

Deloitte.



From now on

Sfide e opportunità per il settore
Aerospace & Defense



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845



Introduzione

La crisi sanitaria, inevitabilmente, sta avendo forti ripercussioni sull'economia reale. Il 2020 si presenta come un anno particolarmente complesso per il sistema economico nazionale ed europeo, a causa degli effetti di quello a seguito della diffusione della pandemia COVID-19, è stato un fenomeno inatteso, irregolare e senza precedenti nella storia.

La crisi economica originatasi non ha risparmiato l'Italia. A causa del lockdown e delle altre restrizioni imposte dal Governo Italiano per la tutela della salute dei cittadini, oltre il 70% delle imprese è rimasto chiuso, o del tutto o solo in parte¹. Questo ha avuto un **tremendo impatto sul PIL nazionale**, che crollerà per l'anno in corso di oltre l'8%², il calo più drastico dalla Seconda Guerra Mondiale³.

Il settore dell'Aerospazio e della Difesa (A&D) ricopre un ruolo strategico per il nostro Sistema-Paese. Da un lato, è responsabile della sicurezza nazionale attraverso la fornitura di strumenti e le competenze specifiche. Dall'altro lato, è uno degli strumenti attraverso cui esercitare direttamente un'influenza geopolitica a livello sovranazionale, in Europa e nella NATO.

Figura 1 | Il settore A&D italiano in cifre

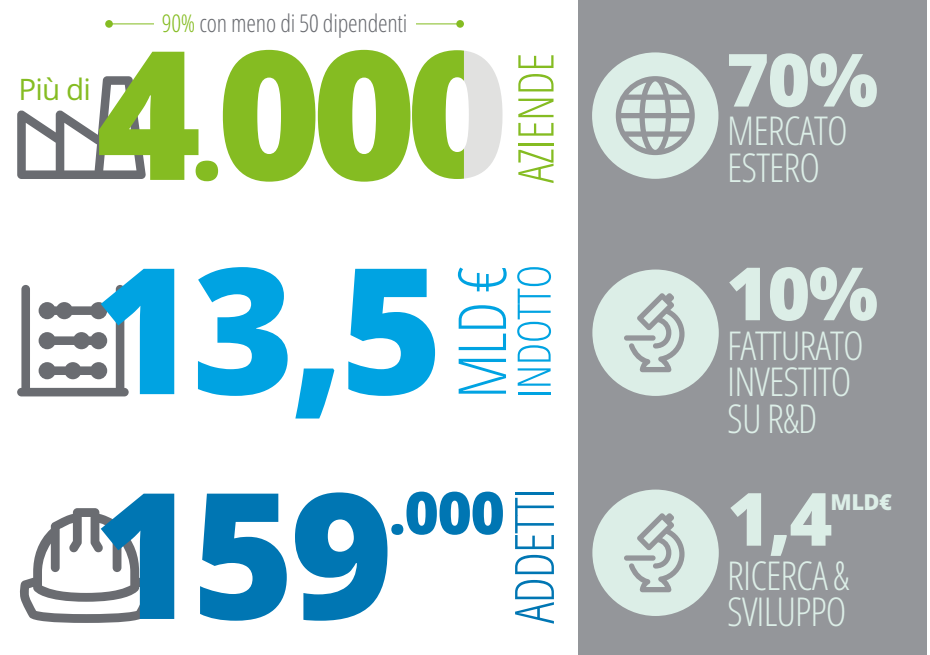


Figura 2 | Principali trend a livello globale nel settore A&D



Questo settore nella sua totalità conta **oltre 4.000 aziende**, di cui quasi il 90% con meno di 50 dipendenti, in grado di generare un **indotto complessivo di 13,5 miliardi di euro** (0,65% del PIL) e un valore aggiunto totale di circa 12 miliardi di euro e dare lavoro complessivamente a oltre 159.000 addetti. Rispetto tessuto economico italiano, il settore A&D si caratterizza per i due seguenti aspetti:

- La domanda estera gioca un ruolo di primo piano con oltre il 70% della produzione nazionale destinata a soddisfare le richieste di mercati esteri.
- La forte propensione all'innovazione con investimenti in R&D che in media incidono per il 10% del fatturato per un totale di 1,4 miliardi di euro, aventi sovente spillover oltre i confini dell'industria stessa⁴.

