apertura della rotta Shenzhen–Roma non mirava solo a fornire opzioni di viaggio più convenienti per i viaggiatori d'affari e i turisti della regione del Delta del Fiume delle Perle, ma anche a stimolare lo sviluppo economico della *Greater Bay Area* di Guangdong–Hong Kong–Macao e contribuire alla cooperazione innovativa tra Cina e Italia.³⁴

9) La tratta Hangzhou–Roma del Gruppo Aeroportuale Provinciale dello Zhejiang

Il 12 giugno 2019, il Gruppo Aeroportuale Provinciale dello Zhejiang lanciò un volo passeggeri regolare tra Hangzhou e Roma operato da Air China: era il primo volo diretto di Air China ad atterrare a Roma dalla Cina orientale. Il traffico passeggeri tra Cina e Italia è aumentato negli ultimi anni: il tasso di crescita annuale dai passeggeri in partenza da Hangzhou e Wenzhou con destinazione Roma ha raggiunto il 14%. La rotta Roma–Hangzhou era una misura necessaria che il Gruppo Aeroportuale Provinciale dello Zhejiang adottò per contribuire all'implementazione della "Belt and Road Initiative" e rafforzare la cooperazione strategica tra il governo provinciale e la China National Aviation Holding. La nuova rotta si poneva come obiettivo quello di aiutare la Provincia dello Zhejiang ad aprirsi al mondo esterno, costruendo un ponte aereo più vantaggioso e pratico tra Cina e Italia e promuovendo la cooperazione e gli scambi in vari settori, tra cui quello economico, commerciale, turistico e culturale.³⁵ Vale la pena sottolineare che la maggior parte dei cinesi d'oltremare attualmente residenti in Italia provengono dalla Provincia dello Zhejiang, in particolare dalla città di Wenzhou.

Con la creazione del partenariato strategico globale nel 2004, e principalmente grazie al lancio della "Belt and Road Initiative" nel 2013, la cooperazione tra Cina e Italia nei settori dell'economia, del commercio, degli investimenti, della cultura, del turismo e dell'istruzione si è rafforzata sempre più. Inoltre, i frequenti scambi di personale tra i due paesi hanno ulteriormente promosso la cooperazione bilaterale nel settore dell'aviazione civile.

³³ Chen Wenpu, Zou Kun, "Il primo volo diretto da Guiyang a Milan è decollato ieri", 15.01.2019, https://wb.gywb.cn/epaper/gywb/html/2019-01/15/content_33912.htm

³⁴ Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese, "Hainan Airlines inaugurerà voli diretti tra Shenzhen e Rome il 30 maggio", 25.03.2019, www.caacnews.com.cn/1/6/201903/t20190325_1269958.html

³⁵ Aviazione Civile Cinese, "La rotta diretta Hangzhou-Roma di Air China sarà inaugurata in giugno", 18.04.2019, www.ccaonline.cn/news/hot/511002.html

2. Panoramica della storia della cooperazione tra Cina e Italia nel settore del turismo (1970-2020)

2.1 Introduzione

Per comprendere lo stato attuale della cooperazione tra Italia e Cina nel settore del turismo, è necessario rimarcare alcune questioni fondamentali riguardanti la storica cooperazione tra i due paesi. Come affermato da Wang Yi, Ministro degli Affari Esteri Cinese, “Cina e Italia si pongono rispettivamente come rappresentanti di spicco della civiltà orientale e occidentale, si rispettano da sempre, e rispettano il percorso di sviluppo scelto dal loro popolo nel loro paese dal punto di vista culturale”.³⁶

Inaugurata più di 2000 anni fa, l’antica Via della Seta univa due realtà lontane ma già esempio di grandi civiltà. Nel XVII secolo i gesuiti italiani in Cina –Matteo Ricci e Alessandro Valignano in primis–inauguravano un periodo di intensi scambi culturali ed economici tra Cina e Italia. Oggi, i loro sforzi ci aiutano a comprendere l’amicizia e il desiderio di cooperazione per entrambi i paesi. Sin dalla fondazione della Repubblica Popolare Cinese nel 1949, importanti personalità all’interno dei rispettivi circoli politici e culturali hanno sostenuto la collaborazione tra Cina e Italia.³⁷ Per quanto riguarda le relazioni bilaterali, un momento chiave è rappresentato dalla data del 24 gennaio 1969 quando Pietro Nenni, figura politica di spicco per le relazioni Italia-Cina, annunciò la sua decisione di riconoscere la Repubblica Popolare Cinese. Sarà l’inizio delle relazioni bilaterali tra Italia e Cina, istituite formalmente il 6 novembre 1970. Da allora, la cooperazione tra Cina e Italia è andata via via aumentando. Un altro momento chiave per le relazioni dell’Italia con la Cina è il triennio 2009-2011, momento in cui l’interazione politica ed economica tra i due paesi è cresciuta nonostante il contesto sfavorevole della crisi finanziaria globale scoppiata nel 2008/2009.

2.2 Alcuni dati preliminari sulla cooperazione Italia-Cina nel settore turistico

L’analisi della cooperazione sino-italiana nell’industria del turismo può essere suddivisa in tre

³⁶ ‘Wang Yi summarizes the development experience of China-Italy relations in the past 50 years’, Embassy of the People’s Republic of China in the Republic of Italy, 2020/08/27, available:

<http://it.china-embassy.org/ita/sbdt/t1809788.htm>

³⁷ Yang Lin, ‘Uno sguardo al passato: i rapporti tra Cina e Italia prima della normalizzazione delle relazioni diplomatiche’, in *Il Ponte*, Anno LXXVI, n.5, Settembre-Ottobre 2020, pp. 22-35

diversi periodi. Un primo periodo, dall'instaurazione delle relazioni diplomatiche nel 1970 fino alla metà degli anni '80. Questo periodo ha visto il miglioramento degli scambi bilaterali tra Italia e Cina in diversi settori. Tuttavia, il periodo di riforma e apertura della Cina era appena iniziato e dunque le relazioni bilaterali in merito all'industria del turismo devono considerarsi limitate. Dagli anni '90 in poi, e in particolare grazie agli sforzi della RPC di aumentare i contatti con i paesi stranieri, la cooperazione sino-italiana è ulteriormente migliorata e i due paesi hanno firmato anche un accordo sull'aviazione civile. Il terzo periodo è iniziato con l'iniziativa della "Belt and Road Initiative" nel 2013. Da allora, la cooperazione dell'industria del turismo tra i due paesi è andata aumentando in maniera esponenziale: il numero di visitatori cinesi in Italia (così come i visitatori italiani in Cina) è notevolmente aumentato; ma anche il turismo sostenibile delle regioni italiane ha attirato l'interesse dei visitatori cinesi in diverse parti d'Italia. Tale progressione deve essere analizzata anche relativamente al contesto europeo. Infatti, la cooperazione della Cina con i paesi europei nel settore del turismo è aumentata proprio grazie alla "Belt and Road Initiative". La Cina rappresenta di fatto il mercato per il settore turistico tra i più grandi del mondo. La scelta di destinazioni europee da parte dei viaggiatori cinesi è altresì aumentata, raggiungendo 10,1 milioni di visitatori cinesi nel 2015. Ciò rappresenta una percentuale del 13% di tutti i viaggi in uscita dalla Cina. Il 2018 è stato inoltre l'Anno del Turismo UE-Cina (ECTY) e rappresenta un momento chiave per il turismo cinese in Europa. Secondo la European Travel Commission (ETC), per i primi otto mesi del 2018, l'arrivo dei turisti cinesi nell'UE è aumentato del 4,0% rispetto allo stesso periodo del 2017. Tra i paesi europei, l'Italia è la prima destinazione scelta dopo la Francia. In occasione dell'apertura dell'Anno del turismo UE-Cina, Italia e Cina hanno firmato un accordo bilaterale con l'obiettivo di promuovere gli interscambi e la collaborazione tra i due paesi nel campo del turismo e di sviluppare ulteriormente il turismo sostenibile e le destinazioni globali. L'accordo firmato da Dorina Bianchi (allora Segretario di Stato italiano) e Jiang Du (Vicepresidente della China National Tourism Administration) è considerato un passo successivo per la collaborazione già avviata nel 2016. L'accordo è strutturato su cinque pilastri: 1) l'ampliamento delle mete turistiche, con focus sui borghi antichi e sui siti Unesco; 2) sostenere lo sviluppo di strategie comuni per la promozione turistica e culturale, secondo i risultati del forum culturale Italia-Cina; 3) stimolare lo sviluppo di iniziative congiunte per valorizzare la Via della Seta Marittima Regione Occidentale, con Venezia al centro; 4) potenziare gli scambi di dati sui flussi turistici; e 5) promuovere il miglioramento degli

standard di accoglienza, per facilitare la visita in Cina ai turisti italiani e in Italia a quelli cinesi.³⁸ Il trend del turismo cinese in Italia è al rialzo: il flusso è quasi triplicato nell'ultimo decennio (2009-2019). I dati della China National Tourism Administration (CNTA) riportati dall'ENIT, l'Ente nazionale italiano per il turismo, hanno mostrato che l'Italia si conferma come una delle principali destinazioni tra i paesi europei per il turismo cinese. Secondo i dati forniti dall'ENIT, nel 2015 la rete diplomatico-consolare italiana in Cina ha rilasciato un totale di 473.224 di visti per turismo, di cui 127.362 visti turistici individuali e 345.862 visti turistici ADS (ovvero viaggi turistici organizzati da tour operator e regolati dal MoU tra la Cina e l'Unione Europea). Questi dati mostrano un aumento sostanziale rispetto agli anni precedenti. Ad esempio, nel 2011, i visti turistici individuali erano un totale di 173.793 (di cui 20.350 visti turistici individuali e 98.837 visti turistici ADS). Le città italiane più attraenti per i cittadini cinesi sono le grandi città come Milano, Roma, Venezia e Firenze, poiché attualmente ospitano circa il 60% del turismo cinese in Italia. Tuttavia, quelle città un tempo considerate meno attraenti da visitare come Verona o Bologna (oltre che città del Sud Italia), oggi possono essere considerate anche mete promettenti per i visitatori cinesi.

2.3 La rilevanza strategica della “Belt and Road Initiative”

La “Belt and Road Initiative” rappresenta un'iniziativa importante per il contesto di cooperazione nel settore del turismo tra Cina e Italia. L'Italia è vista come un hub strategico per la Cina in Europa e la cooperazione in diversi settori si è intensificata dal lancio dell'iniziativa. La “Belt and Road Initiative” è stata anche fondamentale nel più ampio contesto delle relazioni dell'Italia con la Cina. Nel 2017, e sempre nel contesto dell'iniziativa “Belt and Road”, Italia e Cina hanno firmato il “Piano d'azione quadriennale per il rafforzamento della cooperazione in materia di economia e commercio, cultura e scienza e tecnologia” (2017-2020). Nel 2019 il governo italiano ha firmato il Memorandum of Understanding (MoU). Il memorandum d'intesa è stato considerato come un primo passo per rafforzare la cooperazione reciproca in materia di logistica, infrastrutture, trasporti, commercio, protezione ambientale e finanza. Il protocollo d'intesa dovrebbe beneficiare entrambe le parti. Per quanto riguarda l'Italia, da molti è considerata un'opportunità strategica per aumentare

³⁸ ‘Signed in Venice by Bianchi (State Secretary) and Jiang Du (CNTA) the Italy-China Tourism Cooperation Agreement on the opening of the China EU Tourism Year. Available: <https://www.turismo.beniculturali.it/en/news/italy-china-cooperation-agreement/>

le esportazioni verso la Cina e più in generale in Asia, oltre che per creare benefici economici tra i diversi attori interessati. Allo stesso tempo, va ricordato che il memorandum d'intesa firmato nel 2019 tra i due paesi ha generato una "cascata" di circa 30 contratti paralleli in diversi settori con accordi stimati intorno ai 2,5 miliardi di euro. Tra i più rilevanti: l'istituto di credito statale italiano Cassa Depositi e Prestiti (CDP) ha firmato un accordo con Bank of China per il rilascio di obbligazioni detti "Panda bonds" in Italia; CDP e la compagnia italiana del gas Snam hanno firmato un protocollo d'intesa con il Silk Road Fund per la cooperazione sugli investimenti internazionali in Cina e in altri 120 paesi; Ansaldo Energia ha firmato un protocollo d'intesa con China United Gas Turbine Company per la cooperazione tecnologica nel campo delle turbine a gas pesanti; Il gruppo cinese di e-commerce Sunning ha anche firmato un accordo con l'Italian Trade Agency. Un altro importante accordo è stato quello firmato da Trieste e Genova Ports con China Communications Construction Company (CCCC). A seguito del Memorandum of Understanding (MoU) generale firmato dal governo italiano e dal governo cinese il 23 marzo 2019, i relativi MoU firmati in diverse aree sembrano dunque aver rafforzato anche la cooperazione nel settore del turismo. Ad esempio, nel marzo 2019 Federturismo Confindustria (Federazione nazionale viaggi e turismo in Italia) ha firmato un accordo con la più grande agenzia online cinese che si occupa di turismo, la Ctrip. Inoltre, Ctrip ha firmato altri accordi strategici con diverse autorità italiane relativamente ad aeroporti, ferrovie e musei con l'intento di incentivare ulteriormente i turisti cinesi di fascia alta in visita in Italia. Tra i partner più rilevanti di Ctrip a seguito della firma del MoU sulla "Belt and Road Initiative" possiamo citare ENIT, così come Aeroporti di Roma (ADR), Ferrovie Italiane, Trenitalia, Musei Ferrari, il Comune di Roma, di fatto tutti i principali stakeholder nel campo della settore turistico italiano. Altro accordo importante – che con ogni probabilità aumenterà il volume dei flussi turistici tra Italia e Cina nei prossimi anni - è stato firmato da ENAC, l'Autorità per l'aviazione civile italiana, e CAAC, l'Aviazione dell'Amministrazione Civile della Cina il 13 gennaio 2020. Tra le maggiori novità, l'aumento della frequenza dei voli tra Cina e Italia fino a 164 voli settimanali, di cui 108 programmati a partire da gennaio 2020, con un ulteriore incremento di 28 voli dalla stagione estiva del 2021 abbinato ad altri 28 voli a partire dalla stagione estiva del 2020. A seguito dell'accordo, l'Italia è diventata la nazione europea con il maggior numero di collegamenti aerei con la Cina. L'Italia è stata designata infatti da tempo come un importante paese europeo verso il quale aumentare la collaborazione nel servizio di aviazione civile.

Nel 2018 le sei maggiori compagnie aeree operanti tra Roma e la Cina hanno raggiunto la punta massima di 760.000 passeggeri con un incremento del 40% rispetto al 2014. L'Aeroporto Leonardo Da Vinci - Fiumicino in pochi anni - ma soprattutto dal 2015 - è diventato uno dei primi aeroporti in Europa per numero di destinazioni verso città cinesi, per un totale di dodici destinazioni. Tra le maggiori compagnie aeree possiamo elencare China Eastern, Hainan Airlines, Air China, Sichuan Airlines, Cathay Pacific. Un'altra strategia di successo messa in campo dall'hub di Fiumicino con l'obiettivo di aumentare i flussi turistici da / per la Cina riguarda i servizi dedicati ai passeggeri cinesi. Fiumicino è uno dei primi aeroporti al mondo ad essere accreditato come "Welcome Chinese Airport". Tra i servizi forniti, sono state implementate alcune iniziative dedicate esclusivamente alla clientela cinese come l'acqua calda gratuita in tutti i bar e ristoranti e la segnaletica in lingua cinese. Infine, ma non meno importante, vale la pena menzionare il contesto del settore digitale e la sua rilevanza per la cooperazione turistica tra Italia e Cina. Nel 2019 WeChat ha lanciato i cosiddetti Wechat Mini Program. La nuova app funziona come un'applicazione non scaricabile all'interno del mini programma cinese è stata sperimentata anche dall'ente italiano del turismo, ENIT. L'applicazione dovrebbe risolvere due problemi chiave affrontati dai viaggiatori cinesi indipendenti: l'accesso limitato alle informazioni in lingua cinese e l'impossibilità di pagare in RMB tramite WeChat Pay. In questo modo, sarà possibile per i turisti cinesi organizzare il proprio viaggio utilizzando un'unica app.³⁹

2.4 Il 2020: annus horribilis del settore turismo

Il 2020 rappresenta un momento chiave per la storia delle relazioni Cina-Italia nel settore turistico. L'anno 2020 è infatti anche l'anno della cooperazione tra Cina e Italia proprio in questo settore, e denominato "Italia-Cina 2020: Anno della Cultura e del Turismo"⁴⁰. Inoltre, l'anno è importante proprio per il 50esimo anniversario delle relazioni diplomatiche tra Cina e Italia. Per celebrare entrambe le occasioni, sono state programmate numerose iniziative culturali in diverse parti d'Italia. Questi eventi sono di importanza strategica per due ragioni principali: da un lato celebrano lo status delle relazioni tra i due Paesi, dall'altro possono rilanciare il turismo nel contesto della

³⁹ See for instance: 'Can Tencent revive Chinese tourism in Italy?', Jing Culture and Commerce, available at: <https://jingculturecommerce.com/tencent-italy-mini-program-independent-chinese-travelers/>

⁴⁰ A causa della pandemia, "Italia-Cina 2020: Anno della Cultura e del Turismo" è stato posticipato al 2022.

cooperazione Cina-Italia. Possiamo citare, ad esempio, l'iniziativa promossa dal famoso sito turistico italiano, il Parco Archeologico del Colosseo di Roma. Per l'occasione sono stati individuati i monumenti-simbolo dei due Paesi, rispettivamente il Colosseo a Roma e il Tempio del Cielo a Pechino, che simboleggiano altresì l'identità culturale delle due Nazioni. A partire da dicembre 2018 e con l'intento di aumentare i flussi turistici dalla Cina, il Parco Archeologico del Colosseo ha lanciato un sito web cinese. Nel 2020 è stata inaugurata una mostra permanente all'interno del sito monumentale e una delle lingue scelte per i pannelli espositivi è proprio il cinese mandarino.

