

La sfida della qualità

strategie e riorganizzazione del
comparto nautico oltre la crisi

Ricerca realizzata da



Gruppo di Lavoro

Fabio Renzi - Segretario generale Fondazione Symbola, **Domenico Sturabotti** - Direttore Fondazione Symbola, **Sara Consolato** - Ricercatore Fondazione Symbola, **Romina Surace** - Ricercatore Fondazione Symbola.

Progetto grafico

Viviana Forcella - Ufficio Eventi Symbola

INDICE

Premessa Ermete Realacci Presidente Fondazione Symbola	5
1. La crisi	7
2. La sfida della Qualità: Strategie e riorganizzazione del comparto nautico	12
3. Green economy	20
4. Reti, filiere e territori	24
Allegato 1 - Metodo di analisi	28
Allegato 2 - Panel	31

*Non esiste vento favorevole
per il marinaio che non sa dove andare
(Seneca)*

Introduzione

L'espressione "made in Italy" si è affermata negli anni ben oltre il suo originario perimetro produttivo. E' diventata sinonimo delle qualità italiane, un marchio riconoscibile che si nutre di tutto ciò che rende il nostro Paese unico e apprezzato nel mondo. In questo contesto si colloca il settore nautico, uno dei fiori all'occhiello del sistema produttivo italiano che, nel decennio antecedente la crisi, ha fatto registrare significativi risultati. Il comparto è riuscito inoltre a creare un forte radicamento nel territorio anche grazie ad un alto grado di interrelazione con altri settori di punta del made in Italy: dal tessile all' arredamento, dalla domotica al nanotech, dall'aerospaziale all'elettromeccanica. Il 2008, però, ha chiuso questa fase di crescita che ha visto la nautica italiana affermarsi come uno dei principali motori dell'innovazione e della ricerca, portando il prodotto italiano a livelli di qualità assoluta nel panorama internazionale. La difficile congiuntura economica ha imposto alle imprese di riconsiderare le proprie strategie, di avviare ristrutturazioni aziendali e ridimensionare le proprie prospettive di crescita, ma allo stesso tempo ha indotto anche dei cambiamenti positivi, accelerando un processo che prima o poi andava affrontato. Come si è visto, chi dispone di risorse finanziarie e capacità ha colto nuove opportunità per aumentare la propria quota di mercato, per progettare o introdurre nuovi prodotti o servizi, per migliorare l'immagine aziendale, per cercare nuove alleanze, per entrare in nuovi mercati esteri. Le imprese del settore stanno dimostrando di aver "imparato la lezione": il mercato dovrà essere composto da aziende pronte ad affrontare la competizione internazionale in modo professionale e coerente, costruite attorno alla realtà tecnica e stilistica che già esiste ed è il patrimonio di questo comparto. La strada da seguire non può venire, come sottolineato dal Rapporto PIQ- Prodotto Interno Qualità 2009 promosso dalla Fondazione Symbola, che dalla promozione della qualità: a vincere saranno quelle imprese in grado di innovare il prodotto, curandone tutti i dettagli in fase di produzione e di assistenza post vendita, e di tutelare la qualità e la sicurezza del lavoro. Ma non solo: nel futuro bisogna puntare a produrre imbarcazioni meno inquinanti, sviluppando la ricerca nei campi dei materiali, dei sistemi di propulsione, delle fonti energetiche. Solo in questo modo la nautica potrà riaffermare un modello di specializzazione produttiva che riesce a coniugare eccellenza organizzativa, strategie di differenziazione, sostenibilità e valorizzazione delle specificità. Ma la crisi sembra aver prodotto anche un cambiamento "culturale": dopo la sbornia dei grandi numeri si ritorna alle origini, ossia al diportismo puro animato dagli amanti veri del mare, che si riavvicinano al settore, mentre si registra la concomitante "fuga" di coloro che della nautica facevano solo uno status symbol. *"Dobbiamo tornare alla nautica di tutti"* ha detto uno degli imprenditori intervistati. A questo imperativo si aggiunge la necessità che il Paese abbia una maggiore consapevolezza del ruolo strategico che la nautica può giocare nel rilancio dell'economia italiana.

Ermete Realacci Presidente Fondazione Symbola

Il presente lavoro si colloca nell'ambito della ricerca curata dalla Fondazione Symbola e dalla Fondazione Edison dal titolo *Industria Nautica Italiana: da dove parte la ripresa*. In particolare, l'indagine ha lo scopo di analizzare come la nautica si stia muovendo in questo particolare momento storico che vede il settore, al pari di altri, impegnato in un ripensamento generale dei propri obiettivi e delle proprie potenzialità. Si è cercato quindi di capire quali problematiche gli operatori stiano affrontando, quali scelte strategiche stiano elaborando, quali dinamiche evolutive stiano interessando le loro aziende. Si è poi cercato di allargare la riflessione alla ripercussioni della congiuntura negativa su tutta la catena del valore, con uno sguardo alle future prospettive dell'intera filiera che in Italia, ricordiamo, coinvolge circa 150 mila addetti¹, fra diretti e indotto. Infine, si è affrontato il tema della sostenibilità, per capire quanto e come il comparto della nautica italiana sia in grado di affrontare la sfida della green economy, da molti ritenuta essenziale per settori del manifatturiero ormai maturi. Il tutto, però, attraverso un approccio "costruttivo" che ha posto l'accento anche su quanto di positivo questi due anni di crisi abbiano prodotto.