Il comparto A&D, sebbene sia uno dei settori più all'avanguardia e innovativo del "Made in Italy", **presenta caratteristiche strutturali che non lo rendono immune dalle conseguenze della crisi prodotta dalla pandemia COVID-19**. La chiusura forzata delle attività produttive ha evidenziato la vulnerabilità e il grado di esposizione delle supply-chain globali agli shock esterni da altri comparti con pesanti ripercussioni sul piano operativo, finanziario e logistico per la maggior parte dei player nazionali. La figura 2 presenta i principali trend che secondo Deloitte impatteranno l'industria globale dell'A&D nella seconda metà dell'anno⁵.



Aviazione commerciale

Uno dei comparti più colpiti dagli effetti della crisi COVID-19 è stato quello dell'aviazione commerciale, che si è trovato a dover fare i conti con una **"tempesta perfetta"**. Fattori economici, restrizioni sulla mobilità e la paura di viaggiare connessa al rischio salute hanno determinato il blocco degli spostamenti delle persone, sia all'interno che oltre i confini nazionali, con il conseguente **quasi azzeramento della domanda e dell'offerta di servizi di trasporto passeggeri**. In Italia, l'operatività dei servizi aeroportuali è stata limitata dal Governo con DM n. 112 del 12 marzo (prorogato con DM n. 124 del 24 marzo, n. 145 del 3 aprile, n. 153 del 12 aprile, n. 183 del 29 aprile, n.194 del 5 maggio e n. 207 del 17 maggio 2020).

Questo comparto aveva fatto registrare nell'ultima decade una performance molto positiva: il numero di passeggeri trasportati nei confini nazionali era aumentato del 33% e i passeggeri dei voli

internazionali erano più che raddoppiati (+53%). Le proiezioni, elaborate per maggio e agosto 2020, prevedevano un transito di passeggeri rispettivamente di quasi 18 milioni e oltre 21 milioni.⁶

La crescente diffusione del virus e l'adozione di provvedimenti radicali da parte del Governo ha, però, interrotto bruscamente tale dinamica: a marzo sono stati **cancellati due voli su tre**, mentre nei primi quattro mesi del 2020, **il numero totale degli aeromobili in arrivo/partenza si è ridotto del 43% e quello dei viaggiatori in transito si è più che dimezzato**⁷. Questa dinamica, tuttavia, non è destinata a esaurirsi nel breve termine. Gli effetti della pandemia, infatti, si ripercuoteranno sul volume dei passeggeri nell'intero corso dell'anno e in quelli successivi a causa dei seguenti fattori:

- La recessione economica e i suoi impatti sulle finanze dei consumatori e delle aziende (ad esempio, un terzo dei cittadini italiani nutre preoccupazioni

circa la possibilità di fare fronte alle spese future ed circa uno su due sta posticipando acquisti importanti⁸).

- Una scarsa propensione a prendere un volo per questioni legate alla sicurezza (solo il 28% degli italiani si sentirebbe sicuro a volare alle attuali condizioni e circa una persona su cinque sarebbe disposta a imbarcarsi⁹).
- L'adozione di nuove policy aziendali in merito ai viaggi di business.
- Una più elevata intensità di utilizzo di soluzioni digitali (i.e. software di videoconferenze, realtà aumentata, ecc.).

