



Confederazione Nazionale *dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa*

Centro Studi CNA

OSSERVATORIO NAUTICA
2018

MAGGIO 2018

INDICE DEI CONTENUTI

PREMESSA	2
PARTE PRIMA - ANALISI QUANTITATIVA	4
1. La filiera della nautica da diporto in Italia	5
2. Il settore nautico	8
3. La nautica dei piccoli letta attraverso i dati Istat	13
4. La banca dati studi di settore	15
PARTE SECONDA – ANALISI QUALITATIVA	27
Introduzione e nota metodologica	28
1. L’andamento della nautica da diporto nell’ultimo decennio: la percezione delle imprese	30
2. Lo stato di salute della nautica da diporto oggi	38
3. La risposta delle imprese ai mutamenti di mercato	44
4. Risorse umane e professionalità: formazione, reperimento e ricambio generazionale	46
5. La filiera nautica: trasformazione e ricomposizione dopo la crisi	49
6. L’economia della nautica tra domanda di regole, burocrazia e controlli	55
7. Le istanze delle piccole e medie imprese della nautica: la difficile rappresentanza	58
8. Tra lungimiranza e contingenza: nautica, che fare?	61

IL RAPPORTO E’ FRUTTO DI UNA COLLABORAZIONE TRA IL CENTRO STUDI CNA E LA SOCIETA’ DI RICERCA EURES.

La parte prima è stata realizzata da Leonardo Bianchi, Lamberto Magnani e Antonio Murzi (CNA)

La parte seconda è stata realizzata da Fabio Piacenti (EURES)

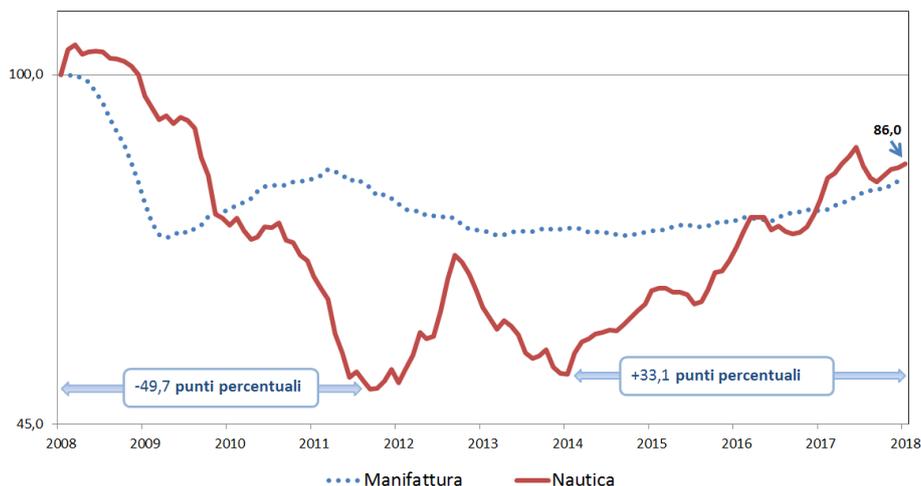
PREMESSA

LA NAUTICA DA DIPORTO IN ITALIA. UN'ECCELLENZA DEL *MADE IN ITALY* FONDAMENTALE PER IL SISTEMA PRODUTTIVO NAZIONALE MA SPESSO SOTTOVALUTATA

La nautica da diporto italiana ha patito in maniera particolarmente acuta la doppia recessione del 2008 e 2012-2013. Tra il gennaio 2008 e il settembre 2011 la produzione del settore si è ridotta del 49,7%. Si tratta di una perdita che è due volte superiore a quella registrata complessivamente dalla manifattura italiana e che ben testimonia quanto il settore, fortemente dipendente dalle esportazioni, abbia sofferto negli ultimi anni per il crollo del commercio globale.

Anche le politiche fiscali restrittive introdotte nel 2012 necessarie per sanare importanti squilibri di finanza pubblica, che colpiscono in maniera particolare il possesso o l'uso di beni voluttuari e di lusso, mortificarono una prima fase di recupero dell'attività produttiva che divenne sostanziale solo nei primi mesi del 2014.

PRODUZIONE NAUTICA vs PRODUZIONE MANIFATTURIERA
 (periodo gennaio 2008-gennaio 2018; numeri indice con base gennaio 2008=100)
 Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat/produzione industriale



Con la ripresa economica dell'Italia iniziata proprio in quell'anno la nautica da diporto italiana ha mostrato una grande vitalità riuscendo a mettere a segno un incremento della produzione di 33,1 punti percentuali tra il gennaio 2014 e il gennaio 2018. Si tratta di un segnale sorprendente che testimonia quanto il settore, simbolo dell'eccellenza produttiva del *Made in Italy*, sia apprezzato

nel mondo e possa rappresentare il volano dell'intera manifattura italiana che, come abbiamo visto, è a esso legata a doppio filo.

Nonostante che la nautica da diporto italiana rappresenti da sempre un'eccellenza produttiva a livello mondiale, la sua importanza in termini produttivi e occupazionali è spesso sottovalutata. Ciò dipende in parte dal fatto che, nelle fonti statistiche, la produzione nautica da diporto comprende solo le attività svolte all'interno dei cantieri (costruzione e riparazione di imbarcazioni) e non quelle che, realizzate in altre strutture produttive, sono però funzionali al completamento delle imbarcazioni. Queste ultime comprendono un insieme molto ampio di prodotti tra i quali figurano, ad esempio, le vele e le cime (settore tessile), gli arredi interni e gli utensili in legno (settore dei mobili e del legno), gli impianti (produzione e installazione di macchine e di apparecchiature), le eliche, le ancore e le altre parti metalliche delle imbarcazioni (prodotti in metallo), i motori (settore della meccanica), la strumentazione per la navigazione (bussole, radar, GPS e altri software realizzati dal settore dei prodotti di elettronica e di precisione). Altre attività, non comprese nella nautica ma a essa correlate, appartengono alla sfera dei servizi (scuole nautiche, portualità, servizi turistici, trasporti eccezionali).

Anche il ruolo delle imprese di piccola dimensione all'interno della nautica è spesso poco considerato ma tutt'altro che trascurabile. Dai dati Istat, risulta infatti che nel 2015 le imprese con meno di 50 addetti (le cosiddette MPI, Micro e Piccole Imprese) rappresentavano la quasi totalità della base imprenditoriale della nautica (97,9%), contribuendo al 46,8% dell'occupazione del settore, al 21,8% del fatturato e al 35,1% del valore aggiunto. I dati degli Studi di Settore, che limitano l'analisi alle imprese con un fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro, danno conto di quanto il settore sia articolato (le attività svolte vengono dettagliate in 1. produzione di scafi in conto proprio e conto terzi, 2. installazione di impianti e attrezzature; 3. Allestimenti interni ed esterni, 3. Verniciatura/lucidatura, 4. Rimessaggio, 5. Manutenzione e riparazione) e quanto le imprese, a dispetto della piccola dimensione (5,1 addetti per impresa) siano strutturate. Basti dire che quasi la metà di esse (il 45,5%) è organizzata in società di capitali e che il 59,3% opera con lavoratori dipendenti.

Alla luce delle precedenti considerazioni, il presente Osservatorio si propone di approfondire le caratteristiche strutturali del settore della nautica da diporto in Italia e di fare emergere in particolar modo le specificità delle imprese di dimensione piccola o micro che in esso operano.

L'Osservatorio si compone di due parti. Nella prima, realizzata dal Centro Studi CNA, vengono definiti i tratti fondamentali della struttura produttiva del settore in termini di valore aggiunto, fatturato, investimenti e occupazione con disaggregazioni riguardanti i comparti di attività e la dimensione di impresa. Nella seconda, realizzata dal centro di ricerche Eures, viene proposta una analisi qualitativa che, attraverso cinque focus group svolti in altrettante regioni italiane, mette in risalto le specificità delle micro e piccole imprese a seconda dei territori di appartenenza.



PARTE PRIMA - ANALISI QUANTITATIVA

LA FILIERA DELLA NAUTICA DA DIPORTO IN ITALIA

1. LA FILIERA DELLA NAUTICA DA DIPORTO

Dall'industria nautica alla filiera della nautica da diporto: le difficoltà nell'individuazione del settore

Quando si parla di nautica da diporto ci si riferisce a un settore economico di difficile perimetrazione. All'interno della classificazione delle attività economiche Ateco 2007, che comprende più di 900 voci, solo tre sono riconducibili direttamente al settore nautico. Si tratta delle attività cui corrispondono i seguenti codici:

- 30.11– Cantieri navali per costruzioni metalliche (esclusi i sedili per le navi);
- 30.12 – Costruzioni da diporto e sportive;
- 33.15 – Riparazione e manutenzione di navi commerciali e imbarcazioni da diporto (esclusi i loro motori).

In questa classificazione della nautica, è evidente che il segmento del diporto, inteso come l'insieme delle attività riguardanti la costruzione, la manutenzione e la riparazione delle imbarcazioni per uso privato non è individuabile con precisione.

In effetti, quando si parla di diporto, tramite la classificazione Ateco è possibile isolare senza ambiguità solo l'attività di produzione svolta all'interno dei cantieri che, individuata dal codice 30.12, si differenzia dalla produzione nautica per usi diversi dal diporto (imbarcazioni e altre strutture galleggianti) che invece rientra nel codice Ateco 30.11 e riguarda prevalentemente la nautica commerciale¹. Le attività individuate dal codice 33.15, si riferiscono invece alla riparazione/ manutenzione sia delle imbarcazioni da diporto (codice 30.12) che di quelle per usi commerciali (30.11).

Inoltre se la nautica consistesse solo nelle attività individuate dai tre comparti individuati dalla classificazione Ateco, il suo peso all'interno della manifattura risulterebbe assai ridotto, essendo pari al 0,8% della base produttiva, 0,9% dell'occupazione, 0,9% del fatturato e 0,7% del valore aggiunto.

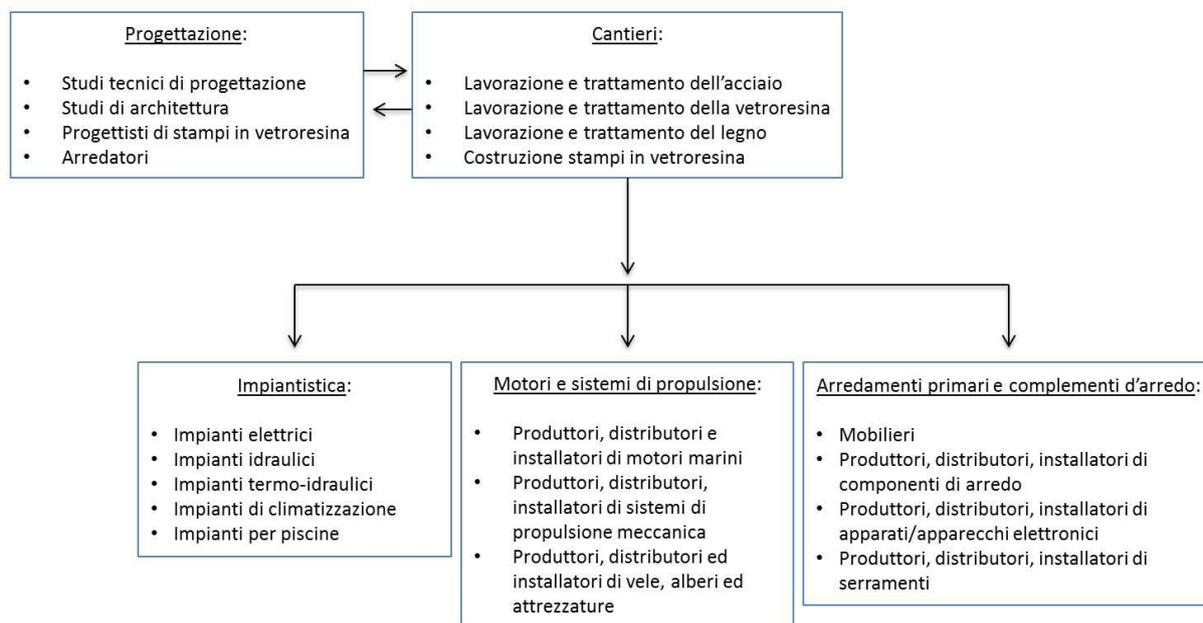
In realtà, se è evidente che il settore nautico individuato nella classificazione Ateco come somma dei tre comparti elencati sopra non riguarda esclusivamente il diporto, è altrettanto chiaro che

¹ Nella fattispecie, il codice Ateco 30.11 comprende a) costruzione di navi per uso commerciale (navi per trasporto passeggeri, navi traghetto, navi da carico, navi cisterna), b) costruzione di navi da guerra, c) costruzione di pescherecci, d) costruzione di piattaforme di trivellazione, e) costruzione di strutture galleggianti (bacini galleggianti, pontoni, cassoni, pontili, boe etc.), f) fabbricazione di navi e strutture galleggianti; g) attività di impiantistica per costruzioni navali.

esso non è in grado di ricomprendere tutto l'insieme dell'attività svolte da imprese che sono complementari all'attività della nautica ma si collocano in altri ambiti produttivi e producono in luoghi diversi dai cantieri navali. Si tratta di tutte quelle imprese che operano in collaborazione con i cantieri prevalentemente in regime di sub-fornitura e producono beni che saranno assemblati sulle imbarcazioni quali, ad esempio, le vele e le cime (settore tessile), gli arredi interni e gli utensili in legno (settore dei mobili e del legno), gli impianti (produzione e installazione di macchine e di apparecchiature), le eliche, le ancore e le altre parti metalliche delle imbarcazioni (prodotti in metallo), i motori (settore della meccanica), la strumentazione per la navigazione (bussole, radar, GPS e altri software realizzati dal settore dei prodotti di elettronica e di precisione). Queste imprese non rientrano direttamente all'interno dello nautica poiché le loro produzioni *a)* non sono rivolte esclusivamente al settore nautico; *b)* sono distinte dalla nautica in base alle loro caratteristiche merceologiche.

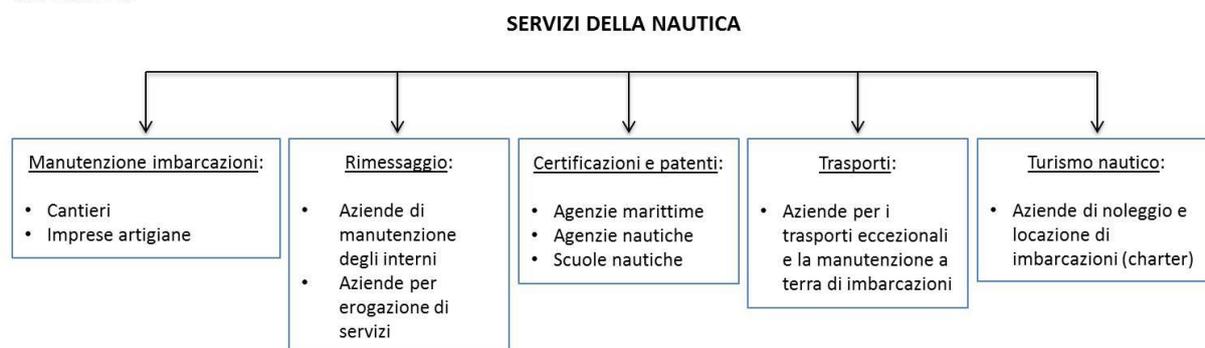
GRAFICO 1a

LA FILIERA DELLA NAUTICA DA DIPORTO



Inoltre, alle attività relative alla produzione vi sono poi quelle riguardanti i servizi connessi alla nautica quali, ad esempio, la progettazione, la portualità, i trasporti eccezionali, il noleggio, il commercio di imbarcazioni, il turismo.

GRAFICO 1b



In definitiva, dunque, il settore nautico rappresenta solo la parte centrale di una filiera ampia e articolata comprendente attività di produzioni e servizi realizzati in più settori. Secondo la stima effettuata da *Symbola*², la considerazione di tutte queste attività, che non sono riconducibili direttamente e/o esclusivamente alla nautica ma sono a essa connesse, porterebbe le categorie produttive del settore da 3 a 286.

TAVOLA 1 - CATEGORIE ATECO 2007 PRESENTI NEL SISTEMA PRODUTTIVO NAUTICO

Numero di categorie produttive alla quinta cifra della classificazione Ateco 2007

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati Symbola

FILIERA	N° DI CATEGORIE
PRODUZIONE CANTIERISTICA NAUTICA	2
SUBFORNITURA MANIFATTURIERA	148
<i>Meccanica</i>	29
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	24
<i>Elettronica, software e apparecchi elettrici</i>	13
<i>Chimica, plastiche e prodotti in gomma</i>	21
<i>Impiantistica</i>	18
<i>Arredamento e tessili</i>	20
<i>Altre</i>	23
MANUTENZIONE E RIPARAZIONE	1
SERVIZI	135
TOTALE	286

Data l'oggettiva difficoltà di misurare esattamente l'occupazione e i risultati economici di questa filiera, rappresentata sinteticamente nei grafici xxx e xxx, nel proseguo ci si soffermerà solo sul settore nautico individuato dai tre codici 30.11, 30.12, 33.15, avendo però ben chiaro che esso rappresenta il cuore pulsante di una realtà economica in grado di attivare una platea amplissima di produzioni e servizi.

² Cfr. "Filiera Nautica, Analisi dell'indotto economico e occupazionale attivato dall'industria nautica in Italia"

2. IL SETTORE NAUTICO

2.1 Le caratteristiche strutturali nel 2015

Ne 2015 nel settore della nautica, identificato dai codici Ateco 30.11, 30.12 e 33.15, operavano 3.247 imprese con 31.285 addetti (di cui l'86,3 erano dipendenti) e generava un valore aggiunto poco superiore a 1,5 miliardi di euro.

Si tratta di un settore nel quale convivono imprese di dimensione molto ridotta e imprese più strutturate.

La Cantieristica navale per usi commerciali (codice Ateco 30.11), pur rappresentando "appena" il 20,7% della base produttiva, è il comparto più rilevante in termini di occupazione e risultati economici. Le imprese della Cantieristica Navale impiegano infatti il 50,4% degli addetti e concorrono alla formazione del 68,1% del fatturato e del 53,8% del valore aggiunto dell'intero settore.

La dimensione media delle imprese che operano in questa parte del settore risulta quindi piuttosto significativa e supera i 23 addetti.

TAVOLA 2 - IMPRESE, ADDETTI, DIPENDENTI, VALORE AGGIUNTO E FATTURATO DELLA NAUTICA

Valori Assoluti e Incidenza percentuale su totale manifattura; Anno 2015

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati ISTAT

	Imprese	Addetti	Dipendenti	Valore Aggiunto (Migliaia di Euro)	Fatturato (Migliaia di Euro)
<i>Valori Assoluti</i>					
Cantieristica Navale	671	15.767	15.130	813.584	5.593.804
Imbarcazioni da Diporto	547	7.034	6.635	338.632	1.733.050
Manutenzione e Riparazioni	2.029	8.484	6.309	359.606	887.427
Totale Nautica	3.247	31.285	28.074	1.511.822	8.214.281
<i>Incidenza sul totale manifattura</i>					
Cantieristica Navale	0,17	0,44	0,48	0,38	0,63
Imbarcazioni da Diporto	0,14	0,19	0,21	0,16	0,20
Manutenzione e Riparazioni	0,52	0,23	0,20	0,17	0,10
Totale Nautica	0,83	0,86	0,90	0,71	0,93

Anche le imprese che operano nel comparto della costruzione delle imbarcazioni da diporto presentano una dimensione non banale (12,9 addetti per impresa) e superiore a quella media manifatturiera (9,3 addetti per impresa).