¹ Dati Ucina

1 La crisi

Da Cannes a Montecarlo: l'arrivo della crisi

Dopo una crescita inarrestabile durata più di un decennio, anche per il settore nautico italiano è arrivato un momento di stop. La crisi economica che ha sconvolto i mercati globali non ha mancato di far sentire i suoi effetti anche su un comparto che fino a qualche anno fa macinava grandi numeri. La nautica, uno dei fiori all'occhiello del 'made in Italy', da affare per pochi privilegiati, si è aperta, negli ultimi anni, a spazi di consumo e di clientela sempre più ampi. Il comparto ha fatto segnare una crescita esponenziale della domanda, specialmente all'estero, a cui ha corrisposto, specularmente, un'espansione dell'offerta. Proprio per questo – come emerge dalle interviste effettuate - i produttori di imbarcazioni, all'alba del 2008, si sono trovati davanti a uno scenario a cui non erano preparati, caratterizzato dal mutamento improvviso di un trend positivo ritenuto ormai consolidato. Il circuito virtuoso fatto di continue crescite di fatturato di cui l'industria nautica mondiale aveva beneficiato per un triennio si era, infatti, interrotto. Dal plenone del salone di Cannes 2008 al vuoto di quello di Montecarlo dello stesso anno, il passaggio è stato breve.

Limiti organizzativi

La brusca frenata ha messo subito in evidenza i limiti di uno sviluppo supportato eccessivamente da forti investimenti nell'aumento della produzione, senza un'adeguata attenzione alla produttività e alla redditività. Il problema del contenimento dei costi e della scarsa efficienza delle strutture produttive e organizzative è emerso con prepotenza all'indomani della crisi, spingendo gli imprenditori a fare autocritica. Sull'onda euforica della domanda crescente – hanno notato in molti - “si è pensato esclusivamente al riempimento dei magazzini”, dimenticando che, in ogni mercato, al momento di espansione segue sempre una fase di decrescita. Le aziende si sono così scoperte inadeguate a rispondere alle esigenze di un mercato più volatile che richiedeva invece maggiore flessibilità e rapidità sia a livello produttivo che decisionale.

Dopo la sbornia dei grandi numeri: Il crollo della domanda

Fra gli effetti più imponenti della crisi viene segnalato il repentino crollo della domanda. Tutti i cantieri hanno visto precipitare il livello di ordini: in media si è registrata una flessione di circa il 20%², ma in alcuni casi questa percentuale ha raggiunto il 50%. La riduzione delle commesse ha

² Stime Ucina

determinato un *calo del fatturato di circa il 35%*³ - con decine di milioni di euro in meno nei bilanci dei cantieri navali - che si è tradotto in una vistosa contrazione della liquidità acuita anche dall'allungamento dei tempi di pagamento di imbarcazioni già completate. La dilazione dei pagamenti è un problema che ha interessato molti degli imprenditori intervistati. Da più parti si è fatto presente come alcuni clienti abbiano fatto fatica a saldare: tra i committenti in fuga c'è stato anche chi, versata la caparra prima dell'emergenza, ha accettato di perderla pur di non dover portare avanti un impegno che la crisi aveva reso ormai insostenibile. Il crack globale dell'economia, con la caduta delle Borse e la stretta del credito e del leasing, ha mostrato di incidere sugli acquirenti del settore. Se qualche ombra si è addensata persino sui grandi yacht, la difficile congiuntura negativa ha messo in difficoltà soprattutto la piccola nautica che in Italia, per anni, era stata sostenuta dal credito al consumo. Bisogna ricordare, infatti, che un forte impulso al mercato interno è venuto dalle agevolazioni sul leasing, che hanno anche consentito di incrementare le immatricolazioni. Grazie agli effetti del leasing nautico, dal 2005 al 2007, la tendenza di crescita in Italia è stata del 13,1% (valore) e del 13,8% (unità)⁴ mentre in Europa l'aumento è stato rispettivamente dell'8,2% e del 2,2%.

Cedere alle lusinghe della finanza e la stretta creditizia

Non stupisce, quindi, che sul versante finanziario venga segnalato lo stato di paralisi in cui versa, da alcuni mesi, il leasing nautico italiano. Chi ha lavorato sull'onda di questi finanziamenti naviga oggi in acque più agitate di chi ha attinto ai denari risparmiati. Secondo alcuni imprenditori intervistati, il calo della domanda sarebbe stato acuito anche da un sistema finanziario che non avrebbe funzionato adeguatamente, bloccando tutte le modalità di credito al consumo. Il sistema creditizio, si è fatto presente, non avrebbe sostenuto un "residuo" di domanda da parte della fascia alta di consumatori che persisteva nonostante la crisi. L'allungamento dei tempi di incasso, che si è tradotto in una riduzione vistosa della liquidità, ha avuto ripercussioni negative sulla gestione della contabilità aziendale, imponendo, in alcuni casi, una riduzione dei tempi di dilazione del credito abitualmente pattuiti. Un posto di rilievo, fra le problematiche annoverate dagli intervistati, è occupato anche dal tema *dell'accesso al credito*. Si tratta di una questione annosa, ma che è tornata prepotentemente alla ribalta a causa della crisi che ha colpito il sistema finanziario. Molte aziende del comparto, in questo frangente, hanno incontrato notevoli difficoltà

³ Ibidem

⁴ Dati Bain & C,

ad accedere ai canali di finanziamento bancario e a gestire il proprio credito. Un aspetto, questo, considerato fra le principali cause del rallentamento della nautica, proprio per la struttura che caratterizza il comparto stesso, costituito, per il 70%, da aziende medio piccole. Per quanto riguarda i gruppi di dimensioni maggiori, fino a oggi l'accesso al credito è stato garantito, anche se con esiti non sempre facili, dai fondi di private equity, ma la difficile congiuntura economica ha segnato un brusco rallentamento in questo senso. La valorizzazione dei cantieri italiani è cresciuta impetuosamente negli ultimi cinque anni, in parte alimentata dall'attenzione del mondo della finanza per questa branca del lusso ancora inesplorata. Le banche, sottolineano in molti, hanno prima assecondato la fase di euforia, di "crescita frenetica", per poi "chiudere i rubinetti" nel momento di difficoltà, tanto che alcuni addetti ai lavori hanno sottolineato i rischi di una "bolla finanziaria". Da più parti, inoltre, si è sottolineata la necessità di modalità di accesso al credito che siano agevoli e fruibili da tutti gli attori della filiera della nautica: dai cantieri ai fornitori di componentistica e servizi, sino ai distributori.