In un tale scenario, supportate anche dalla dinamica del prezzo del petrolio, le compagnie aeree hanno la possibilità di continuare a **far volare aeromobili più datati e meno efficienti** in termini di consumi. Questo genererà un impatto negativo sui bilanci e sulle performance dei principali OEM e dei loro fornitori, che si vedranno **cancellare commesse**



Figura 3 | L'impatto di COVID-19 sul settore dell'aviazione commerciale



future e bloccare le consegne in attesa di tempi migliori. Anche in una situazione di grande incertezza, la maggior parte delle aziende ha mantenuto, ove possibile, un certo livello di produzione nel rispetto delle disposizioni imposte dalla normativa vigente **posticipando**, però, **il lancio della nuova generazione di aeromobili**:

- Gli indici dei nuovi ordinativi e del fatturato dei prodotti aerospaziali italiani si sono ridotti ad aprile 2020 di più di un terzo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente¹⁰.
- Il maggiore OEM europeo di aeromobili ha tagliato la propria produzione di un terzo e contestualmente ha ridotto del 40% gli acquisti di componenti dai propri fornitori¹¹.
- Il più grande OEM d'oltreoceano ha ricevuto cancellazioni per un totale di 307 ordini nel primo trimestre 2020, ha interrotto totalmente la produzione di veicoli commerciali¹² e ha tratto vantaggio dalla decisione della FED di acquistare corporate bond, collocando un'obbligazione di 25 miliardi di dollari¹³.
- Un OEM nord americano, a fronte di un calo del 30% degli ordini di aerei commerciali e di un debito in costante crescita, sta uscendo dal comparto dell'aviazione commerciale¹⁴.

Inoltre, il minor numero di voli registrato durante la fase di lockdown e la possibilità di usare aerei "a terra" per ottenere ricambi, ha **ridotto sensibilmente la domanda per i servizi MRO** (Maintenance, Repair e Overhaul) **e per le parti di ricambio**. Secondo una recente stima, nei primi cinque mesi del 2020, il valore di mercato di un aeromobile a metà della sua vita utile si è ridotto di una quota variabile fra il 2% e il 22% a seconda del modello di aereo, mentre il "Monthly Lease Rate" ha subito una contrazione più accentuata, compresa fra il 4% e il 26%¹⁵. Questa dinamica ha generato un impatto immediato e non trascurabile sulle performance dei fornitori lungo tutta la catena del valore del comparto. A risentirne maggiormente, sono in particolare quelle aziende della filiera più esposte nei confronti dei veicoli commerciali, del mercato dei servizi post-vendita e di manutenzione, legate ad aree del business anti-cicliche. Considerando l'impatto della pandemia COVID-19 sui bilanci delle aziende e il fatto che il mercato dei servizi post-vendita rappresentano molti dei profitti dell'intero comparto, nel breve termine è assai probabile che abbia luogo un progressivo consolidamento sia orizzontale che verticale. I principali target di queste operazioni saranno le aziende più piccole in difficoltà finanziaria

attive soprattutto in specifiche nicchie di mercato, in grado di garantire nuove fonti di ricavi, accesso a nuove tecnologie, competenze e mercati e garantire la possibilità di una robusta crescita.

COVID-19 ha avuto, come visto, un impatto negativo sul comparto dei veicoli civili. Tuttavia, c'è un segmento dell'industria che ne ha beneficiato: quello dei **dispositivi medici e di soccorso**. In questo caso, si è assistito a un repentino aumento degli ordini, aspetto che ha giovato molto alle aziende operanti in questo segmento. Inoltre, per cercare di limitare i danni economici derivanti dall'interruzione e dalla riduzione della normale attività produttiva, molte aziende italiane hanno indirizzato le proprie conoscenze, tecnologie e persone verso necessità contingenti legate a COVID-19, approfittando della "legislazione di emergenza" e dei bandi di approvvigionamento regionali. In altre parole, hanno posto in essere una progressiva e graduale riconversione produttiva verso l'ambito medicale, finalizzata a favorire l'approvvigionamento di dispositivi di protezione individuali e altri dispositivi medici necessari per i reparti di terapia intensiva degli ospedali.