Tuttavia, va ricordato che l'anno 2020 è stato ampiamente influenzato da un trend negativo a causa dell'attuale crisi pandemica Covid-19. A causa dell'emergenza, il governo italiano ha cancellato i collegamenti diretti con la Cina alla fine di gennaio 2020, a condizione però che tali restrizioni fossero applicate anche ai cittadini europei che si recavano in Cina. Come riportato da ENIT, nel monitoraggio settimanale dell'Italia alla quindicesima settimana di osservazione sull'andamento degli arrivi in aeroporto nel 2020, le perdite indicano che dal primo gennaio al 12 luglio 2020 si è registrato un calo complessivo di -81% relativamente agli arrivi rispetto allo stesso periodo di 2019. Il trend è negativo ma in linea con i dati globali. Secondo ENIT, a luglio 2020 gli arrivi dalla Cina hanno raggiunto un picco del -88,8%, che stabilisce il record massimo negativo, seguito solo dagli Stati Uniti con -87,5%. Va però ricordato che il deterioramento degli scambi nel settore turistico tra Italia e Cina è una tendenza comune in linea con la dimensione internazionale. La pandemia di Covid-19 ha infatti trasformato inaspettatamente l'industria del turismo a livello globale. Secondo le stime dell'OCSE, il risultato per il 2020 dovrebbe essere una diminuzione dell'economia turistica internazionale di circa l'80%. Le conseguenze economiche sono dunque altresì globali. Nei paesi OCSE, il turismo è un motore fondamentale per la crescita, genera scambi con l'estero e sostiene posti di lavoro e imprese. Prima della crisi del Covid-19, l'industria del turismo generava il 4,4% del PIL, il 6,9% dell'occupazione e il 21,5% delle esportazioni di servizi. In tale quadro, e con lo specifico intento di sostenere la perdita di posti di lavoro e l'ecosistema del settore turistico, il turismo interno e la sua sostenibilità sono concepiti come un'azione diretta intrapresa dai governi nazionali per sostenere la sicurezza del turismo internazionale e la sua sostenibilità in futuro.⁴¹

⁴¹ OECD, 'Rebuilding Tourism for the Future: Covid-19 policy response and recovery', 22 October 2020, available: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-response-and-recovery

II. Il ruolo della cooperazione Cina-Italia in aviazione civile per lo sviluppo dell'industria turistica di due paesi

1. Analisi dei dati: la cooperazione tra Cina e Italia nei settori dell'aviazione civile e del turismo

Prima della pandemia, il turismo era una delle industrie in più rapida crescita in tutto il mondo. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (OMT) nel 2019 il turismo a livello globale ha avuto un aumento del numero di arrivi internazionali totali che varia dal + 2% della regione Americana, al + 7% dell'Asia e Pacifico, con quest'ultima e l'Europa ad essere state le aree più visitate del pianeta rispettivamente con 348 milioni e 710 milioni di arrivi. In questo contesto globale, Cina e Italia sono rispettivamente il quarto e il quinto Paese più visitato con 63 e 62 milioni di arrivi (Figura 1).

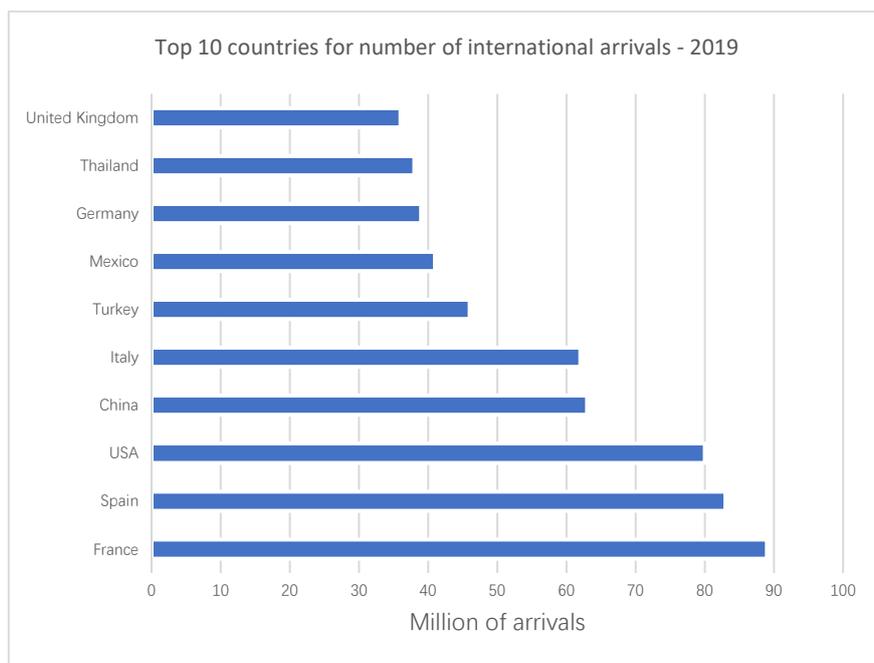


Figura 1 – I paesi più visitati nel 2019 (fonte: World Tourism Organization)

1.1 Il turismo in Cina

Per quanto riguarda la destinazione asiatica, la Cina è stata il paese più visitato dai turisti stranieri nell'ultimo decennio. La figura 2 mostra la composizione degli arrivi nel 2018. Sebbene destinazioni come Thailandia e Giappone stiano aumentando la loro quota di mercato nel mercato asiatico, la Cina rimane di gran lunga il paese più attrattivo per i turisti.

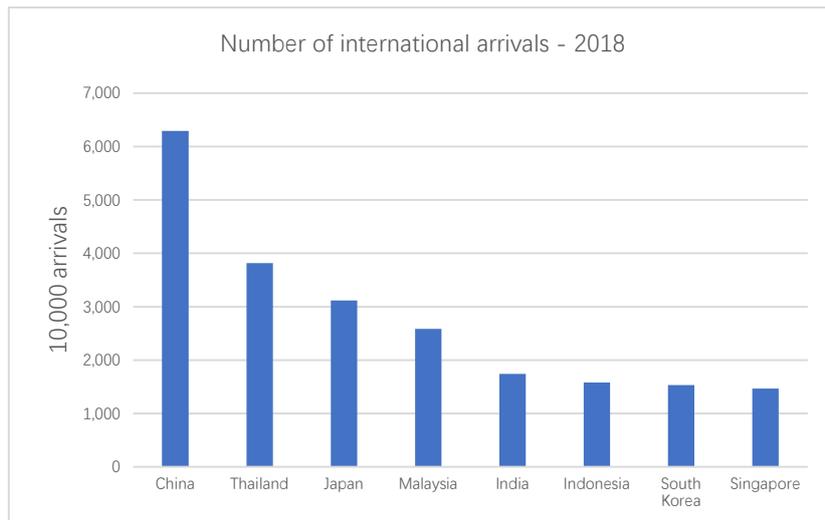


Figura 2 – Le principali destinazioni del mercato asiatico nel 2018 (fonte: World Bank)

Numeri che sono aumentati sempre di più negli ultimi anni, e in particolare a partire dal 2013, quando è stato firmato l'accordo "Belt and Road Initiative". La "Belt and Road Initiative", infatti, ha rilanciato il settore turistico in Cina soprattutto in termini di turismo in entrata. La figura 3 e la figura 4 mostrano l'andamento della spesa per turismo in entrata e in uscita negli ultimi 10 anni. La "Belt and Road Initiative" ha avuto risultati impressionanti, visto che dal 2013 i turisti cinesi hanno aumentato i loro viaggi all'estero, e soprattutto visto che la Cina ha visto una crescita enorme degli introiti dei turisti internazionali con un tasso di crescita medio annuo di 5,5% tra il 2014 e il 2019⁴².

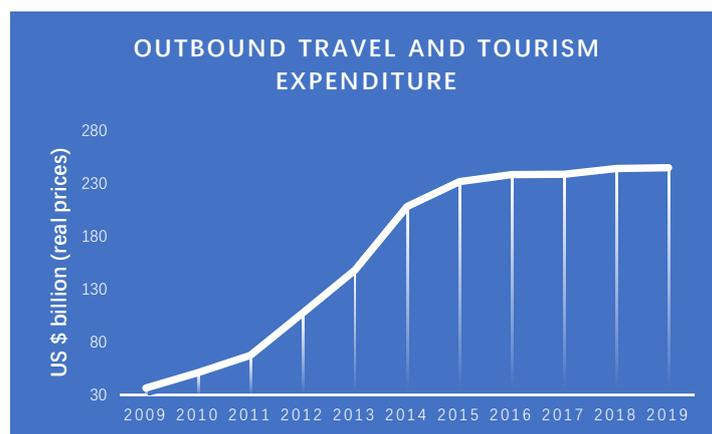


Figura 3 – La spesa turistica dei turisti cinesi (fonte: World Travel & Tourism Council - wtcc.org)

⁴² Elaborazione dell'autore su dati WTTC

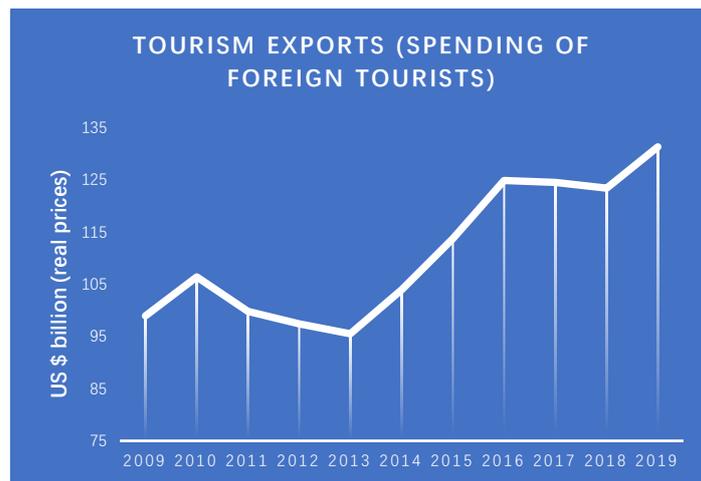


Figura 4 – La spesa turistica dei turisti stranieri in Cina (fonte: World Travel & Tourism Council - wttc.org)

Per quanto riguarda gli arrivi internazionali, i mercati più rilevanti per la Cina sono rispettivamente Repubblica di Corea, Giappone, Russia e Stati Uniti. Tuttavia, nel 2017 l'Europa nel suo complesso ha rappresentato un numero totale di 6 milioni di arrivi, più di qualsiasi altro paese e seconda solo all'intero mercato asiatico⁴³. I mercati europei hanno registrato un aumento dal 2010 al 2017, con un tasso di crescita medio annuo dell'1,9%. Tuttavia, questi dati presentano valori molto differenziati se guardiamo al contributo di ciascun paese europeo.

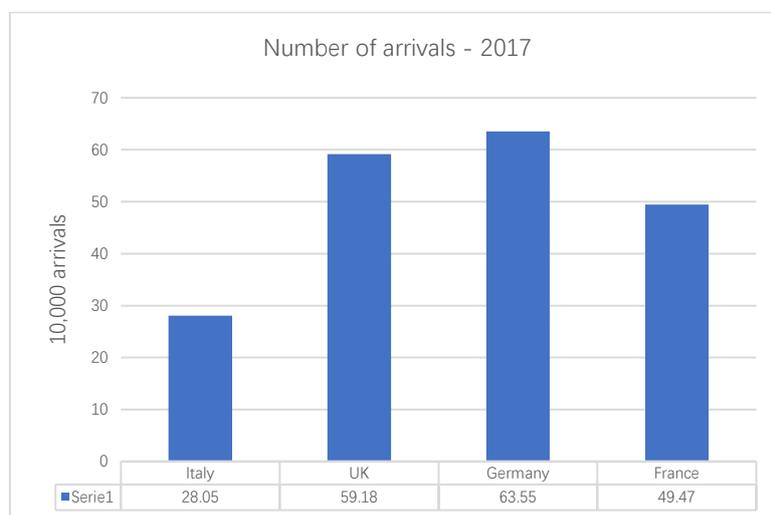


Figura 5 – Gli arrivi turistici in Cina dai principali mercati europei nel 2017 (fonte: China Statistical Yearbook, 2018)

⁴³ Chinese Statistical Yearbook, 2018

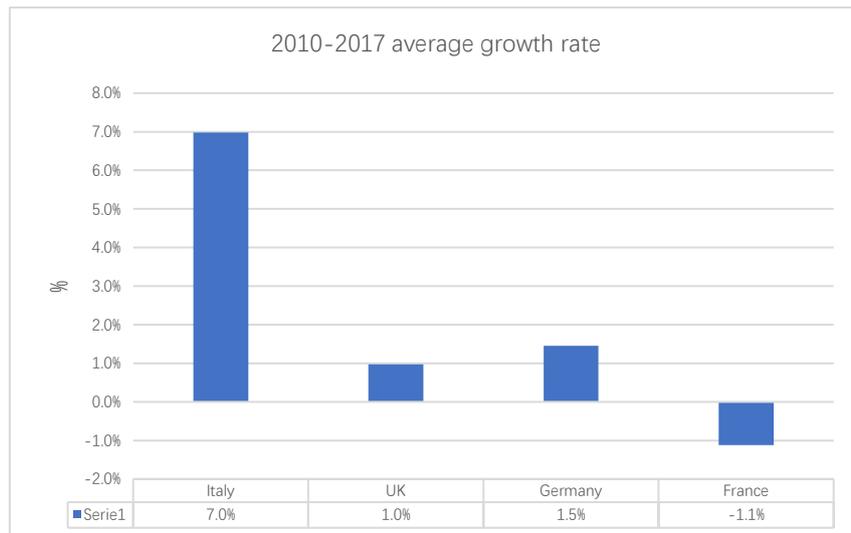


Figura 6 – Tasso di crescita medio annuo (2010-2017) degli arrivi turistici in Cina dai principali mercati europei
(fonte: China Statistical Yearbook, 2018)

Germania e Regno Unito sono i principali mercati europei per la Cina, seguiti da Francia e Italia (Figura 6). Tuttavia, l'Italia è il mercato in più rapida crescita e ha aumentato i viaggi in Cina ad un tasso medio annuo del 7% dal 2010 al 2017, agendo da forza trainante per l'intero mercato europeo (Figura 6). Questo dato mostra chiaramente l'importante rapporto che caratterizza Italia e Cina nel settore turistico. Da un lato, infatti, mostra l'interesse dei turisti italiani verso la Cina è in forte aumento. Dall'altro, l'efficacia delle strategie di cooperazione tra i due paesi volte a promuovere le visite turistiche. Ad esempio, nel 2020, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo italiano - in collaborazione con l'Ambasciata della Cina - ha lanciato l'iniziativa "Italia-Cina: 2020 anno di turismo e cultura" per rafforzare l'asse tra i due Paesi ed evidenziare la rilevanza culturale il turismo come motore principale delle visite degli italiani in Cina e viceversa.

In una tale crescita, il ruolo dell'aviazione civile è stato predominante per la Cina. Secondo i dati forniti dal China Statistical Yearbook 2018, l'aviazione civile rappresenta la principale fonte di reddito legata al turismo, con un peso del 24,7% sul totale delle entrate fornite dai visitatori stranieri nel 2017, seguito da un 18,6% relativo allo shopping e da un 9,9% all'alloggio. L'aviazione civile è quindi nettamente la principale fonte di entrate legate al turismo internazionale in entrata per la Cina. Questo spiega l'importanza dei recenti accordi volti a rafforzare la cooperazione tra Cina ed Europa, e in particolare con l'Italia. In questo senso acquista maggiore rilevanza l'accordo siglato nel marzo 2019 tra i due Paesi, poiché uno degli ambiti in cui si impegnano a cooperare riguarda proprio i trasporti, le infrastrutture e l'aviazione civile.

1.2 Il turismo in Italia

L'Italia, con un numero di arrivi internazionali quasi pari a quello della Cina, è il terzo Paese più visitato in Europa, dopo Francia e Spagna (Figura 7).

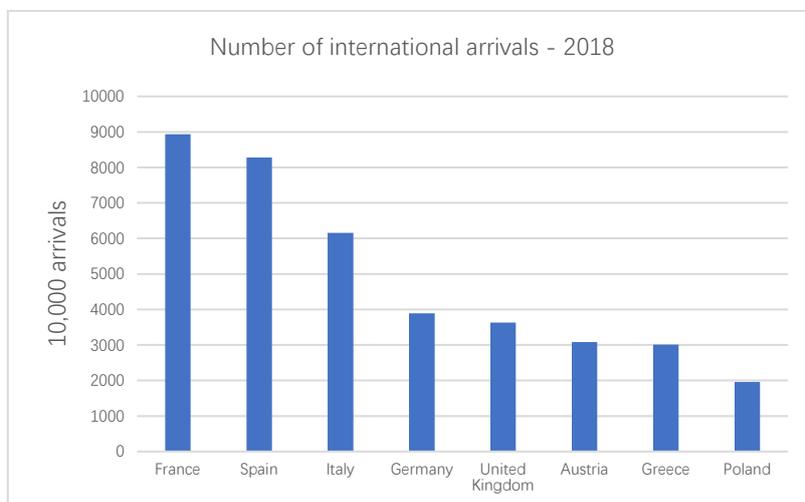


Figura 7 – Arrivi di turisti internazionali nelle principali destinazioni europee nel 2018 (fonte: World Bank)

Il 2013 è stato un anno cruciale anche per il turismo italiano. La figura 8 mostra che, dopo il 2013, la spesa italiana per il turismo internazionale ha iniziato una crescita impressionante che ha portato alla ripresa dalla crisi finanziaria del 2009 nel 2014, e che è proseguita nei cinque anni successivi raggiungendo numeri mai visti prima nel 2019. Allo stesso modo, anche le esportazioni dovute alle visite di turisti internazionali sono in costante aumento nell'ultimo decennio, con un tasso di crescita medio annuo del 5,6% tra il 2017 e il 2019 (Figura 9). Tali risultati sono speculari ai dati dei viaggiatori in uscita che caratterizzano il turismo cinese.