Il tossico delle barche in offerta

Al crollo della domanda è seguito *l'eccesso di offerta*: nell'illusione di un mercato sempre crescente si sono prodotte troppe barche rispetto a quello che poteva essere il fisiologico assorbimento stagionale. La produzione italiana delle imbarcazioni destinate al diporto è ancora fortemente artigianale, nonostante ciò, però, l'industria nautica si è trovata di fronte a un problema di eccesso di capacità produttiva, che ha fermato la maggior parte degli stabilimenti per far in modo che venisse smaltito l'invenduto. Questo surplus di produzione ha prodotto un effetto saturazione sui mercati e una conseguente concorrenza ferocissima sui prezzi, rendendo particolarmente difficile per le aziende mantenere le quote di mercato conquistate. Molti cantieri si sono ritrovati con grossi stock di prodotti invenduti che hanno immesso sul mercato a prezzi bassissimi nel tentativo di disfarsene. Ad alimentare quello che da molti è stato definito il "tossico delle barche in offerta" ha contribuito anche il mercato del leasing. Molte barche acquistate attraverso questa forma di finanziamento, a causa dell'impossibilità degli acquirenti di saldare i pagamenti, sono state riscattate dalle società di leasing, accumulandosi nelle concessionarie dei cantieri nautici. Nei mesi più negativi, i magazzini sono rimasti pieni di barche nuove costruite in eccesso o usate e di merci in attesa di lavorazione.

L'indebolimento della filiera

Generale è poi la preoccupazione per *la perdita di alcuni importanti pezzi della filiera*, in particolare per quelle piccole e piccolissime aziende che da sempre assicurano manodopera e prodotti di qualità ai grandi cantieri navali. Il periodo precedente la crisi economica, caratterizzato, come detto, da una forte espansione della domanda, aveva favorito la nascita di innumerevoli piccoli artigiani, per lo più privi di una solida struttura aziendale e di mezzi finanziari adeguati: queste imprese sono state le prime a pagare il prezzo della nuova congiuntura economica. Numerose aziende dell'indotto sono state costrette a chiudere i battenti o a ridimensionare notevolmente la propria attività, con ricadute negative su tutta la produzione, specie nel momento in cui, dopo l'improvvisa frenata dei mesi peggiori, si è tornati lentamente a regime. Da qui l'esigenza, fatta presente da molti, di adeguate politiche di aggregazione che sopperiscano all'eccessiva polverizzazione e fragilità degli attori della filiera, contribuendo a salvaguardare un patrimonio di conoscenze imprescindibile per il settore.

2

La sfida della Qualità: Strategie e riorganizzazione del comparto nautico

Come visto, la crisi economica mondiale ha determinato nel settore nautico una sensibile flessione delle lavorazioni e delle commesse che, accompagnata da una difficoltà nel reperimento del credito a causa della debolezza del circuito bancario, ha messo in grosse difficoltà gli operatori. Questo scenario ha reso necessario una riflessione più profonda sulle possibilità di ripresa e di crescita futura di uno dei comparti fiore all'occhiello del made in Italy, chiamato ora, però, ad affrontare un contesto profondamente mutato. Per la nautica si è trattato quindi di elaborare delle nuove strategie che mettessero insieme misure congiunturali indispensabili per contenere gli effetti negativi immediati della crisi e provvedimenti in grado di accompagnarne il riposizionamento strategico dal punto di vista commerciale, finanziario e produttivo. Razionalizzazione ed attenzione ai costi, investimenti in innovazione e sviluppo, conquista di nuovi mercati sembrano essere le nuove leve strategiche che consentiranno il riassetto del comparto. "Si crescerà di meno ma in modo più organico e strutturato", ha affermato uno degli imprenditori ascoltati. Non a caso, dalle interviste effettuate, emerge come la congiuntura negativa abbia innescato due particolari dinamiche: *ristrutturazione e riqualificazione*.

Meno complessità più velocità

Tutte le aziende interpellate hanno avviato un generale piano di razionalizzazione che ha toccato diversi aspetti: organizzativi, produttivi e finanziari, con l'obiettivo di ridurre gli sprechi e di aumentare il livello complessivo di efficienza delle strutture. Si è quindi attuata una politica di riduzione generale dei costi, agendo su molti fronti per rendere le imprese più virtuose e flessibili e, quindi, più capaci di rispondere in maniera rapida alle esigenze di un mercato in continua evoluzione. "Meno complessità e più velocità" è stato il principio che ha ispirato questa fase di ristrutturazione. Dal punto di vista produttivo, la riduzione dei lotti e dei volumi ha reso particolarmente complesse le attività di programmazione, imponendo al comparto una riorganizzazione del processo produttivo in funzione di un mercato ridimensionato. La contrazione, quindi, ha condotto ad una *revisione dei programmi di crescita e degli obiettivi a breve termine*. Molti imprenditori hanno però precisato che, ad oggi, questo è avvenuto, e che le aziende del settore hanno iniziato il nuovo anno con un importante rimodellamento della capacità produttiva. In alcuni casi la razionalizzazione ha imposto la concentrazione delle attività produttive in numero limitato di siti. Allo stesso tempo, si è proceduto ad un'analisi dei processi produttivi al fine di eliminare le inefficienze e ottimizzare l'utilizzo degli impianti disponibili. Per quanto concerne il rapporto con i terzisti, l'esigenza di ridurre i costi ha portato a maggiori trattative con fornitori (sia di componenti che di servizi) per ottenere la rinegoziazione di alcuni contratti e alla