La pandemia COVID-19 potrebbe determinare un ridisegno radicale della struttura del comparto dell'aviazione commerciale in Italia e di tutti gli ambiti a essa connessi. Questo scenario diventa ogni giorno più probabile quanto più durature saranno le restrizioni ai viaggi imposte dai Governi e tanto più radicali saranno i cambiamenti comportamentali dei consumatori. Il maggiore rischio che le aziende, operanti lungo tutta la filiera dell'industria dell'aviazione, dovranno fronteggiare nei prossimi mesi sarà quello riconducibile alla **mancanza di liquidità**, che potrebbe innescare un peggioramento della situazione finanziaria e un repentino consolidamento dell'industria. Un fulmine a ciel sereno per un settore che già prima della crisi era sofferente, a causa di problemi di diversa natura.

Difesa

Il comparto militare e della difesa è, da un punto di vista strutturale, più resiliente: infatti, esso è **meno sensibile alle oscillazioni di mercato** e si basa su **cicli d'acquisto più lunghi**. Essendo, al momento, la crisi sanitaria ancora in atto, è difficile fare un'analisi completa ed esaustiva dei suoi effetti su questo comparto. Due, però, sono i fattori da considerare quando si valuta l'effetto della pandemia sulla performance del comparto:

- L'impatto sul debito pubblico delle misure varate dal Governo Italiano per sostenere le famiglie e le imprese a seguito della diffusione del COVID-19: - il rapporto debito / PIL raggiungerà nel 2020 il 166,1%¹⁶.
- L'estensione dei compiti che devono essere svolti da parte dell'Esercito Italiano. Oggi, il confine tra difesa e sicurezza nazionale sta diventando sempre più labile e sfumato: da un lato, l'Esercito Italiano è impiegato per fornire un supporto alla gestione dell'emergenza nazionale sotto la guida della Protezione Civile (allestimento ospedali da campo, trasporto malati, controllo del territorio, ecc.); dall'altro, la Polizia fa un uso sempre maggiore di tecnologie militari per supervisionare la popolazione e garantire il pieno rispetto delle norme di sicurezza.

Lo scenario più ottimistico prevede che la **domanda militare nel medio termine non sarà molto impattata**, essendo le iniziative da finanziare,

finalizzate alla sicurezza nazionale in un contesto di crescenti tensioni e incertezza geopolitica e, quindi, difficilmente prorogabili. Nel lungo termine, invece, le aziende dovranno tenersi pronte a fronteggiare un possibile appiattimento della curva di domanda, come conseguenza e risposta alle possibili nuove politiche estere (minore disponibilità di ricorso a forze armate per scopi esterni) e alla riorganizzazione del budget con possibili tagli da parte del Governo, con una ricaduta maggiore sull'industria dell'aviazione. Rimane, invece, nel breve periodo l'incertezza connessa alla difficoltà di eseguire certificazioni a causa dell'impossibilità di viaggiare.



La risposta alla crisi

Le aziende attive lungo la catena del valore del settore A&D dovranno proteggere i propri flussi di cassa, gestire le sfide produttive e ottimizzare le catene di fornitura nel contesto di nuova normalità, che si sta delineando. Il rischio di perdere competitività nello scacchiere internazionale, veder dispersi competenze e know-how unici e fronteggiare una riduzione delle quote di mercato sono scenari quanto mai tangibili.

La pandemia COVID-19 avrà un impatto non trascurabile sulla **redditività e sulla solidità finanziaria** delle imprese dell'A&D. In normali condizioni di mercato, le aziende concentrano la propria attenzione principalmente sulle dinamiche dei profitti e delle perdite: aumentare la "top line" e gestire la "bottom line" sono un mantra da seguire. Le attività di routine, quali il pagamento dei debiti e l'incasso

dei crediti, sono spesso date per scontate. In condizioni di incertezza, quali quelle imposte da COVID-19, le organizzazioni devono spostare l'attenzione verso **l'ottimizzazione degli aspetti patrimoniali**, dando priorità alla gestione finanziaria e alle necessità di cassa senza trascurare tutti gli stakeholder, sia interni che esterni. Le principali linee guida, a cui le aziende A&D si devono attenere per perseguire una strategia finanziaria disciplinata, includono:

- Sviluppare un piano finanziario per la gestione della liquidità, che si integri nelle strategie di gestione del rischio e di continuità operativa
- Variabilizzare per quanto possibile i costi fissi, preservando il core business e aumentando la flessibilità dei margini
- Introdurre tecniche di pianificazione per scenari (aggiornandole a intervalli quanto più regolari e brevi) così da

prevedere il livello di liquidità richiesto in un definito orizzonte temporale sotto determinate condizioni

- Valutare tutte le opzioni di finanziamento possibili in base agli scenari elaborati (linee di credito, obbligazioni, factoring, ristrutturazione del debito, disinvestimento di asset non core, crowlending, ecc.)
- Rivedere criticamente gli investimenti dando priorità a quelli mission-critical e a quelli fondamentali per ottenere un posizionamento corretto nella fase di new normal
- Interrompere lo stacco di dividendi
- Estendere i tempi di pagamento / incasso in modo intelligente e con logiche di ecosistema

Mettere in sicurezza la propria **supply-chain** è un prerequisito per tutte le aziende che vogliono non farsi trovare impreparate nel "new normal".



Oggi, le catene di fornitura (dai materiali, ai semilavorati e altri componenti essenziali) trascendono i confini nazionali, sono organizzate su molteplici livelli e coinvolgono talvolta centinaia di organizzazioni. Un'azienda, che vuole prosperare nel nuovo contesto, non può prescindere dalla **trasparenza** della propria supply-chain. Qui di seguito sono riportate alcune linee guida che è opportuno siano seguite:

- Valutare su base periodica come la pandemia COVID-19 impatterà il proprio "product mix", così da ottimizzare i processi di Sales & Operations Planning e garantire un continuo allineamento fra domanda e offerta in contesti caratterizzati da una repentina mutabilità
- Identificare in modo proattivo tutti i possibili vincoli nei diversi snodi delle supply-chain attraverso una valutazione dello stato di salute di ciascun fornitore, così da poter predisporre un opportuno piano di mitigazione del rischio
- Ottimizzare sulla base delle nuove logiche il processo di qualifica dei propri fornitori, rinegoziando, ove necessario, gli accordi pregressi
- Assicurarsi con anticipo la disponibilità di "capacità logistica", valutando modelli distributivi alternativi
- Porre in essere delle azioni spot in grado di tamponare una possibile situazione di criticità, ad esempio sovrastimando le scorte di componenti critici

Le **tecnologie digitali** giocheranno un ruolo chiave nel breve termine e potranno limitare gli impatti negativi dalla pandemia COVID-19 sulle aziende attive nell'A&D, se adottate con un approccio strategico e olistico non semplicemente opportunistico. Le organizzazioni stanno esplorando rapidamente molteplici soluzioni tecnologiche al fine di:

- Integrare i sistemi ERP, MES, PLM così da avere una visione aggiornata e in tempo reale dello stato di tutte le operation aziendali sia lato domanda che lato offerta
- Gestire una forza lavoro sempre più dispersa e operativa senza dimenticare i requisiti di sicurezza e salute degli ambienti di lavoro (IoT, wearable, AR/VR e remote management)
- Incrementare il livello di produttività ed efficienza dei propri lavoratori tramite l'adozione di sistemi di automazione intelligenti e knowledge management
- Migliorare il grado di utilizzo degli impianti (soluzioni di "Industry 4.0", connettività M2M e automazione industriale) e al tempo stesso minimizzando la presenza fisica degli addetti in loco
- Digitalizzare le supply-chain, che stanno diventando sempre più complesse e articolate
- Far fronte a necessità contingenti quali rotture di stock (stampa 3D di parti di ricambio)



Conclusioni

L'industria A&D è un settore di importanza strategica per il nostro Sistema-Paese: infatti, non solo è in grado di generare benefici industriali ed economici non indifferenti, ma è anche una delle punte di diamante dell'industria manifatturiera italiana e del "Made in Italy" nel mondo.

La pandemia COVID-19 sta gradualmente allentando la morsa sull'Italia. Tuttavia, ha lasciato e lascerà importanti conseguenze economiche sul tessuto industriale italiano, la cui stima è ancora di difficile quantificazione. Date le caratteristiche strutturali dell'A&D in termini di domanda e offerta, questo settore non si è dimostrato immune agli impatti generati dalla attuale crisi pandemica.