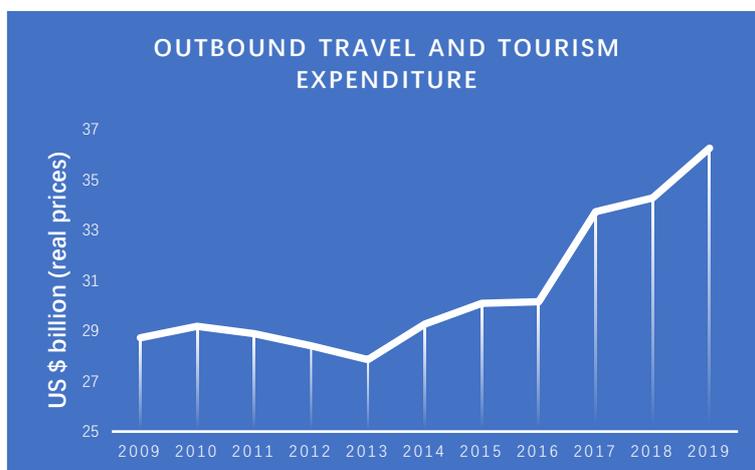


Figura 8 - La spesa turistica dei turisti italiani (fonte: World Travel & Tourism Council - wtcc.org)

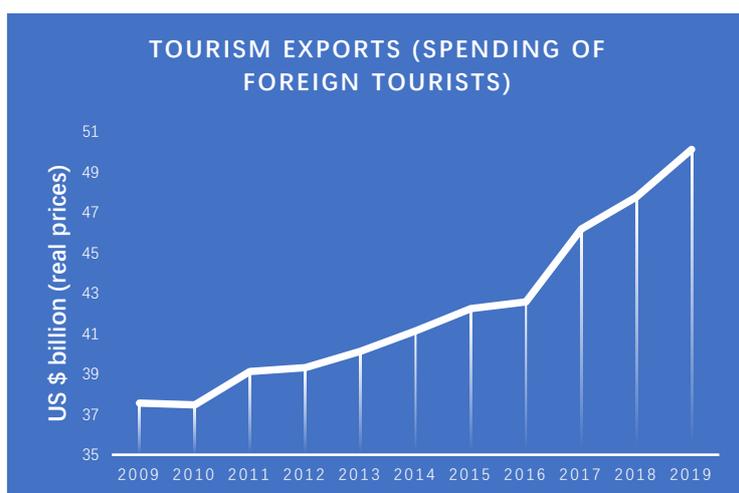


Figura 9 - La spesa turistica dei turisti stranieri in Cina (fonte: World Travel & Tourism Council - wttc.org)

Prima della pandemia, infatti, le visite cinesi in Italia aumentavano di anno in anno con una crescita a doppia cifra, e nel 2018 l'Italia era il secondo Paese europeo più visitato dai turisti cinesi, il 13° a livello mondiale. Viceversa, anche i viaggi italiani verso la Cina sono cresciuti enormemente negli ultimi anni: nel 2017, 2018 e 2019 la Cina è stata costantemente tra i primi 10 paesi visitati dai turisti italiani - circa 600.000 arrivi all'anno -, il nono per la spesa totale e il secondo per la spesa giornaliera⁴⁴. Con tali numeri, la Cina pesa per il 17% del turismo italiano in Asia, essendo il secondo Paese extraeuropeo più visitato dopo gli USA. Come visto in precedenza per i flussi italiani verso la Cina, il turismo culturale è il segmento più importante, anche se le preferenze dei turisti cinesi si stanno spostando anche verso l'esplorazione di mete meno conosciute a livello internazionale, alla ricerca di esperienze più autentiche. In altre parole, da un turismo di massa si cercano sempre di più viaggi ed esperienze sostenibili, che l'Italia è in grado di offrire. Questo aspetto è sottolineato, ad esempio, dai crescenti interessi del mercato cinese per l'enogastronomia italiana. Queste considerazioni, oltre a mostrare il solido rapporto che i due Paesi stanno consolidando nel tempo, lasciano spazio allo sviluppo e alla valorizzazione di nuovi segmenti di mercato turistico negli anni successivi. L'interesse dei turisti italiani e cinesi per le principali attrattive culturali dei due Paesi, infatti, si tradurrà presto in un interesse molto più ampio, e volto a diffondere la visita sui territori e inserire nuovi prodotti nell'offerta. Per questo i dati analizzati suggeriscono ancora una volta di consolidare tale rapporto, guardando anche agli sviluppi futuri dei mercati che possono guidare lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi in linea con le aspettative dei turisti.

⁴⁴ Fonte: Indagine sul turismo internazionale – Banca d'Italia, 2020

2. La China Eastern Airlines - un'azienda solida e innovativa

2.1 Introduzione

La China Eastern Airlines Corporation Limited (da qui in avanti denominata “CEA”), è una compagnia aerea cinese che negli ultimi anni ha riscosso un notevole successo e crescita, soprattutto sul piano internazionale. Durante la sua ultima decennale attività la compagnia è stata testimone dell'evoluzione storico-economico-sociale della Cina dimostrando la continua capacità di adattarsi ai diversi periodi storici e di reinventarsi in maniera resiliente fino a diventare non solo una delle tre principali compagnie dell'aviazione civile in Cina, ma anche una delle più interessanti compagnie a livello internazionale.

Lo scopo di questo paragrafo è quello di analizzare più in dettaglio le caratteristiche di CEA e di utilizzare la compagnia come caso studio per la nostra ricerca. Attraverso la raccolta di dati secondari, l'analisi dei dati forniti dall'azienda e il confronto con alcuni dei vertici aziendali analizzeremo i punti di forza della compagnia a livello locale e internazionale. Tuttavia è doveroso sottolineare che il presente lavoro è frutto di elaborazioni da parte degli autori e quanto contenuto non rispecchia la posizione ufficiale dell'azienda.

Come è spesso dimostrato nel caso di investimenti diretti esteri in Europa e in altre parti del mondo (suggeriamo di visitare il sito web del Mercator Institute for China Studies⁴⁵ per maggiori e più dettagliate informazioni), e anche approfondito dal nostro team di Sant'Anna, grazie anche all'osservatorio speciale dell'Istituto Italiano Galileo Galilei di Chongqing⁴⁶, creato in collaborazione con il nostro partner cinese dell'Università di Chongqing⁴⁷, possiamo affermare che l'immagine esterna che un'azienda cinese proietta di sé è strettamente legata alla forza che è in grado di esprimersi principalmente nel mercato interno cinese^{48,49}.

⁴⁵ MERICS - Mercator Institute for China Studies, <https://merics.org/en>

⁴⁶ Galileo Galilei Italian Institute - <http://www.galileiinstitute.it/>

⁴⁷ Galileo Galilei Italian Institute, “From the leaning tower along the new high-tech Silk Road: the 10th Anniversary of the Galileo Galilei Italian Institute”, 15/12/17, <http://www.galileiinstitute.it/from-the-leaning-tower-along-the-new-high-tech-silk-road-10th-anniversary-of-the-galileo-galilei-italian-institute/>

⁴⁸ Crupi Antonio, “Luckin Coffee Disruptive business model”, 15/03/2020, <http://www.galileiinstitute.it/luckin-coffee-disruptive-business-model/>

⁴⁹ Galileo Galilei Italian Institute, “Research In & On China”, <http://www.galileiinstitute.it/research-in-on-china/>

Essere forti e strutturati, infatti, dimostrando la capacità di presidiare i principali mercati locali della Cina, permette alle aziende cinesi di implementare la strategia del “*go global*”⁵⁰⁵¹ e di proiettarsi nel mercato globale alla ricerca di nuove opportunità e sfide. Soprattutto in quest’ottica, quindi, il legame tra sviluppo interno e crescita a livello internazionale può risultare fondamentale.

Questo paragrafo sarà diviso in tre parti principali. La prima è una breve introduzione alle principali caratteristiche della compagnia a livello operativo, finanziario e strategico. La seconda si focalizza sul ruolo di CEA a livello internazionale. La terza, prendendo in esame gli sviluppi più recenti raccontati dai media sia cinesi che occidentali, evidenzia i nuovi sviluppi nella strategia di CEA.

2.2 La dimensione nazionale: essere forti “in casa” per diventare più grandi a livello internazionale

I documenti che abbiamo preso in considerazione per breve introduzione alle attività in Cina di CEA parte sono principalmente due: il Form 20-F rilasciato dalla CEA alla Securities and Exchange Commission⁵² americana, e il 2019 Corporate Social Responsibility Report⁵³ di CEA.

Riteniamo che questi due documenti possano, per la loro chiarezza estrema e l’ingente mole di informazioni al loro interno, rappresentare le nostre guide per descrivere lo sviluppo della CEA, dal punto di vista operativo, finanziario e strategico. A questi abbiamo integrato altre risorse, come documenti scaricati dal sito dell’azienda⁵⁴ e numerosi altri articoli dal web⁵⁵⁵⁶⁵⁷.

La China Eastern Airlines è una delle tre principali compagnie aeree cinesi, le cosiddette “Big three”⁵⁸, assieme a Air China e alla China Southern Airlines. Proveniente dal primo squadrone

⁵⁰ Shambaugh David. 2013. China goes global. The partial power. Oxford. Oxford University Press

⁵¹ Backaler Joel. 2014. China goes West. Everything you need to know about Chinese companies going global. London. Palgrave Macmillan

⁵² U.S. Securities and exchange commission, “Form 20-F China Eastern Airlines Corp Ltd. Annual and transition report of foreign private issuers [Sections 13 or 15(d)]”, 29/04/2020, <https://sec.report/Document/0001193125-20-124188/>

⁵³ China Eastern Airlines, “2019 年度社会责任报告”, 2019, <http://www.ceairgroup.com/upload/2020/4/2019%E5%B9%B4%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E8%B4%A3%E4%BB%BB%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf>

⁵⁴ China Eastern Airlines Italy - <https://it.ceair.com/it/>

⁵⁵ Caac News, “东航：持续发力“空中丝路”，18/12/2019, http://www.caacnews.com.cn/1/6/201912/t20191218_1287884.html

⁵⁶ Caac News, “东航上海-罗马航线开航 8 周年启用 A350-900 执飞”，25/03/2019, http://caacnews.com.cn/1/6/201903/t20190325_1269957_wap.html

⁵⁷ Caac News, “东航与开发开放事业共成长助推而立浦东振翅高飞”，12/12/2020, http://www.caacnews.com.cn/1/6/202011/t20201112_1313924.html

⁵⁸ Kawase Kenji, “China's big 3 airlines rake in \$5bn net cash despite record loss”, 30/04/2020, <https://asia.nikkei.com/Business/Transportation/China-s-big-3-airlines-rake-in-5bn-net-cash-despite-record-loss2>

dell'aviazione civile stabilito a Shanghai nel gennaio 1957, è la prima compagnia aerea cinese a essere quotata a New York, Hong Kong e Shanghai. Nel 2010 si è fusa con Shanghai Airlines e nel giugno del 2011 ha raggiunto China Southern all'interno della Skyteam Alliance⁵⁹.

Con 62 anni di storia, si è classificata tra le prime 10 compagnie aeree mondiali⁶⁰. Attualmente gestisce una flotta di oltre 730 aeromobili con una media di 6,4 anni di servizio ed è una delle flotte più giovani delle principali compagnie aeree del mondo. Inoltre, vanta la più ampia flotta Wi-Fi *wide bodied* in volo con i principali modelli commerciali e tecnici in Cina.

La compagnia attualmente gestisce 109 punti vendita (46 nazionali e 63 esteri) in tutto il mondo. Grazie al suo ingresso nel network di SkyTeam Airline Alliance, la compagnia ha creato una rete di trasporto aereo che copre 1.150 destinazioni in 175 paesi e regioni. Il fatturato annuo relativo al trasporto passeggeri di China Eastern supera i 130 milioni.

Se guardiamo poi agli hub strategici dell'azienda, come sottolineato nel Form 20-F, essi sono distribuiti in tre aree principali del Paese, sia nella parte orientale, che nella parte nord occidentale e sud occidentale.

Il primo hub per importanza è quello di Shanghai, in cui CEA vede come scalo principale l'aeroporto di Shanghai Pudong International Airport (PVG) e anche quello di Shanghai Hongqiao International Airport (SHA). Nell'Ovest cinese CEA è presente poi sia nella parte settentrionale, grazie all'hub di Xi'an, che nella parte meridionale, grazie all'hub strategico di Kunming.

Secondo CEA, nel 2019 le rotte domestiche hanno contribuito al 65% delle entrate totali passeggeri. Nel 2019 sono state inaugurate nuove rotte, come quelle da Shanghai a Budapest, da Xi'an a Dubai, da Qingdao a Parigi e da Qingdao a Dubai. Secondo i dati forniti dalla compagnia al 2019 il *route network* copriva 1150 rotte domestiche e destinazioni internazionali in 175 paesi attraverso la collaborazione con SkyTeam. Per quanto riguarda il numero di voli, nel 2019 sono stati compiuti 988.000 viaggi sicuri per un totale di 2,394 miliardi di ore di volo, con un focus particolare sulla sicurezza e sulla air defense security. Il numero di passeggeri è aumentato in modo significativo negli ultimi tre anni, come riporta la Figura 1.

⁵⁹ SkyTeam, "China Eastern Joins SkyTeam", 21/06/2011, <https://www.skyteam.com/EN/about/press-releases/press-releases-2011/china-eastern-joins-skyteam#:~:text=About%20SkyTeam&text=The%20fourteen%20members%20are:%20Aeroflot,Air,%20TAROM%20and%20Vietnam%20Airlines>

⁶⁰ Zhang Benjamin, "The 20 biggest airlines in the world, ranked", 6/03/2019, <https://www.businessinsider.com/biggest-airlines-world-oag-2019-3?IR=T>

La seguente tabella riporta le nostre statistiche sull'operatività dei passeggeri per rotta per gli anni 2017, 2018 e 2019 (al 31 dicembre):

	2017	2018	2019
Passenger Traffic (in RPKs) (millions)	183,182	201,486	221,779
Chinese Mainland	117,033	128,906	142,921
Hong Kong, Macao and Taiwan	4,758	5,289	5,046
International	61,391	67,290	73,812
Passenger Capacity (in ASKs) (millions)	225,996	244,841	270,254
Chinese Mainland	141,067	154,059	171,684
Hong Kong, Macao and Taiwan	5,948	6,374	6,408
International	78,981	84,408	92,162
Passenger Yield (RMB)	0.52	0.54	0.52
Chinese Mainland	0.54	0.56	0.54
Hong Kong, Macao and Taiwan	0.72	0.73	0.74
International	0.47	0.49	0.47
Passenger Load Factor (%)	81.06	82.29	82.06
Chinese Mainland	82.96	83.67	83.25
Hong Kong, Macao and Taiwan	79.99	82.99	78.75
International	77.73	79.72	80.09

Figura 1. Operazioni passeggeri. Fonte: Security and Exchange Commission (2020)

In particolare, possiamo notare come i passeggeri domestici coprano la grande maggioranza dei passeggeri totali, e come siano aumentati in soli due anni di circa 40 milioni di unità. Nel 2019 i passeggeri totali raggiunge la cifra importante di circa 222 milioni (73 milioni a livello internazionale).

Un ulteriore hub strategico di recente apertura è quello dell'aeroporto di Beijing Daxing International airport (PKX), inaugurato nel 2019 dal Presidente Xi Jinping, nel quale CEA è stata una delle prime compagnie aeree ad entrare e di cui ha attualmente il maggior volume operativo totale. A seguito dell'inaugurazione di questo importante hub la compagnia ha adottato la strategia dei "due hub e quattro aeroporti" a Beijing e Shanghai, con l'ambizioso e più alto obiettivo di costruire una Via della Seta aerea, sostenere lo sviluppo della regione Beijing-Tianjin-Hebei, l'integrazione della Zona economica del Fiume Yangtze e la costruzione della nuova zona strategica di Xiong'an.

L'azienda contribuisce con i propri ingenti investimenti anche a favorire lo sviluppo della Cina Occidentale, in cui è presente a Xi'an e Kunming, una regione che negli ultimi dieci anni⁶¹ ha visto una evoluzione significativa e il lancio di nuove politiche per supportare la crescita economica^{62,63}.

CEA ha rafforzato la propria influenza partecipando in modo attivo allo sviluppo di tutte le principali zone economiche del Paese.

Come sottolineato nel Form 20-F la competizione a livello nazionale avviene principalmente con altre due compagnie: Air China Limited, di base a Beijing e listata sia nello Hong Kong Stock Exchange che nel London Stock Exchange, e la China Southern Airlines Company Limited, di base a Guangzhou e listata sia nello Hong Kong Stock Exchange che nel New York Stock Exchange. La competizione tra queste compagnie si articola su tutti i fronti a partire dalla copertura delle tre principali destinazioni cinesi (Shanghai, Beijing e Guangzhou) che nel numero dei passeggeri trasportati, fino ad arrivare alle revenue e ai servizi offerti localmente, e si è consolidata anche durante i mesi della crisi post-pandemia.

Al contempo la competizione nazionale per CEA è resa agguerrita anche dai carrier low cost, come ad esempio Spring Airlines, che sono particolarmente per quanto riguarda la copertura delle rotte interne tra gli scali principali e le città di seconda fascia, come ad esempio Harbin, Shenyang, Guangzhou, Xiamen, Sanya, Kunming e Chongqing.

Riguardo invece la dimensione regionale, e quindi includendo destinazioni come Hong Kong, Macao e Taiwan, la China Eastern Airlines deve confrontarsi anche con altri *competitors*. Ne sono un esempio Cathay Pacific, compagnia di livello internazionale che ha sede a Hong Kong Regione Amministrativa Speciale.