decisione di riportare all'interno alcune lavorazioni. Per quanto riguarda la **delocalizzazione**, la possibilità di spostare all'estero le proprie produzioni non è stata colta da nessuno degli imprenditori intervistati. Chi ha delocalizzato lo ha fatto in una fase precedente all'attuale congiuntura negativa. In generale, però, il territorio, inteso come il tessuto delle piccole imprese che sostengono i grandi cantieri e come sistema diffuso di competenze, viene considerato ancora un fattore strategico insostituibile e non replicabile altrove, perché da esso le aziende traggono risorse fondamentali per la loro crescita. Dal punto di vista organizzativo, l'intervento si è tradotto, nella maggior parte dei casi, in una razionalizzazione dei diversi settori che ha imposto un *ridimensionamento delle risorse umane* attraverso il taglio dei contratti di collaborazione e l'utilizzo degli ammortizzatori sociali. I licenziamenti determinati dalla crisi, tuttavia, non hanno raggiunto, specie se confrontati con altri comparti, numeri significativi⁵. Inoltre, il ricorso alla cassa integrazione, una novità per la nautica italiana degli ultimi anni, è stato limitato ad alcuni periodi circoscritti⁶. In alcuni casi poi gli operai, da un paio di mesi, sono rientrati dalla mobilità per riprendere a lavorare a pieno ritmo. In generale, si è assistito ad una redistribuzione dei carichi di lavoro per sfruttare al meglio la capacità produttiva disponibile ed eliminare i "tempi morti". Da più parti si è sottolineato come, in vista della ripresa, la valorizzazione delle risorse umane abbia un ruolo fondamentale, specie in un settore in cui il peso del lavoro artigianale è ancora rilevante. La nautica italiana si caratterizza per un modello organizzativo basato su capacità tecnico-artigianali molto elevate, ma che, tuttavia, non sono il prodotto di sistemi di crescita e conoscenza tecnologica diffusi tra gli addetti ai lavori. In altri termini, non esiste una "scuola italiana del fare nautica", anche a causa delle poche strutture formative esistenti e dei rapporti limitati tra impresa e università. Pertanto, l'unica forma di trasmissione della conoscenza rimane l'apprendistato in cantiere. Esistono quindi saperi sofisticatissimi, ma non codificati, raramente trascritti in testi e manuali, dispersi tra molte imprese di piccola o piccolissima dimensione, tutte molto restie alla condivisione del proprio know-how. A questo poi si aggiunge la difficoltà di garantire il ricambio generazionale delle maestranze a causa della mancanza di un numero sufficiente di giovani apprendisti, spesso poco attratti dalla prospettiva di un lavoro "manuale". Da questo punto di vista, quindi, diventano necessarie, secondo gli imprenditori, delle politiche di sostegno alla

⁵ Secondo stime Ucina, si parla di - 2.000 addetti diretti (sui 35.000 nel 2008) e - 10.000 occupati nell'indotto a valle (turismo nautico) sui 120.000 del 2008.

⁶ Secondo stime Ucina, la Cassa Integrazione ha riguardato il 35% dei lavoratori diretti.

formazione e alla riqualificazione del capitale umano per evitare la dispersione di saperi e competenze essenziali per il settore.

RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA, PRODUTTIVA, FINANZIARIA										
	Azimut-Benetti	Besenzoni	BWA Nautica	Cantieri Capelli	Ferretti	Fipa Italiana Yachts	Perini navi	Sanlorenzo	Selva	Sessa Marine
ottimizzazione risorse disponibili	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ristrutturazione finanziaria					•					
integrazione verticale/ Internalizzazione	•	•		•			•			
Ridimensionamento risorse umane (ammortizzatori sociali /mancato rinnovo contratti)	•	•			•			•		
delocalizzazione				•						
concentrazione attività produttive, creative,organizzative	•				•	•			•	
produzione conto terzi			•							
Potenziamento area amministrativa		•								
rinegoziazione contratti con terzi								•		•
managerializzazione dell'azienda										•
snellimento processi decisionali	•				•					•

Fonte: analisi Fondazione Symbola 2010

L'ottimizzazione organizzativa non ha mancato di toccare anche la componente manageriale, con l'obiettivo di favorire lo snellimento della burocrazia e una maggiore incisività, velocità e qualità del processo decisionale. In alcuni casi, quindi, vi è stata una revisione della catena di comando, con una riduzione dei livelli decisionali e un accorpamento delle competenze. Nel caso dei gruppi di maggiori dimensioni, la ristrutturazione è passata anche attraverso un processo di centralizzazione di tutte le funzioni. Si è proceduto quindi alla concentrazione in un'unica struttura di molte attività produttive e creative che prima erano dislocate in diverse sedi e/o aziende. Tutto questo nel tentativo di ottimizzare le filiere costruite sul rispetto dei diversi marchi che ne fanno parte, ma che col tempo avevano creato duplicazioni poco economiche. *Dal punto di vista finanziario*, la contrazione della liquidità ha imposto l'elaborazione di nuovi piani finanziari per garantire le necessarie risorse nella gestione corrente. Allo stesso tempo, in alcuni casi, si è deciso di potenziare l'area amministrativa per velocizzare i tempi di incasso e di procedere ad una più attenta valutazione dei magazzini e degli immobili per svalutare o dismettere quelli ritenuti non strategici. Per i gruppi di maggiori dimensioni si è resa necessaria un'analisi della struttura del debito a cui è seguita una rinegoziazione e/o ristrutturazione con gli istituti di credito. Sul tema finanziario, si è poi sollecitata una maggiore elasticità da parte del sistema creditizio e un quadro di azioni che possa assicurare, specie alle piccole imprese del settore, gestibili condizioni di liquidità in questa delicata fase di crisi del mercato e dell'accesso al credito. In generale, poi, la maggiore attenzione alle spese ha portato ad un più puntuale monitoraggio sul budget, con controlli più frequenti.

Il mercato premierà sempre di più la qualità

Il processo di *riqualificazione* intrapreso dalle imprese del settore ruota attorno alla scelta strategica di fronteggiare il difficile momento congiunturale *mantenendo saldi gli investimenti in innovazione e sviluppo* con focus particolare sul prodotto. Ricerca dei materiali, tecnologia e design sono le leve strategiche attorno a cui si è costruita la politica di differenziazione dell'offerta. Non si tratta di una novità per il settore nautico che ha fatto della qualità e dell'alta personalizzazione delle sue produzioni i suoi fiori all'occhiello. Ad essere nuovo è ora il contesto. Dopo anni caratterizzati da una domanda crescente e da un trend positivo che sembrava inesauribile, il riassetto del comparto richiede ora alle imprese un cambiamento di prospettiva.