Nel settore dell'aviazione commerciale, gli OEM si trovano a dover fare i conti con interruzioni delle catene di fornitura, un calo della domanda di aeromobili,

cancellazioni e posticipazioni di ordini e un conseguente utilizzo non ottimale della capacità produttiva installata. Il minor numero di voli ha comportato una riduzione nella richiesta di servizi di manutenzione e una possibile estensione della vita degli aeromobili. Questa situazione sta mettendo sotto grande pressione da un punto di vista finanziario le aziende manifatturiere lungo tutta la catena del valore dagli OEM fino ai fornitori di componenti attivi in specifiche nicchie di mercato.

Il settore della difesa, invece, dimostra un maggior livello di resilienza riconducibile alla minore sensibilità delle organizzazioni coinvolte alle oscillazioni di mercato e cicli d'acquisto più lunghi. In questo caso, le aziende si devono preparare a fronteggiare una possibile riduzione della domanda nel lungo termine, come conseguenza dei possibili tagli al bilancio della difesa.

COVID-19 ha rappresentato un vero e proprio shock per le aziende dell'A&D. Il rischio di perdere competitività nello scacchiere internazionale, veder dispersi competenze e know-how unici e fronteggiare una riduzione delle quote di mercato sono scenari che devono essere scongiurati. Le aziende italiane dell'A&D devono, quindi, mettere in discussione gli attuali paradigmi e approcci strategici in favore di nuovi modelli organizzativi e di business in un lasso temporale assai ridotto e privilegiando una logica di ecosistema. Gli OEM e i loro fornitori dovranno proteggere i propri flussi di cassa, gestire le sfide produttive con il supporto delle tecnologie digitali e ottimizzare le catene di fornitura, senza dimenticare la minaccia di un potenziale consolidamento dell'industria.



M&A: un anno difficile

Le aziende del settore A&D stanno fronteggiando una situazione quanto mai complessa, dove è in gioco la loro sopravvivenza. La priorità al momento è quella di comprendere la portata e l'impatto della pandemia COVID-19 sui propri indicatori economico-finanziari, al fine di identificare se la liquidità generata è sufficiente per superare la crisi o, in caso contrario, come assicurarsene di nuova in tempi rapidi e scongiurare fallimenti.

Questa situazione sta avendo un impatto non trascurabile sulle dinamiche relative alle operazioni di M&A all'interno del settore lungo l'intero ciclo di vita dei "deal". L'attività di M&A è aumentata stabilmente nell'ultimo decennio e il 2019 è stato un anno particolarmente solido da questo punto di vista. Tuttavia, COVID-19 ha radicalmente cambiato questa dinamica generando prospettive inattese per il 2020. Deloitte ritiene che avrà luogo una **consistente riduzione di nuove operazioni di M&A** sia in termini di numero che di valore e, al tempo stesso, quelle attività di M&A già avviate pre-crisi saranno posticipate o, nei casi più estremi, addirittura terminate. I fattori che determinano questo scenario sono riconducibili in ultima analisi all'elevata alea d'incertezza, generata dalla pandemia, e includono:

- Repentini e inattesi cambiamenti nelle prospettive di business
- Riduzione consistente della domanda di mercato
- Impossibilità di avere corrette e stabili previsioni sul fatturato e sulla redditività dell'azienda

- Utilizzo della liquidità disponibile per altri scopi, primo fra tutti garantire la continuità del business
- Crescente volatilità dei mercati finanziari
- Nuovo ruolo "sociale" delle istituzioni finanziarie
- Difficoltà nel giustificare i multipli di mercato pre-crisi agli investitori