TAVOLA 3 - CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA

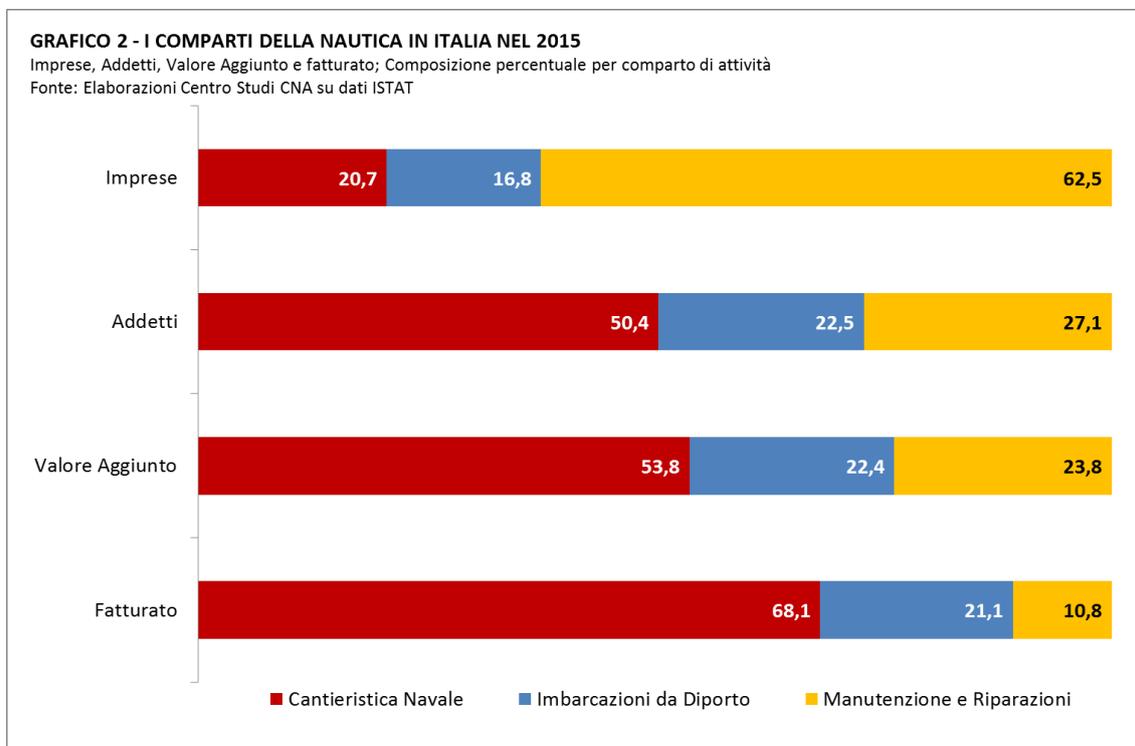
Dimensione media, Quota di dipendenti, Valore Aggiunto per addetto; Anno 2015

Valori Assoluti e Quota percentuale

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati ISTAT

	Dimensione Media	Quota dipendenti/addetti	Valore Aggiunto per addetto (Euro)
Cantieristica Navale	23,5	96,0%	51.600
Imbarcazioni da Diporto	12,9	94,3%	48.142
Manutenzione e Riparazioni	4,2	74,4%	42.386
Tot. Nautica	9,6	89,7%	48.324
Tot. Manifattura	9,3	86,3%	58.839

Esse rappresentano il 16,8% del totale delle imprese della nautica e concorrono alla formazione di quote di occupazione e fatturato (rispettivamente 22,5% e 22,4%) simili a quelle realizzate dal comparto della riparazione e manutenzione. Quest'ultimo presenta però un tessuto produttivo ampio (pari al 62,5% del totale) ma decisamente più pulviscolare, composto da imprese di dimensione molto ridotta (4,2 addetti per impresa).

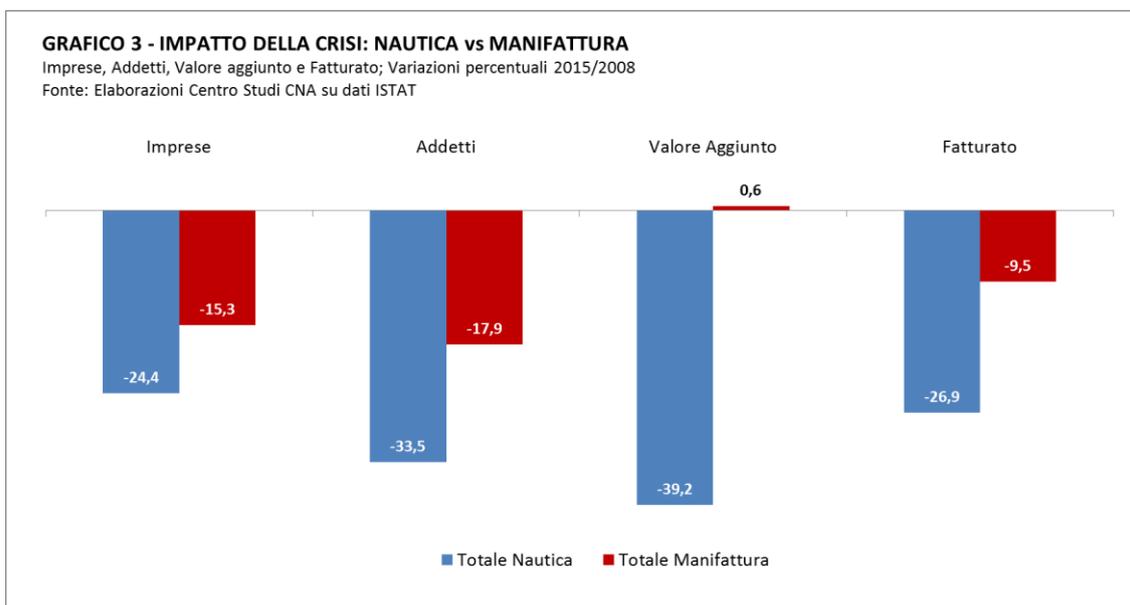


2.2 L'impatto della crisi

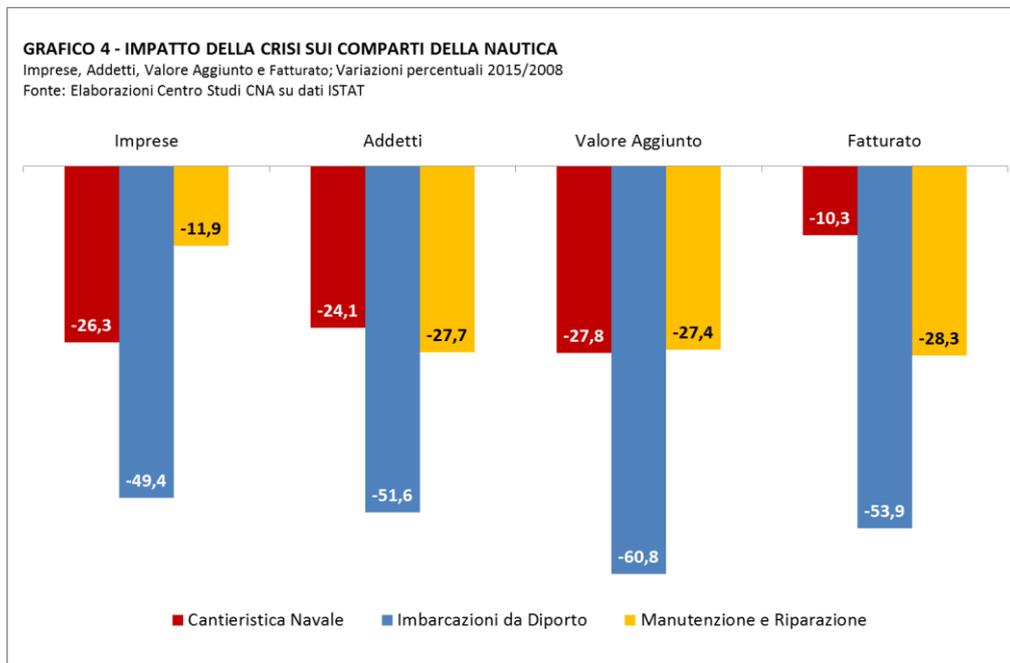
Gli episodi recessivi del 2009 (crisi del commercio mondiale) e del 2012 (cosiddetta "crisi degli spread") hanno colpito il settore della nautica in maniera particolarmente pesante.

Tra il 2008 e il 2015 il numero di imprese si è ridotto di 1.046 unità (-24,4%) mentre i posti di lavoro persi sono stati 15.748 (-33,5%). Si tratta di variazioni negative in proporzione molto più profonde di quelle accusate nello stesso periodo dalla totalità dei comparti manifatturieri.

Il confronto appare ancor più drammatico se si considerano i risultati economici. La contrazione del fatturato accumulata dal settore nautico tra il 2008 e il 2015 (-26,9%) era tre volte superiore a quella degli altri settori manifatturieri. Inoltre, mentre nel 2015 il valore aggiunto manifatturiero espresso a prezzi correnti aveva recuperato i livelli del 2008, per la nautica la perdita cumulata superava i 39 punti percentuali.



Tra i tre comparti che compongono il settore nautico italiano, la costruzione di imbarcazioni da diporto è quello che ha riportato le ferite più profonde e tra il 2008 e il 2015 la base produttiva, l'occupazione e il fatturato si sono dimezzati mentre il valore aggiunto si è ridotto addirittura di circa 61 punti percentuali. Anche la cantieristica navale e il rimessaggio/riparazioni hanno registrato contrazioni importanti ma di ordine inferiore: per tutte le variabili considerate i decrementi non hanno mai superato i 30 punti percentuali.



Per effetto della diversa intensità di queste diminuzioni, la composizione del settore si è modificata in maniera significativa. Tra il 2008 e 2015 il peso delle attività di manutenzione e rimessaggio nella base produttiva è aumentato dal 53,6% al 62,5% del totale.

Il comparto delle imbarcazioni da diporto è quello che esce dalla crisi maggiormente ridimensionato. Il peso relativo delle imprese si è ridotto dal 25,2% al 16,9% del totale mentre per tutte le altre variabili considerate esso è passato da circa il 30% del totale del 2008 a poco più del 20% nel 2015.

3. LA NAUTICA DEI PICCOLI LETTA ATTRAVERSO I DATI ISTAT

La piccola dimensione delle imprese rappresenta un tratto caratteristico del settore nautico italiano. Dai dati Istat, emerge infatti che le imprese con meno di 50 addetti (le cosiddette MPI, Micro e Piccole Imprese) nel 2015 erano 3.180 e offrivano occupazione a quasi 15mila persone.

Le MPI rappresentano quindi la quasi totalità della base imprenditoriale della nautica (97,9%) e contribuiscono al 46,8% dell'occupazione del settore. L'importanza delle MPI è significativa anche in termini di contributi al fatturato (21,8% del totale) e al valore aggiunto (35,1% del totale).

Analogamente a quanto accade nella maggior parte dei comparti manifatturieri, anche tra le MPI della nautica la presenza delle imprese micro (fino a 10 addetti) è molto pronunciata. Complessivamente esse rappresentano l'84,7% del tessuto imprenditoriale totale ma la loro presenza supera la soglia del 90% nel comparto della manutenzione e delle riparazioni. In questo ambito le imprese con meno di dieci addetti offrono contributi molto rilevanti anche in termini di occupazione (49,4% del totale) ce di risultati economici (esse creano circa il 32% sia del fatturato che del valore aggiunto).

TAVOLA 5 - IL SETTORE DELLA NAUTICA IN ITALIA NEL 2015 PER DIMENSIONE DI IMPRESA

Imprese, occupati, Fatturato e Valore aggiunto.

Grandezze espresse in valori assoluti* e disaggregati per classi di addetti

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

	Totale	Micro (0-9)	Piccole (10-49)	Tot. MPI (1-49)	Medie (50-249)	Grandi (250 e più)
Imprese	3.247	2.751	429	3.180	59	8
Occupati	31.285	6.580	8.053	14.633	5.140	11.512
Fatturato	8.214	605	1.182	1.788	2.155	4.272
Valore Aggiunto	1.512	179	352	531	333	648

* Fatturato e Valore Aggiunto in milioni di euro

I dati relativi alle micro e piccole imprese nel settore nautico, pur rilevanti, non devono distogliere l'attenzione dall'importanza dei grandi cantieri con più di 250 addetti. Questi, che in termini assoluti sono solo 8 (5 cantieri per navi commerciali e 3 cantieri per imbarcazioni da diporto)

impiegano il 36,8% della manodopera complessiva del settore e garantiscono oltre la metà del fatturato (il 52,0%) nonché quasi il 43% del valore aggiunto creato nel settore.

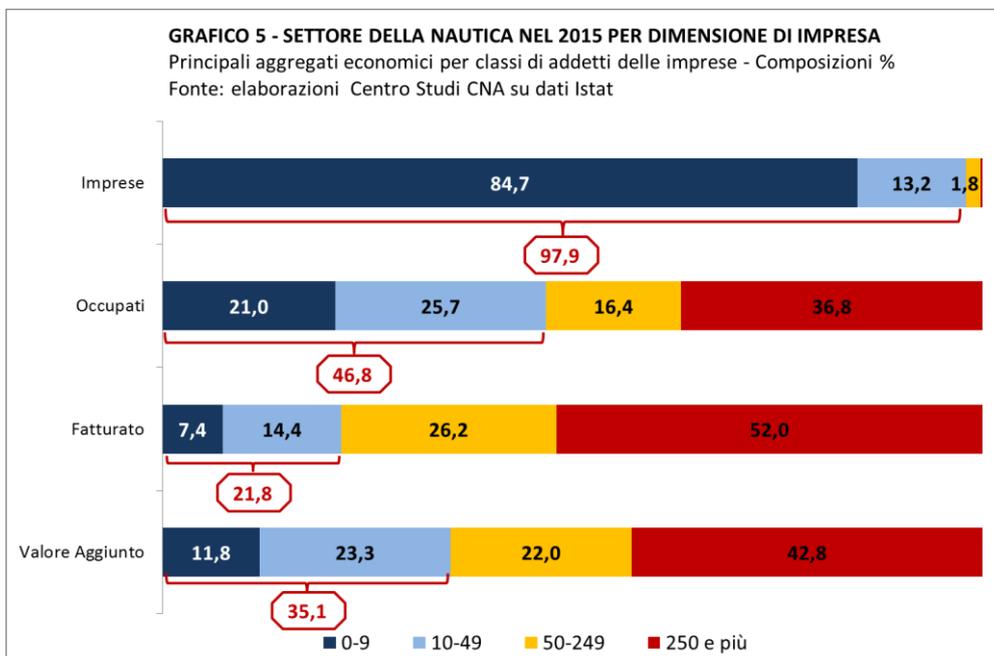


TAVOLA 6 - IL SETTORE DELLA NAUTICA IN ITALIA NEL 2015 PER COMPARTI DI ATTIVITA' E DIMENSIONE DI IMPRESA

Imprese, occupati, fatturato e valore aggiunto

Valori assoluti* e composizioni percentuali

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

		<i>Valori assoluti</i>				
		Totale	Micro (0-9)	Piccole (10-49)	Medie (50-249)	Grandi (250 e più)
Imprese	Cantieristica Navale	671	463	179	24	5
	Imbarcazioni da Diporto	547	452	73	19	3
	Manutenzione e Riparazioni	2.029	1.836	177	16	0
occupati	Cantieristica Navale	15.767	1.364	3.727	2.049	8.627
	Imbarcazioni da Diporto	7.034	1.023	1.316	1.810	2.885
	Manutenzione e Riparazioni	8.484	4.193	3.010	1.281	0
Fatturato	Cantieristica Navale	5.593.804	196.771	627.009	1.539.007	3.231.017
	Imbarcazioni da Diporto	1.733.050	118.358	241.416	332.461	1.040.815
	Manutenzione e Riparazioni	887.427	289.985	314.058	283.384	0
Valore aggiunto	Cantieristica Navale	813.584	38.005	149.217	156.118	470.244
	Imbarcazioni da Diporto	338.632	23.793	65.766	71.773	177.300
	Manutenzione e Riparazioni	359.606	116.963	137.424	105.219	0
		<i>Composizioni %</i>				
		Totale	Micro (0-9)	Piccole (10-49)	Medie (50-249)	Grandi (250 e più)
Imprese	Cantieristica Navale	100,0	69,0	26,7	3,6	0,7
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	82,6	13,3	3,5	0,5
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	90,5	8,7	0,8	0,0
occupati	Cantieristica Navale	100,0	8,7	23,6	13,0	54,7
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	14,5	18,7	25,7	41,0
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	49,4	35,5	15,1	0,0
Fatturato	Cantieristica Navale	100,0	3,5	11,2	27,5	57,8
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	6,8	13,9	19,2	60,1
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	32,7	35,4	31,9	0,0
Valore aggiunto	Cantieristica Navale	100,0	4,7	18,3	19,2	57,8
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	7,0	19,4	21,2	52,4
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	32,5	38,2	29,3	0,0

* Fatturato e Valore Aggiunto in milioni di euro

4. LA BANCA DATI STUDI DI SETTORE: UNO STRUMENTO PER APPROFONDIRE IL RUOLO DELLE IMPRESE MICRO E PICCOLE DELLA NAUTICA DA DIPORTO

Un quadro più nitido e accurato riguardante l'attività e le specializzazioni delle micro e piccole del settore della nautica emerge grazie alle informazioni contenute nella banca dati degli Studi di Settore che, attraverso un procedimento statistico noto come "analisi delle componenti principali", suddivide le imprese dello settore nautico con fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro nei seguenti 8 modelli organizzativi (cluster)³

³ L'analisi delle componenti principali, nota anche come *cluster analysis*, è un procedimento statistico che raggruppa le imprese in gruppi il più omogenei tra loro (i cluster) a seconda di determinate caratteristiche strutturali. Queste, nel caso dello Studio di Settore "Costruzioni e riparazioni di barche" sono la forma societaria (conto proprio, conto terzi, forma mista), la tipologia di prodotto (imbarcazioni da diporto o da pesca), la tipologia di attività svolta (produzione, rimessaggio, manutenzione, etc.).

1. Costruzione di imbarcazioni da diporto (in conto proprio)
2. Costruzione di imbarcazioni (in contro terzi)
3. Installazione, manutenzione, riparazione di impianti e attrezzature di coperta
4. Allestimenti interni ed esterni (in conto terzi)
5. Verniciatura/lucidatura di imbarcazioni (in conto terzi)
6. Rimessaggio
7. Manutenzione/riparazione di imbarcazioni soprattutto da pesca
8. Manutenzione e riparazione di imbarcazioni

Gli Studi di Settore consentono quindi di distinguere, sul lato della produzione, la costruzione degli scafi (cluster 1 e 2) dalle attività riguardanti il completamento degli stessi (cluster 3, 4 e 5) e, dall'altro, di trattare il rimessaggio (cluster 6) separatamente dalle attività di manutenzione e di riparazione delle imbarcazioni (cluster 7 e 8).

Per ogni cluster è poi possibile ricavare le caratteristiche principali per i diversi ambiti di attività (numero di imprese, occupati totali e dipendenti, valore dei beni strumentali e dei ricavi, tipologia di clientela, propensione all'esportazione) nonché i tratti distintivi delle imprese con fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro (dimensione media, struttura organizzativa, valore medio dei ricavi e dello stock di capitale etc.).

4.1 La struttura della filiera dei piccoli negli Studi di Settore nel 2016 e le caratteristiche delle imprese

Nel 2016 le piccole imprese con fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro operanti nel settore della nautica e assoggettate agli Studi di Settore erano 2.568 (il 78,3% di quelle censite dall'Istat nel 2015) e occupavano 13.182 addetti, di cui il 78,7% erano dipendenti, avvalendosi di beni strumentali per un valore totale di 433,8 milioni di euro. I ricavi generati complessivamente da questo segmento di imprese erano pari a 1,1 miliardi di euro.

