



# PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

3° EDIZIONE – ANNO 2023

*Abstract tesi candidata al premio*

Master in management

Department of Business and Management

Chair of Quantitative Methods for Management

**MANAGERIAL ACTIONS TOWARD IATA'S "NET ZERO  
CARBON EMISSION CHALLENGE"**

**SUPERVISOR**

Prof. Francesco Cappa

**CANDIDATE**

Marco Albano

ID number 743681

**CO-SUPERVISOR**

Prof. Luigi Nasta

ACADEMIC YEAR 2022/2023

## Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

La tesi proposta, 'Managerial actions toward "IATA's Net Zero Challenge"', è in linea con i temi indicati nel bando per una svariata serie di fattori.

In primo luogo, tengo a precisare che precedentemente alla tesi da me sviluppata non vi era in letteratura alcuno studio simile, ovvero che avesse coniugato il contesto manageriale con la sfida proposta dalla IATA.

Inoltre, mediante l'analisi degli elementi fondamentali enunciati nel bando e il loro raccordo con il nucleo centrale del tema presentato nella tesi, emerge in modo chiaro l'elemento preminente della sostenibilità. Tuttavia, è essenziale evidenziare che vengono altresì trattati concetti legati all'innovazione e alla resilienza. L'obiettivo proposto dalla IATA Net Zero Challenge, ovvero l'abbattimento delle emissioni nette di CO<sub>2</sub> nel settore dell'aviazione a livello globale, è perfettamente in linea con il concetto di sostenibilità ambientale.

L'industria dell'aviazione è pienamente consapevole dell'impatto ambientale delle sue operazioni e sta perseguendo strategie atte a ridurre le emissioni di carbonio e a conseguire l'ambizioso traguardo delle emissioni nette nulle. Questa impresa richiede una prospettiva gestionale che consideri non solo gli aspetti economici, ma che tenga in debita considerazione anche le dimensioni sociali e ambientali. È pertanto per questa ragione che la tesi esplora temi quali l'innovazione sostenibile, sociale e responsabile.

L'industria dell'aviazione risulta profondamente coinvolta nel processo di innovazione, dato che la digitalizzazione dei processi aziendali può non solo contribuire a ridurre le emissioni di carbonio, ma anche a migliorare l'efficienza operativa. L'analisi e l'interpretazione dei dati rappresentano guide per decisioni strategiche mirate all'ottimizzazione delle risorse e al rafforzamento della sicurezza dei sistemi. Nonostante ciò, l'industria è afflitta da variazioni di mercato e restrizioni legate ai viaggi, circostanze che rendono cruciale l'analisi gestionale per la gestione di rischi finanziari e per l'implementazione di adattamenti organizzativi. Pur dimostrando una predisposizione all'affronto di tutte le questioni caratteristiche del settore, le compagnie aeree si trovano a necessitare di un apporto esterno per coordinare in modo sinergico tutti gli elementi coinvolti.

## Obiettivi della tesi:

L'elaborato in questione esplora e cerca di delineare le strategie di gestione che mirano ad agevolare la sfida della IATA relativa all'eliminazione delle emissioni di carbonio nel settore dell'aviazione. La ricerca unisce modelli concettuali e prospettive fornite da esperti del settore per offrire una comprensione esaustiva delle sfide e delle tattiche legate alla sostenibilità nell'aviazione.

Attraverso interviste a manager di Austrian Airlines, Eurowings Discover e del Gruppo Lufthansa, si sono potute acquisire preziose informazioni in merito al giudizio degli esperti del settore sulla IATA Challenge, nonché alle reali prospettive sulle modalità con cui affrontare la sfida della sostenibilità.

La tesi analizza diverse sfaccettature del processo decisionale legato alla sostenibilità, includendo aspetti strategici e operativi, cornici regolamentari, esigenze dei clienti e ruolo della tecnologia. Esplora l'interazione intricata tra fattibilità economica, impatto ambientale e aspettative dei clienti, sottolineando l'importanza per le compagnie aeree di raggiungere un bilanciamento tra gli obiettivi di sostenibilità e la sostenibilità finanziaria. In aggiunta alle interviste condotte con i manager del settore, un contributo inedito di questo studio è lo sviluppo di una "Sustainability Decision-Making Matrix for Aviation." / "Matrice decisionale di sostenibilità per l'aviazione". Ispirato alla Growth Share Matrix del Boston Consulting Group (BCG), questo strumento offre un approccio pratico e generalizzabile alle compagnie aeree che desiderano compiere scelte improntate alla sostenibilità.