2.3 “Flying global” – la nuova sfida per la China Eastern Airlines

Una delle sfide, però, più importanti che nel 2020 ha impegnato CEA è stata quella di incrementare la sua presenza su scala internazionale coprendo le destinazioni a lungo raggio. In qualche modo possiamo dire che questa sfida rappresenta la fase 2.0 della compagnia, dopo una prima fase in cui

⁶¹ Bonaglia Marco, “From quantity to quality: the Western Development strategy”, 21/09/2020, <http://www.galileiinstitute.it/western-development-strategy-chongqing-development/>

⁶² Bonaglia Marco, “Chongqing Model and the shift towards innovation”, 22/10/2019, <http://www.galileiinstitute.it/chongqing-model-and-the-shift-towards-innovation/>

⁶³ Bonaglia Marco, “Urbanisation in China and the Chongqing-Chengdu city cluster”, 17/09/2019, <http://www.galileiinstitute.it/urbanisation-in-china-and-the-chongqing-chengdu-city-cluster/>

CEA è riuscita con grande successo a conquistare una posizione di leader nel mercato nazionale cinese.

In questo senso, la competizione per CEA è duplice: da un lato infatti la compagnia compete con le altre due grandi aziende aeree cinesi, e dall'altro si deve scontrare con player che da decenni sono già presenti con enorme successo su scala regionale e globale (ad esempio le "big three" americane, Delta Airlines, American Airlines e United Airlines, Lufthansa, Air France KLM, IAG, All Nippon Airways, solo per citarne alcune).

Nel panorama internazionale, CEA deve in generale competere con aziende che vantano, rispetto a CEA, relazioni più solide e radicate, una più longeva reputazione e l'inserimento nei circuiti costruiti con successo nei decenni precedenti. Le principali mosse messi in atto da CEA negli ultimi anni possono essere qui riassunte:

- creazione di ulteriori uffici vendite e filiali all'estero
- lancio del programma *frequent flyer* CEA
- partecipazione all'Asia Miles Programme
- stipula di accordi di co-sharing con un gran numero di compagnie aeree straniere

Nel 2018 la CEA ha lanciato il code-sharing per nuove rotte in collaborazione con Xiamen Air, Vietnam Airlines, Kenya Airways e Alitalia. Nel dicembre del 2019 la compagnia ha inoltre avviato attività di collaborazione con 13 compagnie aeree al di fuori della SkyTeam Airline Alliance in particolare nelle attività di code-sharing.

2.4 Sviluppi recenti e le "tre frecce" di CEA verso un nuovo "decennio d'oro"

Altri sviluppi recenti di rilievo sono relativi alle attività di CEA in Cina. Come sostenuto da Liu Shaoyong, nel 2019 l'azienda ha lanciato il sistema di servizi integrati per "viaggi intelligenti" diventando la prima compagnia aerea al mondo a promuovere la nuova tecnologia "5G + AI". Anche dal punto di vista della presenza "a terra" all'interno degli aeroporti, la CEA è diventata la prima azienda aerea a fornire il servizio di check in tramite il riconoscimento facciale e con la creazione di etichette elettroniche per i bagagli.

Come già scritto in precedenza, una delle novità più importanti più recenti e importanti per la compagnia è sicuramente la sua inclusione in posizione di rilievo nel Beijing Daxing International Airport (PKX). La strategia aziendale più recente pone grande risalto allo sviluppo sia a livello internazionale dell'azienda, che a una sua digitalizzazione.

In questo senso, come abbiamo visto in precedenza, i due driver centrali del futuro di CEA possono essere quello dell'internazionalizzazione e della digitalizzazione attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie per ottenere un vantaggio comparato non soltanto a livello nazionale, ma anche regionale e internazionale. Questo trend segue la strategia di sviluppo istituzionale della Cina, che intende promuovere uno sviluppo di alta qualità per una rapida crescita economica entrando in una "nuova era" della Cina, continuando a costruire sulle basi poste del "decennio d'oro (2009-2018)" della CEA e guardando al futuro per realizzare una "impresa di livello mondiale con competitività globale".

Durante la pandemia, CEA ha agito in modo deciso, cercando di reagire all'impatto del *lockdown* in Cina e alle misure di restrizione dei voli nel resto del mondo. Due terzi degli aerei passeggeri cinesi sono rimasti a terra nelle fasi iniziali del contagio⁶⁴. Nonostante questo, come vedremo nel prossimo paragrafo, il settore cinese dell'aviazione civile sembra essere riuscito a superare la crisi, e le "big three" hanno proseguito il loro percorso di rincorsa alle "big three" americane, in attesa di un sorpasso⁶⁵⁶⁶.

In particolare CEA ha reagito⁶⁷ e lanciato il piano "Fly at Will"⁶⁸, vendendo oltre 100.000 pass, riuscendo durante l'estate ad aumentare il carico di passeggeri sulle rotte nazionali a oltre il 75%. L'azienda ha inoltre investito molte risorse anche verso una transizione "verde", con l'obiettivo di ridurre il numero di emissioni di CO₂. Il compilatore di indici globali MSCI ha sottolineato come la compagnia abbia ottenuto il ranking A negli ultimi criteri di ESG (Environmental, Social,

⁶⁴ Hammond George, Hollinger Peggy and Yu Sun, "Two-thirds of Chinese airlines' planes grounded over coronavirus. Passenger numbers tumble due to travel restrictions and fear sparked by outbreak", 13/02/2020, <https://www.ft.com/content/2caa82d4-4e51-11ea-95a0-43d18ec715f>

⁶⁵ Reed Dan, "China's big three airlines are on a fast track to overtake US big three within a few years", 20/09/2020, <https://www.forbes.com/sites/danielreed/2018/09/20/chinas-big-three-airlines-are-on-a-fast-track-to-overtake-u-s-s-big-three-within-a-few-years/?sh=136e7f1e1234>

⁶⁶ The Economist, "The Dragons take off. Chinese carriers are the new disrupters in air travel", 5/04/2018, <https://www.economist.com/business/2018/04/05/chinese-carriers-are-the-new-disrupters-in-air-travel>

⁶⁷ Horton Will, "China Eastern Airlines plans to resume 70%-80% of flights by June", 30/04/2020, <https://www.forbes.com/sites/willhorton1/2020/04/30/china-eastern-airlines-plans-to-resume-70-80-of-flights-by-june-in-coronavirus-recovery-push/?sh=354f9c3e2875>

⁶⁸ Nikkei Asia, "Chinese airlines plug 'all you can fly' deals to revive travel. Global aviation industry waits to see if promotion lures pandemic-weary flyers", 28/07/2020, <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Chinese-airlines-plug-all-you-can-fly-deals-to-revive-travel>

Governance), e si sia classificata al primo posto, assieme a Delta Airlines e Singapore Airlines, in fatto di emissioni di carbonio, privacy e sicurezza dei dati⁶⁹⁷⁰⁷¹.

La sostenibilità può essere considerata quindi la terza freccia della nuova strategia di CEA, assieme a quelli della internazionalizzazione e digitalizzazione, con l'obiettivo di creare una compagnia moderna, internazionale e sostenibile nella "nuova era della propria storia, proiettata verso un nuovo "decennio dorato".

⁶⁹ Prnewswire, "China Eastern ranked among top global airlines in MSCI ESG rating", 19/08/2020, <https://www.prnewswire.com/news-releases/china-eastern-ranked-among-top-global-airlines-in-msci-esg-rating-301114697.html>

⁷⁰ Dove, "China Eastern Airlines e' la prima compagnia al mondo per basse emissioni di CO2", 23/09/2020, <https://viaggi.corriere.it/eventi/china-eastern-airlines-e-la-prima-compagnia-al-mondo-per-basse-emissioni-di-co2/#:~:text=Secondo%20l'ultimo%20rapporto%20di,compagnie%20aeree%20di%20tutto%20il>

⁷¹ La Repubblica, "Aerei, China Eastern Airlines punta sulla sostenibilità e rilancia i voli sull'Italia", 1/09/2020, https://www.repubblica.it/economia/2020/09/01/news/china_eastern_punta_sulla_sostenibilita_e_rilancia_i_voli_sull_italia-265974292/

III. Sfide e opportunità del Covid19 per il settore di aviazione civile e per l'industria turistica

1. L'impatto del Covid-19 sull'aviazione civile

1.1 Impatto generale sul settore dell'aviazione globale

Il Covid-19, come descritto in modo molto efficace in un recente report⁷², ha colpito in modo duro l'industria dell'aviazione nel 2020, portando a nuovi interventi da parte degli Stati e portato una “nuova serie di prestiti, garanzie sui prestiti, sussidi salariali e iniezioni di capitale”, che hanno sollevato preoccupazioni sulla competizione e l'uso efficiente di risorse pubbliche.

Il trasporto aereo, che fa parte dell'industria aeronautica, rappresenta una piccola quota del PIL ma è strettamente legato e condiziona in modo importante attività di altri settori facenti parte dell'industria dell'aviazione, come le attività degli aeroporti e della produzione di aeromobili. L'industria aerea è poi capace di andare a influenzare lo sviluppo di altre industrie, o comunque portare benefici o, in caso contrario, problemi, come quella ad esempio è successo nel 2020 all'industria del turismo, non solo in Italia, ma in tutto il mondo.

All'interno dell'industria dell'aviazione, come sottolineato da OECD, sono presenti altre sotto categorie, come quella del trasporto aereo, ma anche quella fabbricazione di aeromobili e veicoli spaziali e delle operazioni degli aeroporti. Il trasporto aereo è poi divisibile in due categorie, quello di persone e quello di merci. Il focus di questo paragrafo è in particolare l'aviazione civile, che rappresenta una delle due principali categorie del *flying*, quelle non militare, sia a livello privato che commerciale.

1.1.1 La crescita costante del numero di passeggeri e l'arrivo del Covid19

Se guardiamo all'aviazione civile in particolare, possiamo notare come negli ultimi anni sia presente un trend di crescita costante per quanto riguarda il numero di passeggeri delle compagnie aeree⁷³. Se

⁷² OECD, “COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses”, 15/10/2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-responses-26d521c1/>

⁷³ The World Bank, “Air transport, passenger carried”, 2020, <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1988>

prendiamo in considerazione i dati raccolti dalla World Bank che riguardano il numero di passeggeri trasportati a livello globale dal 1988 al 2018 (il 2018 è l'ultimo anno disponibile), possiamo notare come la crescita sia costante e notevole.

Nel grafico sottostante sono rielaborati i dati della “International Civil Aviation Organization”, della “Civil Aviation Statistics of the World” e di stime compiute dallo staff della ICAO, si può notare come la crescita negli ultimi trent'anni sia stata poderosa, con due flessioni negli anni successivi agli attentati delle torri gemelle e a quelli della crisi finanziaria globale nata nel 2007 negli Usa.

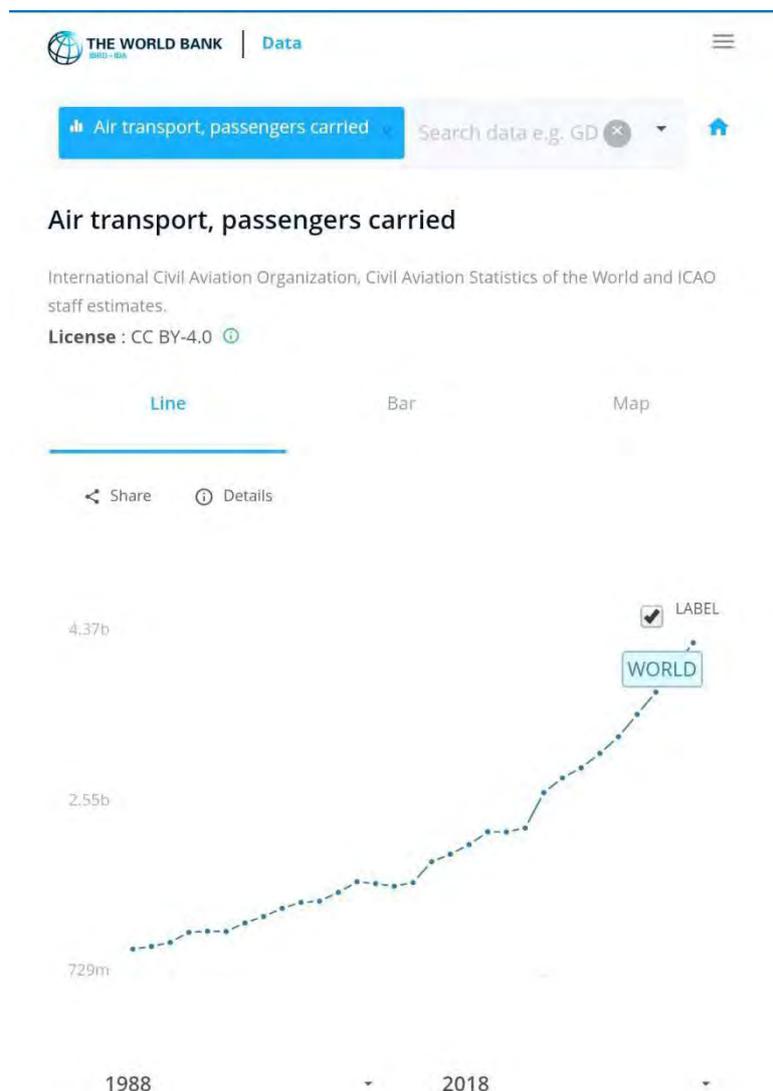


Figura 1. Trasporto aereo globale. Numero di passeggeri trasportati. Fonte: The World Bank⁷⁴

⁷⁴ Dati disponibili a questo link: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1988>

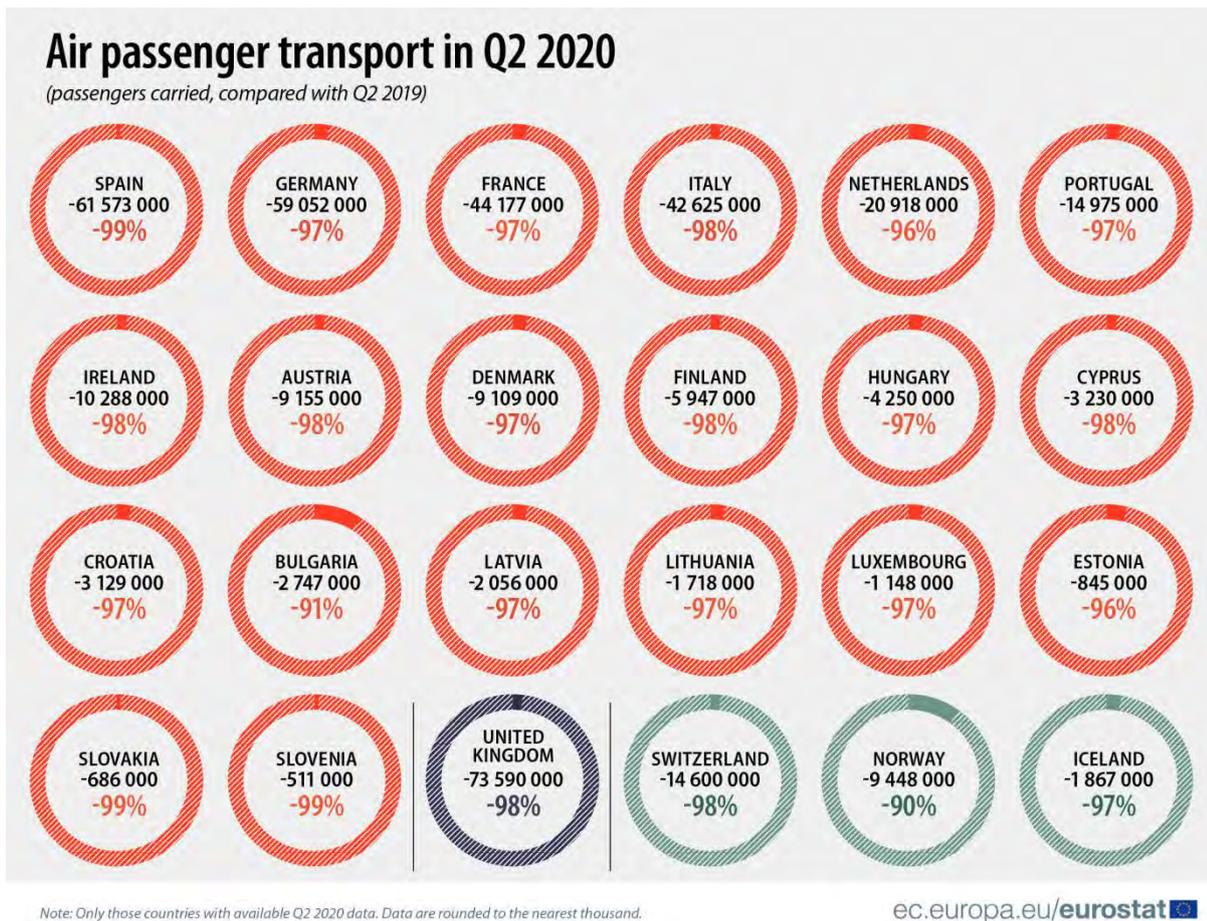


Figura 1. Trasporto aereo globale. Numero di passeggeri trasportati. Fonte: The World Bank

Con l'arrivo della pandemia, e le conseguenti misure adottate dagli Stati colpiti, i numeri dei passeggeri sono calati in modo drastico. La Figura 2, riporta i dati relativi ai paesi europei⁷⁵, e mette a confronto il numero dei passeggeri nei diversi Paesi europei nel secondo quadrimestre 2019 e in quello del 2020. Questa impietosa analisi sintetizza in termini numerici il pesante tributo pagato dal trasporto aereo alla pandemia.