TAVOLA 7 - LE MICRO E PICCOLE IMPRESE DELLA NAUTICA NEGLI STUDI DI SETTORE - ANNO 2016

Imprese¹, occupazione, ricavi e stock di capitale per cluster di attività economica

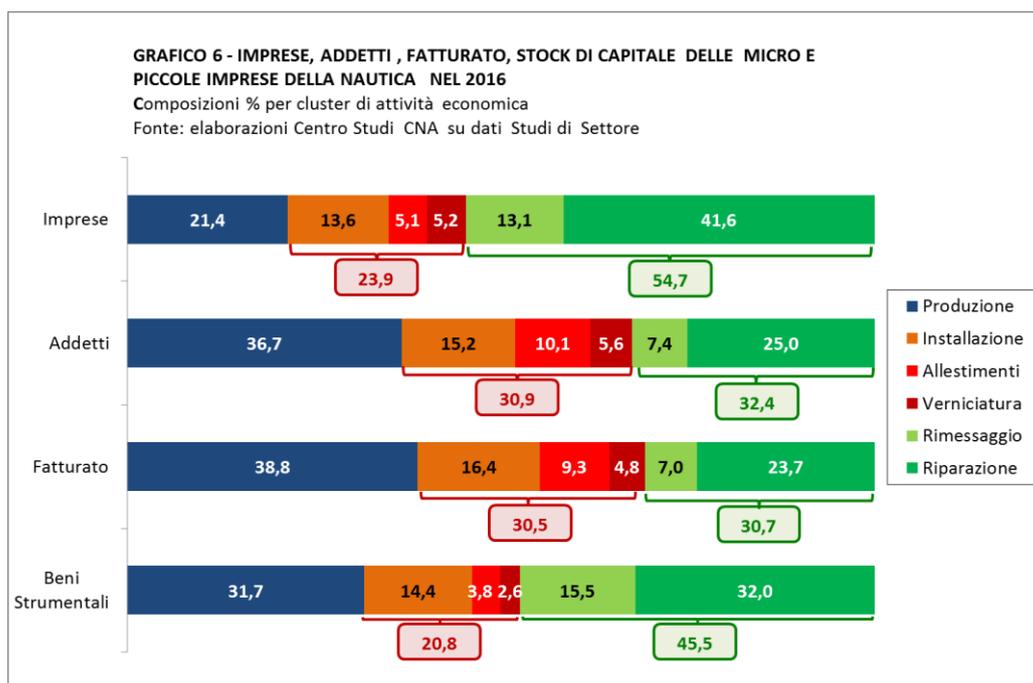
Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Studi di Settore

	Imprese		Addetti		Ricavi	Beni strumentali
	Totale	% in perdita	Totale	% dipendenti	(Mln. euro)	(Mln. euro)
Produzione ²	549	17,3%	4.833	87,4%	427,8	137,5
Installazione impianti e attrezzature	349	13,2%	2.003	79,5%	180,6	62,5
Allestimenti	131	21,4%	1.338	88,9%	102,1	16,6
Verniciatura	134	4,5%	734	80,7%	53,0	11,3
Rimessaggio	337	15,7%	977	62,2%	76,8	67,2
manutenzione/riparazione	1.068	16,1%	3.296	65,7%	261,5	138,8
Totale	2.568	15,6%	13.182	78,7%	1.101,9	433,8

¹ Universo delle imprese con fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro

² Costruzione di imbarcazioni da diporto in conto proprio e di altre imbarcazioni in conto terzi

La manutenzione e la riparazione delle imbarcazioni da diporto sono le attività più diffuse e coinvolgono più della metà delle imprese (il 54,7% del totale). Questo primato si attenua quando si considerano l'occupazione e il fatturato. La produzione di scafi (cluster 1 e 2), infatti, pur rappresentando solo il 21,4% del tessuto produttivo della nautica, occupa il 36,7% della manodopera complessiva e contribuisce al 38,8% del fatturato.

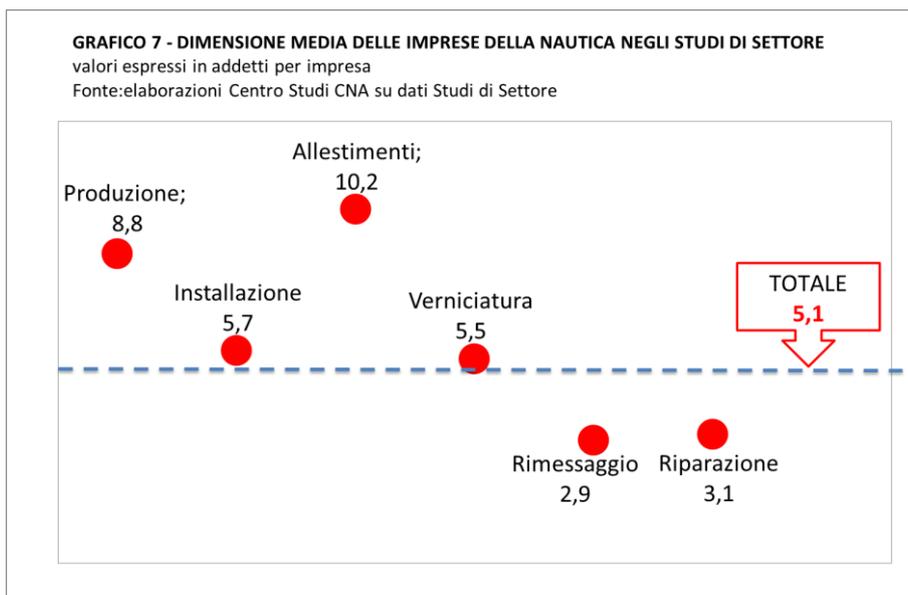


4.2 Le caratteristiche strutturali delle micro e piccole imprese della nautica da diporto

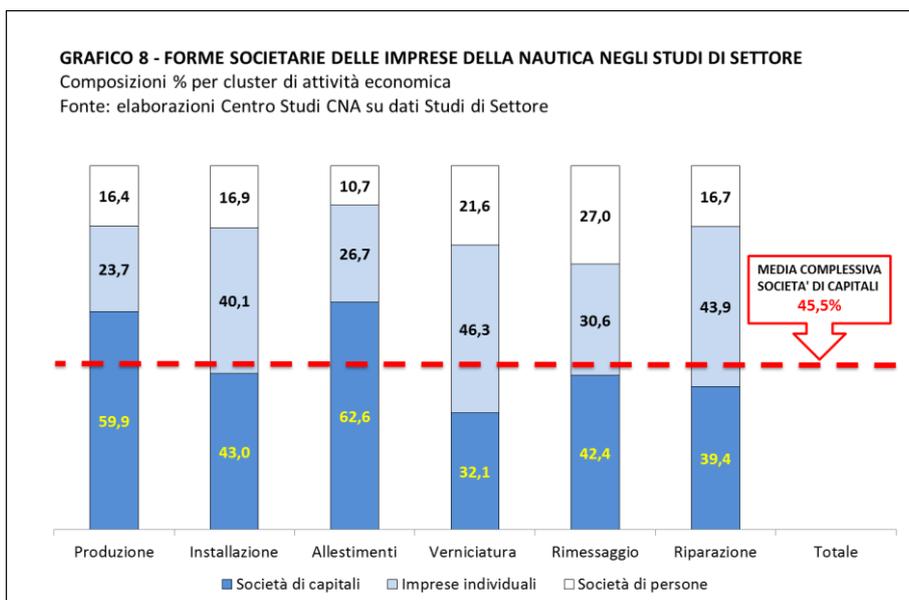
Le imprese della nautica assoggettate agli Studi di Settore, considerate complessivamente, ricadono nel segmento micro, sono per lo più società di capitale e hanno una quota rilevante di lavoratori dipendenti. Le loro caratteristiche principali sono le seguenti:

- Dimensione media: 5,1 addetti per impresa
- Forme societarie prevalenti: società di capitali (45,5% delle imprese)
- Imprese con dipendenti: 59,3% del totale
- Ricavo medio per impresa: 442mila euro
- Beni strumentali per impresa: 185mila euro

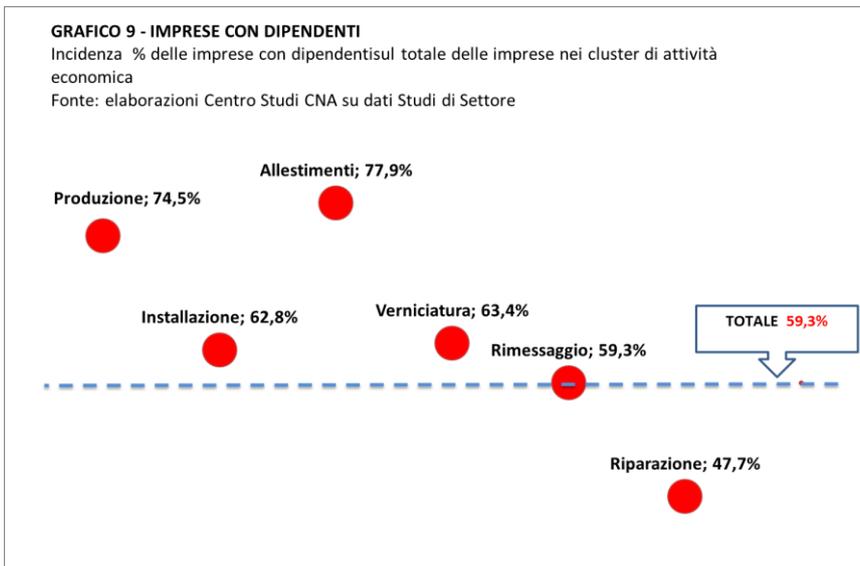
Rispetto a questi valori medi, le imprese che popolano gli otto cluster sono piuttosto eterogenee e quelle che operano nell'ambito delle attività di produzione (costruzione di scafi, installazione di impianti, allestimenti e verniciatura) sono in assoluto le più strutturate. Rispetto alle imprese degli altri ambiti di attività, infatti, esse hanno una dimensione maggiore, più spesso sono società di capitali, dispongono di maggiori dotazioni di capitale e hanno ricavi medi più alti.



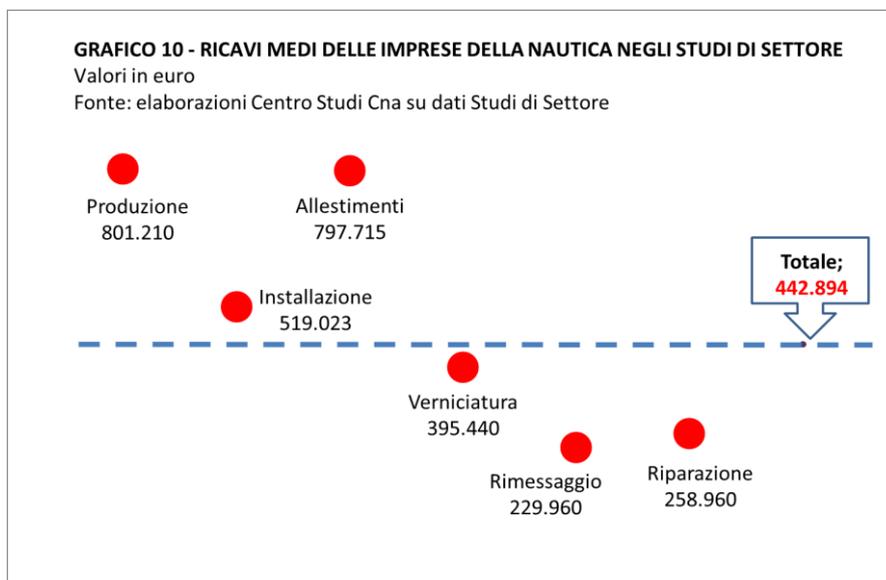
In particolare il cluster degli allestimenti, nonostante il suo peso ridotto (5,1% di imprese, 10,1 % di occupazione e 9,3% dei ricavi), è in questo senso il più sviluppato essendo l'unico nel quale la dimensione media delle imprese non è micro (10,2 addetti per impresa). Inoltre vanta i valori maggiori in termini di quota di società di capitali (59,9% del totale), peso dell'occupazione dipendente (78%). Anche i ricavi per impresa si collocano su un livello ben superiore a quello medio della filiera.



Dopo gli allestimenti, il cluster della costruzione di scafi, che rappresenta il 21,4% della base produttiva, si distingue per caratteristiche strutturali più rilevanti mentre gli altri cluster della produzione (installazione di impianti e verniciatura) hanno caratteristiche allineate ai valori medi complessivi.



Le imprese del settore con modalità organizzative più leggere si collocano quindi nei cluster del rimessaggio e della manutenzione/riparazione. Queste costituiscono più della metà della base produttiva (il 54% del totale) e contribuiscono quindi a ridurre sensibilmente i valori medi complessivi.



4.3 Gli andamenti 2009-2016

Le serie storiche degli Studi di Settore confermano sostanzialmente gli andamenti misurati dall'Istat: i due episodi recessivi del 2009 (crisi del commercio globale) e del biennio 2012-2013 (crisi dello spread) hanno ridotto in maniera significativa il perimetro del settore in cui operano le imprese più piccole. La crisi ha attuato però anche una selezione virtuosa: le imprese marginali e meno strutturate sono uscite dal mercato mentre, quelle superstiti invece hanno reagito patrimonializzandosi e ampliando l'operatività anche nei mercati esteri. Esse sono state anche capaci di assorbire nei loro organici parte dei lavoratori precedentemente occupati nelle imprese che hanno chiuso i battenti.

Tra il 2009 e il 2016 le imprese del settore nautico assoggettate agli Studi di Settore si è ridotto del 20,2%, una diminuzione inferiore di circa quattro punti rispetto a quella misurata dall'Istat che però si riferisce al periodo 2008-2015. La crisi ha colpito soprattutto le imprese meno patrimonializzate, il cui numero si è ridotto di circa 32 punti percentuali, e quelle con dipendenti (-23,0%) il cui peso relativo si è ridotto di circa due punti (dal 61,5% al 59,3%).

TAVOLA 8 - TESSUTO PRODUTTIVO, OCCUPAZIONE E RISULTATI ECONOMICI DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE DEL SETTORE NAUTICO

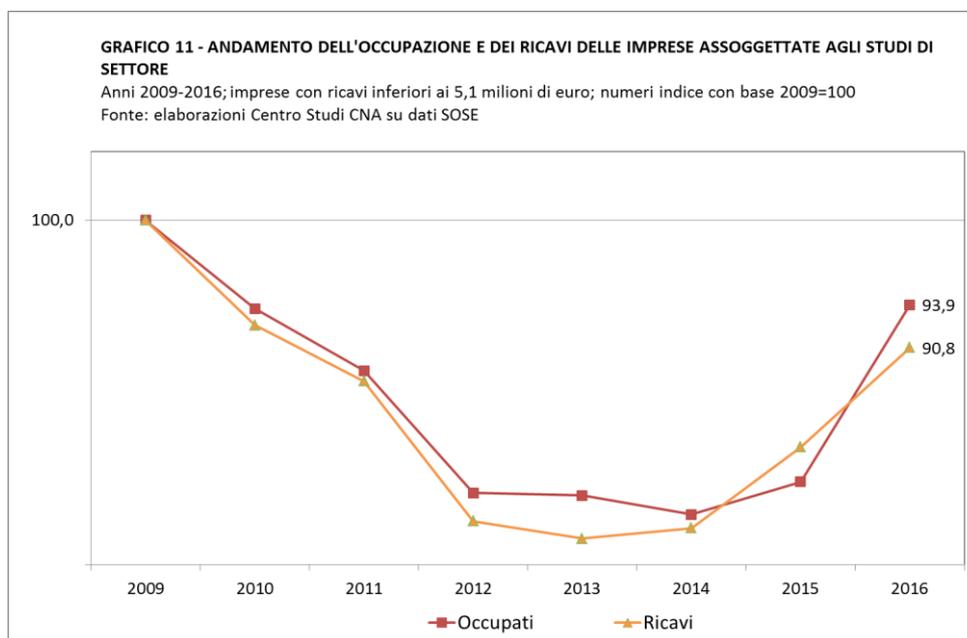
(Anni 2009 - 2016; Valori assoluti salvo diversa indicazione)

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	variazioni % 2009-2016
IL TESSUTO PRODUTTIVO									
Totale imprese	3.219	3.076	3.020	2.931	2.858	2.773	2.602	2.568	-20,2
Imprese individuali	1.393	1.286	1.249	1.240	1.201	1.157	1.027	939	-32,6
Società di persone	683	637	597	567	544	506	469	461	-32,5
Società di capitali	1.143	1.153	1.174	1.124	1.113	1.110	1.106	1.168	2,2
imprese con dipendenti	1.980	1.808	1.740	1.622	1.524	1.468	1.468	1.524	-23,0
% di imprese con dipendenti	61,5	58,8	57,6	55,3	53,3	52,9	56,4	59,3	-2,2
L'OCCUPAZIONE									
occupati totali	14.035	13.135	12.503	11.255	11.232	11.037	11.371	13.174	-6,1
di cui dipendenti	10.415	9.619	9.048	7.899	7.955	7.927	8.456	10.378	-0,3
% occupazione dipendente	74,2	73,2	72,4	70,2	70,8	71,8	74,4	78,8	4,6
I RISULTATI ECONOMICI									
ricavi (in milioni di euro)	1.253,3	1.157,9	1.106,8	979,5	963,8	973,1	1.046,9	1.137,4	-9,2
perdite (in milioni di euro)	55,76	43,03	49,58	39,37	39,78	27,86	25,24	24,75	-55,6
% imprese in perdita	19,3	17,3	18,6	19,5	19,3	17,9	15,9	15,7	-3,7

Nonostante la crisi abbia causato l'uscita dal settore di un quinto delle imprese esistenti nel 2009, la riduzione dei posti di lavoro è risultata tutto sommato contenuta (-6,1% in termini cumulati) e non ha riguardato l'occupazione dipendente rimasta pressoché invariata nel periodo considerato (-0,3%).

La discesa dell'occupazione è stata particolarmente pronunciata tra il 2009 e il 2012. Successivamente a partire dal 2014, anno in cui il PIL italiano è tornato a crescere, vi è stato un parziale recupero dei posti di lavoro persi precedentemente. Gli stessi andamenti riguardano i risultati economici: tra il 2014 e il 2016 tornano a crescere i ricavi del settore (+ 18%), crollati tra il 2009 e il 2012, mentre si riduce la quota di imprese in perdita (dal 19,3% al 15,7% del totale).



La crisi del 2009 ha ridotto in maniera significativa l'ampiezza del settore nautico in cui operano le piccole imprese ma, come anticipato, ha innescato una selezione virtuosa che appare evidente nell'evoluzione delle caratteristiche strutturali delle imprese ancora presenti nel 2016. Nel periodo considerato si assiste infatti a un aumento non indifferente della dimensione media delle imprese (da 5,3 a 6,8 addetti per impresa) e dello stock di capitale medio (+6,2%).

Nonostante la caduta dei ricavi totali, anche i ricavi medi per impresa sono aumentati del 13,8% mentre le perdite medie si sono ridotte del 31,2%.

TAVOLA 9 - CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE DEL SETTORE NAUTICO

Anni 2009 e 2016 e variazioni 2009-2016

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE

	2009	2016	variazioni 2009-2016
Dimensione media (addetti per impresa)	4,4	5,1	0,8
Società di capitali (in % del totale)	35,5%	45,5%	10,0 p.p.
Valore medio beni strumentali per impresa	173.914,1	184.686,8	6,2%
ricavi medi (in euro)	389.336,7	442.893,6	13,8%
perdite medie (in euro)	89.929,6	61.870,6	-31,2%
Imprese esportatrici (in % del totale)			
presenti sui mercati UE	12,3%	16,7%	4,4 p.p.
presenti sui mercati Extra-Ue	4,8%	9,3%	4,5 p.p.