Come è stato osservato da diversi operatori e analisti, da un *buyer market*, un mercato dei compratori in cui erano i consumatori che si rivolgevano spontaneamente alle aziende, si è passati, con la crisi, ad un *seller market*, che vede i competitors “costretti” a mobilitarsi e ad elaborare nuove strategie per conquistare nuovi acquirenti. Se fino a qualche anno fa il rapporto cliente/imbarcazione era di tre a uno, oggi la situazione è capovolta: per ogni cliente ci sono tre imbarcazioni. L’innovazione è quindi ancora più essenziale in un momento in cui la concorrenza è più feroce: il mercato tenderà a premiare i più bravi e non chi taglia sulla qualità.

QUALITA'										
	Azimut-Benetti	Besenzoni S.p.A.	BWA Nautica s.r.l.	Cantieri Capelli s.r.l.	Ferretti s.p.a.	Fipa Italiana Yachts s.r.l.	Perini navi s.p.a.	Sanlorenzo s.p.a.	Selva s.p.a.	Sessa Marine s.r.l.
innovazione di processo		•								
innovazione di prodotto	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
diversificazione prodotto			•				•		•	
sostenibilità	•	•	•		•	•	•		•	•

Fonte: analisi Fondazione Symbola 2010

Tutti gli imprenditori intervistati hanno confermato di aver incrementato gli investimenti in innovazione di processo e di prodotto, valorizzando gli elementi distintivi della propria gamma di imbarcazioni, concentrandosi su modelli e materiali particolari, nel tentativo di recuperare quote di mercato con produzioni ad alto valore aggiunto. E’ proprio per questo che in alcuni casi si è deciso di potenziare ulteriormente gli uffici di progettazione e stile, con più personale dedicato a seguire ogni singolo cliente. Ci sono state poi aziende che hanno diversificato il proprio core-business al fine di conquistare nuovi mercati di nicchia, passando, ad esempio, dalla realizzazione di barche a vela a quelle a motore o dalla produzione di gommoni da diporto a quelli per il soccorso. Per gli imprenditori intervistati, quindi, la crisi è stato uno stimolo per consolidare e migliorare il loro tradizionale punto di forza, ossia la capacità di fare di ogni barca un pezzo unico, coniugando sapientemente lavoro artigianale e sviluppo tecnologico. La nuova sfida poi, è stata

anche quella di proporre imbarcazioni più funzionali, in grado di rispondere alla domanda di sobrietà proveniente dal mercato.

Il riposizionamento strategico del settore è passato anche attraverso una maggiore spinta all'*internazionalizzazione*. Il calo drastico della domanda ha indotto le imprese nautiche a ricercare nuovi mercati di sbocco e/o a potenziare la propria presenza su quelli già acquisiti. Per raggiungere questo obiettivo, le aziende italiane hanno fatto ricorso a modalità più innovative, come investimenti in catene distributive di proprietà, miglioramento dei servizi post-vendita, valorizzazione del marchio e anche ricerca di partnership con soggetti locali. Secondo gli intervistati, le aziende che "cavalcano" meglio la crisi sono quelle che puntano sui mercati esteri, ritagliandosi nuove nicchie ancora poco esplorate, dove la qualità dei prodotti italiani risulta fortemente competitiva.

In questa fase di instabilità, quindi, si è cercato di trasferire anche sul piano distributivo e commerciale quell'approccio di alta personalizzazione che caratterizza la produzione. Per quanto riguarda il potenziamento delle reti di vendita, c'è stata una *maggior attenzione nella scelta di dealers* in grado di coniugare capacità commerciali e di gestione del cliente con una forte cultura di service e post vendita. Si è poi proceduto, in alcuni casi, ad una rifocalizzazione della rete distributiva attraverso la creazione di specifiche aree di vendita per ciascun mercato. Come detto precedentemente, infatti, la crisi ha prodotto un cambiamento rilevante nel comportamento degli acquirenti: se prima si "aspettavano gli ordini a casa" ora è necessaria una presenza più puntuale sui diversi mercati. Proprio per questo, diventa essenziale disporre di reti distributive che sappiano trasmettere chiaramente al cliente quel valore aggiunto che il cantiere tanto faticosamente progetta e costruisce. In questa ottica si collocano anche la maggiore presenza, rispetto al passato, nelle fiere di settore e l'investimento in campagne di comunicazione e marketing mirate. Tutte azioni necessarie in un mercato, come quello della nautica, in cui il vantaggio competitivo delle industrie non si basa solo sul prodotto ma anche su altri fattori di differenziazione ugualmente importanti, quali il servizio post vendita e la professionalità del personale front line. I mercati ai quali si guarda con maggiore interesse sono sicuramente quelli delle nuove economie in crescita: l'India, i Paesi del Golfo Persico, il Sud America, continente ritenuto in forte espansione, ma anche la Turchia, i Paesi del Nord Africa e del Medio Oriente. Per i produttori di piccole imbarcazioni, invece, risultano più appetibili i mercati del Nord America, del Nord Europa e dell'Australia dove la presenza di un ampio ceto medio e di una cultura del piccolo diporto più diffusa consentono risultati migliori.