Una volta che la situazione si sarà normalizzata, si assisterà a un cambio di rotta circa la tipologia di M&A che verranno realizzate. Le aziende non punteranno più ai c.d. "megamerger", il cui fine ultimo è il conseguimento di economie di scala e sinergie di varia natura votate all'ottimizzazione della struttura dei costi e all'efficienza operativa. Al contrario, utilizzeranno **lo strumento delle M&A per differenziare la propria offerta in termini di prodotti e mercati** e migliorare le proprie prospettive di crescita. I principali target saranno i produttori di componenti (soprattutto tier 2/3), particolarmente innovativi e operanti in nicchie di mercato, che avranno necessità di consolidare la propria posizione finanziaria attraverso l'iniezione di nuovi capitali. A livello di singolo comparto, l'aerospaziale commerciale (OEM e fornitori) sarà quello più penalizzato; al contrario, la difesa e la sicurezza mostreranno un maggiore livello di resilienza.

Si assisterà, inoltre, a un graduale utilizzo di **approcci innovativi alle attività di M&A** – ad esempio, joint-venture, pagamenti rateali / differiti e contratti di opzioni - in cui la flessibilità

sarà principio cardine. È importante anche non dimenticare in questa fase di transizione, il ruolo che le aziende di Private Equity potrebbero svolgere: storicamente penalizzate nel settore A&D, queste potrebbero agire in qualità di soggetti consolidatrici di aziende sotto-capitalizzate.

Un ultimo elemento d'attenzione, è legato al **quadro normativo italiano**. Attraverso l'istituto del Golden Power, il Governo Italiano si riserva il potere di intervenire in acquisizioni di partecipazioni e specifiche delibere societarie relative a società operanti in settori considerati d'importanza strategica. Il settore della difesa e della sicurezza nazionale era stato individuato come meritevole di tutela contro potenziali dinamiche predatorie di soggetti esteri attraverso il D.P.C.M. 20 marzo 2014, n. 35. A seguito della pandemia COVID-19, il Governo Italiano ha potenziato l'istituto del Golden Power con il D.L. legge n. 23 dell'8 aprile 2020 (Decreto Liquidità), estendendo la propria facoltà d'intervento in virtù della nuova situazione contingente anche altri ambiti, fra cui: le tecnologie "dual use" (l'intelligenza artificiale, la robotica e la cyber-security, etc.) e le infrastrutture critiche, siano esse fisiche o virtuali. Alla luce di questa estensione della Golden Power, ad oggi sono identificate come aree protette del settore A&D, tutte le tecnologie e le infrastrutture funzionali alla progettazione, allo sviluppo, alla realizzazione e alla fornitura di prodotti e servizi spaziali e aerospaziali e delle correlate soluzioni applicative.

Riferimenti

1. Confindustria, "Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da COVID-19 per le imprese italiane", aprile 2020 (https://www.confindustria.it/wcm/connect/12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab/Seconda+Edizione+Indagine+Covid_15-04-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTW-ORKSPACE-12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab-n6IFscK)
2. ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021", 8 giugno 2020 (<https://www.istat.it/it/archivio/243906>)
3. Collana storica della Banca d'Italia, "Il PIL per la storia d'Italia – Istruzioni per l'uso", giugno 2015 (https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collanastorica/pil-storia-italia/Il_PIL_per_la_storia_d'Italia.pdf)
4. Centro Studi Internazionali, "Investire nell'industria della difesa italiana: una garanzia per il mondo post-Covid", maggio 2020 (<https://www.cesi-italia.org/contents/Analisi/Industria%20Difesa%20post-Covid.pdf>)
5. Deloitte, "Mid-year 2020 aerospace and defense industry outlook", luglio 2020
6. Istat, "Trasporto aereo: andamento e scenari", 5 maggio 2020 (<https://www.istat.it/it/archivio/242201>)
7. Assaeroporti, "Statistiche", giugno 2020 (<https://assaeroporti.com/statistiche/>)
8. Deloitte, "State of the Consumer Tracker", 27 giugno 2020 (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>)
9. Ibidem
10. ISTAT, "Dataset: Indice dei nuovi ordinativi e del fatturato dei prodotti industriali", giugno 2020 (<http://siqua.istat.it/SIQual/visualizza.do?id=5000157&refresh=true&language=IT>)
11. ISPI, "", Coronavirus e aerospazio: giganti in crisi di liquidità", 17 aprile 2020 (<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/coronavirus-e-aerospazio-giganti-crisi-di-liquidita-25796>)
12. CNBC, "Boeing customers cancel staggering 150 Max plane orders, deepening a crisis as coronavirus roils air travel", 14 aprile 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/14/boeing-customers-cancel-staggering-number-of-737-max-orders.html>)
13. CNBC, "Boeing raises monster \$25 billion in bond offering, rules out federal aid", 30 aprile 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/boeing-raises-monster-25-billion-in-bond-offering-rules-out-federal-aid.html>)
14. Euronews, "Bentley and Bombardier announce thousands of job cuts", 6 giugno 2020 (<https://www.euronews.com/2020/06/05/bentley-and-bombardier-announce-thousands-of-job-cuts>)
15. Leeham, "Pontifications: Aircraft values, lease rate plummet", 25 maggio 2020 (<https://leehamnews.com/2020/05/25/pontifications-aircraft-values-lease-rates-plummet/>)
16. Fondo Monetario Internazionale, "A crisis like no other, an uncertain recovery", giugno 2020 (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>)