Il miglioramento delle variabili aziendali, pur favorito dalla ripresa economica, è frutto di scelte strategiche ben identificabili. Oltre ad avere salvaguardato l'occupazione (e quindi il *know how* presente nel settore), le imprese che hanno resistito alla recessione si sono riorganizzate patrimonializzandosi. Tra il 2009 e il 2016 le società di capitali aumentano lievemente in valore assoluto (+2,2%) e il loro peso sul totale delle imprese cresce addirittura di dieci punti percentuali (dal 35,5% al 45,5%).

23

Inoltre, per sopperire alla perdurante debolezza della domanda interna, le imprese hanno diversificato il portafoglio clienti entrando sui mercati esteri. Tra il 2009 e il 2016 la quota di imprese esportatrici è aumentata di oltre quattro punti sia nei mercati dell'Unione Europea (dal 12,3% al 16,7%) che nei mercati extra-UE (dal 4,8 al 9,3).

4.4 Distribuzione e specializzazione produttiva delle micro e piccole imprese della nautica nei territori

Le micro e piccole imprese della nautica costituiscono un sistema produttivo che, pur presente su quasi tutto il territorio italiano⁴, è fortemente concentrato in poche aree. Quasi il 58% dell'intera

⁴ La Valle d'Aosta è l'unica regione in cui non è presente questa realtà produttiva. Dato che in altre regioni la presenza delle micro e piccole imprese della nautica è invece marginale (nel 2015 non superiore all'1,5% del totale), per motivi di semplicità espositiva si è provveduto a effettuare degli accorpamenti. Il Piemonte (1,0% delle imprese) è stato accorpato alla Liguria, il Trentino Alto-Adige (0,2%) al Veneto, l'Umbria, il Molise e l'Abruzzo (che insieme ospitavano

base produttiva nazionale risiede infatti in sole cinque regioni: Toscana e Liguria che, da sole, ospitano quasi un terzo delle imprese (rispettivamente il 17,3% e il 15,0%) e, a seguire, la Campania (8,6% delle imprese), la Sicilia (8,3%) e il Veneto (8,3%).

La concentrazione del settore in Toscana e Liguria appare ancor più marcata in termini di occupazione (complessivamente 34,9%, ripartita per 20,2% in Toscana e per il 14,7% in Liguria) e, soprattutto di risultati economici. I ricavi realizzati dalle imprese nautiche delle due regioni sono infatti il 38,9% del totale nazionale (23,8% in Toscana e 15,1% in Liguria).

In termini di occupazione, altri territori rilevanti per il settore nautico sono il Friuli-Venezia Giulia e le Marche, dove risultano occupati rispettivamente il 10,3% e il 10,1% degli addetti delle micro e piccole imprese del settore. In queste aree, sedi di grandi cantieri navali per usi commerciali, le imprese presentano una dimensione superiore alla media (rispettivamente 10,0 addetti per impresa in Friuli-Venezia Giulia e 7,2 addetti per impresa nelle Marche). Dimensioni di impresa inferiori alla media del settore sono riscontrabili invece generalmente nel Mezzogiorno e, segnatamente, in Sicilia (4,2 addetti per impresa), Puglia (3,7 addetti per impresa) e Sardegna (2,8 addetti per impresa).

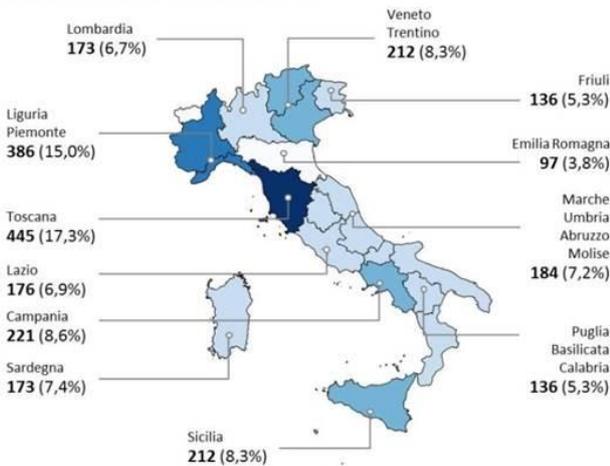
La dimensione media delle imprese nei territori riflette in parte anche la specializzazione e l'organizzazione produttiva delle imprese. Essa risulta più bassa nel Mezzogiorno d'Italia dove, anche a causa delle chiusure di molti cantieri avvenute negli ultimi anni (e la conseguente riconversione di molte micro e piccole imprese dalla produzione al *repair/refit*), le attività di riparazione, manutenzione e rimessaggio presentano un peso relativo maggiore che altrove. Il contrario avviene nelle regioni in cui risiedono grandi cantieri navali (Friuli e Marche citate precedentemente) e/o nelle quali il settore della nautica presenta caratteristiche proprie dei distretti industriali (Toscana e Liguria, dove intorno a pochi grandi cantieri di imbarcazioni da diporto risiedono moltissime imprese micro e piccole fortemente integrate e specializzate nell'ambito della produzione).

GRAFICO 12

DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA

Anno 2016

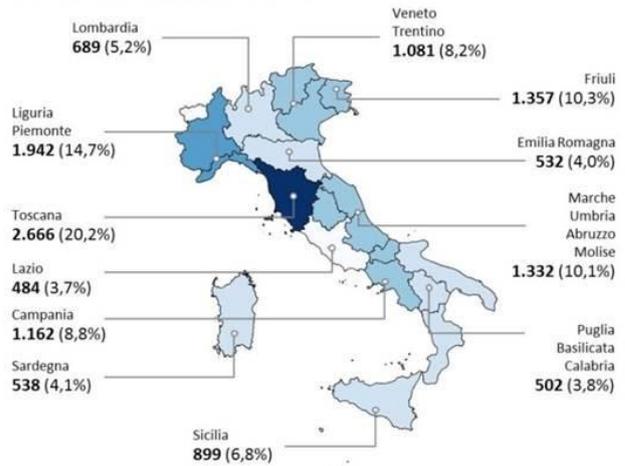
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



NUMERO DI ADDETTI NELLE IMPRESE DELLA NAUTICA

Valori assoluti e incidenza percentuale; Anno 2016

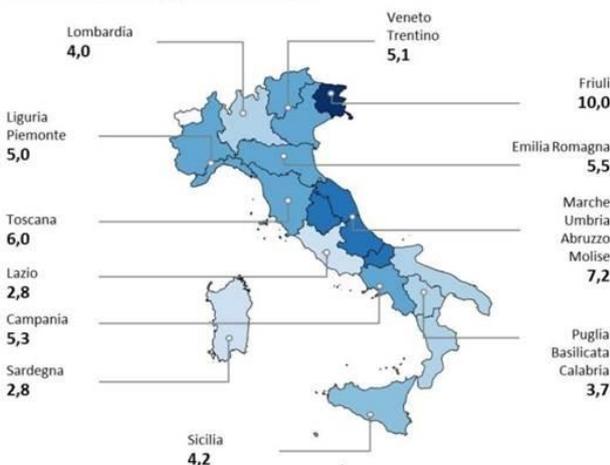
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



DIMENSIONE MEDIA DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA

Valori assoluti; Anno 2016

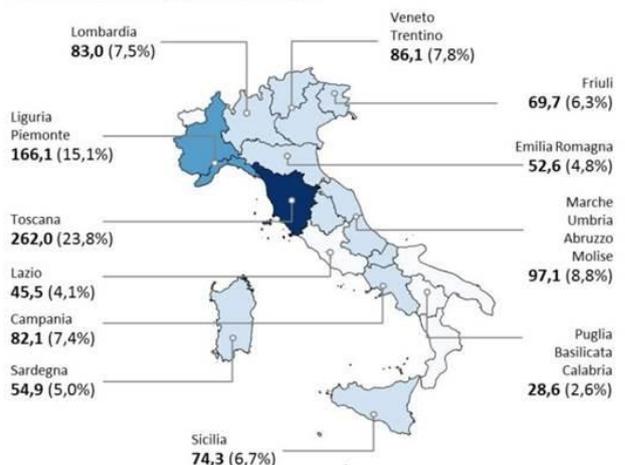
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



RICAVI TOTALI

Valori assoluti (Milioni di Euro) e incidenza percentuale; Anno 2016

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



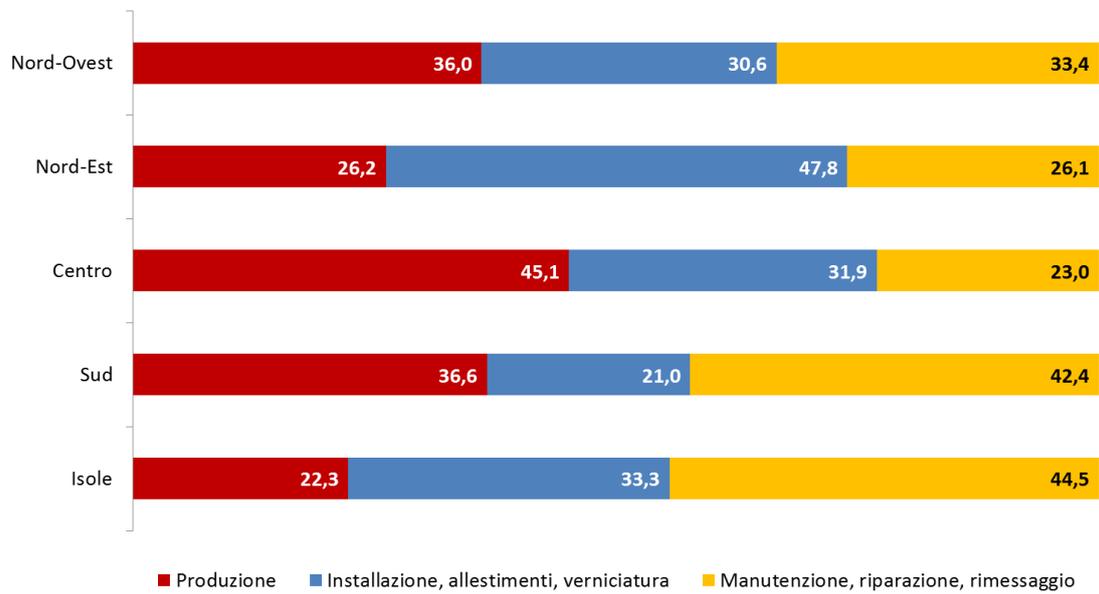
I dati confermano questa visione di insieme. Nei territori del Centro-Nord Italia, infatti, l'attività produttiva (produzione di scafi, installazione di impianti, allestimenti e verniciatura) ha un peso in termini di valore aggiunto compreso tra il 67% (Nord-Ovest) e il 77% (Centro). Nei territori del Mezzogiorno, invece, esso si colloca al di sotto dei 60 punti percentuali.

Nelle regioni del Centro-Nord più del 70% del valore aggiunto viene realizzato nei comparti della produzione e dell'allestimento, installazioni e verniciatura, una quota che nel Mezzogiorno non supera la soglia dei 60 punti percentuali.

GRAFICO 13 - LA COMPOSIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO NELLE RIPARTIZIONI TERRITORIALI

Composizione percentuale; Anno 2016

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE





PARTE SECONDA – ANALISI QUALITATIVA

CARATTERISTICHE, DINAMICHE E PROSPETTIVE DELLA FILIERA NAUTICA

INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA

Dopo un decennio difficile, che ha colpito l'economia e le imprese della nautica, si assiste finalmente ad una inversione di tendenza a livello aggregato, con positivi effetti riscontrabili nel fatturato, nei livelli occupazionali e nello sviluppo imprenditoriale.

Si è posta dunque l'esigenza di comprendere più in dettaglio come la dinamica osservata abbia inciso sui processi produttivi e sui modelli organizzativi delle imprese del settore, e più in particolare sulla filiera della nautica e sulle relazioni tra le imprese al suo interno.

A tale principale macro-obiettivo è stata dedicata la presente azione di ricerca qualitativa, il cui impianto metodologico ha previsto il ricorso allo strumento del *Focus Group* (o gruppo di discussione), ovvero una tecnica consolidata della ricerca economico-sociale, basata sulla discussione guidata da un "moderatore" esperto - tra piccoli gruppi di soggetti - di un argomento che si intende indagare in profondità. Si tratta quindi di una metodologia che valorizza lo scambio di esperienze e di opinioni tra i partecipanti, da cui deriva una maggiore ricchezza di sollecitazioni e di spunti di analisi. Per la presente indagine sono stati realizzati 6 *focus group*, articolati su base territoriale, che hanno raccolto complessivamente la partecipazione di 60 imprese selezionate all'interno della filiera nautica (in prevalenza iscritte a CNA), con un fatturato realizzato interamente o primariamente in questo ambito.

Sotto il profilo territoriale si è scelto di coinvolgere i più significativi "distretti regionali" della nautica, anche se tale segmentazione si è in alcuni casi concentrata sulla sola dimensione provinciale (Latina e Grosseto) o locale (Como). Per ciascun *focus group* è stata prevista la partecipazione di imprese "rappresentative" delle quattro aree di riferimento delle attività imprenditoriali della nautica (Costruzioni, Impianti e allestimenti, Rimessaggio e refitting, Servizi nautici), anche se, per ragioni legate alla struttura imprenditoriale dei territori individuati, non sempre ci si è attenuti in termini vincolanti a tale parametro.

I *focus group* sono stati realizzati tra il 14 febbraio ed il 9 aprile 2018 presso strutture istituzionali o della stessa CNA, logisticamente idonee, secondo un calendario di incontri che ha visto una attiva e motivata partecipazione di imprese, con adesioni sempre superiori a quelle considerate necessarie per la buona riuscita dei *focus* stessi.

In termini schematici, la composizione dei sei *focus group* è riassunta nella tavola di seguito riportata:

	Data	Location	Provenienza Imprese (provincia)	Attività
1	14/2	La Spezia	La Spezia, Genova	Cantieristica, impianti, refitting, servizi
2	15/2	Como	Como	Cantieristica, impianti, refitting, servizi
3	22/2	Ancona	Ancona, Pesaro, Ascoli Piceno	Cantieristica, impianti, refitting, servizi
4	12/3	Ravenna	Ravenna, Ferrara, Rimini, Forlì	Cantieristica, impianti, refitting, servizi
5	16/3	Latina	Latina	Cantieristica, impianti, refitting, servizi
6	9/4	Grosseto	Grosseto	Cantieristica, impianti, refitting, servizi

Tornando agli obiettivi della ricerca, si è cercato in primo luogo di realizzare una fotografia attuale della filiera della nautica da diporto – secondo la prospettiva delle imprese della “piccola nautica” - alla luce delle modificazioni di mercato intervenute negli ultimi anni sia a livello globale sia su scala nazionale e locale; particolare attenzione è stata prestata, a tale riguardo, al tema della generazione e distribuzione del valore aggiunto ed a quello delle relazioni tra le imprese della filiera sia all’interno del “cantiere” sia nell’approccio al mercato/ai committenti esterni.

Sono state altresì analizzate le strategie messe in campo dalle imprese, a fronte dei mutamenti intervenuti, e le risposte adottate in termini di organizzazione, innovazione, aggregazione e reti, gestione delle risorse umane, gestione dei costi, prezzi e, non ultimo, le azioni mirate alla clientela e al mercato. A tale riguardo si è inoltre cercato di affrontare il tema della competizione tra territori, connesso a quello della coesione/capacità delle imprese di “fare rete” per generare nuove opportunità ed affacciarsi su nuovi mercati.

L’indagine, che ha mosso da una valutazione generale sullo “stato di salute” del settore, ha approfondito il tema del suo andamento economico nell’ultimo decennio e dell’impatto da questo generato sulle diverse attività produttive e dei servizi nautici nei territori analizzati. L’identificazione dei profili di impresa “resiliente”, ovvero più capace di resistere all’impatto della crisi, ma anche di cogliere positivamente le opportunità del nuovo ciclo, ha costituito il secondo obiettivo della ricerca.

Infine, la questione delle normative che hanno interessato il settore, correlata al tema del mercato inteso come spazio autoregolato/condizionato da fattori esogeni (normative) e/o da altri fattori, rappresenta l’ultimo importante oggetto di approfondimento dei focus.

A tale riflessione è inoltre direttamente agganciata quella relativa al ruolo giocato/auspicato dalle Istituzioni e dagli altri potenziali stakeholder di riferimento per le imprese della nautica intervistate, così come la definizione di una gerarchia di interventi/proposte da trasferire alla propria Organizzazione di riferimento.

1. L'ANDAMENTO DELLA NAUTICA DA DIPORTO NELL'ULTIMO DECENNIO: LA PERCEZIONE DELLE IMPRESE

Il primo obiettivo della presente indagine qualitativa ha riguardato l'analisi dell'andamento del settore nautico nell'ultimo decennio, a partire dall'avvio della lunga fase recessiva dell'economia italiana fino al recente periodo di ripresa, avvertito marcatamente in alcuni territori a partire dal 2015 e invece ancora sostanzialmente assente in altre aree. La crisi, che soltanto per alcuni è iniziata nel 2008, si è manifestata in questo settore con un crollo verticale della domanda interna – che ha investito in primo luogo l'ambito del new building e, successivamente, le attività di rimessaggio, manutenzione e refitting -, subendo al tempo stesso il calo di alcuni segmenti della domanda estera consolidata, soltanto parzialmente compensato dall'ingresso di nuovi Paesi.

Sul fronte della domanda interna l'economia italiana continua a presentare importanti criticità, derivanti dal forte indebolimento subito negli anni della crisi e da una ripresa che oggi, nonostante l'accelerazione del Pil, avanza su un sentiero di sviluppo ancora lento, sia nel confronto con i trend di crescita degli altri paesi dell'Eurozona sia, soprattutto, con i livelli del periodo pre-crisi. Tale tendenza si è manifestata anche nella nautica da diporto, nonostante la posizione di leadership a livello mondiale occupata dall'Italia in questo settore, visto che la ripresa risulta interamente trainata dalla domanda estera mentre la domanda interna risulta ancora stagnante.

Ciò premesso, il tema di apertura dei *focus group* ha riguardato proprio la lettura dell'andamento del mercato della nautica in Italia e nel territorio di riferimento delle imprese nell'ultimo decennio, per inquadrare le fasi e le dinamiche da queste attraversate, per riflettere sullo stato attuale del settore e per misurare il livello di fiducia delle imprese e/o la percezione di una nuova fase di crescita nel breve e medio periodo.

A tale scopo, all'interno dei *focus group*, si è fatto ricorso ad uno schema grafico, chiedendo alle imprese di riportare il fatturato attuale a quello del 2008 e di proiettarlo al 2025, sempre in riferimento all'anno-base. I risultati emersi dalle indicazioni delle sessanta imprese che hanno partecipato ai *focus group* non hanno naturalmente il requisito della rappresentatività dal punto di vista statistico, ma raccontano in maniera coerente (confrontando numeri e valutazioni) una visione dell'andamento del mercato ed un percorso di impresa scandito da successivi differenti andamenti.

La lettura dei risultati ha inoltre consentito di osservare l'andamento del settore della nautica da diporto in una triplice prospettiva, considerando cioè le indicazioni complessivamente emerse (prospettiva generale), le specificità riferibili ai diversi gruppi di attività della nautica da diporto (prospettiva settoriale) e quelle specifiche delle diverse aree territoriali considerate e delle relative vocazioni (prospettiva territoriale).

A) La prospettiva generale

In termini complessivi, nella “ricostruzione storica” dell’andamento del mercato della nautica, le imprese partecipanti ai focus group hanno esternato una lettura complessivamente coerente con quella riportata dai dati “oggettivi” (Istat, Studi di settore), collocando il picco negativo della crisi del settore nel triennio 2011-2014, quindi successivamente a quello registrato per l’intera economia (che ha subito lo shock della crisi nel 2008-2009).