1.1.2 L'impatto economico del Covid-19 sul settore dell'aviazione civile - i dati ICAO

Il Covid-19 tuttavia ha fin da subito posto delle sfide che possiamo definire "storiche" al settore dell'aviazione civile. Abbiamo consultato in particolare i dati offerti dall' ICAO (International Civil Aviation Organization), un'agenzia specializzata e autonoma delle Nazioni Unite, il cui compito è quello di sviluppare i principi e le tecniche della navigazione aerea internazionale, delle rotte e degli

⁷⁵ Eurostat, "Impact of COVID-19 on air passenger transport in Q2 2020", 15/10/2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20201015-2>

aeroporti e promuovere la progettazione e lo sviluppo del trasporto aereo internazionale rendendolo più sicuro e ordinato.

L’Agenzia lavora su diversi “scenari” per evidenziare la natura incerta dell’attuale situazione e la rapidissima evoluzione a cui è sottoposto tale settore e negli ultimi mesi ha pubblicato, con cadenza costante e molto ravvicinata, numerosi report relativi all’impatto economico del Covid-19 sul settore dell’aviazione civile⁷⁶.

Nell’analizzare l’impatto economico del Covid-19 ICAO propone due scenari di analisi: lo scenario V-shaped e lo scenario U-shaped. Il primo caso è uno scenario che segue la normale forma di recessione in cui un breve periodo di contrazione è seguito da una ripresa rapida / regolare. Si tratta di un percorso più ottimistico, indicato con una freccia di colore giallo. Nel secondo caso invece, lo *U shaped* scenario, esso indica una contrazione prolungata e ripresa attenuata con possibilità di non ritorno alla linea di tendenza di crescita (*L-shaped*), e si tratta in questo caso di un percorso più pessimistico, indicato nei grafici con una freccia di colore rosso. Nei grafici di ICAO che proponiamo in questo report, possiamo vedere come essi si focalizzano sull’impatto del Covid-19 sul traffico internazionale e su quello domestico. Il periodo analitico proposto da ICAO copre quindi l’intero anno 2020 e il primo trimestre del 2021.

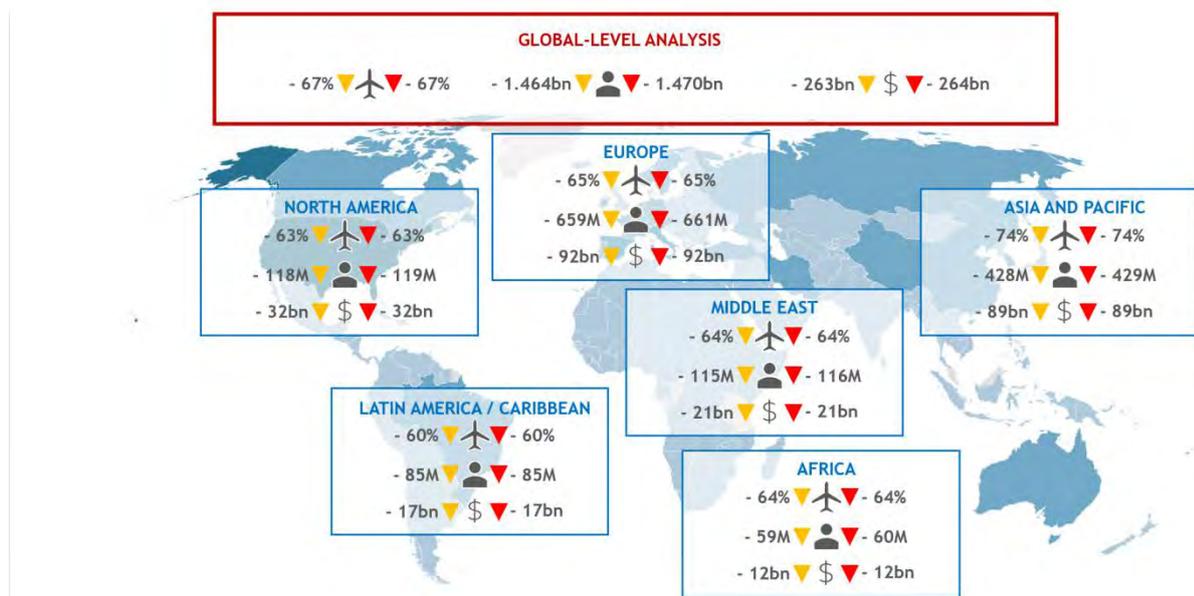


Figura 3. Analisi a livello globale. Fonte (ICAO 2020)

⁷⁶ ICAO, “Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation”, 2020, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>

Nel primo caso, vediamo come il traffico aereo internazionale possa diminuire del 67% sia nel caso di V shape scenario che in quello di U shape scenario, con perdita di passeggeri di 1,454 miliardi di dollari (V shape) e 1,470 miliardi (U shape). Le perdite si attestano a 263 miliardi (V shape) e 264 miliardi (U shape). La previsione di impatto dovuto al Covid-19 per tutto il 2020 e il primo quadrimestre del 2021 è quindi estremamente significativa.

ICAO realizza anche delle previsioni sull'impatto economico del Covid-19 sulle industrie che vengono coinvolte dalla crisi dell'aviazione civile. In figura (numero) vengono riportati i risultati, di una rielaborazione di dati della ICAO, della International Air Transport Association (IATA)⁷⁷, il Airport Council International (ACI)⁷⁸, la Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (OMT)⁷⁹, la World Trade Organization (WTO)⁸⁰ e l'International Monetary Fund (IMF)⁸¹. Come segnalato nelle pagine web consultata, le figure del grafico sono comparate a dati del 2019, fatta eccezione per le cifre con un asterisco, che sono "confrontate con la linea di base del 2020".



Figura 4. Impatto economico del Covid-19 sulle industrie colpite dalla crisi dell'aviazione civile. Fonte (ICAO, 2020)

⁷⁷ IATA official website - <https://www.iata.org/>

⁷⁸ ACI official website - <https://aci.aero/>

⁷⁹ UNWTO official website - <https://www.unwto.org/>

⁸⁰ WTO official website - <https://www.wto.org/>

⁸¹ IMF official website - <https://www.imf.org/external/index.htm>

Anche in questo caso, è possibile osservare come l'impatto del Covid-19 su entrate aeroportuali, entrate aeree per chilometro (RPK), entrate derivanti dal turismo internazionale, volume degli scambi di merci globali, sia eccezionale.

1.1.3 Un confronto con le crisi passate

Un altro modo per capire la grande portata del Covid-19 sul settore dell'aviazione civile, confrontando i dati con quelli che abbiamo appena citato della ICAO, è fare un paragone con alcune crisi che in passato si sono verificate a livello regionale e poi hanno vissuto degli sviluppi internazionali impattanti.

È il caso dello scoppio della SARS (acronimo che in lingua inglese sta per “*Severe Acute Respiratory Syndrome*”) nel 2003, e della MERS (acronimo per “*Middle East Respiratory Syndrome*”) del 2012, entrambi casi di coronavirus. Abbiamo preso come riferimento per questo confronto il lavoro curato da Bart Elias, specialista di politiche aeronautiche, realizzato dal *Congressional Research Service* degli Stati Uniti⁸².

Per quanto riguarda la SARS, Elias scrive nel suo report che la crisi scaturita dalla preoccupazione diffusa dell'epidemia portò alla diminuzione del totale dei viaggi aerei annui nel 2003 dell'8% tra i vettori aerei nella regione Asia-Pacifico e di circa il 3,7% tra i vettori aerei statunitensi. La perdita per le compagnie aeree di tutto il mondo è stata stimata intorno ai 7 miliardi di dollari, di cui 1 miliardo di dollari per le compagnie aeree statunitensi.

Per quanto riguarda la MERS, Elias afferma come essa abbia avuto un impatto praticamente minimo sul settore aereo, in quanto fu contenuta per lo più nella Penisola Arabica. Un focolaio locale di MERS si verificò nel 2015 in Corea del Sud, ma fu un caso isolato, mentre negli Stati Uniti ci furono soltanto un paio di casi registrati. È chiaro quindi che il Covid-19 rappresenta un *unicum* nella storia contemporanea. Ha avuto un larghissimo impatto sull'aviazione civile, in particolare sulle compagnie aeree che realizzano voli commerciali.

Come scrive Elias, “*a partire da marzo del 2020, le restrizioni sugli spostamenti, tra cui le chiusure totali delle province e delle regioni, i regolamenti sulla quarantena per chi è stato in viaggio in certe*

⁸² Elias Bart, “Addressing COVID-19 Pandemic Impacts on Civil Aviation Operations”, 17/08/2020, <https://crsreports.congress.gov/product/details?prodcode=R46483>

zone, insieme alla paura per il contagio durante il viaggio hanno avuto un grande impatto sulla domanda di viaggi aerei”.

Se prendiamo in considerazione altre pubblicazioni⁸³⁸⁴, entrambe sottolineano il fatto che Covid-19 si sta sviluppando in modo molto diverso e sta avendo un impatto più profondo sul settore rispetto ad altre crisi, come quelle della SARS nel 2003 e della MERS nel 2015 in passato.

Il settore del trasporto aereo ha dimostrato di essere resistente nelle crisi precedenti, mentre ora è stato colpito in un modo mai visto prima. Secondo la IATA⁸⁵, la crisi che sembra più simile a quella attuale è quella della SARS. In quel caso il mercato più colpito è stato quello cinese e quello dell'Asia Pacifico, ma la ripresa è stata possibile grazie a un rapido ritorno della fiducia dei passeggeri nel volo. Per quanto riguarda la situazione attuale, questa tendenza sembra essersi verificata per ora soltanto nel mercato dell'aviazione cinese, ma non in altre parti del mondo.

1.2 La Cina si sta recuperando più velocemente rispetto agli altri Paesi?

Il mercato dell'aviazione civile cinese è il secondo più grande al mondo, ed è in procinto di diventare il primo a livello globale⁸⁶. Secondo una previsione dell'azienda Boeing (concorrente della cinese COMAC, produttrice in seguito a un accordo con l'azienda RyanAir del Comac C919, aeroplano di produzione cinese che dovrebbe fare il suo esordio nel 2021 proprio con la China Eastern Airlines) entro il 2039 le aziende cinesi avranno la necessità di acquisire 8600 nuovi aeroplani, il 6,3% in più rispetto a una previsione precedente della stessa azienda americana dello scorso anno. Il valore di questa acquisizione, secondo la stessa Boeing, equivarrebbe a \$1,4 trilioni in base ai prezzi di listino⁸⁷.

Come riportato dall'agenzia Reuters, *“La Cina non solo si sta riprendendo dalla pandemia con una velocità assoluta rispetto agli altri paesi del mondo, ma continua ancora a investire per migliorare e*

⁸³ International Transport Forum, “Government support measures for domestic air connectivity”, 10/12/2018, https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/domestic-air-connectivity_0.pdf

⁸⁴ IATA, “What can we learn from past pandemic episodes?”, 24/01/2020, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/what-can-we-learn-from-past-pandemic-episodes/>

⁸⁵ IATA, “COVID-19 Updated Impact Assessment”, 14/04/2020, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-fourth-impact-assessment/>

⁸⁶ The Economist, “Eyeing the dragon. Chinese carriers restart their engines”, 9/05/2020, <https://www.economist.com/business/2020/05/07/chinese-carriers-restart-their-engines>

⁸⁷ Asian Aviation, “Boeing issues upbeat forecast on China market”, 12/11/2020, <https://asianaviation.com/boeing-issues-upbeat-forecast-on-china-market/#:~:text=Boeing%20forecasts%20China's%20annual%20passenger,over%20the%20next%20%20years.>

ampliare le infrastrutture dei trasporti, il grande flusso di traffico regionale e il fiorire del mercato interno cinese, tutto ciò vuole dire che la Cina sta per iniziare un nuovo era di pieno sviluppo”⁸⁸.

Come scritto dall’Economist e da altre pubblicazioni digitali⁸⁹, le tre principali aziende cinesi hanno tuttavia quest’anno subito un colpo molto duro inizialmente. I ricavi dei tre grandi sono crollati del 46% nel primo trimestre, anno su anno, a 54 miliardi di yuan (7,7 miliardi di dollari). Hanno sofferto una perdita netta di 14 miliardi di yuan.

Secondo le parole di Kelvin Lau di Daiwa Capital Markets, intervistato dall’Economist nel maggio 2020, egli prevedeva che il blocco dei viaggi aerei e i *lockdown* avrebbero ridotto nel 2020 i ricavi delle “big three” di meno di un terzo, a 286 miliardi di yuan. Egli faceva presente tuttavia come le “big three” non avessero fatto ricorso a massicci licenziamenti.

Ma dopo aver subito un duro colpo iniziale, le “big three” e il settore dell’aviazione civile in Cina sembrano essere riusciti a rialzarsi. Il mercato cinese e la fiducia dei suoi clienti sono tornati lentamente in Cina. China Eastern Airlines è stata finora protagonista di questo “ritorno” lanciando piani innovativi, come il “*Fly at Will*”.⁹⁰

Se guardiamo ai dati raccolti da parte di Snoddon, Mordvinova, Doctoroff, Di Pietro e McKeown⁹¹ possiamo notare come la ripresa da parte del settore in Cina sia avvenuta in anticipo rispetto ad altri Paesi. Non si tratta di un vero e proprio rimbalzo, ma possiamo notare come nei mercati selezionati dai ricercatori (Canada, Australia, Brasile, Germania, Russia e Stati Uniti), la ripresa si sia verificata con circa due mesi di ritardo e che comunque rimanga molto più debole rispetto a quella cinese.

Un ruolo centrale può essere sicuramente giocato da due fattori: il primo è la presenza di un gigantesco e dinamico mercato interno, mentre il secondo è il controllo severo e efficace dell’epidemia messo in atto in Cina fino ad ora. La Cina può infatti contare su un mercato domestico di grandi dimensioni, e meno dipendente (come nel caso invece della Germania, inserita in

⁸⁸ Reuters, “UPDATE 1-China's domestic flight numbers top pre-COVID-19 levels in Sept”, 15/10/2020, <https://www.reuters.com/article/china-aviation-idUSL4N2H60Z7>

⁸⁹ South China Morning Post, “China’s top three carriers see domestic passenger numbers soar in July, pointing to recovery of aviation sector”, 27/08/2020, <https://www.scmp.com/business/companies/article/3099034/chinas-top-three-carriers-see-domestic-passenger-numbers-soar>

⁹⁰ Ouyang Iris, “China Eastern targets business travel with revamp of unlimited flights package as domestic competition intensifies”, 13/08/2020, <https://www.scmp.com/business/article/3097148/china-eastern-targets-business-travel-revamp-unlimited-flights-package>

⁹¹ Snoddon, Mordvinova, Doctoroff, Di Pietro and McKeown, “COVID-19 impacts on civil aviation: An international comparison”, 9/10/2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/45-28-0001/2020001/article/00084-eng.pdf?st=XhYNIskE>

un contesto di mercato europeo) dai Paesi vicini, mentre il Paese sembra fino ad adesso aver scongiurato l'arrivo di una seconda ondata.

Se prendiamo in considerazione dati più recenti, possiamo evidenziare come mercato cinese dell'aviazione civile sembri aver recuperato in tempo minore rispetto agli altri mercati globali. Secondo quanto riferito dalla Civil Aviation Administration of China e riportato dall'agenzia Reuters⁹², a settembre il mercato cinese ha visto un numero di voli totale di 371000 unità, addirittura maggiore del 3,5% rispetto all'anno precedente. Il numero dei passeggeri domestici ha raggiunto i 47,75 milioni di unità, pari a circa il 98% dei livelli del 2019.

Questa nuova situazione apre sfide storiche e necessita di soluzioni coraggiose e strategie chiare. Una conseguenza di questo anno molto problematico per l'aviazione civile cinese potrebbe essere l'ulteriore espansione della presenza delle “*big three*” nel mercato interno. Se dal un lato esse rappresentano il 41 per cento della capacità interna nel 2019, potrebbero uscire dalla crisi ancora più forti e aumentare la loro quota di mercato cinese.

Al contempo, con le compagnie internazionali in difficoltà in seguito alla diffusione della seconda ondata sia in Europa che in America, le “*big three*” cinesi aziende di stato potrebbero accaparrarsi anche una fetta più ampia di rotte internazionali.

2. Il ruolo eccezionale di China Eastern Airlines durante la pandemia di COVID-19

2.1 Una vittoria nella battaglia contro l'epidemia di COVID-19

In seguito allo scoppio dell'epidemia di COVID-19, l'industria dei trasporti ha svolto un ruolo cruciale nel facilitare l'accessibilità delle cure mediche e l'approvvigionamento dei dispositivi di protezione. China Eastern Airlines, una delle tre principali compagnie aeree cinesi, ha immediatamente moltiplicato gli sforzi di prevenzione e controllo dell'epidemia e ha mobilitato ogni risorsa, compresi aeromobili, equipaggi e linee aeree, per creare un “canale nell'aria per salvare vite umane” e vincere la battaglia contro il virus.