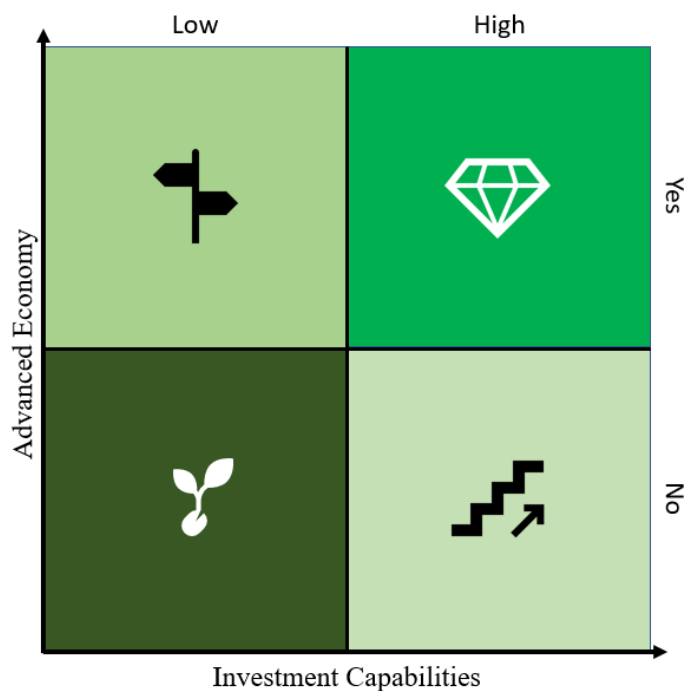


Immagine 1: Sustainability Decision-Making Matrix for Aviation  
Fonte: Elaborazione Personale

Nel suo insieme, lo studio contribuisce alle conoscenze esistenti sulla sostenibilità nel settore aereo, integrando prospettive teoriche con approfondimenti concreti e offrendo una matrice decisionale specificamente progettata per guidare le scelte relative alla sostenibilità nel settore aereo.

**Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.)**

L'elaborato si struttura in tre sezioni principali: la parte teorica, le interviste con esperti del settore e le conclusioni. Le tre interviste condotte con tre rappresentanti di tre diverse aziende internazionali dell'industria dell'aviazione sono state eseguite e valutate utilizzando l'approccio della "Gioia Methodology"<sup>1</sup>. In particolare, tale metodologia è risultata di grande aiuto sia nella fase di coding che nella discussione dei risultati di tali interviste.

### **Benchmark internazionali**

La tesi è ampiamente impreziosita da riferimenti internazionali di elevato standard, che spaziano dalla vasta gamma di articoli citati nella sezione teorica fino alla scelta delle aziende coinvolte nell'indagine. Le tre manager che si sono rese disponibili per questo studio fanno parte, infatti, di tre aziende leader nel panorama dell'aviazione civile europea: Austrian Airlines, Eurowings Discover ed il Lufthansa Group.

### **Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:**

Dalla combinazione delle conoscenze teoriche e delle prospettive del settore sono emerse sia ambiti di incontro, sia ambiti in cui le prospettive sono diverse. È emerso, ad esempio, un sostanziale consenso sia tra gli accademici che tra gli operatori del settore rispetto all'importanza delle pratiche sostenibili nell'industria aerea, al concetto di "ambidexterity" che è stato ulteriormente esteso a "multidexterity", alle iniziative di lobbying, all'ulteriore inclusione di KPI<sup>2</sup> ambientali, all'approccio "triple bottom line", alla teoria degli stakeholder, al finanziamento comune dei progetti, alla necessità di migliorare l'efficienza dei carburanti (SAF<sup>3</sup> individuato come tecnologia chiave per il raggiungimento del Net Zero) e la tecnologia, all'impegno degli stakeholder e della comunità, nonché ad altre aree chiave.

---

<sup>1</sup> La Metodologia Gioia è un approccio qualitativo per lo sviluppo di una teoria fondata in grado di soddisfare gli standard di rigore associati alla ricerca affidabile richiesti dalle migliori riviste specializzate. Magnani, G., & Gioia, D. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review*, 32(2), 102097.

<sup>2</sup> Key Performance Indicators: Un indicatore chiave di prestazione (KPI - Key Performance Indicators) è un valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo gli obiettivi aziendali principali. <https://strategiedigitali.net/kpi-aziendali-definizione-significato-ed-esempi/>

<sup>3</sup> I carburanti per l'aviazione sostenibili (SAF) sono definiti come carburanti per l'aviazione rinnovabili o derivati dai rifiuti che soddisfano i criteri di sostenibilità. <https://www.icao.int/environmental-protection/pages/SAF.aspx>

Tuttavia, nel considerare strategie e priorità specifiche, emergono alcune discrepanze. Mentre in ambito teorico si enfatizza l'integrazione degli aspetti ambientali, sociali, tecnologici ed economici, le compagnie aeree si trovano spesso ad affrontare limitazioni pratiche e compromessi nell'implementazione di politiche sostenibili.

Fattori come le considerazioni sui costi, limitazioni operative, strategie a livello corporate volte al breve termine ed i quadri normativi possono influire sull'attuabilità e sulla prioritizzazione delle iniziative di sostenibilità all'interno dell'industria aeronautica. Inoltre, è essenziale riconoscere che non tutti gli stakeholder mostrano un impegno concreto nei riguardi della sostenibilità, in quanto gli obiettivi a breve termine possono spesso essere prioritari nelle decisioni dei consigli di amministrazione. È quindi necessario dare un segnale di maggiore impegno verso la sostenibilità da parte di tutto il settore.

Le compagnie aeree potrebbero enfatizzare gli indicatori (KPI) di sostenibilità assegnati ai loro alti dirigenti, evidenziando in tal modo l'importanza di tali indicatori nel processo decisionale e mirando a guidare le aziende verso un futuro ancor più orientato alla sostenibilità. Ad ogni modo, prendendo in considerazione il panorama esterno all'industria, le sfide si complicano ulteriormente e assumono molteplici sfaccettature.