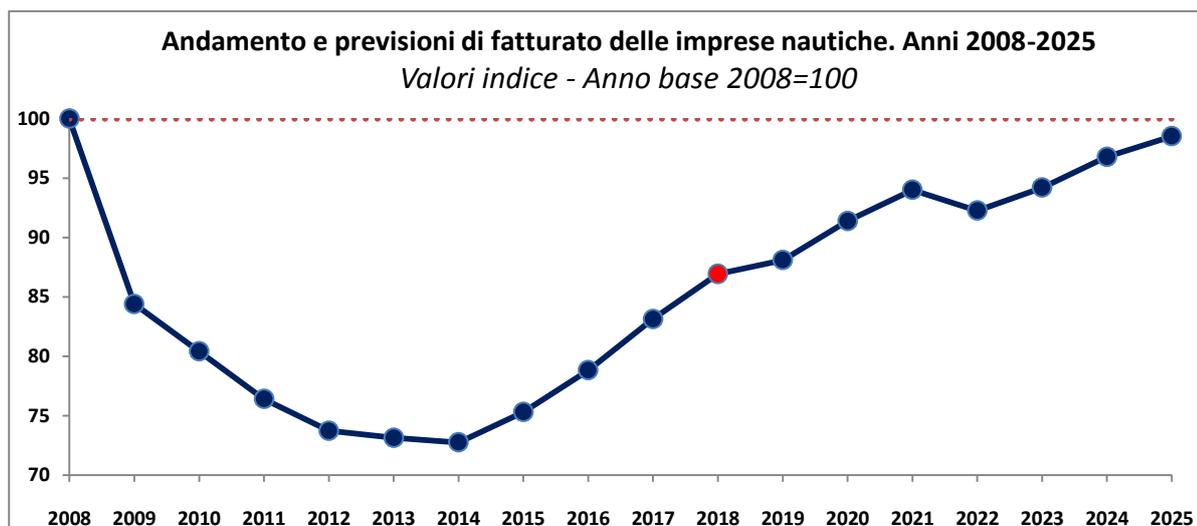
Una forte flessione del settore nautico è rinvenibile tuttavia, anche nell’esperienza delle imprese intervistate, fin dal 2009, con una progressione più accelerata nei primi anni (nei quali si inserisce anche il “Decreto Monti”) e più lenta in quelli successivi (tra il 2012 e il 2014), per arrestarsi invece nel 2015 quando il settore ha ricominciato a crescere.

Sia nelle fasi negative sia in quelle di crescita segnalate dai focus group si rileva peraltro la presenza di cicli triennali, presumibilmente legati alla tempistica di realizzazione di nuove costruzioni di dimensioni medio-grandi, che hanno contribuito a procrastinare la flessione dei fatturati delle imprese nautiche nella fase iniziale della crisi e che nell’attuale fase di crescita complessiva del settore consentono alle imprese di prefigurare il consolidamento dei risultati attuali. A tale proposito un imprenditore di Ancora chiarisce come *“nel nostro settore si lavora con commesse molto grandi – mega yacht – per cui i tempi di realizzazione possono durare anche 3-4 anni, il che ha contribuito a ritardare gli effetti della crisi”*.

Occorre peraltro ricordare come il comparto nautico (almeno riferendosi a imbarcazioni di medie dimensioni) ha storicamente interessato una clientela costituita da professionisti e imprenditori agiati, che hanno giovato di un’intensa prosperità nella fase espansiva dell’economia italiana e che, prima del 2008, garantivano al settore nautico la continuità della domanda anche a fronte delle contrazioni cicliche dell’economia. A tale riguardo un imprenditore ricorda come *“ci siano stati anni in cui l’economia, in generale, era ferma mentre la nautica continuava a rilevare andamenti positivi”*. Poi nel 2008 questa “classe” si è assottigliata facendo mancare al settore una quota rilevante della domanda, riscrivendo numerosi elementi strutturali del profilo e della composizione del settore.

Di particolare interesse, sempre ricordando il valore puramente indicativo ma anche la coerenza dei risultati emersi, sembra essere la valutazione della situazione attuale rispetto al 2008, che vede l’economia della nautica da diporto aver recuperato circa la metà del valore perduto tra il 2008 e il 2014 (quando si attestava intorno al 70% del periodo pre-crisi), così come le previsioni di sviluppo a breve-medio termine: osservando infatti le “previsioni” delle imprese intervistate relative al periodo 2018-2025, al di là della cautela e delle oggettive difficoltà a confrontarsi con scenari lunghi, le indicazioni disponibili prefigurano due trienni di crescita (il 2015-2018, in fase di chiusura, ed il triennio successivo (2019-2021), seguiti da un anno di stallo ed ancora da un nuovo triennio di crescita (2023-2025).

Al di là del valore statistico e della capacità previsionale degli intervistati, talvolta supportata da oggettivi riscontri negli ordinativi acquisiti, il dato più importante sembra risiedere nel fatto che nel 2025, con tutte le cautele del caso, il valore dell'economia nautica potrebbe sostanzialmente ritornare ai livelli del periodo pre-crisi, portando tuttavia con sé forti mutamenti, molte vittime e qualche vincitore.



Alla luce dei risultati emersi è inoltre possibile schematizzare la dinamica dell'economia nautica in 4 successive fasi, che hanno scandito l'andamento del settore, ridefinendone in larga misura l'assetto produttivo, gli equilibri interni, la distribuzione del valore nonché i rapporti di forza tra le imprese. A queste fasi è inoltre possibile giustapporre il quadro previsionale che, pur non rappresentando in sé una vera e propria "fase", si lega logicamente e cronologicamente alla lettura proposta.

Osservando quindi la descrizione dell'andamento dell'economia nautica nell'ultimo decennio (2008-2018) e le previsioni formulate al riguardo fino al 2025, è possibile distinguere i seguenti periodi:

- *L'età dell'oro*
- *L'impatto della crisi*
- *La transizione*
- *La ripresa*
- *Le prospettive future*

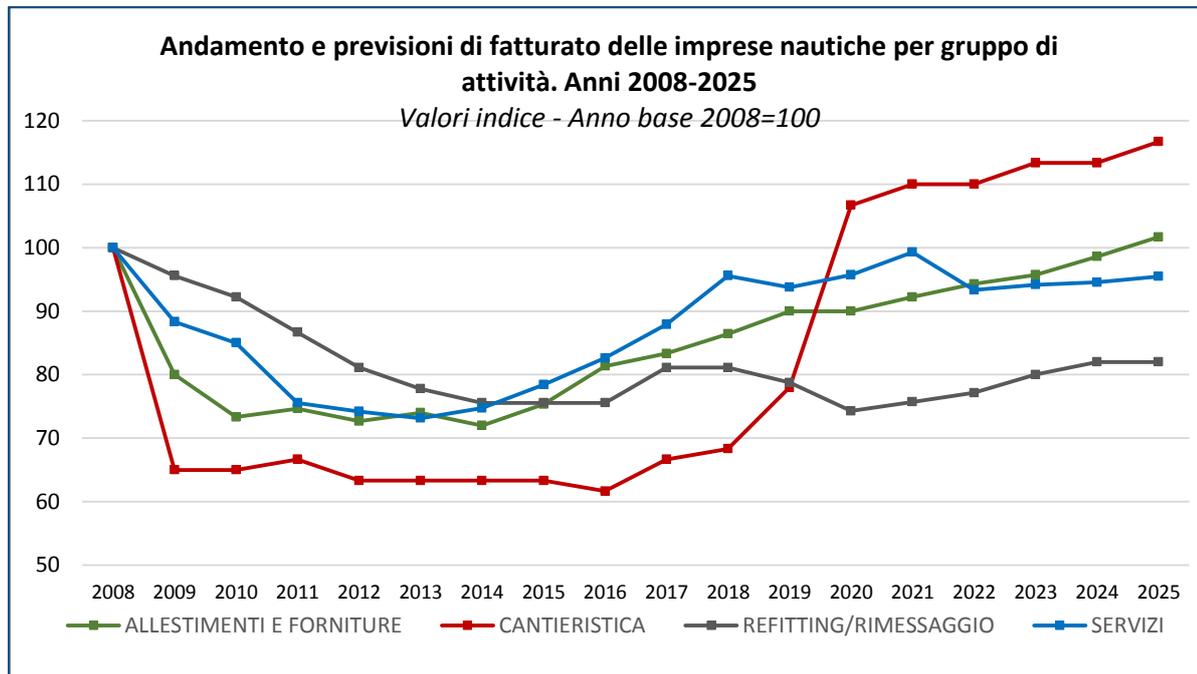
Le fasi dell'economia nautica nell'ultimo decennio e il quadro previsionale	
A) L'età dell'oro	<p>La nautica italiana rappresenta da sempre un'eccellenza mondiale, giovando fino al 2008 di una "rendita di posizione" che l'ha preservata da eventi economici esterni. Poi nel 2008, con la crisi della finanza mondiale è esplosa anche nel settore nautico la "bolla speculativa", che ha chiuso definitivamente l'età dell'oro. Sono molti i riferimenti degli imprenditori all'epoca delle "vacche grasse", che evocano il periodo in cui l'eccedenza di domanda rispetto all'offerta aveva "gonfiato" oltremodo i prezzi ed i margini di redditività, scollando l'economia della nautica da quella reale, anche grazie alla grande liquidità in circolazione e ad un intenso ricorso a strumenti finanziari. Dal 2010 con la stretta creditizia anche questo meccanismo si è interrotto e molti cantieri – che negli anni d'oro avevano acquistato l'usato per rivenderlo – si sono trovati indebitati al punto di chiudere o cedere la proprietà ad altri.</p>
B) L'impatto della crisi	<p>Se la crisi ha colpito il settore della nautica successivamente a quanto avvenuto in altri settori economici, il suo impatto ha interessato l'intera filiera, dalla produzione alla manutenzione ai servizi turistici. La contrazione del mercato, iniziata nel 2009, ha raggiunto il picco negativo nel 2014, a fronte di ciò che gli imprenditori hanno definito "una drastica diminuzione di commesse importanti" (domanda interna ed estera), affiancata in Italia da una contrazione della ricchezza dei professionisti e degli imprenditori agiati, che hanno tradizionalmente rappresentato il target di riferimento delle "medie imbarcazioni". Ma anche la scarsa capacità di accesso diretto ai mercati esteri, da parte delle imprese della subfornitura nautica ha rappresentato, secondo le valutazioni degli imprenditori, un rilevante limite di fronte ad una improvvisa chiusura del mercato interno.</p>
C) La transizione	<p>Tra il 2011 e il 2014, dopo un triennio di segno negativo per l'economia della nautica, terminato il flusso degli ordinativi acquisiti nel periodo pre-crisi, i tentativi di reazione delle imprese della nautica sono stati mortificati da politiche fiscali punitive (Decreto Monti) che hanno drasticamente ridotto l'attrattività del territorio italiano, che ha così perduto ulteriori quote di mercato nell'aftermarket, diffondendo un forte disorientamento tra le imprese dei servizi (portualità, Marine), del rimessaggio e refit. In questa fase di transizione, caratterizzata dal progressivo rallentamento del ciclo negativo, le imprese della nautica hanno metabolizzato il mutamento strutturale del settore e posto in essere azioni e risposte finalizzate al salvataggio dell'impresa e delle sue maestranze, ripensato la propria collocazione sul mercato (prodotti, clientela, prezzi, relazioni), immaginando nuove e diverse opportunità di crescita. Alcune aziende nautiche hanno cessato l'attività, altre (soprattutto dell'impiantistica e degli allestimenti) hanno aperto al "civile" – che a sua volta ha cercato spazi di mercato in questo settore - mentre altre ancora hanno ridotto al minimo i costi fissi (cedendo strutture e rinunciando ad alcune professionalità interne) per poter superare la drastica contrazione delle commesse: la "transizione" ha quindi generato una "selezione" delle imprese, a vantaggio di quelle di maggiori dimensioni, più aperte ai mercati esteri e più capaci di reagire rapidamente alla crisi attraverso risposte strategiche, non abbandonandosi all'attendismo e ad una debole risposta difensiva.</p>
D) La ripresa	<p>Se tra gli imprenditori intervistati risulta sostanzialmente unanime il riferimento al 2009-2014 come periodo recessivo per l'economia del settore nautico, l'uscita dalla crisi è avvertita con tempi e modalità differenti nei diversi comparti e territori, risultando peraltro ancora assente nelle aree non (o non più) interessate dalla cantieristica. In ogni caso dalle indicazioni emerse nei <i>focus group</i> è il 2015 ad essere prevalentemente indicato come l'anno del "cambio di segno", anche se è soltanto a partire dal 2016, e ancor più dal 2017, che tale percezione risulta più estesa, contaminando nei territori più dinamici l'intera filiera della nautica. Restano tuttavia esclusi dalla "rinascita" del settore quei territori che hanno perduto negli anni la propria vocazione cantieristica (ad esempio Como e Latina), che non presentano forti</p>

	integrazioni con altri “distretti nautici” o che, per deficit infrastrutturali, non possono dare risposte ad una domanda prevalentemente costituita da imbarcazioni di “grandi dimensioni” (>30-40 metri).
E) Le prospettive future	A seguito delle 4 fasi sopra descritte, l’economia della nautica, tornata sul segno positivo, sembra contenere nel complesso le potenzialità e le risorse per consolidarsi ulteriormente e recuperare a medio termine il fatturato perduto. A tale riguardo, se nel 2014 il settore perdeva quasi un terzo del fatturato rispetto al 2008, oggi tale perdita si è dimezzata, potendo risultare totalmente riassorbita a partire dal 2025. Ciò, sempre ricordando che tali previsioni non discendono da un modello econometrico scientificamente fondato, mentre le fluttuazioni e le inversioni di ciclo tendono a succedersi sempre più rapidamente ed a manifestarsi con forte intensità, vanificando ogni velleità previsionale. Resta peraltro centrale il nodo delle imprese e dei territori esclusi dalla ripresa, che in una visione d’insieme, attraverso il lavoro di rete delle imprese e delle Istituzioni, dovrebbero poter godere dei benefici della nuova fase di crescita e generare le risorse necessarie per ricostruire in tutti i territori a forte vocazione nautica le condizioni infrastrutturali, operative e ambientali affinché il settore recuperi le posizioni perdute.

B) La prospettiva settoriale

La crisi si è manifestata in tempi ed intensità differenti anche nell’ambito delle diverse attività della nautica. Ha prodotto una serie di cambiamenti all’interno del tessuto produttivo e una progressiva ricomposizione dello stesso a favore di quelle realtà che hanno saputo reagire più rapidamente ed efficacemente ai nuovi scenari del mercato. Per questa ragione, all’interno della lettura dell’andamento del mercato proposta dalle imprese coinvolte nei *focus group* appare utile enfatizzarne le prospettive settoriali; ciò, allo scopo di provare a comprendere quanto queste convergano nei diversi territori, acquisendo in tal modo un valore di carattere generale, ovvero di una modificazione strutturale intervenuta nei diversi segmenti della filiera nautica.

Entrando quindi nel merito dei risultati emersi, per quanto riguarda la cantieristica i partecipanti ai *focus group* evidenziano una brusca caduta del fatturato del comparto già dal 2009 (rimandando sia a quella “grande” sia soprattutto a quella “media” e “piccola”), cui seguono sette anni di sostanziale stagnazione (fino al 2016) e finalmente una nuova dinamica di crescita nel biennio successivo, con previsioni di forte e accelerata espansione. La produzione cantieristica è dunque ripartita negli ultimi due anni e, secondo le previsioni degli imprenditori, è destinata nel medio periodo a recuperare ampiamente i livelli pre-crisi. Ricordando tuttavia che proprio dal tessuto imprenditoriale della cantieristica è stato pagato il prezzo più alto alla crisi, la nuova dinamica di crescita si lega ad una ricomposizione del settore che ha avvantaggiato le imprese di maggiori dimensioni o comunque più competitive. Si tratta dunque di una ripresa trainata perlopiù dalle grandi aziende perché con la crisi, come afferma un imprenditore lombardo, “*la cantieristica si è profondamente trasformata, ed oggi soltanto pochi superstiti svolgono questa attività*”.



Direttamente correlato a quello della cantieristica risulta l'andamento del fatturato delle imprese dell'impiantistica, allestimenti e forniture, le quali hanno subito – seppure con una intensità leggermente inferiore – il crollo della domanda a partire dal 2009, cui sono seguiti diversi anni di transizione (con leggere e altalenanti variazioni) ed una nuova fase espansiva, trainata appunto dalla domanda dei cantieri, con benefici prevedibilmente inferiori a quelli dei propri “committenti”. In questo senso, al di là del risultato quantitativo, interessa sottolineare quanto riportato dalle imprese intervistate, le quali segnalano come negli ultimi dieci anni vi sia stata una netta ridefinizione dei “rapporti di forza” all'interno della filiera nautica, a danno delle imprese della subfornitura, seguita ai mutamenti del mercato “transitati” sulle grandi imprese della cantieristica e successivamente ricaduti sull'intera filiera. Il comparto dell'impiantistica e degli allestimenti, sempre sulla base delle indicazioni dei *focus group*, avrebbe peraltro anticipato di due anni la ripresa rispetto alla cantieristica, anche grazie alla diversificazione delle attività e dei mercati di riferimento, per poi agganciare pienamente le nuove opportunità derivanti dalla crescita della domanda nel *new building*.

Analogamente il comparto dei servizi nautici mostra una graduale contrazione dal 2008 al 2013, per poi risalire lentamente negli anni successivi. Si tratta in questo caso di un settore composito, in cui ricadono le attività di noleggio, charter, servizi turistico-ricettivi e servizi di agenzia per la realizzazione di pratiche amministrative o attività di formazione (patenti, certificati, iscrizioni imbarcazioni, licenze nautiche, corsi per diportisti, trasferimento di proprietà, ecc.). Anche per questo è importante nella lettura dei risultati distinguere le imprese costitutivamente impegnate in questo segmento di mercato da quelle che vi sono entrate per effetto di una obbligata

“riconversione in basso” (dalla cantieristica ai servizi) indotta dalla contrazione della domanda di nuove costruzioni, trovandovi un’occasione di lavoro, ma meno remunerativa di quella precedente. In questo senso la valutazione sulla crescita o sulla contrazione del mercato appare ambivalente e comunque sempre condizionata dal confronto con il “paradiso perduto” del periodo pre-crisi. Sull’andamento del fatturato del comparto dei servizi hanno inciso fattori diversi, quali il calo della domanda legato al generale rallentamento del settore nautico o la “fuga dai porti italiani”, ma anche una trasformazione qualitativa e tipologica della domanda che ha consentito la conservazione di alcuni spazi di mercato. Affermano a tale proposito due imprenditori di Como: *“Rispetto a 30 anni fa arrivano stranieri da ogni parte del mondo, non più per acquistare barche ma per fare un’uscita”, “Noi stiamo spostando il nostro business dalla manifattura ai servizi. Il lago si presta bene a questa attività ma bisogna promuovere il turismo”*.

Minori fluttuazioni di mercato sono infine segnalate dalle imprese del comparto del rimessaggio e refitting, cui afferiscono le attività di custodia, riparazione, ripristino e ammodernamento delle imbarcazioni (verniciatura, resinatura, manutenzione dei motori, dei serbatoi, degli impianti, ecc.). La domanda in tale comparto risulta infatti almeno in parte indipendente da quella della cantieristica, richiedendo in ogni caso la flotta esistente una periodica “manutenzione”. La contrazione del fatturato di queste imprese riscontrabile nell’intero periodo 2008-2014 risulta infatti inferiore a quella dell’intero settore, e riferibile segnatamente ai comparti della cantieristica, degli allestimenti e dei servizi. Anche in questo ambito – sempre secondo gli intervistati – le diminuite disponibilità economiche della “classe sociale” di riferimento della media nautica, ovvero gli imprenditori ed i professionisti agiati, hanno ridotto i flussi di entrata del comparto, peraltro segnato da un impoverimento dello stesso valore economico del servizio svolto. È infatti proprio in questo ambito che l’armatore tende a contenere i costi di gestione della barca, facendo leva sulla forte concorrenza tra le diverse imprese. Infine anche nel rimessaggio e refitting a partire dal 2016 sembra muovere una moderata direzione di ripresa, ma il futuro appare incerto, difficilmente prevedibile e comunque caratterizzato da una direzione di crescita non lineare, in cui si alternano fasi di contrazione del mercato. Anche in questo ambito, come nel precedente, numerose imprese derivano da una “riconversione in basso” (dalla costruzione alla manutenzione) che determina un atteggiamento di sostanziale sfiducia verso il futuro; soltanto in questo caso, infatti, i risultati del periodo pre-crisi appaiono oggi lontanissimi per le imprese del comparto, mostrandosi al tempo stesso “irraggiungibili” anche in una prospettiva di medio periodo.