Alle 00:01 del 25 gennaio, un Boeing 737-800 gestito da China Eastern Airlines e il suo equipaggio sono decollati dall'Aeroporto Internazionale di Shanghai Hongqiao per accompagnare il primo gruppo di 136 operatori sanitari a Wuhan: è stato il primo volo charter di esperti medici ad atterrare

⁹² Reuters, “UPDATE 1-China's domestic flight numbers top pre-COVID-19 levels in Sept”, 15/10/2020, <https://www.reuters.com/article/china-aviation-idUSL4N2H60Z7>

a Wuhan per prestare soccorso alla Provincia dell'Hubei. Il 26 gennaio, China Eastern Airlines ha operato un volo charter diretto per trasportare 3,16 milioni di respiratori a Wuhan: è stato il primo volo internazionale organizzato dall'Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese per il trasporto di forniture mediche a raggiungere Wuhan. Inoltre, China Eastern Airlines è stata la prima compagnia aerea a digitalizzare il metodo di registrazione delle informazioni relative la salute dei passeggeri, implementando il modello online "Cloud Information Reporting" per migliorare i servizi ai passeggeri ed evitare il rischio di esposizione al virus. Nel periodo compreso tra il primo volo organizzato dall'aviazione civile cinese per assistere gli operatori sanitari dell'Hubei e novembre, China Eastern Airlines ha aiutato 23.000 operatori sanitari a raggiungere ogni angolo del pianeta e inviato 70.000 tonnellate di forniture mediche in più di 20 paesi per combattere la pandemia in tutto il mondo. China Eastern Airlines è la compagnia aerea che ha gestito il maggior numero di voli per supportare il lavoro dell'Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese: il suo volume di trasporto aereo charter ha occupato oltre il 40% del settore aeronautico.⁹³

Nel 2016, il pilota di China Eastern Airlines He Chao è stato definito un eroe dopo che i suoi pronti riflessi hanno evitato una collisione sulla pista d'atterraggio, salvando la vita a 443 passeggeri. Quest'anno, He Chao è salito di nuovo agli onori di cronaca per i suoi incredibili sforzi nella lotta contro l'epidemia. Il 10 aprile, il volo charter MU9001 guidato dal capitano He è atterrato in tutta sicurezza all'Aeroporto Internazionale di Shanghai Hongqiao, riportando a casa 51 operatori sanitari che avevano combattuto coraggiosamente a Wuhan.⁹⁴ Lo spirito di servizio e la responsabilità mostrati da He Chao potrebbero essere paragonati a quelli del personale medico che ha eroicamente combattuto per salvare la vita dei propri pazienti dalla minaccia del coronavirus.

He Chao è solo uno dei tanti esempi di piloti e membri dell'equipaggio che, per 50 giorni, si sono dedicati senza sosta al trasporto di attrezzature igienico-sanitarie ed équipe mediche in ogni angolo del paese. Di fronte all'infuriare dell'epidemia, China Eastern Airlines ha svolto un ruolo essenziale nel fornire assistenza medica e supporto materiale a livello nazionale e ha contribuito a rafforzare le misure di prevenzione e controllo dell'epidemia. Con lo stabilizzarsi della situazione sanitaria in Cina, varie province hanno gradualmente ripreso il lavoro e la produzione industriale. Dopo aver condotto ricerche di mercato, China Eastern Airlines ha organizzato speciali voli charter per aiutare la ripresa del lavoro e della produzione in diverse città e ha deciso di agevolare la ripresa dei voli nazionali e internazionali. Il 24 febbraio, la compagnia ha operato il primo "Volo Charter per la Ripresa del Lavoro di Shanghai" per supportare la ripresa del lavoro e della produzione nella città.

⁹³ Zhao Yuanfang, "Durante la guerra di China Eastern Airlines contro la 'pandemia', la bandiera del Partito sventolava alta in prima linea", 01.03.2020 http://www.ceair.com/about/dhxxw/202003/t20200301_14229.html

⁹⁴ Jin Zhigang, "L'eroico capitano di China Eastern Airlines ha riportato a casa l'ultimo team di medici", 10.04.2020 <https://dy.163.com/article/F9S4PUIG05149B4D.html>

La pandemia di COVID-19 rappresenta “l’ora più buia” per l’aviazione civile. Sebbene la situazione stia migliorando in Cina, all’estero la pandemia è tutt’ora in corso. Le statistiche hanno mostrato che, nei primi tre trimestri del 2020, Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines hanno registrato una perdita combinata di 26,68 miliardi di CNY. Confrontando i dati dell’ultimo trimestre con i trimestri precedenti, l’industria dell’aviazione civile nazionale mostra un trend di recupero. Nel terzo trimestre, China Eastern Airlines ha trasportato 24.769.700 passeggeri (un incremento del 105,83% rispetto al secondo trimestre) e il fattore di carico è aumentato al 74,43% (una crescita del 9,14% rispetto al secondo trimestre). Anche il reddito operativo, che ammonta a 17,171 miliardi di CNY, ha mostrato un aumento significativo se confrontato con il secondo trimestre.⁹⁵

Oltre a svolgere un ruolo essenziale nel fornire assistenza medica, China Eastern Airlines ha anche incoraggiato la ripresa del settore dell’aviazione civile a livello nazionale e internazionale. Il 18 giugno, la compagnia aerea ha lanciato la promozione “Fly at Will”, che ha permesso ai clienti di pagare 3.322 CNY per volare a proprio piacimento durante il fine settimana verso destinazioni in tutto il paese prima del 31 dicembre 2020. Sulla scia di questa tendenza, Spring Airlines, Hainan Airlines, Huaxia Anche Airlines, Jixiang Airlines, China Southern Airlines e altre importanti compagnie aeree hanno lanciato promozioni simili. Creando questi pacchetti speciali, China Eastern Airlines e le altre compagnie aeree nazionali speravano di rafforzare il mercato del trasporto aereo post-pandemia, aiutando al contempo la ripresa del settore turistico nazionale.

I numeri hanno mostrato che China Eastern Airlines era nel giusto: la compagnia ha annunciato che, il 24 giugno, i passeggeri con il diritto di “volare a piacimento” si erano già serviti di più di 100.000 biglietti, mentre più di 65.000 biglietti sono stati riscattati tra il 27 e il 28 giugno. In quel fine settimana, China Eastern Airlines ha organizzato 58 voli tra Shanghai e Chengdu per un totale di 4.049 passeggeri, pari al 59% del totale dei passeggeri di tutte le compagnie aeree cinesi.⁹⁶ Tra le destinazioni più popolari tra i viaggiatori troviamo Pechino, Kunming, Xi’an, Hangzhou e altre città. La promozione ha anche intensificato i collegamenti con zone solitamente considerate più “remote”, come la Mongolia Interna e la Provincia del Qinghai, e sostenuto le economie locali.

Il 25 settembre, in occasione del primo anniversario dell’apertura dell’aeroporto internazionale di Pechino Daxing, China Eastern Airlines ha annunciato il lancio di una seconda promozione: il “Fly at Will da Daxing” ha permesso ai clienti di pagare solo 6.666 CNY per volare dal nuovo aeroporto

⁹⁵ Pan Fuda, “Le tre principali compagnie aeree hanno registrato una perdita totale di 26,68 miliardi di CNY nei primi tre trimestri. L’industria dell’aviazione civile è in ripresa nel terzo trimestre”, 02.11.2020, <https://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2020-11-02/doc-iiznctkc9016914.shtml>

⁹⁶ Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese, “65,000 persone hanno acquistato la promozione ‘Fly at Will’ di China Eastern Airlines”, 27.06.2020, http://www.caacnews.com.cn/1/6/202006/t20200627_1305003.html

verso molte destinazioni nazionali prima del 30 giugno 2021.⁹⁷

Ad oggi, China Eastern Airlines ha venduto centinaia di migliaia di promozioni “Fly at Will” e ha dato il benvenuto a più di due milioni di passeggeri. Il gruppo responsabile dello sviluppo della promozione ha dichiarato che il lancio di “Fly at Will” ha portato notevoli vantaggi economici all’azienda e ha contribuito alla crescita economica del mercato del trasporto aereo. Grazie alla cooperazione dei governi locali, la promozione sosterrà la ripresa del turismo nazionale e lo sviluppo di più città.

Nella lotta contro la pandemia, China Eastern Airlines ha concentrato il proprio lavoro su tre fronti, dimostrando solide capacità di pianificazione, mobilitazione, comunicazione e coordinamento: “Sostenere fermamente le decisioni del governo, salvaguardare la salute dei passeggeri e prendersi cura della salute dei dipendenti.” La rapida risposta della compagnia aerea nell’implementare misure di prevenzione e controllo della pandemia ha contribuito alla battaglia globale contro il virus: velocità e forza incarnano alla perfezione la cultura aziendale e lo spirito di China Eastern Airlines e dimostrano il grande impegno nella responsabilità sociale dell’impresa.

2.2 Collaborazione mondiale contro la pandemia di COVID-19

Con la rapida diffusione della pandemia in tutto il mondo, China Eastern Airlines è riuscita a collegare diverse parti del globo, gestendo voli per il trasporto di personale sanitario e forniture mediche in Italia, Repubblica Ceca, Laos, Pakistan, Londra, San Francisco e altri importanti paesi e città.

Il 12 marzo, China Eastern Airlines ha operato il primo volo charter per inviare équipe mediche all’estero e supportare i paesi partner nella lotta contro il nuovo coronavirus. Un nuovo Airbus A350-900 è decollato dall’Aeroporto Internazionale di Shanghai Pudong per atterrare a Roma, trasportando nove passeggeri speciali e 8,6 tonnellate di forniture mediche.⁹⁸ Come diretta conseguenza della pandemia, il 31 gennaio il premier italiano Giuseppe Conte aveva annunciato la sospensione totale dei voli tra Italia e Cina. Pertanto, la sede di Shanghai di China Eastern Airlines ha lavorato a stretto contatto con il suo Ufficio di Rappresentanza a Roma per ottenere il permesso di atterrare in Italia. Sebbene ci fossero solo nove passeggeri su questo primo volo charter, all’interno della cabina di pilotaggio erano al lavoro tre esperti capitani e tre copiloti. Lin Bo, uno dei co-piloti, ha dichiarato: “Dopo lo scoppio dell’epidemia di COVID-19, ho sempre desiderato

⁹⁷ Amministrazione dell’Aviazione Civile Cinese, “Servizio completo e prezzi accessibili: China Eastern Airlines lancia la promozione ‘Fly at Will da Daxin’” 25.09.2020 http://www.caacnews.com.cn/1/6/202009/t20200925_1310988.html

⁹⁸ International Airport Information Network, “China Eastern Airlines ha organizzato il primo volo per prevenire la pandemia e ha inviato un gruppo di esperti medici all’estero: nove ‘passeggeri speciali’ e rifornimenti anti-pandemia sono volati a Roma”, 13.03.2020, https://www.sohu.com/a/379704446_120044119

dare il mio contributo: questo volo è stato il mio modo di contribuire, ma non voglio essere paragonato ai medici che hanno lavorato in prima linea perché sono stati loro a fare lo sforzo più grande.”⁹⁹ Secondo l’equipaggio, il momento più toccante della missione di Roma è stato quando, subito dopo l’atterraggio, il Controllo del Traffico Aereo Italiano ha inviato un veicolo ad attenderli sulla pista di atterraggio per guidare l’aereo fino al parcheggio. Questa non è una pratica standard: accogliendo l’aereo, i controllori del traffico aereo hanno voluto ringraziare la Cina per il prezioso aiuto a nome di tutta l’Italia.

Il 18 e 25 marzo, China Eastern Airlines ha inviato a Milano la seconda e la terza équipe di esperti e ha consegnato altri due carichi di forniture mediche per affrontare la pandemia. Milano non è tra le destinazioni gestite da China Eastern Airlines in Italia: per ottenere il permesso di atterrare sul suolo italiano, la compagnia ha dovuto fare affidamento sui propri vantaggi nell’operare voli internazionali e la sua efficienza nel coordinare più dipartimenti. Grazie agli sforzi di entrambi i governi e all’aiuto fondamentale dell’Ufficio di Rappresentanza di China Eastern Airlines a Roma, l’equipaggio, composto da sei membri, ha portato a termine la missione con successo. Parlando della missione a Milano, Chen Sen, uno dei piloti, ha dichiarato con orgoglio: “Dieci anni fa, ho avuto l’onore di pilotare un aereo cargo con destinazione Milano durante il primo volo di China Cargo Airlines. Dieci anni dopo sono tornato a China Eastern Airlines e ho trasportato a Milano il primo team di medici cinesi. Mi sono sentito davvero orgoglioso. Questo orgoglio nasce dal senso di responsabilità e coraggio dimostrato dal nostro grande paese nel tendere una mano e fornire assistenza all’Italia in questo momento critico della pandemia.”¹⁰⁰

A Milano, una volta scesi dall’aereo, davanti agli occhi dei dottori è apparso uno splendido striscione: “Siamo onde dello stesso mare, foglie dello stesso albero, fiori dello stesso giardino” Questa citazione, originariamente attribuita al filosofo romano Seneca, era un messaggio pieno di speranza, il modo in cui la Cina ha mostrato all’Italia il suo sostegno nella lotta contro la pandemia. La Cina ha aiutato l’Italia in tre diverse occasioni, fornendo un supporto vitale alla lotta del paese contro il virus e costruendo una “Via della Seta Aerea” che ha rafforzato l’amicizia tra i due paesi. L’attuale ministro degli affari esteri Luigi di Maio, il presidente della Federazione internazionale delle società di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa Francesco Rocca e altri funzionari e agenzie governative hanno più volte ringraziato China Eastern Airlines per aver facilitato l’arrivo delle forniture mediche e del personale sanitario in Italia.

Nella lotta alla pandemia, China Eastern Airlines ha costruito “ponti aerei” in tutto il mondo allo

⁹⁹ Yang Yan, “Intervista ai capitani della missione a Roma: È la prima volta che compiamo una missione così importante, ci sentiamo esausti ma felici”, 14.03.2020, <https://xw.qq.com/cmsid/20200314A0ROS0W0>

¹⁰⁰ Aviazione Civile Cinese, “10.000 miglia nella direzione opposta: il *Flight Department* di Shanghai di China Eastern Airlines ha ancora una volta organizzato un volo per aiutare l’Italia. La seconda squadra di esperti medici cinesi e i rifornimenti anti-pandemia sono sbarcati a Milano”, 23.03.2020, <http://www.ccaonline.cn/yunshu/576070.html>

scopo di stabilizzare la catena industriale globale tramite l'organizzazione di voli charter e la trasformazione della flotta aerea da "passeggeri a cargo". China Eastern Airlines è stata in grado di garantire il trasporto aereo di forniture mediche a richiedenti e acquirenti sparsi in tutto il mondo, fornendo al contempo un servizio *one-stop* che copriva l'intera catena di approvvigionamento logistico (inclusi trasporto aereo e via terra, terminali merci aeroportuali, dichiarazione doganale, ispezione e servizio di carico e scarico). Eastern Airlines Logistics (EAL) copre siti logistici internazionali e regionali in Germania, Francia, Stati Uniti, Paesi Bassi, Australia, Thailandia, Corea del Sud, Giappone, Singapore e molti altri paesi. Pertanto, la compagnia ha potuto garantire le consegne in località internazionali selezionate e una risposta rapida alla pandemia COVID-19 in ogni momento, creando un lunghissimo ponte aereo per la lotta mondiale contro il nuovo coronavirus.

2.3 Prevenzione della salute e social media

Subito dopo lo scoppio della pandemia, China Eastern Airlines ha utilizzato i propri account sulle cinque piattaforme di social media internazionali più popolari (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube e TikTok) per far conoscere al pubblico le misure di prevenzione e controllo della pandemia. I post della compagnia aerea hanno messo in evidenza la necessità delle misure anti-epidemiche, la ripresa del lavoro e della produzione e il sostegno amichevole dei governi e dei cittadini di tutto il mondo alle azioni che la Cina ha intrapreso per contrastare il dilagare della pandemia. I post mostravano anche gli sforzi fatti dal governo cinese e dai cinesi d'oltremare per combattere la pandemia e raccontavano come la Cina avesse fornito assistenza vitale ad altri paesi in difficoltà. Nella lotta alla pandemia, China Eastern Airlines ha colto ogni occasione per far sentire la propria voce e parlare delle misure di protezione e prevenzione, superando di gran lunga le altre aziende e compagnie aeree nazionali.

China Eastern Airlines ha studiato la situazione internazionale e ha lanciato contenuti multimediali per far fronte ai diversi momenti e bisogni della pandemia. Ad esempio, nelle prime fasi della malattia, le persone al di fuori della Cina non avevano una corretta comprensione dei metodi di prevenzione e controllo e avevano assunto un atteggiamento poco collaborativo in risposta alle misure anti-epidemiche ufficiali. A tal fine, China Eastern Airlines ha condotto ricerche scientifiche sulla prevenzione della pandemia e ha deciso di condividere su Facebook il post "Suggerimenti di prevenzione per la pandemia da CEAir", molto accattivante e di facile comprensione. Con l'aggravarsi della situazione epidemica a livello mondiale, sempre più persone sono state costrette a rimanere a casa: China Eastern Airlines ha immediatamente lanciato il contenuto digitale originale

“Piani casalinghi”. La pubblicazione di questa serie di foto e video su Facebook ha ottenuto risultati notevoli: la campagna è stata accolta con grande favore dagli utenti. Tra i preferiti dai *netizen* troviamo anche il video “CEAir Top Safety Questions”, creato per rispondere alle domande più frequenti ricevute da passeggeri e fan in seguito allo scoppio della pandemia.

Il concorso “Fly Safe with China Eastern”, iniziato il 17 ottobre e conclusosi quasi un mese dopo, è stato progettato per fornire informazioni utili su come evitare il nuovo coronavirus, aiutare il pubblico a comprendere più a fondo la sicurezza aerea e condividere informazioni importanti per viaggiatori in partenza per la Cina. La sicurezza è un argomento essenziale per la compagnia aerea, soprattutto dopo la prima comparsa dei focolai di COVID-19. Sebbene la pandemia in corso renda il processo più complicato e dispendioso in termini di tempo, la sicurezza dei passeggeri e dei membri dell’equipaggio è la massima priorità di China Eastern Airlines.

China Eastern Airlines è rimasta al passo con i tempi e ha sfruttato appieno le nuove piattaforme digitali per combattere la pandemia. La compagnia aerea ha messo in evidenza l’importanza delle misure di prevenzione e ha promosso la partecipazione dalla Cina nella lotta globale al virus: grazie ai suoi sforzi, ora la comunità internazionale ha una migliore comprensione del paese. China Eastern Airlines ha costruito un “ponte aereo” per la collaborazione amichevole tra la Cina e i paesi stranieri, dimostrando la propria natura aziendale: un mix di responsabilità sociale e sensibilità.