INTERNALIZZAZIONE

	Azimut-Benetti	Besenzoni	BWA Nautica	Cantieri Capelli	Ferretti	Fipa Italiana Yachts	Perini navi	Sanlorenzo	Selva	Sessa Marine
rafforzamento rapporti con i dealer/ potenziamento reti di vendita	•		•	•	•	•		•	•	•
apertura showroom monomarca					•					
maggiore presenza in fiere	•	•	•	•	•	•			•	
campagne di comunicazione e marketing mirate						•				
Apertura di filiali commerciali proprietarie								•		
valorizzazione marchio/marchi	•				•					
Miglioramento servizi post vendita	•	•	•	•	•					

Fonte: analisi Fondazione Symbola 2010

3 Green economy

La sfida climatica che il mondo si trova a dover affrontare sembra spingere alcuni settori tradizionali del made in Italy a riposizionarsi sul mercato puntando anche sulla sostenibilità ambientale. Il settore della nautica non fa eccezione e comincia anch'esso a mostrare una nuova sensibilità ambientale che promuove l'introduzione di tecnologie in grado di garantire un utilizzo più sostenibile del mare e delle aree costiere, sia per finalità turistiche che di trasporto. Come emerso dalle interviste, si tratta di tendenze che hanno cominciato lentamente a farsi strada da alcuni anni e che, al momento, riguardano per lo più imprese rivolte ad un mercato di fascia alta. Tali orientamenti innovativi, sottolineano in molti, se adeguatamente sostenuti da politiche pubbliche, potrebbero assumere dimensioni di sistema, allargandosi anche alla produzione di fascia media e bassa.

Differenza e analogie tra mercato di fascia alta e mercato di fascia media e bassa

Per le aziende di consolidata fama internazionale, produttrici di grandi imbarcazioni, l'eco-compatibilità rappresenta un terreno su cui investire già da alcuni anni. Il valore aggiunto dei prodotti nautici eco-sostenibili è ancor più evidente nell'attuale congiuntura economica negativa perché la *sostenibilità ambientale è uno di quei fattori che innalza la qualità di prodotto* e, di conseguenza, fornisce nuovi strumenti con cui affrontare la competitività sempre più agguerrita del mercato mondiale. *Dalle interviste emerge come in questi anni l'attività di ricerca e sviluppo si sia rivolta sia alla sostenibilità di processo che a quella di prodotto.* Per assicurare la prima si cerca di creare ambienti di lavoro salubri, con assenza o limitazioni di emissioni nocive, sostanzialmente attraverso tre modalità: l'adozione del processo di infusione per vetroresina (in grado di abbattere notevolmente l'emissione di stirene), il ricorso a vasche di raccolta per le polveri pesanti e l'utilizzo di specifici impianti di aspirazione. L'investimento nella green economy si giustifica non solo per garantire una maggiore tutela ambientale ma anche per ottenere un abbattimento dei costi. L'introduzione di nuovi sistemi di alimentazione dotati di inverter consente, ad esempio, un notevole risparmio energetico, in quei momenti della produzione in cui i macchinari non vengono utilizzati al massimo delle loro capacità. La sostenibilità del prodotto, sottolineano gli intervistati, rappresenta invece un valore aggiunto appetibile per il cliente interessato alle innovative caratteristiche che essa offre, ma anche ad acquistare un prodotto che costituisce uno strumento di differenziazione, anche se più costoso. Per le barche a motore le soluzioni più diffuse sono cinque: la riduzione della potenza elettrica installata a bordo in barche realizzate con materiali più leggeri, l'alimentazione attraverso motori a basso consumo ed emissioni ridotte (tra cui i motori ibridi), l'utilizzo di speciali rivestimenti degli scafi che diminuiscono l'attrito con l'acqua (ispirati, ad

esempio, alla pelle degli squali), l'utilizzo di materiali ecologici per la costruzione delle imbarcazioni e lo smaltimento dei rifiuti. In alcuni casi si arriva alla costruzione di barche certificate Green Star, in cui ogni parte delle imbarcazioni, dallo smaltimento dei rifiuti, ai filtri dei motori, è eco-compatibile. In tale contesto si inserisce l'impegno tecnologico di Ferretti S.p.A. che ha realizzato la prima imbarcazione di grandi dimensioni in grado di navigare a Zero Emissioni.

I vantaggi delle imbarcazioni certificate sono di notevole attrattiva, considerando che navigare a bordo di esse consente di avvicinarsi ad alcune zone protette, raggiungibili solo via mare, il cui accesso sarebbe altrimenti negato. Infine, sul fronte delle barche a vela, il settore tessile sperimenta vele che producono energia, sfruttando l'ampia superficie e l'ottima esposizione solare.

Sempre dalle interviste si evince come, per le aziende che producono imbarcazioni di taglio inferiore e che si rivolgono per lo più ad una clientela più numerosa ma meno facoltosa, la sostenibilità ambientale non sia ancora un valore aggiunto vero e proprio: di fatto, presso il consumatore medio non esiste ad oggi una sensibilità sul tema tale da renderlo disponibile ad acquistare prodotti ecosostenibili, mediamente più costosi. Come sottolineato da alcuni imprenditori, se ci fosse la possibilità di spalmare l'aumento dei costi in modo diverso, senza farlo ricadere esclusivamente sui consumatori, la distanza tra fascia alta e media sarebbe meno ampia. È necessario intervenire affinché la domanda si modifichi verso una maggiore sensibilità ambientale e per far questo, le aziende di minori dimensioni non hanno altra via se non quella di intensificare e sviluppare nuove alleanze: unendosi in consorzi potrebbero, ad esempio, condividere alcune fasi della produzione green, particolarmente costose.

Clienti di fascia alta e media sono invece accomunati da una medesima attitudine che li spinge verso un mercato più sobrio. La crisi economica mondiale, si fa presente da più parti, ha orientato la domanda del settore nautico verso prodotti le cui caratteristiche dominanti sono la funzionalità, i bassi costi di manutenzione e alimentazione e, più in generale, la qualità come garanzia di resistenza nel tempo.