C) La prospettiva territoriale

La contrazione dell’economia della nautica è prevalentemente spiegata dagli imprenditori intervistati dal *“venire meno di commesse importanti”* che, a partire dal 2008, ha interessato la

cantieristica e conseguentemente l'intera filiera, erodendone gradualmente la capacità complessiva di generare profitti e di distribuire lavoro.

Se il settore nautico è caratterizzato da una forte interdipendenza tra le imprese della filiera/le "maestranze", che contribuiscono alla realizzazione del "prodotto finale", non sorprende il fatto che nelle province colpite dalla "scomparsa" della cantieristica, come Latina o Como, la contrazione del fatturato della nautica sia proseguita anche negli ultimi anni (quelli della ripresa a livello nazionale), emergendo al tempo stesso una prefigurazione piuttosto pessimistica degli scenari futuri. *"La produzione è morta, quindi è inutile pensare di guardare al futuro"* afferma a tale proposito un imprenditore del bacino lacuale di Como. Diversamente nelle aree in cui si è rilevata una maggiore tenuta dei cantieri, ma anche una capacità di reazione, di riconversione e, soprattutto, di apertura ai mercati esteri, si osserva una minore flessione negli anni successivi al 2008, una più marcata capacità di ripresa ed una maggiore fiducia sulle prospettive future. Ad esempio, osserva un imprenditore, *"Ancona è stata un'isola felice rispetto ad altri territori perché orientata anche ad un mercato internazionale"*; analogamente altri imprenditori della medesima area sottolineano la forte demarcazione *"tra chi produce ed esporta e chi invece lavora esclusivamente per il mercato interno"*, da cui derivano i forti vantaggi dei primi, così come le maggiori difficoltà dei secondi.

Spostando l'attenzione alle diverse aree produttive nautiche dell'Emilia Romagna coinvolte nei *focus group*, anche queste sembrano aver beneficiato della forte accelerazione della cantieristica e della contestuale crescita della domanda estera e, pur in presenza di una inferiore redditività di tutte le attività del settore (*"oggi bisogna lavorare di più per guadagnare di meno"*), nonché della chiusura di alcuni "cantieri storici", la percezione di un nuovo ciclo di crescita risulta sostanzialmente generalizzata.

Anche l'integrazione con il comparto turistico ed i suoi flussi di domanda condiziona significativamente i risultati del settore della nautica, ed in particolare delle attività dei servizi. Non soltanto perché il diportismo presenta molti punti di connessione con i valori e le aspettative legate a questo segmento di consumo, ma anche per la crescita e/o riconversione imprenditoriale in questa direzione, conseguente alla presenza di una "domanda naturale" che può garantire agli operatori economici continuità e reddito, seppure all'interno di uno standard fortemente ridimensionato rispetto all'attività cantieristica. Nella valutazione di un imprenditore locale, ad esempio, *"La Spezia gode del vantaggio di essere porto di navi da crociera"*, segnalando come dopo la crisi l'aumento dei turisti stranieri – non solo i crocieristi ma anche quelli attratti dal territorio – abbia contribuito a sostenere il settore. Ma la presenza di una "domanda naturale", come avviene ad esempio nel bacino lacuale di Como, genera anche una competizione diretta tra le imprese e tra le imprese e i privati, nell'offerta di servizi "a basso costo", con un sistema di vincoli differenziato che finisce per condizionare le opportunità di mercato delle imprese a favore degli "operatori privati". Il tema della ineguale presenza dei controlli emerge anche tra le imprese

di Latina, dove si parla, ancorché genericamente, di uno “svantaggio competitivo” derivante da una minore “pressione” dei controlli nelle aree contermini del Mezzogiorno d’Italia.

Vi sono, poi, una serie di condizioni particolari che condizionano lo sviluppo del settore in determinati territori, che lamentano l’esigenza di un “ammodernamento infrastrutturale” necessario a rispondere alla nuova domanda di produzione e servizi (Grosseto, La Spezia, Latina, Como, Pesaro) o quanto meno a garantire una tenuta del settore. Ad esempio nel *focus group* di Pesaro emerge la denuncia condivisa di una insufficiente attenzione alla manutenzione portuale che rischia di compromettere la tenuta dell’intero comparto nautico locale. Legato al tema degli investimenti infrastrutturali – su cui molte imprese richiamano l’impegno diretto dello Stato e delle Istituzioni Locali – vi è il tema ricorrente delle concessioni demaniali “a breve termine”, a fronte di una domanda “ancora incerta” e di una ridotte capacità di investimento delle imprese derivante dai molti anni della crisi. Ad esempio, come afferma un imprenditore di Pesaro “*Un problema nel nostro territorio è che nessun imprenditore investe in una prospettiva di lungo termine*” perché “*tutti sanno che in 4 anni non si riesce a realizzare nulla*”.

2. LO STATO DI SALUTE DELLA NAUTICA DA DIPORTO OGGI

Uno degli obiettivi dei *focus group* è stato quello di indagare le condizioni della nautica oggi, tenendo in considerazione gli aspetti che definiscono maggiormente il profilo dell’impresa e il suo sviluppo, ovvero quelle legate al territorio, al settore di attività e alla classe dimensionale. Tale impostazione metodologica ha consentito di ragionare sullo “stato di salute” delle imprese nautiche attraverso le valutazioni espresse dai partecipanti ai focus group, ricorrendo ad una semplice tripartizione (“imprese in salute”, “imprese con qualche linea di febbre” e “imprese con la febbre alta”), utile a identificare le relazioni tra l’andamento economico del settore nautico, le caratteristiche delle imprese e la loro attuale posizione sul mercato.

In termini sintetici, sempre all’interno dell’impianto metaforico della salute e della febbre, le indicazioni e le valutazioni degli imprenditori sembrano concentrarsi sui seguenti risultati:

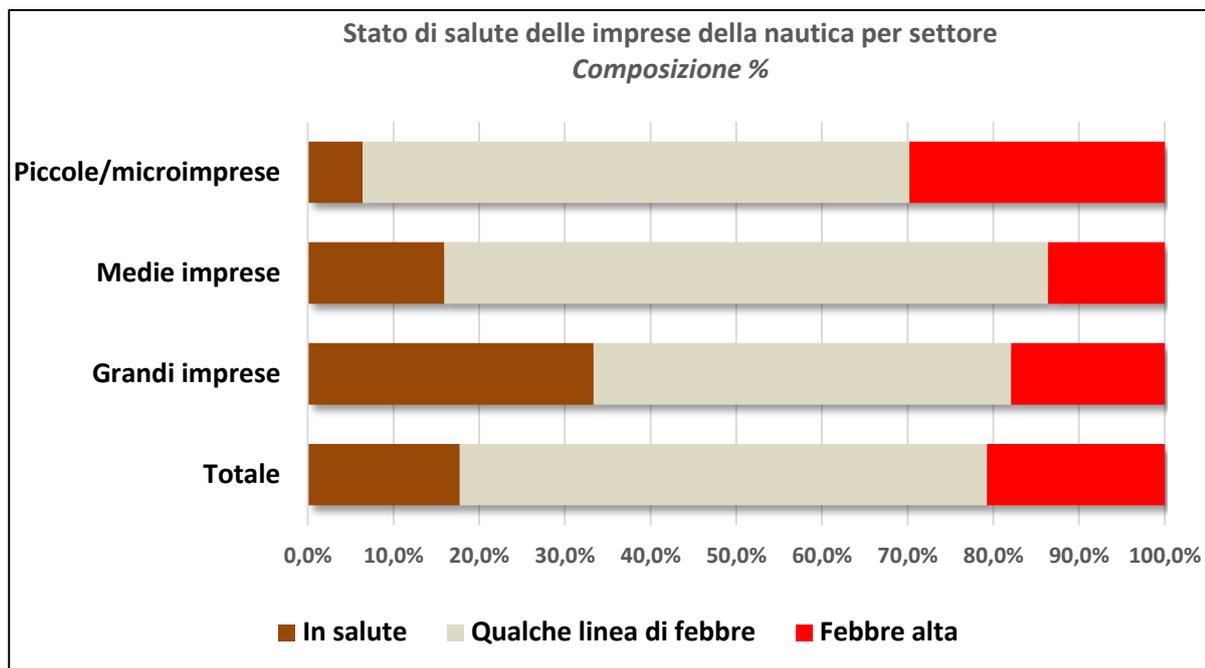
- *Il settore e le imprese della nautica sono “in via di guarigione”, ma le conseguenze dei lunghi anni di crisi devono essere ancora riassorbite;*
- *la “febbre alta” che ha colpito il settore ha generato molte vittime tra le imprese che hanno cessato la propria attività, senza che vi sia più la possibilità di rientrare nel mercato; la “diagnosi” attuale risulta dunque necessariamente limitata alle condizioni di chi è rimasto;*
- *le grandi imprese della cantieristica sono quelle che più delle altre hanno ritrovato una condizione di salute, anche grazie alla loro accresciuta possibilità di “riversare” sulle altre imprese della filiera parte dei costi necessari alla loro “piena guarigione”;*

- *Le piccole e micro imprese presentano i maggiori elementi di sofferenza perché più colpiti dagli effetti della crisi, perché non hanno avuto gli anticorpi necessari a reagire (chi per condizione oggettiva, chi per dolo, chi per effettiva responsabilità) e perché spesso ancora lontani dall'aver avviato o completato un "percorso di recupero".*
- *Le imprese aperte ai mercati esteri hanno subito gli effetti della crisi in forma più lieve, hanno più facilmente individuato "cure alternative", oltre che acquisito o consolidato una cultura imprenditoriale più capace di analizzare il contesto ambientale e di perseguire azioni e comportamenti orientati alla conservazione del proprio benessere.*

Le osservazioni degli imprenditori, coerentemente con il quadro tracciato nel precedente capitolo, risultano sostanzialmente unanimi nell'avvertire ancora nell'economia della nautica "qualche linea di febbre", confermando la rappresentazione di un settore che sta finalmente uscendo dalla fase recessiva, ma non senza conseguenze, dovendo ancora metabolizzare le profonde trasformazioni di un contesto produttivo indebolito dagli effetti della crisi.

Marcata risulta, a tale riguardo, la differenza tra la condizione delle grandi imprese della cantieristica e quella delle realtà produttive di medie e piccole dimensioni. Pur in presenza di una lettura che attribuisce prevalentemente "qualche linea di febbre" all'intera struttura produttiva del settore, la situazione delle "grandi" risulta in complesso decisamente più positiva, con una quota rilevante di strutture ormai "in salute", mentre le maggiori criticità si ravvisano in merito alla situazione del sistema delle piccole e micro imprese che secondo un terzo degli intervistati verserebbero ancora in una condizione di "forte criticità", denunciando il forte ritardo che caratterizza queste realtà produttive nei tempi di uscita dalla crisi e nella capacità di recupero dei livelli di attività antecedenti, ma soprattutto la carenza di strategie e strumenti idonei a generare le risposte necessarie ad una inversione di ciclo. La percezione degli imprenditori appare dunque del tutto coerente nel rilevare la maggiore sofferenza delle piccole unità produttive – in cui spesso si identificano – ma anche la loro minore resilienza nella gestione delle diverse fasi della crisi: *"La febbre alta riguarda soprattutto le piccole imprese che sono rimaste ancorate su rendite di posizione pensando al passato senza capacità di reagire"* (Servizi nautici, Como).

Non esiste tuttavia soltanto il pur centrale dualismo tra le grandi imprese (cantieri) ad alta intensità di capitale che gestiscono commesse internazionali, e le imprese di piccole dimensioni, connotate da un alto livello di specializzazione o artigianalità e minori margini di profitto. Positive condizioni e prospettive di crescita caratterizzano infatti anche le molte piccole e medie realtà imprenditoriali della nautica altamente specializzate, innovative e collocate in spazi di mercato consolidati in cui l'eccellenza e la riconoscibilità del prodotto/servizio realizzato garantisce – sia nel mercato interno sia in quello estero – flussi di domanda consistenti e tendenzialmente in crescita.



Provando più in dettaglio a sintetizzare i profili delle imprese della nautica “in salute” e di quelle “in difficoltà” emergono prevedibilmente forti differenze e caratterizzazioni che rimandano ad una diversa capacità di posizionarsi e di leggere il mercato:

Il profilo dell'impresa “in salute”	
Dinamica, innovativa, specializzata	Le imprese in salute sono quelle che hanno saputo adattarsi ai cambiamenti del mercato, intercettando la nuova domanda. Sono perlopiù aziende di grandi dimensioni, ma anche realtà minori che hanno puntato sulla specializzazione produttiva, sull'innovazione, sulla diversificazione e distintività dell'offerta e, più in generale, sull'eccellenza e sulla qualità (dei marchi e dei prodotti gestiti).
Finanziariamente poco “esposta”	Presupposto fondamentale dell'impresa in salute è poter contare sulla puntualità dei pagamenti, disporre di liquidità e di poche sofferenze bancarie, così da poter programmare investimenti e produzioni a medio-lungo termine.
Aperta ai mercati esteri	L'apertura ai mercati esteri è in sé un indicatore di salute dell'impresa, correlandosi ad una solida cultura organizzativa e di impresa e ad una buona capacità di leggere e interpretare le modificazioni del mercato.
Integrata nei “grandi gruppi”/ nel ciclo produttivo dei cantieri	Le imprese integrate in un grande gruppo societario beneficiano di forti vantaggi competitivi, riescono ad entrare in nuovi mercati ed a crescere. Ciò vale anche per le imprese di medie dimensioni che funzionalmente o amministrativamente partecipano di tale opportunità. Anche la stretta integrazione nel ciclo produttivo di un “grande” cantiere produce una condizione di vantaggio per l'impresa della subfornitura, pur esponendola al rischio della “monocommittenza” e alla perdita di “potere contrattuale”.
La grande cantieristica	Sono le imprese della cantieristica “sopravvissute alla selezione naturale” prodotta dalla crisi a registrare la situazione più positiva: si tratta generalmente di grandi unità produttive, ben posizionate sul mercato nazionale ed estero. Detengono commesse importanti e riescono a mantenere ampi margini di redditività, anche grazie ad una trasformazione della filiera, che ne ha incrementato il potere contrattuale sulla rete della subfornitura.

Il profilo dell'impresa "in difficoltà"	
Non ha visione strategica/capacità di reazione	Le imprese con "la febbre" sono quelle ancorate a un "modello produttivo passato", che conservano il proprio piccolo spazio di mercato senza alcuna possibilità di ampliamento. In altri termini "tirano avanti", con una prospettiva incerta o tutt'al più "stabile". Hanno una scarsa possibilità di investire per acquisire competenze e strumenti necessari per consolidare la propria posizione sul territorio nazionale e per affacciarsi ai mercati esteri.
Si colloca all'esterno della filiera	Si tratta di aziende "statiche", perlopiù di piccole dimensioni, poco integrate nella filiera. Denominatore comune è la presenza di un circolo vizioso di scarsa produttività, flessione del fatturato, riduzione dei margini di profitto e mancanza di prospettive future.
Ha una eccessiva esposizione finanziaria	Nel periodo post-crisi la concorrenza tra le imprese della filiera nautica si è basata in misura crescente sull'abbassamento del prezzo, e sempre meno su altri fattori competitivi. Questo meccanismo ha costretto molte aziende ad esporsi finanziariamente oppure a ridimensionare la propria struttura. All'interno di tali imprese emergono problemi comuni quali la scarsa liquidità, la presenza di crediti deteriorati, la difficoltà a rispettare i tempi e i termini contrattuali a causa di problemi organizzativi ed economici.
È localizzata in territori strutturalmente carenti	Si tratta di imprese inserite in contesti territoriali sfavorevoli, caratterizzati da carenze infrastrutturali (darsene di dimensioni ridotte, porti poco attrezzati, ecc.) o dalla forte presenza dei grandi gruppi, che limitano la forza concorrenziale delle realtà produttive più piccole.

La prospettiva settoriale

Anche a livello settoriale si evidenziano significative differenze nella valutazione dello stato di salute delle imprese della nautica espressa dagli imprenditori.

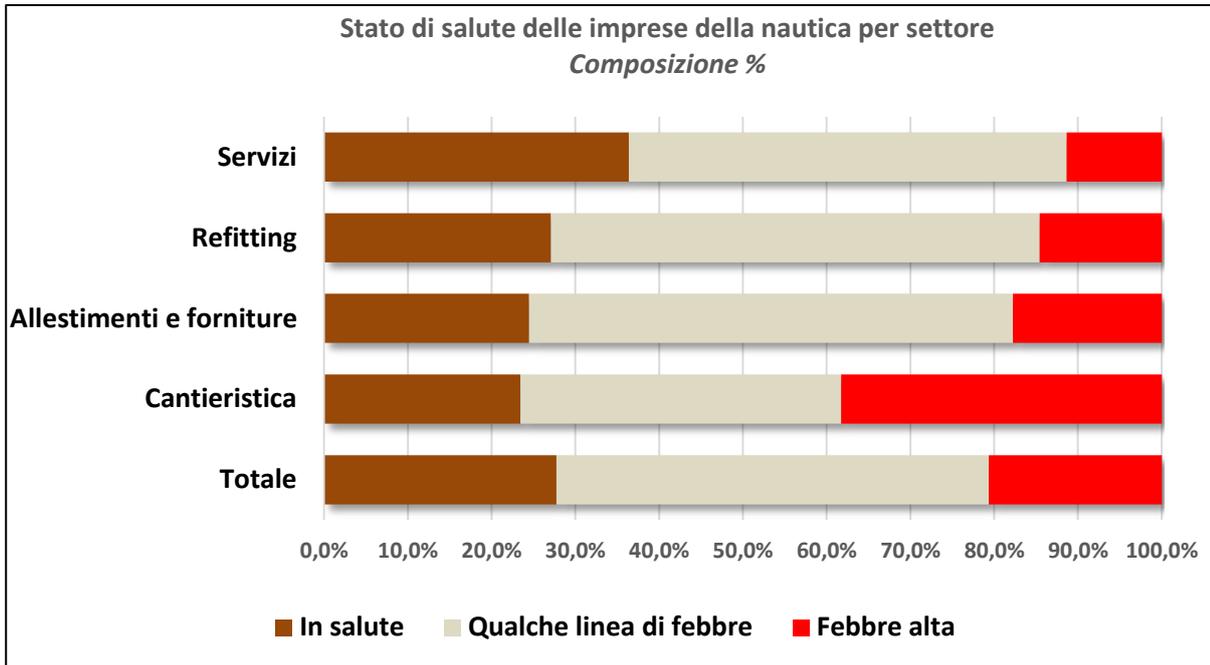
Per il comparto della cantieristica tendono a equivalersi le valutazioni relative ad una condizione di salute, quelle che indicano la presenza di elementi di sofferenza e quelle che rilevano forti criticità: se in quest'ultimo caso il riferimento diretto è ai cantieri più piccoli (spesso riconvertiti al rimessaggio e refitting), molti dei quali ancora marginali rispetto al nuovo dinamismo del mercato, la condizione di "buona salute" rimanda alle grandi imprese che hanno potuto consolidare la propria posizione. Sono stati soprattutto i cambiamenti avvenuti dal lato della domanda – nella tipologia dei prodotti richiesti – a penalizzare i cantieri più piccoli: il mercato delle grandi imbarcazioni si sta riavviando, mentre la domanda di barche più piccole (tra gli 8 e i 15 metri secondo alcuni, fino a 18 secondo altri), tipicamente destinate a professionisti e piccoli imprenditori, è rimasta stagnante. *"Nel nostro settore per le piccole imbarcazioni non abbiamo avuto più richieste"* afferma al riguardo un imprenditore delle Marche, riferendosi in questo senso al segmento sopra citato.