3. La rilevanza della responsabilità sociale d’impresa nel mondo post-pandemico

La responsabilità sociale delle imprese, o *corporate social responsibility (CSR)*, è stata definita in vari modi e da diverse prospettive. Può essere considerata come un concetto ampio che implica considerazioni economiche, legali, etiche e filantropiche¹⁰¹. La definizione più semplice che possa sintetizzare il concetto vede la CSR come il coinvolgimento delle imprese in attività che superano la mera massimizzazione del profitto, e che invece cercano la creazione di valore per gli stakeholder piuttosto che solo per gli azionisti. Secondo la Commissione Europea questo impegno non è legato esclusivamente ai prodotti e ai servizi forniti dalle imprese, ma anche ai benefici che esse sono in grado di creare su posti di lavoro, diritti umani, salute, ambiente, innovazione, istruzione e formazione. Nel corso degli anni, il concetto ha ricevuto sia critiche che consensi. L’economista Premio Nobel Milton Friedman è stato uno dei critici più accaniti dell’idea che le aziende dovrebbero creare valore per gli altri stakeholder, poiché riteneva che la responsabilità sociale delle imprese fosse aumentare i propri profitti. L’idea opposta, invece, crede fermamente che le aziende debbano attuare azioni che siano responsabili a livello sociale e ambientale, cercando di creare

¹⁰¹ Carroll, A., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Bus. Soc.* 38, 268–295.

valore per diversi stakeholder, tra cui anche azionisti. Se non viene percepito come ipocrita, il coinvolgimento costante in pratiche socialmente responsabili può portare numerosi vantaggi alle performance in quanto genera reazioni positive delle parti interessate nei confronti delle aziende, ad esempio migliorando la fedeltà dei clienti o la produttività dei dipendenti. Tuttavia, è anche importante che le aziende siano coinvolte nelle pratiche di CSR su base volontaria e oltre ai loro meri interessi. Negli ultimi anni, infatti, siamo stati esposti a diversi casi di pratiche irresponsabili che possono danneggiare il pianeta e le società. In quanto parte attiva della società, dunque, le imprese dovrebbero contribuire alla salvaguardia del pianeta generando esternalità positive, coinvolgendo diversi stakeholder nei loro processi decisionali e creando valore per loro¹⁰². Tuttavia, è fondamentale che gli stakeholder percepiscano come credibile l'impegno di CSR delle imprese nei loro confronti. In effetti, essi possono avere atteggiamenti negativi nei confronti delle imprese che non agiscono in linea con le loro dichiarazioni su attività socialmente responsabili, accusando l'impresa di attuare comportamenti di *greenwashing*¹⁰³. Le imprese operanti nel settore di viaggi e turismo non sono esenti da tale ragionamento e il loro impegno nelle pratiche di responsabilità sociale è molto rilevante a causa delle dimensioni del turismo che, prima della pandemia del Coronavirus, era uno dei settori in più rapida crescita a livello globale. Le imprese appartenenti al settore ricettivo e turistico, infatti, hanno un forte impatto sui sistemi sociali ed ambientali, e il loro contributo è quindi necessario per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità¹⁰⁴. L'impegno nella CSR è ancora più importante a causa della pandemia del Covid-19 e delle richieste di misure per superare l'incertezza e l'ansia che stanno caratterizzando i comportamenti dei turisti¹⁰⁵. Infatti, le attività di CSR implementate dalle aziende turistiche saranno necessarie anche per creare esperienze di viaggio più sicure che i turisti cercano sempre più. In questa prospettiva, la CSR rappresenta un'opportunità da sfruttare per le agenzie di viaggio poiché un'efficace attuazione di comportamenti sostenibili sarà in grado di rilanciare i viaggi internazionali, una volta superata la pandemia a livello globale.

3.1. Opportunità nel quadro “Belt and Road Initiative” in un mondo post-pandemico

Si prevede che la pandemia Covid-19 avrà importanti sviluppi nel contesto della CSR. Più praticamente, si prevede che offrirà maggiori opportunità alle imprese di passare a una CSR più

¹⁰² Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B., 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organ. Sci.* 15, 364–369.

¹⁰³ Carlos, W.C., Lewis, B.W., 2018. Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic, *Administrative Science Quarterly*.

¹⁰⁴ Franco, S., Caroli, M.G., Cappa, F., Del Chiappa, G., 2020. Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 102395.

¹⁰⁵ McKinsey & Co., 2020. COVID-19: Briefing note, May 13, 2020 [WWW Document]. COVID-19 Implic. Bus.

autentica contribuendo ad affrontare i problemi sociali globali. Dalla sua istituzione nel 2013, la “Belt and Road Initiative” e i suoi progetti sono diventati via via più diversificati e trasparenti. I progetti avviati con l’iniziativa hanno inoltre fortemente contribuito a migliorare le reti e le infrastrutture nella regione eurasiatica. Tuttavia, i progetti internazionali relativi alla “Belt and Road Initiative” hanno beneficiato della cooperazione economica e di una più profonda integrazione regionale principalmente nelle economie emergenti. Tra le numerose conseguenze del Covid-19, c’è l’impatto senza precedenti che la pandemia ha avuto non solo sulla salute degli individui e sulla società, ma anche sull’economia globale. In questa misura, è plausibile per la Cina e dunque per il progetto “Belt and Road” che, dato l’aggravarsi della crisi economica in un mondo post-pandemico, sorgeranno diverse opportunità di business al di fuori del contesto delle economie emergenti, molto probabilmente nel mondo sviluppato, in Europa, ad esempio. Per quanto riguarda l’Italia, la misura in cui le grandi e piccole imprese ma anche le società straniere risponderanno a questa crisi è di fondamentale importanza. Tutto ciò inoltre riguarderà anche i rapporti Italia-Cina, visto che numerose aziende cinesi fanno ormai da tempo parte del settore business italiano. In un simile quadro, potrebbero sorgere ulteriori opportunità per le aziende cinesi che operano in Italia se vi sarà la volontà ad adottare un approccio verso la CSR guidato da impegni a lungo termine. Tale impegno dovrebbe essere disposto, tra l’altro, a sostenere le condizioni di lavoro dei dipendenti, come continuare a pagare i salari durante e dopo i momenti di pandemia / crisi. Sicuramente, le società straniere che operano in Italia dovrebbero migliorare la loro funzione come “fornitori di assistenza sanitaria”. Anche se il sistema sanitario in Italia è pubblico, la pandemia ci ha insegnato che è altamente raccomandabile rendere disponibili le forniture mediche ai dipendenti, come mascherine chirurgiche, almeno per migliorare la reputazione dell’azienda che opera in linea con le raccomandazioni post-pandemia. Non è un caso che gli aiuti cinesi nel marzo 2020, e in particolare la consegna di 2 milioni di mascherine chirurgiche, siano oggi considerati una pietra miliare nel contesto della cooperazione medica e internazionale tra Cina e UE. Oltre a ciò, da più punti di vista assume un’importanza fondamentale anche la questione dell’uguaglianza di genere della CSR. Un approccio che promuove una grande attivazione di risorse sia esterne che interne nel mercato del lavoro può aumentare l’inclusività sociale e garantire il percorso di crescita sia sociale che economica. Ciò è vero in particolare in Italia nell’ambito del Covid-19 considerando che secondo l’ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica, tra il secondo trimestre del 2019 e lo stesso periodo del 2020 l’occupazione femminile ha perso 470mila posti di lavoro, per un calo di 4,7% in un anno. Su 100 posti di lavoro persi, il 55,9% sono donne. La differenza nell’occupazione maschile, che si è dimostrata più resiliente, ha perso il 2,7% dell’occupazione su 371.000 occupati.

IV. Verso un nuovo decennio d'oro: sfide e opportunità per la cooperazione culturale e turistica

1. L'aviazione verso un mondo “post pandemico”. Sfide e opportunità

A causa della forza *disruptive* della pandemia di Covid-19, anche nel settore dell'aviazione civile, la crisi ha accelerato alcuni trend che erano già in corso¹⁰⁶. Se come abbiamo visto nel paragrafo precedente l'impatto economico del Covid-19 sulle compagnie aeree sarà, al termine della crisi, molto significativo, allo stesso tempo questa crisi può offrire delle opportunità per costruire una “base solida di successo”¹⁰⁷.

Per questa sezione abbiamo preso in esame diversi report pubblicati negli scorsi mesi da parte di aziende di consulenza, istituzioni ed esperti internazionali. La crisi del Covid-19 rappresenta una nuova sfida al settore, che forse può essere paragonata a quella vissuta da passeggeri e aziende al post-11 settembre 2001¹⁰⁸.

Anche in quel caso, nonostante le problematiche fossero completamente diverse, il settore dovette reinventarsi in seguito alla necessità di incrementare la sicurezza dei passeggeri e dei lavoratori del settore. Le nuove misure di sicurezza dopo una fase iniziale di transizione entrarono poi a far parte delle abitudini dei consumatori, e vennero normalizzate negli anni successivi.

Quello che vogliamo sottolineare è come sia necessario, per le aziende aeree che operano su scala internazionale, sviluppare nuove strategie che permettano loro di adattarsi a un mondo così profondamente cambiato dalla pandemia¹⁰⁹.

Il Covid-19 può aver assunto una funzione “*disruptive*” nel settore dell'aviazione civile: quale sarà lo scenario futuro rispetto alle abitudini e alle tendenze di viaggio è oggi impossibile prevederlo, quello che però è possibile fare è fare in modo che le compagnie adottino soluzioni strategiche che permettano loro di reagire prontamente alla fase “Post Covid-19”.

¹⁰⁶ Wade Ben, Topalova Yana, Boutin Nicolas, Jhunjhunwala Pranay, Loh Hean-Loh, von Oertzen Tom, Ukon Masa, and Wise Alan, “Seven Trends That Will Reshape the Airline Industry”, 9/01/2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/seven-trends-reshape-airline-industry>

¹⁰⁷ Deloitte, “Covid-19 Aviation’s recovery flight plan”, 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/public-sector/articles/aviations-recovery-flight-plan.html>

¹⁰⁸ Skapinker Michael, “What 9/11 can teach us about aviation’s post-coronavirus future”, 23/06/2020, <https://www.ft.com/content/8c4e90f4-c61e-447d-a3ef-78d29e4cf56d>

¹⁰⁹ Kuchma Igor, “Airline industry after 9/11 and Covid-19”, 30/04/2020, <https://asiatimes.com/2020/04/airline-industry-after-9-11-and-covid-19/>

1.1 Reinventare l'aviazione civile: temi chiave e nuove tendenze per la ripresa

Il settore dell'aviazione civile sarà in grado di rialzarsi anche questa volta, ma sarà necessario per le aziende realizzare investimenti e programmi che puntino ad una nuova direzione basata su igiene e sicurezza per i passeggeri¹¹⁰. L'innovazione che le aziende sapranno apportare alle proprie strategie, andando ad elaborare soluzioni in modo innovativo, ne determina il successo e addirittura la loro sopravvivenza.

Negli scorsi mesi abbiamo assistito ad uno sviluppo disomogeneo della pandemia rispetto ai diversi continenti colpiti, inoltre, il diffondersi del morbo è stato discontinuo seguendo un percorso cosiddetto "ad ondate". In Europa mentre scriviamo si sta verificando la seconda¹¹¹, dopo un'estate relativamente sotto controllo. Nei Paesi asiatici come Cina¹¹², Sud Corea¹¹³ e Giappone¹¹⁴, la situazione sembra più tranquilla, e al momento in cui scriviamo, sotto controllo.

Per questo motivo una delle caratteristiche principali delle aziende sarà quella della elasticità: i mercati regionali potranno agire e svilupparsi in modi diversi, e ogni compagnia dovrà per questo motivo essere in grado di adattarsi a evoluzioni impreviste, o anche a conseguenze economiche al momento non ancora prevedibili.

Intendiamo segnalare qui in breve altri trend futuri nel settore dell'aviazione civile¹¹⁵:

- Il cambiamento della domanda dei clienti determina la necessità di efficienza operativa (tra compagnie aeree e aeroporti)
- Sviluppare un percorso verso la sostenibilità finanziaria e commerciale sarà fondamentale
- Collaborazioni mai provate prima sono la chiave del successo a lungo termine

¹¹⁰ Applebaum Jack, Dixon Simon, Krimmel Liz, Reece Dorian and Terry Bryan, "How COVID-19 is challenging orthodoxies in airport customer experience", 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/covid-19/how-COVID-19-is-challenging-orthodoxies-in-airport-customer-experience.html#>

¹¹¹ Pollet Mathieu, "Coronavirus second wave: Which countries in Europe are experiencing a fresh spike in COVID-19 cases?", 18/11/2020, <https://www.euronews.com/2020/11/18/is-europe-having-a-covid-19-second-wave-country-by-country-breakdown>

¹¹² World Health Organization, "Data on China Covid-19 cases", 2020, <https://covid19.who.int/region/wpro/country/cn>

¹¹³ World Health Organization, "Data on South Korea Covid-19 cases", 2020, <https://covid19.who.int/region/wpro/country/kr>

¹¹⁴ World Health Organization, "Data on Japan Covid-19 cases", 2020, <https://covid19.who.int/region/wpro/country/jp>

¹¹⁵ Deloitte, "COVID-19: Confronting uncertainty through & beyond the crisis: The power of scenario-thinking to enhance decision-making", 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19--confronting-uncertainty-through--beyond-the-crisis-.html>

Le aziende del settore dovranno pensare a come coinvolgere nuovamente la propria forza lavoro, come riparare le catene di fornitura interrotte, come ottenere una base di costi più bassa e più agile e come ridurre i rischi operativi e garantire l'accesso ai clienti¹¹⁶. Le aziende dovranno adattarsi a un nuovo ecosistema più digitale, più collaborativo, e caratterizzato da maggiore "intimità con i clienti". Coloro in grado di continuare a tenere vicino a sé i clienti, costruendo un rapporto di fiducia, saranno anche quelle che ne potranno trarre i benefici migliori nella nuova normalità post Covid-19. In questo senso, le tecnologie digitali potrebbero essere strumentali, creando nuovi modi di comunicare attraverso app e *social networks*.

Il Financial Times ha elencato di recente ben 100 aziende che hanno saputo affrontare la crisi con elasticità, velocità e innovazione¹¹⁷. Uno tra gli esempi più indicativi è sicuramente la National Basketball Association, esempio di azienda globale che ha saputo essere innovativa e superare con slancio la prima fase di crisi¹¹⁸, mantenendo attiva e impegnata la sua *fan base* attraverso i social e le nuove tecnologie.

Da un punto di vista finanziario, le aziende dovranno ridurre la propria complessità di portfolio e ottimizzare le proprie funzioni, ma anche essere più elastiche per quanto riguarda aspetti contrattuali, creando contratti adattabili ed esplorare nuove opportunità come l'applicazione del lavoro da remoto.

1.2 Opportunità per il settore

KPMG India¹¹⁹ segnala cinque grandi opportunità per il settore dell'aviazione civile:

- Ricalibro dei costi di base: le innovazioni introdotte nella progettazione, nella tecnologia e nel finanziamento possono cambiare i costi di base per i servizi offerti dalla compagnia aerea e negli aeroporti;

¹¹⁶ Weidemeyer Falco, Tong Ignatius, Christopher Mack, Malhotra Gaurav, "Covid-19: which critical choices should business make next?", 22/05/2020,

https://www.ey.com/en_it/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make

¹¹⁷ Financial Times, "Prospering in the pandemic: the top 100 companies", 19/06/2020, June 19, <https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0>

¹¹⁸ Golliver Ben, "A farewell to the NBA bubble after three grueling and exhilarating months", 10/10/2020, <https://www.washingtonpost.com/sports/2020/10/10/nba-bubble-farewell/>

¹¹⁹ Vasudevan S., "Aviation in a post-pandemic world: challenges and opportunities", 4/11/2020, <https://home.kpmg/in/en/home/insights/2020/11/aviation-in-a-post-pandemic-world.html>

- Le nuove tecnologie digitali possono contribuire a monetizzare le attività e anche migliorare l'efficacia operativa e l'esperienza dei clienti;
- Trasformazione del modello operativo: la tecnologia può facilitare un completo rinnovamento del modello operativo per l'accesso ai greenfield.
- La collaborazione può essere rafforzata tra compagnie aeree e aeroporti, attraverso la condivisione di dati, allo scopo di massimizzare il valore e godere dei vantaggi dei benefici reciproci.
- Rinnovare utilizzando i dati a disposizione può permettere di individuare nuove soluzioni per le aziende che si trovano in una situazione molto instabile, incerta, complessa, nonché ambigua.

1.3 Il ruolo dei Governi nella pandemia

Le aziende devono seguire con grande interesse il “ritorno” degli Stati in questa fase di pandemia. Il loro ruolo è aumentato e i decisori politici sono più influenti che mai per le imprese.

Un' altra interessante ricerca¹²⁰, che si concentra in particolare sul ruolo dei Governi in questa delicata fase per il settore del trasporto aereo, sottolinea come le compagnie aeree debbano fronteggiare due ulteriori sfide finanziarie: la prima è quella relativa ai costi delle misure relative alla salute, che nel lungo periodo potrebbero aumentare in modo considerevole, e l'entità della ripresa dei voli commerciali una volta che la fase acuta della pandemia potrà dirsi finita.

Quello che invece potranno fare governi secondo l'OECD, giocando un ruolo fondamentale in questo momento di crisi e incertezza, è riassunto in questi punti principali:

- Trovare l'equilibrio tra la necessità di supporto e il rischio di distorcere la competizione
- Preservare le dinamiche aziendali e consentire la loro uscita
- Incoraggiare gli investimenti nella transizione verde e aumentare la resilienza a lungo termine dell'industria aeronautica
- Affrontare i problemi esistenti legati alla sostenibilità lungo tutta la catena di valore dell'aviazione

¹²⁰ OECD, “Covid-19 and the aviation industry: impact and policy response”, 15/10/2020,

<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-responses-26d521c1/>

2. Punti di forza del turismo italiano. Il ruolo di CEA nella collaborazione turistica tra Italia e Cina

Italia e Cina sono due superpotenze globali della cultura e del turismo¹²¹. I due paesi e le loro aziende (CEA è un esempio di successo di azienda cinese che potrebbe svolgere un ruolo nel facilitare e sostenere l'ascesa del turismo tra Italia e Cina) stanno investendo in modo significativo nel rafforzare i rapporti turistici bilaterali.