Ciclo di vita del prodotto nautico

Oltre all'attenzione rivolta alla lunga vita del prodotto, nel settore sta crescendo anche la sensibilità verso l'intero ciclo di vita. Da un lato si cerca di orientare la domanda verso imbarcazioni ecologiche, in cui gli scafi in vetroresina non riutilizzabili vengono sostituiti da scafi realizzati con materiali riciclabili come l'acciaio, il legno, e l'alluminio. Dall'altro, si lavora ad un progetto di dismissione sostenibile dei prodotti in disuso che prevede, per le imbarcazioni di nuova

generazione, una revisione del processo produttivo che ne favorisca il riciclo attraverso *l'adozione di criteri di "design for re-cycling"*, in analogia a quanto già praticato in altri settori, tra cui quello automobilistico⁷. Il problema principale del settore nautico rimane quello legato al fine vita dei prodotti in Frp (Fiber Reinforced Plastic). Alcuni Paesi hanno già affrontato la questione, nella maggior parte dei casi però non si è andati oltre la riduzione volumetrica dei manufatti; si è riusciti cioè a produrre inerti di Frp da interrare, da bruciare o da riutilizzare come riempitivi in nuovi conglomerati. L'ipotesi italiana⁸ punta a valorizzare il brevetto Polyfem (Polymer Fillers Emulsified Materials) che rende possibile il riciclo dell'Frp combinando il suo macinato con una emulsione di polimeri (quali il polistirolo). Questo processo dà vita ad un materiale termoplastico utilizzabile in nuovi processi industriali.

⁷ Promotrice del progetto è l'Ucina

⁸ Progetto promosso dal Dipartimento di Progettazione Molecolare del CNR e dall'Unione Cantieri e Industrie Nautiche e Affini (Ucina)

4 Reti, filiere e territorio

La crisi finanziaria e l'onda lunga della crisi economica hanno colpito anche la filiera della nautica italiana in termini di diminuzione della flessibilità, allungamento dei tempi di produzione e di consegna. Dalle interviste si evince una forte preoccupazione dei big player del mercato nautico italiano circa la sopravvivenza della filiera nella sua interezza e il mantenimento degli alti livelli di qualità, che hanno sempre caratterizzato un settore notoriamente ad alta vocazione artigianale.

L'unione fa la forza: politiche di aggregazione all'interno della filiera

La particolare congiuntura economica, sottolineano gli imprenditori intervistati, può diventare, per la filiera nautica, un'occasione per favorire un maggiore lavoro di squadra, grazie a cui *le aziende sub-fornitrici possano essere affiancate dalle grandi aziende in un percorso di crescita strutturato, andando così ad incrementare la qualità e l'innovazione nella componentistica e, quindi, della filiera nel suo complesso*. È in tale contesto che si inserisce l'accordo di partnership che Azimut-Benetti s.p.a. ha stretto, ad esempio, con il resto delle aziende nautiche toscane. L'obiettivo è quello di valorizzare il know how locale, garantendo ricadute economiche positive sul territorio nel suo complesso. A questi vantaggi di sistema, si aggiunge una maggiore competitività delle imprese coinvolte, grazie all'abbattimento dei costi diretti di produzione e alla riduzione delle inefficienze. L'avvio di simili politiche di aggregazione è auspicabile in tutta la filiera, non solo in senso verticale tra big player e fornitori, ma anche in senso orizzontale tra piccole e medie aziende che possono trarre utili vantaggi dalla razionalizzazione della produzione di linee e modelli e dalla condivisione di alcune fasi della produzione particolarmente costose, per un maggior controllo del mercato.

Politiche di aggregazione intersettoriali

Oggi cominciano a farsi strada anche benefiche alleanze intersettoriali. Primo fra tutti per livello di istituzionalizzazione già raggiunto, *l'avvicinamento tra nautica e tessile*. Il distretto tessile biellese, da tempo impegnato ad affrontare scossoni prima strutturali poi congiunturali, di fronte al calo degli ordinativi e alla diminuzione del numero di imprese e di occupati attivi, ha dimostrato forte capacità di rinnovamento sia attraverso le attività del polo d'innovazione tessile, sia avviando Navaltex, progetto intersettoriale tra tessile e cantieristica navale per la valorizzazione del made in Italy. Il progetto Navaltex è stato lanciato nella primavera 2008 grazie alla collaborazione fra l'Unione Industriale Biellese e il RINA, il Registro Italiano Navale, che hanno creato per la prima volta un tavolo di lavoro e una rete di contatti fra il settore nautico-navale e le aziende del distretto tessile biellese. Il progetto Navaltex 1.0 è il risultato di un tavolo di lavoro che ha individuato 4 temi in cui l'innovazione nella costruzione navale passa attraverso prodotti high tech

del settore tessile: dagli arredi di bordo ai componenti della struttura dello yacht, dagli indumenti di protezione (giubbotti, tute termiche, etc.) ai tessuti con proprietà ignifughe o di protezione balistica. E' in programma la realizzazione di tessuti che cambiano colore nel corso della giornata a seconda della luce solare e a ridottissimo impatto ambientale con particolari caratteristiche di comfort, indispensabili in navigazione. Tessuti di fibre naturali, di elevato standard estetico in cui i produttori biellesi sono maestri, ma anche e soprattutto sicuri, robusti al punto da poter essere utilizzati come componenti per la costruzione di pareti e strutture degli yacht, in grado di resistere al fuoco. Caratteristiche che potrebbero essere interessanti anche per la Protezione Civile. Collaborano all'iniziativa piccole e medie aziende tessili ad elevata specializzazione e grandi gruppi di livello internazionale come Ermenegildo Zegna, Sinterama e Arazzo-Gruppo Parà Tempotest. Per il settore nautico grandi nomi sono Benetti, Fincantieri e Azimut, aziende di riferimento assoluto. Quale è il terreno comune su cui tali condivisioni d'intenti si sono potuti sviluppare? Partendo dalla considerazione che la capacità di rinnovare il prodotto e di proporre soluzioni personalizzate è uno degli elementi che fanno della cantieristica italiana un leader mondiale, possiamo arrivare a paragonare i cantieri italiani a dei grandi sarti, le cui creazioni sono pezzi unici. Proseguendo con quest'analogia, appare naturale che, come le grandi firme della moda, anche le grandi aziende della nautica italiana condividano con i produttori di tessuti le strategie di innovazione, ponendo l'accento sulla qualità dei materiali e sulla sicurezza e rispetto dell'ambiente. Tra le diverse iniziative avviate, il gruppo di lavoro nautico-tessile ha già sottoposto una proposta di massima al ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del bando "Nuove tecnologie per il Made in Italy" del Piano Industria 2015.