Autori

Gianluca Di Cicco

Partner
Deloitte Italia
gdicicco@deloitte.it

Francesco Legrottoglie

Partner
Deloitte Italia
flegrottoglie@deloitte.it

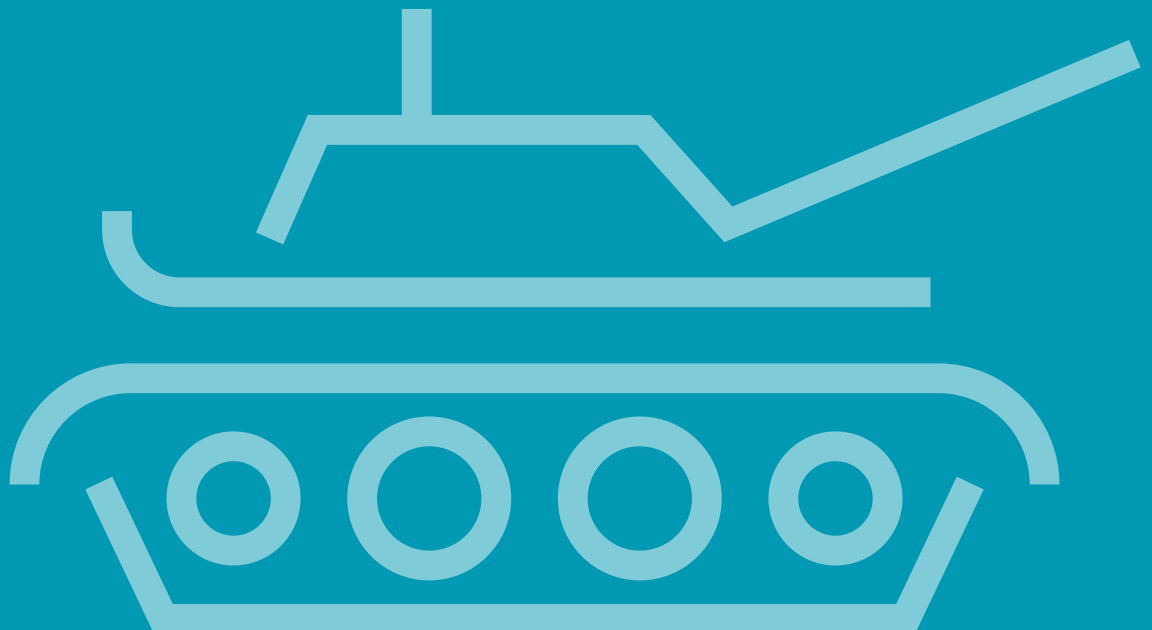
Research & Editorial

Mariangela Campalani

Clients&Industries
Director | Deloitte Italia
mcampalani@deloitte.it

Luca Bonacina

Clients&Industries
Eminence and Market Insight Supervisor | Deloitte Italia
lbonacina@deloitte.it





La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.