Italia e Cina sono state in grado negli ultimi anni di costruire fruttuose collaborazioni in ambito culturale e turistico, non solo importanti puramente in una prospettiva economica, ma capaci di includere aspetti culturali e sociali per creare esperienze condivise e memorie reciproche.

2.1 Un esempio di collaborazione turistica bilaterale: i siti patrimonio mondiale dell'UNESCO

Un esempio della rinnovata collaborazione sino italiana riguarda i siti patrimonio mondiale dell'UNESCO. Studiosi e professionisti cinesi e italiani hanno lavorato insieme per la conservazione delle statue del sito delle incisioni rupestri di Dazu¹²², nella Municipalità di Chongqing, in cui hanno agito di concerto esperti e membri delle istituzioni. Nel 2019 inoltre è stato firmato l'accordo per la creazione di un gemellaggio di siti Unesco tra Italia e Cina¹²³¹²⁴. Questi siti culturali potrebbero essere importanti non solo per il turismo nazionale, ma hanno anche il potenziale per portare nuovi turisti e nuove attività in futuro dall'estero per diventare destinazioni turistiche internazionali.

2.2 L'ascesa del trasporto aereo e del turismo in Italia prima della pandemia

In questo contesto di collaborazione continua e fruttuosa, si può inserire quindi in modo strategico l'investimento di CEA, che gioca un ruolo dirimente anche per trasportare turisti cinesi in Italia. L'azienda si inserisce in un mercato, quello italiano del trasporto aereo italiano, secondo alcuni

¹²¹ Xu Liuli, "China, Italy to increase cultural and tourism exchanges", Global Times, 16/01/2020, <https://www.globaltimes.cn/content/1177070.shtml>

¹²² Zhang Yangxin, "Dazu stone carvings - Sino Italian cooperation on cultural relics protection and restoration - Part 1", 19/09/2020, <http://www.galileiinstitute.it/dazu-stone-carvings-sino-italian-cooperation/>

¹²³ Bonaglia Marco, "Western China Wine Series - Yunnan surprising wine production", 22/06/2020, <http://www.galileiinstitute.it/western-china-wine-series-yunnan-surprising-wine-market/>

¹²⁴ Paesaggi vitivinicoli Unesco, "Culture and wine: Piedmont walking on the New Silk Road", 2/09/2020, <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/en/progetto/culture-and-wine-piedmont-walking-on-the-new-silk-road/>

dati¹²⁵ è in ripresa, dopo i primi mesi terribili del 2020. Allo stesso tempo, il settore del trasporto aereo italiano, secondo dati Istat¹²⁶, negli ultimi anni, è stato un business in crescita. Per quanto concerne invece il settore turistico italiano, il suo contributo al PIL italiano è rimasto stabile negli ultimi anni, attestandosi per il 2019 intorno al 13% (Statista), anche se persistono sfide strutturali da affrontare¹²⁷.

2.3 L'attrazione di turisti cinesi in Italia

Per quanto riguarda l'accoglienza del turismo cinese, il sistema italiano negli ultimi anni ha preso coscienza dell'importanza della ricezione di sempre maggiori turisti cinesi, e ha messo in atto diverse strategie per migliorare la propria offerta turistica. Per conoscerne di più, consigliamo la lettura di un numero di "Mondo Cinese", una delle riviste italiane sulla Cina più importanti che si concentra sui trend del turismo cinese in Italia e le strategie messe in atto per favorire l'accoglienza¹²⁸. L'intero volume merita di essere letto, senza andare a selezionare articoli nello specifico.

Nonostante l'anno della cultura e del turismo tra Italia Cina, che doveva essere celebrato quest'anno, sia stato rinviato al 2022, come sottolineato dall'Ambasciatore Italiano in Cina Luca Ferrari in una recente intervista a un giornale italiano¹²⁹, le due parti stanno lavorando alacremente anche durante questi mesi di crisi. Siamo fiduciosi che l'evento possa essere rilanciato con successo e che anche CEA potrà contribuire alla felice riuscita di questa occasione di collaborazione tra Italia e Cina.

¹²⁵ Trincia Elisa, "Il trasporto aereo prova la ripartenza: i numeri del settore dopo la crisi", 18/07/2020, <https://www.agi.it/economia/news/2020-07-18/il-trasporto-aereo-prova-la-ripartenza-dopo-la-crisi-i-numeri-del-settore-9190241/>

¹²⁶ ISTAT, "Trasporto aereo: andamento e scenari", 5/05/2020, <https://www.istat.it/it/files/2020/05/Trasporto-aereo.pdf>

¹²⁷ Venturini Marco, "What does the future look like for Italian Tourism", 30/04/2020, <https://www.wantedinrome.com/news/what-does-the-future-look-like-for-italian-tourism.html>

¹²⁸ Mondo cinese. "Vacanze italiane", 2016. 44:3. Milano. Francesco Brioschi Editore

¹²⁹ Lamperti Lorenzo, "Ambasciatore Ferrari: "2022 nuovo anno Italia-Cina. Export, non si può fare a meno di Pechino", 5/06/2020, <https://www.affaritaliani.it/esteri/italia-cina-intervista-ambasciatore-luca-ferrari-pechino.html>

Conclusioni: La strada verso un avvicinamento culturale: come può China Eastern Airlines continuare a investire sulla cultura per promuovere gli scambi culturali Cina-Italia

1. Due paesi legati dalla bellezza: la cooperazione culturale tra l'Italia e la Cina e il ruolo di China Eastern Airlines

La Cina e l'Italia sono due paesi lontani, due mondi completamente diversi, a volte antitetici. Come osservano due grandi sinologi italiani, Guido Samarani e Laura De Giorgi¹³⁰, sono due paesi lontani ma vicini. Federico Rampini ha indicato nella sua recente pubblicazione che l'Europa e l'Asia sono meno distanti di quanto sembrano, soprattutto rispetto alle altre aree del globo. Egli afferma: *“L'Europa non esiste, geograficamente è il piccolo ramo periferico di una grande massa di terra continentale asiatico [...] l'Eurasia è l'unica definizione sensata”*.¹³¹

Un altro noto studioso di geografia e geopolitica, Robert Kaplan, nel suo recente lavoro parla del ritorno del mondo di Marco Polo¹³². L'Eurasia appare quindi come un unico blocco, alle estremità del quale si trovano la Cina e l'Unione europea. Nelle recenti pubblicazioni e documenti ufficiali delle Istituzioni Europee una nuova tendenza è quella di utilizzare il termine di “connettività eurasiatica”¹³³¹³⁴ per disegnare una strategia nei confronti dell'Asia, dei suoi attori e partner europei principali.

Come è stato già ricordato in questa relazione, la Cina ha lanciato nel 2013 la *“Belt and Road Initiative”*. L'Italia sta cercando di sfruttare questa opportunità in vari settori, come quello del trasferimento di tecnologia¹³⁵¹³⁶, della ricerca scientifica e dell'innovazione¹³⁷.

Le relazioni tra le università cinesi e italiane sono sempre più fiorenti, mentre sono stati compiuti grandi passi avanti anche nei settori farmaceutico e commerciale. Come sottolineato nelle più recenti

¹³⁰ Samarani Guido and De Giorgi Laura 2011. Lontane, vicine. Le relazioni fra Cina e Italia nel Novecento. Roma. Carocci Editore.

¹³¹ Rampini Federico 2020. Oriente e Occidente. Massa e individuo. Torino. Einaudi, p.7.

¹³² Kaplan Robert D. 2018. The return of Marco Polo's World: war, strategy, and American interests in the twenty-first century. New York. Random House.

¹³³ European Commission, “Explaining the European Union's approach to connecting Europe and Asia”, 19/09/2018, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_18_5804.

¹³⁴ European Union External Action Service, “Connecting Europe & Asia: The EU Strategy”, 26/09/2019, https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/50699/connecting-europe-asia-eu-strategy_en.

¹³⁵ Bani Marco, Di Minin Alberto, Facchinetti Anna (2018), “Belt and Road Initiative e trasferimento tecnologico: alcune chiavi di lettura”, in Mondo Cinese. 46:165-166. Milano. Francesco Brioschi Editore

¹³⁶ Galileo Galilei Italian Institute, “Netval Mission to China: a cherry on top for Galilei Institute's work in China”, 9/04/2019, <http://www.galileiinstitute.it/netval-mission-to-china-a-cherry-on-top-for-galilei-institutes-work-in-china/>

¹³⁷ Di Minin, Alberto, “Deadline coming up: Sept. 15th. Call for Papers: R&D Management, Innovation Practices along the Belt and Road”, 19/08/2019, <http://www.diminin.it/2019/08/special-issue-all-content/>

pubblicazioni sulla cooperazione scientifica e tecnologica tra Cina e Italia¹³⁸¹³⁹, le nuove opportunità sono presenti anche in altri settori, come quelli dei materiali avanzati, della scienza della vita e dell'assistenza sanitaria, della manifattura intelligente, dell'aerospaziale e della geofisica, della crescita verde e della rivoluzione energetica, dell'urbanistica e della costruzione delle infrastrutture, delle nuove tecnologie per il patrimonio culturale e l'agricoltura.

Sebbene la storia delle relazioni tra Italia e Cina sia stata influenzata dalla distanza geografica, i due paesi hanno sempre cercato di superare la barriera della distanza e di individuare modi innovativi di scambio, dialogo e comprensione reciproca¹⁴⁰¹⁴¹. Recentemente l'Italia e la Cina hanno celebrato il cinquantesimo anniversario dello stabilimento delle relazioni diplomatiche. Negli ultimi cinquanta anni entrambe le parti hanno cercato di comprendersi costruendo numerosi ponti e amicizie durature¹⁴²¹⁴³.

La China Eastern Airlines si inserisce quindi in questa tradizione consolidata di relazioni istituzionali, imprenditoriali, culturali e turistiche presenti tra Italia e Cina. Da quanto l'azienda è presente nel mercato dell'aviazione civile italiano, ha contribuito a rafforzare le relazioni tra i due Paesi. Lo fa nel proprio settore di competenza, sviluppando progetti e investimenti, incoraggiando gli scambi tra i passeggeri, i quali sono turisti, imprenditori o diplomatici che portano con sé esperienze, culture e lingue diverse.

La CEA ha costruito un ponte aereo per lo scambio economico, culturale e turistico tra i due Paesi e ha rafforzato anche lo scambio tra Roma e Shanghai. La CEA favorisce il proficuo scambio di valori condivisi e allo stesso tempo offre aiuto e sostegno per chi avesse intenzione di andare a lavorare, viaggiare o studiare in Cina. Con la CEA in poche ore un passeggero è ora in grado di raggiungere un Paese che ha una sua lunga tradizione e storia ed è ricco di patrimonio artistico e culturale. Com'è noto, Roma e Shanghai sono due città con una storia incredibile, capaci di attraversare secoli di vicissitudini e profondi cambiamenti cercando di rinnovarsi sempre.

¹³⁸ Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, "SCIENZA & TECNOLOGIA. Per una strategia italiana in Cina", 2015, https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/06/studio_cina_final.pdf.

¹³⁹ Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, "Italia-Cina. Collaborazione scientifica e tecnologica. Piano d'azione verso il 2025", 2019, https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/03/piano_dazione_st_verso2025r.pdf

¹⁴⁰ Mondo Cinese 2010. Italia e Cina: la svolta?, 38:144. Milano, Francesco Brioschi Editore.

¹⁴¹ Bertuccioli Giuliano and Masini Federico 2014. Italia e Cina. Roma. L'Asino d'oro edizioni.

¹⁴² Pini Mario Filippo 2011. Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro. Roma. L'Asino d'oro edizioni

¹⁴³ Beltrame Stefano 2019. Breve storia degli italiani in Cina. Roma. Luiss University Press

2. Verso la leadership nella cooperazione culturale e turistica: idee e suggerimenti per il futuro

Forniamo quindi nella parte finale del nostro contributo, un elenco di suggerimenti e idee, che possono essere utili a China Eastern Airlines per rafforzare e, auspicabilmente, espandere la sua presenza sul mercato italiano in relazione al suo contributo al turismo. Ecco i tre suggerimenti in breve:

- investire nel dialogo interculturale e nel capitale umano
- il ruolo delle Università e della ricerca è fondamentale
- inserirsi nel quadro dell'Anno della Cultura e del Turismo Italia-Cina

2.1 Investire nel dialogo interculturale e nel capitale umano

In primo luogo, la squadra di ricerca della Sant'Anna pone al primo posto l'importanza dell'intercultura. Consapevoli del fatto che le due culture sono molto diverse, siamo convinti che investire nelle risorse italiane e cinesi possa, a breve, medio e lungo termine, portare a grandi benefici per le imprese, le classi dirigenti e i lavoratori stessi.

Lo abbiamo vissuto in prima persona. Lo possiamo infatti affermare grazie alla nostra esperienza diretta con l'Istituto Galileo Galilei di Chongqing e l'Istituto Confucio di Pisa, i quali possono contare entrambi su team di lavoro sino-italiani.

Presso l'Istituto Galileo Galilei, i contributi essenziali forniti dai membri cinesi dello staff ci permettono di essere più efficaci ed efficienti in Cina, mentre all'interno dell'Istituto di Confucio di Pisa la presenza dei colleghi italiani rende dinamico ogni progetto e promuove l'integrazione.

La condivisione di culture, modi di pensare che risultano a volte antitetici, di lingue differenti, favorisce la creazione di nuove idee e prodotti per mercati con dinamiche complesse e variegate.

A nostro avviso, investire nelle persone come ponti è la chiave per promuovere il dialogo tra Cina e Italia. Data la grande distanza geografica tra i due paesi, la CEA svolge un ruolo decisivo nel loro collegamento e nell'agevolare il viaggio dei veri messaggeri culturali del XXI secolo, quali appunto i turisti, ricercatori, imprenditori. Se per l'antica Via della Seta erano necessari diversi mesi per

percorrerla, nella nuova Via aerea della Seta gli scambi per realizzarsi necessitano soltanto di poche ore di viaggio confortevole.

2.2 Il ruolo delle università nella promozione di un avvicinamento culturale

Siamo convinti che la ricerca e l'insegnamento a livello universitario possano contribuire a promuovere lo sviluppo e la condivisione di informazioni e esperienze. A tal proposito consigliamo quindi alla CEA di continuare a investire nella collaborazione con le università italiane.

Da un lato, grazie proprio al contributo della ricerca, della raccolta di dati, dell'insegnamento, dei seminari, delle conferenze, le università italiane possono aiutare e sostenere nel lungo periodo la CEA offrendo un servizio di "educazione permanente"; dall'altro lato la rete delle università italiane può aiutare la CEA a diffondere la propria "cultura aziendale" e attrarre nuove idee, stimoli, punti di vista. Le università possono fungere da piattaforme per collegare il mondo della ricerca e della cultura con quello delle imprese. La CEA e le Università hanno infatti lo stesso obiettivo: diffondere la cultura e alimentarla iniettando nuove energie, risultando dei partner di collaborazione ideali.

Nel settore del turismo contemporaneo, il marketing svolge un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali. Le università cinesi possono fare da ponte per promuovere le destinazioni turistiche italiane in Cina attraverso l'organizzazione degli eventi, seminari e tavole rotonde. Le università italiane potranno agire da ponte per queste attività, fornendo il supporto logistico e linguistico necessario, e al contempo ospitare grandi eventi di promozione per la CEA in futuro.

2.3 Continuare a investire nel quadro del futuro Anno della Cultura e del Turismo Italia-Cina

Investire nel capitale umano e negli eventi promozionali è importante, ma crediamo anche che sia utile farlo all'interno di una cornice che consenta di ottimizzare gli investimenti e i risultati. L'Anno della Cultura e del Turismo Italia-Cina potrebbe rappresentare un'occasione unica per aumentare la visibilità di CEA e per promuovere le sue attività in Italia. CEA potrebbe diventare uno dei principali sponsor, inserirsi in una rete di realtà sino-italiane e trarre dei benefici tangibili da questo evento.

Per realizzare questo obiettivo, la CEA potrebbe costituire un team di esperti composto dagli studiosi italiani, dai dirigenti delle istituzioni turistiche italiane, e gli esperti della comunicazione per formare

una “*task force*” e sviluppare idee nuove. Al termine del progetto, i risultati di questa esperienza potrebbero concretizzarsi in una pubblicazione bilingue, da condividere con il pubblico italiano e cinese, presentandolo come caso studio di successo.

Inoltre, come già illustrato in precedenza, nell’ambito dei siti Patrimonio Mondiale dell’UNESCO, potrebbero esserci ulteriori nuove forme di collaborazione. In questo senso, diamo la nostra disponibilità a sostenere la ricerca, la progettazione e l’implementazione di possibili attività con i siti dell’UNESCO italiani, creando relazioni con quelli cinesi.

Report – consiglieri

- Yan Guodong (Università di Nankai)
- Raffaele Marchetti (LUISS Guido Carli)
- Alberto Di Minin (Scuola Superiore Sant'Anna)
- Luo Hongbo (Accademia Cinese delle Scienze Sociali)
- Liu Xiaodong (China Eastern Air Holding Company Limited [CEAH])
- Shi Ding (Huanqiu.com [Global Times Online])

Report – scrittori

- Yang Lin (Università di Nankai)
- Letizia Vallini (Università di Nankai)
- Cao Ximing (Università di Nankai)
- Silvia Menegazzi (LUISS Guido Carli)
- Stefano Franco (LUISS Guido Carli)
- Antonio Crupi (Scuola Superiore Sant'Anna)
- Marco Bonaglia (Scuola Superiore Sant'Anna)
- Cao Wei (China Eastern Air Holding Company Limited [CEAH])
- Zhang Yun (China Eastern Air Holding Company Limited [CEAH])
- Cheng Minsu (Huanqiu.com [Global Times Online])
- Zhang Yue (Huanqiu.com [Global Times Online])