Il comparto degli allestimenti e delle forniture riflette – così come per l'andamento del fatturato – lo stato della cantieristica; in questo caso, tuttavia, la maggior parte dei partecipanti ai focus ha

indicato una condizione del comparto connotata da “qualche linea di febbre”, riconducibile probabilmente alla instabilità che ancora ne caratterizza il mercato. Se nella cantieristica la “selezione naturale” delle imprese operata dalla crisi è stata piuttosto netta, nel comparto degli allestimenti e delle forniture le aziende “sopravvissute” sono quelle che hanno saputo distinguersi per un’alta specializzazione, un elevato livello di innovazione di prodotto o anche per il vantaggio di essere inseriti all’interno di partnership consolidate con i “grandi cantieri” quali Azimut-Benetti o San Lorenzo. *“Da un paio d’anni stiamo osservando una crescita trainata dal cantiere. Questa collaborazione nel nostro business incide molto: aumentando la loro produzione aumenta anche la nostra attività”*, afferma un imprenditore di La Spezia. La “vicinanza al cantiere” è riconosciuta da tutti i rappresentanti del settore come il fattore di crescita determinante; tuttavia anche le imprese che hanno saputo diversificare la produzione e intercettare altri segmenti di mercato hanno affrontato meglio sia l’impatto, sia il picco, sia l’uscita dalla crisi.

Una valutazione analoga riguarda anche il comparto del refitting e rimessaggio la cui condizione è profondamente legata all’attrattività del territorio, al turismo portuale, alla vendita di imbarcazioni e, quindi, a una serie di fattori che interessano non soltanto il potenziale competitivo che l’impresa riesce a esprimere ma anche l’andamento del mercato locale. All’interno del settore molti imprenditori segnalano anche la *“maggiore capacità di tenuta della manutenzione”* rispetto ad altri comparti, pur evidenziando un minore giro d’affari dovuto principalmente all’allungamento dei tempi medi degli interventi programmati sulle imbarcazioni.

Si registrano, infine, valutazioni più positive con riferimento alla condizione del comparto dei servizi per il quale diversi imprenditori segnalano la presenza di imprese “in salute”. Molte di queste hanno infatti saputo intercettare i cambiamenti del mercato adeguando la propria offerta in base alla richiesta della clientela e alle specificità del territorio: così, ad esempio, mentre sul lago di Como alla caduta della “produzione” si è contrapposto un intenso sviluppo dell’attività ricettiva o di noleggio, rispondendo a una domanda locale ma soprattutto a quella di un crescente numero di turisti stranieri, in altri luoghi, come La Spezia, le attività di servizi sono state concepite come complementari alla cantieristica locale, sotto forma, ad esempio, di *club house* (spazi con piscina, ristoranti, palestre, ecc.) per soddisfare le esigenze dei clienti e incrementare l’attrattività dei porti.



3. LA RISPOSTA DELLE IMPRESE AI MUTAMENTI DI MERCATO

All'interno dei *focus group* è stato dedicato un ampio approfondimento alle azioni messe in campo dagli imprenditori per cercare di arginare la contrazione del mercato registrata negli anni della crisi. I risultati ottenuti hanno infatti evidenziato uno squilibrio tra la pervasività della recessione economica e la possibilità delle piccole e medie imprese della nautica, assai più rispetto alle "grandi", di adottare risposte strategiche di fronte ai mutamenti intervenuti capaci di ridurre l'impatto e di generare nuove opportunità di lavoro e di business.

Il vissuto delle piccole e medie imprese della nautica, negli anni dell'impatto della crisi, è stato spesso caratterizzato da disorientamento e mancanza di alternative, che ha portato molte aziende del settore ad una reazione "conservativa", mirata in primo luogo a contenere gli effetti della "drastica riduzione della domanda". A tale riguardo non si deve tuttavia limitare l'osservazione alla "scarsa capacità di risposta" delle imprese, ma occorre tenere ben presente la pervasività del mutamento di scenario, in un contesto di forte interdipendenza tra le imprese della filiera che ha generato per tutti ingenti difficoltà di riposizionamento sul mercato (alla riduzione della domanda di nuove costruzioni è seguita quella nelle attività collegate, quali gli allestimenti, le forniture, i servizi e lo stesso refitting).

Tuttavia vi sono anche esempi virtuosi di realtà imprenditoriali che hanno reagito, dimostrando una discreta flessibilità, promuovendo un atteggiamento proattivo e cercando soluzioni sostenibili nel tempo.

Queste in alcuni casi hanno riconosciuto di aver ricevuto uno "stimolo positivo" dalla crisi, in quanto hanno potuto riorganizzare il proprio modello produttivo e commerciale, riducendo gli sprechi, orientandosi verso nuovi mercati, diversificando o, ancora, realizzando innovazioni di prodotto e di processo; sul fronte opposto le imprese che non sono riuscite a produrre una risposta efficace sono quelle che hanno subito più pesantemente la crisi perché hanno cercato di contrastarne gli effetti adottando soprattutto reazioni di tipo "regressivo" quali, ad esempio, il contenimento dei costi o il taglio del personale.

Una "terza via" che sembra aver coinvolto un numero importante di imprese del settore, ponendosi talvolta come scelta obbligata, è stata quella della riconversione totale o parziale in altre attività nautiche (dalla cantieristica al refitting; dalla cantieristica ai servizi; dal refitting ai servizi turistici) o in altri settori contigui (soprattutto nell'impiantistica e negli allestimenti), generalmente meno remunerativi e senza immaginare reali opportunità di ampliamento. Si è trattato prevalentemente di una "strategia difensiva" che ha garantito a molti nuove opportunità di lavoro ma che ha richiesto una piena rielaborazione del vissuto del settore, ovvero l'accettazione delle sue nuove condizioni e regole operative.

Complessivamente i risultati dei *focus group* delineano un quadro molto articolato, dove le imprese hanno perseguito obiettivi individuali anziché sistemici, cercando di mantenere la propria posizione sul mercato in un contesto in cui la concorrenza si è profondamente rafforzata. Le molteplici risposte segnalate da imprese di comparti e luoghi differenti – caratterizzate quindi da specificità territoriali, produttive, infrastrutturali – non consentono, infatti, di definire un modello di “strategia vincente” ma piuttosto di individuare un’articolata gamma di azioni e interventi che, nelle esperienze degli imprenditori, hanno comunque prodotto benefici per le prospettive dell’impresa:

Le risposte alla crisi da parte delle imprese	
Riorganizzazione del modello di impresa	“La crisi ci ha portato a riflettere su alcune cose sbagliate” afferma un’imprenditrice ligure, riferendosi al proprio modello di business; così tra le imprese “resilienti” ricorre la scelta della “riorganizzazione” del modello di impresa, che ha riguardato la gestione dei costi, le strategie commerciali e di posizionamento sul mercato, la gestione delle risorse umane, gli investimenti, l’innovazione o anche l’integrazione all’interno della filiera.
Apertura ai mercati esteri	Il mercato estero è stato l’ancora di salvataggio delle imprese, soprattutto più grandi; a tale riguardo un imprenditore di Ravenna racconta: “...già dal 2007 avevamo circa un 55% di fatturato estero...Quando c’è stato il calo drastico in Italia, insieme a quello della capacità di pagamento ci siamo spostati ancor di più sul mercato estero...”. Anche start up di nuova costituzione puntano ai mercati stranieri: “Oggi, con la ripresa del mercato si sta rafforzando anche la richiesta dei mercati esteri...produttori francesi che non riescono a servire i mercati del Mediterraneo sposteranno la produzione da noi”.
Ricerca di nuovi mercati e diversificazione dei prodotti/servizi offerti	L’ampliamento della clientela ha rappresentato una delle strategie prevalenti, ma anche la diversificazione del prodotto in direzione di nuovi spazi di mercato; a tale proposito un imprenditore di Ancona racconta: “...quando c’è stata la crisi abbiamo diversificato. Storicamente l’azienda faceva vele da barca, poi ci siamo messi a produrre vele da windsurf, che oggi distribuiamo a livello mondiale. Ci siamo estesi nel campo della tappezzeria, cominciato a produrre coperture per aeroplani e grandi ombrelloni...”.
Programmazione della produzione	Alcuni hanno puntato sulla strategia produttiva, sottolineando come la capacità di prevedere/organizzare la produzione rappresenti uno degli strumenti più efficaci per ridurre gli sprechi e aumentare la redditività dell’impresa. “Abbiamo prima di tutto realizzato una programmazione migliore... Chi ha una struttura produttiva importante se non fa una programmazione almeno a 3 o 4 anni è destinato a morire” spiega un imprenditore della cantieristica di Gaeta.
Investimenti	Alcune imprese, per rispondere alla crisi, hanno realizzato importanti investimenti proprio nel momento più critico, con l’obiettivo di contrastarne gli effetti e produrre una risposta di lungo periodo: “realizzare un grande investimento infrastrutturale... ha rappresentato per noi l’unica opportunità di rimanere sul mercato” (Ancona, Cantieristica).
Rafforzamento della componente dei servizi	Molte delle imprese intervistate raccontano di aver integrato la propria attività con una offerta di servizi, finalizzata alla soddisfazione, acquisizione e fidelizzazione della clientela. “Ci siamo concentrati più che altro sul servizio, alzando l’asticella sia in termini qualitativi che di vastità dell’offerta. E quindi abbiamo avuto la fortuna di attrarre clienti stranieri che rappresentavano già un’importante quota del nostro fatturato”.

Politiche commerciali	Altri hanno potenziato la strategia commerciale e l'offerta qualitativa, sfruttando anche l'attrattiva del territorio: <i>"ci siamo mossi sul piano pubblicitario. Abbiamo cercato di ampliare il raggio d'azione, provando ad intercettare nuova clientela, avvantaggiati dal valore naturalistico della nostra zona"</i> (Ancona, Servizi).
------------------------------	---

4. RISORSE UMANE E PROFESSIONALITA': FORMAZIONE, REPERIMENTO E RICAMBIO GENERAZIONALE

Un altro elemento di analisi, più volte richiamato all'attenzione e individuato quale elemento di criticità dell'intera filiera, è rappresentato dalle difficoltà di reperimento del personale, determinate da un generale atteggiamento di ridotta disponibilità e scarso interesse verso le professionalità legate al comparto della nautica e favorite anche da una sostanziale carenza di abilità e competenze lavorative, necessarie soprattutto per i profili ad elevata specializzazione per i quali si lamenta una grave mancanza di scuole nautiche e di istituti di formazione professionale.

Tali difficoltà risultano preoccupanti se si considera che quello nautico è un settore di nicchia, per il quale sono spesso richiesti profili lavorativi con specifiche competenze non mutuabili da altri comparti, risultando dunque difficile inserire nella filiera lavoratori maturi le cui esperienze professionali pregresse risultino distanti dal settore nautico. Anche la ricerca di profili professionali senza esperienza non risulta scevra da difficoltà, dovute soprattutto al fatto che le attività cantieristiche e manutentive richiedono in molti casi una piena disponibilità alle trasferte nonché orari di lavoro prolungati, che spesso non incontrano le aspettative dei giovani in cerca di occupazione. Peraltro i giovani arrivano al "colloquio" con aspettative economiche e di orario spesso inadeguate rispetto al valore aggiunto che sono in grado di produrre - almeno nei primi mesi di lavoro - né i piccoli imprenditori del settore appaiono disponibili a favorire condizioni di ingresso differenti da quelle ritenute ragionevoli e opportune.

Quello che emerge, dunque, è una progressiva perdita di interesse verso il settore, che coinvolge in primo luogo i potenziali lavoratori, affievolendo l'offerta occupazionale e riducendo dunque quel processo di trasferimento delle competenze da parte dei lavoratori esperti ai più giovani che è alla base dello sviluppo delle attività produttive di carattere "artigianale", soprattutto in settori di nicchia e ad elevata specializzazione quale quello nautico.

Una perdita di passione verso il comparto nautico è segnalata tuttavia anche tra gli stessi armatori, e dunque sul fronte della domanda, sempre più orientata verso soluzioni alternative alla compravendita tradizionale quali l'affitto e il noleggio di imbarcazioni che esonerano da impegni manutentivi e incombenze fiscali e burocratiche, affievolendo di fatto il segmento commerciale della nautica e le attività ad esso annesse. Anche sul lato della domanda si segnala inoltre un problema di ricambio generazionale, dato che molti figli degli armatori hanno un diverso

atteggiamento (e diverse possibilità) nei confronti del diportismo, contribuendo al rallentamento dell'economia del settore ed alla perdita di valore della flotta, anche per effetto delle minori risorse e attenzioni destinate alla sua manutenzione.

Ciò premesso, è possibile esplicitare con maggiore chiarezza i risultati emersi dai *focus group* in merito alla disponibilità di risorse umane e alle professionalità che gravitano nel comparto nautico schematizzando i principali elementi di riflessione in linee 3 direttrici fondamentali:

- *Esigenza di maggiori investimenti in ambito formativo e innovativo*
- *Ridotta capacità attrattiva del settore*
- *Esigenza di un ricambio generazionale/trasferimento di competenze in azienda*

Esigenza di maggiori investimenti in ambito formativo e innovativo	
<i>Carenza di scuole nautiche finalizzate all'apprendimento pratico</i>	Le imprese hanno sottolineato la mancanza di scuole nautiche e istituti di formazione professionale che integrino alle nozioni teoriche un buon livello di manualità e preparazione pratica. L'assenza di un'adeguata preparazione pregiudica lo stesso incontro tra le domanda e l'offerta. Afferma a tale proposito un imprenditore di Ancona: <i>"Abbiamo attivato tutti i canali possibili, tra cui l'alternanza scuola lavoro, ma non è stata una buona esperienza. L'istituto nautico non prepara adeguatamente i ragazzi che magari hanno nozioni tecniche ma non hanno manualità, capacità di identificare il problema"</i> .
<i>Esigenza di maggiore innovazione tecnologica dei processi</i>	In taluni casi le imprese segnalano come un programma di sostegni economici alla filiera, orientati al potenziamento delle innovazioni tecnologiche e al miglioramento della qualità dei servizi migliorerebbe la capacità attrattiva del comparto nautico, con ricadute positive sull'intera filiera.
Ridotta capacità attrattiva del settore	
<i>Il comparto nautico non affascina più i giovani</i>	Dai <i>focus group</i> emerge una perdita di interesse dei giovani verso il lavoro nella nautica, determinata da condizioni di lavoro pesanti, con turni di lavoro lunghi e numerose trasferte (spesso in presenza di bassi livelli remunerativi d'ingresso). Racconta un imprenditore: <i>"lavorando in tutta Italia richiediamo piena disponibilità alla trasferta. Durante le selezioni per assunzione di nuovo personale, tuttavia, il 90% dei candidati dichiara di non essere disponibile a spostarsi"</i> (Impiantistica, Ascoli Piceno).
<i>L'offerta di lavoro è prevalentemente composta da cittadini stranieri e adulti disoccupati</i>	Si registra un crescente impiego di manodopera straniera, soprattutto nei settori della carpenteria e della lucidatura, nei quali la disponibilità di manodopera italiana è nulla. Gli italiani che cercano impiego nel settore sono soprattutto <i>"disoccupati maturi"</i> , con competenze poco attinenti al comparto nautico, che cercano di reinserirsi in un settore oggi poco appetibile per i lavoratori più giovani: <i>"l'80% dei curricula ricevuti sono di cinquantenni disoccupati purtroppo spesso con competenze non adatte al nostro lavoro"</i> (Ancona, Cantieristica).



Esigenza di un ricambio generazionale/trasferimento di competenze in azienda	
<i>Trasferimento intergenerazionale delle competenze</i>	Le imprese denunciano inoltre come il progressivo scoraggiamento che caratterizza l'approccio dei giovani verso le professionalità della filiera nautica mette a rischio il trasferimento di competenze invece necessario per le imprese artigiane del settore.

5. LA FILIERA NAUTICA: TRASFORMAZIONE E RICOMPOSIZIONE DOPO LA CRISI

Uno degli obiettivi conoscitivi assegnati all'indagine qualitativa realizzata attraverso i *focus group* ha riguardato il complesso tema della filiera nautica, ovvero la questione delle relazioni funzionali, economiche e organizzative tra le imprese nei processi di acquisizione, gestione e distribuzione del lavoro e del reddito da esso derivante.

Tale obiettivo risulta centrale proprio in relazione alla scelta dello strumento dei *focus group*, in quanto il coinvolgimento diretto delle piccole e medie imprese e quindi il "racconto" delle loro esperienze consente di integrare, e talvolta di correggere, una prospettiva di analisi fondata esclusivamente sui risultati complessivi del settore o tutt'al più su dati aggregati per tipologie/gruppi di imprese.

Come chiaramente evidenziato all'interno dei paragrafi precedenti del presente contributo, in linea con i dati statistici presentati nella sezione del Rapporto dedicata all'analisi "quantitativa" della filiera della nautica da diporto in Italia, i destini dei distretti territoriali, così come quelli delle imprese per dimensione e ramo di attività (cantieristica, refitting e rimessaggio, impianti e allestimenti e servizi nautici) hanno vissuto le diverse fasi della crisi e della successiva ripresa del settore in maniera spesso disomogenea sia in relazione ai tempi e all'intensità della contrazione della domanda sia in relazione alla partecipazione al nuovo ciclo di crescita. Quattro differenti fasi succedutesi in poco più di un decennio (l'età dell'oro, l'impatto della crisi, la transizione, la ripresa), spesso caratterizzate da forti accelerazioni, hanno dunque investito le filiere, ridefinendone gli equilibri preesistenti generatisi nel corso della fase espansiva del settore (caratterizzata da una consolidata e consistente domanda di beni e servizi).

Al di là delle molte specificità (territoriali, settoriali, dimensionali) riscontrate nel vissuto della crisi tra le 60 imprese che hanno complessivamente partecipato ai *focus group*, emergono alcune forti convergenze nella loro lettura dei cambiamenti intervenuti nei rapporti tra le imprese della filiera nautica negli ultimi dieci anni, che è possibile ricondurre ad alcuni principali fattori:

- *Maggiore asimmetria/gerarchizzazione nei rapporti tra le imprese*
- *Maggiore squilibrio nella distribuzione del valore aggiunto*
- *Riduzione del rapporto fiduciario tra le imprese/passaggio a relazioni più formali*
- *Riduzione dello spazio solidaristico e comparsa di nuove conflittualità*

A monte di tutti i processi di trasformazione individuati vi è tuttavia un mutamento profondo da tutti rilevato, ovvero il sostanziale **congelamento dei prezzi** all'interno del settore (tra il picco negativo della crisi e oggi), che colpisce in scala progressivamente maggiore le imprese della subfornitura, ma che di fatto segna il passaggio, precedentemente richiamato, dalla "nautica dopata" alla "vera nautica". Naturalmente all'interno di una filiera in cui la relazione tra le imprese diviene più asimmetrica, la rideterminazione della distribuzione del valore penalizza

maggiormente le imprese della subfornitura, attraverso cui – secondo gli intervistati - i cantieri cercano di recuperare almeno una quota del margine perduto.