Segmenti strategici per il futuro

Dalle interviste emerge come, oltre a quello legato allo sviluppo di una nautica verde, *design e innovazione tecnologica* siano gli altri due segmenti chiave della ripresa, indispensabili per una produzione di qualità e ad alta personalizzazione. Non a caso la nautica è da un po' di tempo la nuova frontiera del design made in Italy: la barca rappresenta di fatto l'oggetto del desiderio per eccellenza e, come tale, costituisce un prodotto dal forte impatto emotivo. A questo si aggiunge la vocazione marcatamente artigianale della nautica italiana, che grazie alla conoscenza tacita tramandata e sviluppata nel tempo, si distingue nel mercato mondiale per la presenza di maestranze altamente professionalizzate, in grado di realizzare tutti gli stili possibili di design, dal minimalista più spinto al neo barocco, con la stessa qualità e sapienza. Alcune aziende di successo

si sono spinte oltre e puntano su **produzioni di co-branding** con operatori del fashion, collaborando con diversi stilisti nella produzione degli oggetti e degli arredamenti. Ma oltre allo stile, il design italiano è ricercato per l'estrema attenzione all'innovazione, per la ricerca continua di nuove soluzioni, che oggi più di ieri rispondono alla domanda crescente di funzionalità e sobrietà proveniente dal mercato.

Il design può essere una carta vincente non solo per le grandi imbarcazioni da diporto, ma anche per quei comparti considerati tradizionalmente "minori". È questo il caso, ad esempio, dei megagommoni, fascia di mercato che negli ultimi anni ha conosciuto una forte crescita e che da brutto anatroccolo della nautica sembra essersi trasformato in splendido cigno, entrando a pieno titolo nel club dei grandi. Negli ultimi tempi si sono moltiplicate le novità e sono aumentate le dimensioni, che in alcuni casi raggiungono i 24 metri, ma come spesso accaduto in altri segmenti della nautica e non solo, anche per i gommoni gran parte del successo è da attribuire al design. Una bella rivincita per una barca che, fino a pochi anni fa, era concepita solo e unicamente come mezzo di servizio o semplicemente come l'utilitaria del mare. Oggi lo scenario è mutato radicalmente. Il tutto a suon di riconoscimenti. Proprio di recente il PZero 1400 della Pirelli ha vinto il Red Dot Design Award, vero e proprio Oscar del design che dal 1955 premia l'eccellenza nello stile e nella produzione. Una medaglia da esibire con orgoglio se si pensa che il gommone italiano è la prima unità da diporto nella storia di questo premio a salire sul gradino più alto.

Produrre innovazione nel campo nautico per migliorare il livello di comfort attraverso la semplicità di utilizzo degli impianti di bordo, realizzare nuovi materiali hi-tech, più leggeri e di basso impatto ambientale e nuovi sistemi di alimentazione delle imbarcazioni sono solo alcuni degli obiettivi perseguiti dalle aziende che hanno capito che investire in innovazione è ormai una scelta obbligata per reggere all'aumento della competitività del mercato. Tuttavia, l'innovazione è ancora oggi frutto per lo più dell'iniziativa del mondo imprenditoriale. Limitati sembrano essere i contatti tra imprenditoria e mondo accademico, non solo a livello nazionale, ma anche a livello mondiale. Per questo, rafforzare e moltiplicare le collaborazioni tra università, centri di ricerca e mondo nautico rappresenta un terreno su cui investire per posizionarsi in una posizione di vantaggio, nel mercato globale. Non mancano casi di eccellenza, come quello dell'Università di Genova, nella fattispecie la Facoltà di Ingegneria Navale, per le numerose collaborazioni avviate con diversi big player del settore.

ALLEGATO 1

Nota metodologica

Lo studio è stato costruito sulle informazioni raccolte negli ultimi anni dalla Fondazione Symbola sul settore nautico e sulla elaborazione dei contenuti emersi durante una serie di interviste in profondità con 10 imprenditori della nautica italiana che ricoprono ruoli di responsabilità in altrettante aziende del comparto⁹. La ricerca è stata condotta sulla base di un questionario semi-strutturato, somministrato a 10 big player del settore nautico italiano, che comprendeva i seguenti punti:

1. Storia e l'evoluzione dell'azienda con particolare attenzione al 2009 e primo trimestre 2010
2. Le tre principali problematiche affrontate
3. Le strategie adottate in passato rimesse in discussione nei tempi recenti e le lezioni che se ne possono trarre
4. Le quattro principali strategie messe in campo per affrontare la crisi
5. Le origini delle quattro strategie
6. Le decisioni indotte da ciascuna scelta strategica, ossia gli impatti e le trasformazioni sul sistema aziendale
7. Il tema della sostenibilità ambientale
8. I cambiamenti della filiera e i segmenti strategici del futuro
9. L'incidenza della qualità e del made in Italy nella ripresa del settore
10. I nuovi mercati

⁹ Le aziende intervistate sono state selezionate sulla base della percentuale del loro fatturato su quello globale dei settori di appartenenza.

ALLEGATO 2

Panel esperti

Aziende	Panel	Tipologia prodotto
Azimut- Benetti	Paolo VITELLI	imbarcazioni e yacht a motore
Besenzoni	Giorgio BESENZONI	accessori
BWA Nautica	William BREVENTANI	gommoni
Cantieri Capelli	Umberto CAPELLI	piccole imbarcazioni
Ferretti	Lamberto TACOLI	imbarcazioni e yacht a motore
Fipa Italiana Yachts	Francesco GUIDETTI	yacht a motore
Perini navi	Giancarlo RAGNETTI	yacht a vela
Sanlorenzo	Massimo PEROTTI	yacht a motore
Selva	Lorenzo SELVA	motori
Sessa Marine	Francesca RADICE	imbarcazioni a motore

S Y M B O L A

FONDAZIONE PER LE

QUALITA' ITALIANE

via Maria Adelaide, 8

cap 00196 Roma (RM)

tel. +39 06 45430941

fax. +39 06 45430944

info@symbola.net

www.symbola.net