Tale “congelamento” ha peraltro modificato la struttura stessa della concorrenza, in molti casi portandola “verso il basso” in termini di prezzo ma anche in termini qualitativi, soprattutto nei territori in cui le imprese della subfornitura nautica - in assenza di cantieri capaci di sostenere il rilancio del settore – si trovino a competere per acquisire o conservare quote di una domanda decrescente (o tutt'al più stabile) all'interno di un mercato comunque impoverito. “*Oggi la concorrenza si fa sul prezzo, e non sulla qualità*” è una delle affermazioni più ricorrenti tra gli imprenditori intervistati, per indicare uno dei più importanti fattori di cambiamento della “nautica minore” dopo la crisi.

Appare infatti evidente come la percezione delle modificazioni intervenute all'interno della filiera risulti in larga misura condizionata dalla collocazione di ciascuna impresa rispetto al mercato, ovvero dalla sua centralità/marginalità all'interno del proprio sistema di relazioni economiche e commerciali. Ciò significa, ad esempio, che le imprese dell'impiantistica e degli allestimenti, legate alla filiera delle nuove costruzioni, più e prima delle altre hanno beneficiato della nuova crescita della domanda nei territori in cui la cantieristica sta vivendo una fase di rilancio (Marche ed Emilia Romagna, per restare all'interno delle aree di localizzazione delle imprese partecipanti ai *focus group*).

Al contrario, la percezione di una effettiva ripresa risulta del tutto assente tra le imprese prive di riferimenti all'interno di specifiche filiere, perché la cantieristica in alcuni territori è di fatto scomparsa o comunque si è fortemente ridimensionata (come emerso a Como e Latina), o perché il netto spostamento della domanda verso le imbarcazioni di dimensioni maggiori (>35-40 metri) trova alcuni territori infrastrutturalmente inadeguati ad acquisire significativi spazi di mercato in questa direzione (tale condizione è emersa nei focus group di Grosseto e La Spezia).

Considerando che, pur con andamenti talvolta antitetici, le diverse fasi del “ciclo economico-produttivo” della filiera nautica (costruzione e allestimento, rimessaggio e refitting, portualità e servizi nautici) conservano una forte interconnessione, laddove la cantieristica è tornata a crescere è tutto il sistema delle imprese nautiche e del suo indotto a beneficiarne, per effetto di un maggiore dinamismo complessivo della domanda – che investe anche i servizi – restituendo specificità a ciascuna delle fasi e delle professionalità attivate.

Entrando quindi nel merito dei mutamenti riscontrati nei rapporti tra le imprese, ovvero di ciò che spiega la trasformazione e ricomposizione della filiera della nautica da diporto dopo la crisi, si fa riferimento alla tavola di seguito riportata:

Maggiore asimmetria/gerarchizzazione nei rapporti tra le imprese	
<i>...nella determinazione del prezzo dei servizi</i>	<p>Le imprese denunciano il fatto che si sia notevolmente ridotta, se non del tutto azzerata, la possibilità per le aziende subfornitrici di “contrattare” il prezzo di un determinato prodotto/servizio, che viene invece stabilito unilateralmente, e a ribasso, parametrandolo in base alle offerte di “imprese marginali” che cercano di acquisire lavoro puntando proprio sulla concorrenza di prezzo.</p> <p>Come ha sintetizzato un imprenditore di Ravenna: <i>“vogliono comprare dall’azienda europea, magari italiana, perché ha un nome, però la vogliono al prezzo del cinese”</i>.</p>
<i>... nella determinazione dei tempi di pagamento</i>	<p>Come e forse più del prezzo è il tema dei tempi di pagamento a spiegare l’accresciuto potere decisionale del cantiere rispetto alle imprese subfornitrici; in questo caso, infatti, la piccola impresa non soltanto accetta di lavorare con modesti profitti, ma deve anticipare i costi e accettare ritardi ingiustificati (<i>“ci usano per fare cassa”</i>). Secondo la testimonianza di un’imprenditrice di La Spezia <i>“I cantieri si avvalgono della qualità del nostro lavoro, dei nostri artigiani, e per questo sono i primi nel mondo, però ci tengono in pugno con i pagamenti”</i>.</p>
<i>...nell’applicazione di clausole vessatorie e nell’uso strumentale di contestazioni e penali</i>	<p>Fin nella fase di definizione del contratto il cantiere “formalizza” i nuovi “rapporti di forza” attraverso il ricorso a clausole che “scaricano” sul subfornitore l’onere di qualsivoglia contestazione sia nella fase di verifica e collaudo da parte del cantiere stesso, sia nella fase di consegna al cliente, a prescindere dal rispetto o meno del capitolato stabilito.</p>
Maggiore squilibrio nella distribuzione del valore aggiunto	
<i>Imposizione di prezzi “bloccati” e rideterminazione della distribuzione del valore aggiunto all’interno della filiera</i>	<p>La determinazione unilaterale del prezzo dei prodotti/servizi da parte del cantiere comporta anche una rideterminazione della distribuzione del valore aggiunto all’interno della filiera, perché se è pur vero che i margini del settore si sono ridotti, tale riduzione non ha tuttavia colpito tutti alla stessa maniera.</p> <p>I cantieri, oggi più forti, sono infatti riusciti a recuperare una quota dei margini perduti comprimendo il prezzo riconosciuto al lavoro delle imprese subfornitrici, <i>“costrette a lavorare con margini ormai prossimi allo zero”</i>.</p>
Riduzione del rapporto fiduciario tra le imprese/passaggio a relazioni più formali	
<i>È venuto meno il rapporto fiduciario tra le imprese</i>	<p>Uno degli effetti della ridefinizione delle relazioni all’interno della filiera è costituito dal venir meno del rapporto fiduciario tra le imprese, al contrario molto forte nella fase pre-crisi <i>“quando – secondo un imprenditore di Ancona - era sufficiente una stretta di mano per considerare vincolanti gli impegni presi”</i>. La perdita del rapporto fiduciario si lega fortemente alle altre trasformazioni intervenute nell’intera filiera confermando un’accresciuta “distanza” che dal piano materiale si sposta anche a quello relazionale e interpersonale. Ciò appare particolarmente preoccupante considerando che si tratta di un’involuzione in una</p>

	<p>prospettiva di sistema e/o di rete, invece importante per l'acquisizione di nuovi spazi di mercato. È pur vero, comunque, che nella nautica di oggi (la "vera nautica"), in cui i margini di guadagno si sono ridotti, il sistema dei vincoli formali è divenuto un importante strumento di autotutela per tutte le imprese della filiera, in particolare per quelle collocate "più in alto".</p>
Riduzione dello spazio solidaristico e comparsa di nuove conflittualità	
<p><i>La riconversione verso il basso (dalla costruzione ai servizi) ha ridefinito il tema della collaborazione/ conflittualità tra le imprese nautiche</i></p>	<p>La riduzione degli spazi di mercato ha generato la cosiddetta corsa al "si salvi chi può". In particolare, la "riconversione peggiorativa", dalla costruzione ai servizi, e quindi il passaggio da una clientela generalmente formata da poche imprese ad una costituita da una molteplicità di utenti finali (dagli armatori ai turisti nautici) ha contribuito ad una frattura nelle relazioni funzionali e interpersonali preesistenti tra gli imprenditori che, di fronte ad una flessione quantitativa e qualitativa della domanda, si sono trovati ad essere "concorrenti diretti" anziché soggetti utilmente e reciprocamente solidali, come più frequentemente avveniva nelle fasi di forte accelerazione della domanda. La testimonianza di un produttore di accessori nautici di Ravenna conferma questo clima di scarsa solidarietà e collaborazione, denunciando come <i>"alle fiere i concorrenti vengono a vedere il prodotto di notte, non hanno nemmeno il coraggio di entrare in uno stand e presentarsi. C'è una guerra per rubarsi i clienti"</i>.</p>
<p><i>Assenza di condivisione di informazioni e competenze</i></p>	<p>Appare in tal senso esemplificativa l'espressione utilizzata da un'imprenditrice di La Spezia che, riferendosi al rifiuto da parte delle imprese di mettere a disposizione informazioni e competenze nei momenti di difficoltà, parla di <i>"sindrome del cercatore di funghi"</i>. Il progressivo frazionamento delle attività e dei servizi nautici ha finito per indebolire tutti gli operatori della "nautica minore", facendo venir meno il rapporto sinergico tra le imprese e contribuendo a marginalizzare il lavoro e a generare una nuova concorrenzialità e conflittualità tra le imprese (soprattutto tra le attività "sane" e quelle "marginali").</p>

All'interno della riflessione complessiva sui mutamenti e sulla ricomposizione della filiera nautica, un'ombra ricorrente – più che un vero e proprio riferimento esplicito – ha riguardato la questione della **"scomparsa della filiera nautica"**, intesa come il risultato di quel processo di sostanziale azzeramento della cantieristica che ha colpito alcuni territori ridefinendone le vocazioni e lo spazio d'azione delle altre imprese del settore.

In assenza di cantieri impegnati nella costruzione viene meno nel settore anche l'idea stessa della filiera intesa come spazio di interazione/collaborazione funzionale tra le imprese all'interno di un organico processo produttivo. Resta naturalmente viva un'ampia serie di attività di servizi nautici – non direttamente legati al *new building* ma più in generale al mantenimento della "flotta" – che naturalmente appartengono alla filiera in senso lato, come attività correlate e/o funzionali al ciclo

economico-produttivo della nautica, ma nelle quali le relazioni tra le imprese appaiono frammentate se non prevalentemente conflittuali.

Un ulteriore approfondimento sul tema è stato possibile attraverso l'analisi testuale delle parole utilizzate dagli imprenditori della piccola e media nautica intervistati per definire i cambiamenti intervenuti nella filiera negli ultimi 10 anni; ai partecipanti è stato chiesto di indicare un "termine chiave" che definisse in una sola parola il cambiamento subito dalla filiera nautica rispetto al passato e quale fosse invece il termine meno esplicativo. Il risultato di tale analisi è illustrato attraverso una rappresentazione schematica e visivamente efficace (ottenuta attraverso un *tag cloud*) della "intensità" e della frequenza di utilizzo delle parole-chiave indicate dai partecipanti.

Il termine più ricorrente che gli imprenditori individuano per definire le modificazioni della filiera nautica è "ridotta", facendo riferimento alla riduzione delle imprese coinvolte, della ricchezza generata e delle relazioni riscontrata negli ultimi 10 anni. Se da un lato tale riduzione ha indebolito fortemente le relazioni, le interconnessioni ed i legami tra le imprese, al tempo stesso la filiera è divenuta più selezionata (secondo termine più citato, insieme a "debole"), considerato che soltanto le imprese più capaci/integrate/solide sono infatti riuscite a resistere alla contrazione e modificazione della domanda.

Tra i termini più ricorrenti nel definire i cambiamenti intervenuti nella filiera nautica si rileva anche la parola "performante", ovvero più produttiva e "customizzata", che insieme al termine "reattiva" restituisce l'idea di una filiera che si è adeguata alle richieste del mercato e che si è dovuta spesso reinventare per poter resistere, passando dalla produzione alle riparazioni, al rimessaggio, ai servizi.

RISPETTO A 10 ANNI FA, OGGI LA FILIERA NAUTICA È PIÙ...



Coerentemente, analizzando i “minus” registrati negli ultimi 10 anni, la parola più ricorrente è “produzione”: come più volte sottolineato nel corso dei *focus group*, infatti, la crisi che ha interessato la nautica più degli altri settori, ha avuto ricadute dirette proprio sulla produzione, a fronte di una più contenuta perdita della domanda nell’ambito del refitting e dei servizi.

Ma la filiera è anche meno “ampia”, meno “ricca”. Alcuni intervistati hanno tuttavia evidenziato un cambiamento positivo intervenuto negli ultimi 10 anni, sottolineando come la filiera nautica sia meno “improvvisata” e meno “ridondante” (un concetto, questo, coerente con la maggiore selezione del personale), ma anche meno “drogata”, priva cioè di quel surplus di valore che la cosiddetta “età dell’oro” della nautica gli aveva attribuito.

RISPETTO A 10 ANNI FA, OGGI LA FILIERA NAUTICA È MENO...



6. L'ECONOMIA DELLA NAUTICA TRA DOMANDA DI REGOLE, BUROCRAZIA E CONTROLLI

Un tema ricorrente – sia come declinazione della riflessione sulla rappresentanza sia come questione di rilevante valore economico per il settore della nautica – è risultato inoltre quello delle regole e dei controlli, tanto più considerando aspetti quali la concorrenza estera, particolarmente avvertita in alcune aree del Paese ed in alcuni comparti, la “mobilità fisica” del bene o la presenza di una forte domanda – reale e potenziale – di armatori stranieri, che costitutivamente tendono a scegliere dove portare, tenere e mantenere la barca secondo una pragmatica valutazione di benchmark.

Tale questione si declina peraltro in un'ampia gamma di prospettive che hanno quale denominatore comune proprio il rapporto tra regole/controlli e sviluppo dell'economia nautica, evidenziando come una disomogeneità nell'impianto normativo e/o nella sua applicazione determini di fatto vantaggi o svantaggi economici per i territori, tanto più considerando che il diportista privilegia i contesti territoriali “accoglienti” e tende a “cancellare” dalle proprie rotte quelli più dissonanti dal valore assegnato all'esperienza nautica (non soltanto in termini naturalistici ma anche per la qualità dei servizi offerti e per la “risposta ambientale complessiva”, ivi compresa la politica dei controlli).

L'eccessiva burocrazia rilevata dagli intervistati non si accompagna tuttavia ad una adeguata regolamentazione del settore, che non riesce ad incorporare all'interno di un'unica “cornice” le diverse figure professionali che afferiscono all'impiantistica, all'artigianato, ai servizi, ecc.

In tale contesto occorre tuttavia segnalare come il tema dell'approvazione del nuovo Codice Nautico (novembre 2017), che ha visto la partecipazione attiva delle Associazioni di categoria, non sia stato accompagnato da un particolare interesse nelle osservazioni della maggior parte degli imprenditori intervistati; ciò, nonostante affronti alcune delle tematiche “critiche” emerse nelle discussioni di gruppo, quali la semplificazione burocratica e amministrativa, l'istituzione di nuove figure professionali o il rilancio della portualità.

Tale risposta sembra derivare: da un indiretto richiamo al tema della inadeguata rappresentanza delle istanze delle piccole e medie imprese del settore (in antisieri a quanto avviene per le Associazioni della grande cantieristica); da un atteggiamento di cauta attesa dovuta alla mancata approvazione dei decreti attuativi, che renderanno di fatto operative le nuove norme (tale compito spetterà al nuovo Governo); da un'attenzione degli intervistati verso altre priorità, che la nuova normativa non sembra aver adeguatamente affrontato o previsto di risolvere. Ciò premesso, al di là di alcune posizioni contraddittorie o eccessive enfattizzazioni di situazioni locali, è possibile articolare i risultati prevalenti dei *focus group* secondo lo schema di seguito riportato, che sviluppa la domanda di regole e controlli lungo quattro linee fondamentali:

- *Impatto delle normative e dei controlli sulla concorrenza internazionale*
- *Impatto delle normative e dei controlli sulla concorrenza tra territori italiani*
- *Impatto dei controlli sulla concorrenza tra le imprese*
- *Il Nuovo Codice Nautico. Tra poca conoscenza e scarse aspettative*

Prima di entrare nel merito del modo in cui si sviluppano le quattro linee sopra indicate, occorre considerare che una richiesta pressante e trasversale che rimanda al tema più generale della rappresentanza dei bisogni della nautica come atto preliminare fondamentale del rapporto tra le imprese della nautica e gli armatori da un lato e lo Stato e le sue articolazioni dall'altro, è la **cancellazione della pratica dei controlli eccessivi o ridondanti, che si traducono di fatto in vero e proprio "accanimento"**; tale pratica finisce per apparire come una "caccia alle streghe", basata su una relazione unilateralmente ostile che, al di là delle intenzioni che la motivano, determina a tutti i livelli una scarsa attrattività del territorio nazionale, condizionando negativamente l'intera economia del settore. Non a caso le imprese intervistate correlano al tema dell'accanimento dei controlli questioni molto diverse tra loro quali la competitività del territorio italiano rispetto ai competitors internazionali (Francia e Croazia i più citati), la competitività su scala interregionale (evidenziando come l'intensità e la pervasività dei controlli mutino significativamente nei diversi contesti regionali e provinciali) e l'effetto demotivante – al di là degli esiti dei controlli stessi – che la percezione di uno Stato ostile genera sui diportisti.

Più in dettaglio, le linee attraverso cui le imprese intervistate sviluppano la riflessione sulla questione delle normative e del controllo possono essere così spiegate:

A) Impatto delle normative e dei controlli sulla concorrenza internazionale	
<i>Domanda di regole/normative omogenee a livello europeo (e internazionale)</i>	La prima richiesta formulata dalle imprese partecipanti ai <i>focus group</i> riguarda l'esigenza di armonizzare le normative a livello europeo, in quanto un sistema di leggi più favorevole nei Paesi concorrenti (accompagnate da un diverso atteggiamento generale e da costi complessivi inferiori) riduce l'attrattività del territorio italiano.
<i>Domanda di un sistema di controlli che non penalizzi la nautica italiana (armatori e imprese) rispetto ai competitors europei</i>	La presenza di minori controlli, accompagnata da minori adempimenti burocratici, finisce per favorire, di fatto, l'attrattività degli altri Paesi a scapito dell'Italia, con effetti negativi particolarmente avvertiti nel campo dei servizi, della portualità e della manutenzione. Afferma al riguardo un imprenditore di Ravenna <i>"Ormai c'è chi compra la barca qui e la porta direttamente a immatricolare in Croazia"</i> . Occorrerebbe al contrario <i>"incentivare chi dall'estero viene a fare rimessaggio in Italia"</i> , attraverso riduzioni fiscali e agevolazioni.
<i>L'eccessiva burocrazia in Italia favorisce la delocalizzazione</i>	L'eccessiva burocrazia più volte segnalata, accanto agli elevati costi della manodopera e ai numerosi adempimenti fiscali cui sono chiamate le imprese italiane, ha negli anni incentivato il fenomeno della delocalizzazione, come testimonia un intervistato di Como,

	secondo il quale <i>“nel nostro settore chi è riuscito a sopravvivere è chi ha delocalizzato, chi è andato in paesi dove non si è totalmente oppresi da una burocrazia insopportabile”</i>
--	--

B) Impatto delle normative e dei controlli sulla concorrenza tra territori italiani	
<i>Domanda di una normativa e di sistemi tariffari omogenei sul territorio nazionale</i>	La questione della normativa nazionale, ed in misura ancora maggiore le forti disomogeneità riscontrate dalle imprese a livello territoriale, in particolare in relazione alle tariffe e alle concessioni, contribuiscono a determinare una sperequazione nei livelli di concorrenza delle imprese nautiche, all'interno del territorio nazionale
<i>Domanda di un sistema di controlli omogeneo sul territorio nazionale</i>	Analogamente, l'assenza di un sistema omogeneo di regole, di costi, e di obblighi formali e amministrativi, seppure in alcuni casi necessaria per tutelare le specificità e le fragilità territoriali, in altri casi penalizza alcuni territori a vantaggio di altri
<i>Domanda di regolamentazione della subfornitura nautica</i>	Alla eccessiva burocrazia più volte lamentata non si accompagna una adeguata regolamentazione del settore: gli intervistati denunciano infatti l'assenza di un "contenitore" che dia alle diverse figure professionali che ruotano attorno alla filiera della nautica – dalla tappezzeria, alla falegnameria, all'idraulica, all'elettricità – un "guscio protettivo" (come sostiene un impiantista di Ravenna). Quindi gli intervistati richiedono una regolamentazione che sia anche una protezione, istituendo ad esempio un registro nazionale della subfornitura nautica (con uno specifico codice Ateco)

C) Impatto dei controlli sulla concorrenza tra le imprese	
<i>Domanda di un sistema di controlli più incisivo sulle aree grigie del lavoro irregolare</i>	I controlli dovrebbero concentrarsi sulle imprese "marginali" e irregolari, che con la crisi sono proliferate e che fanno concorrenza sleale, applicando costi più vantaggiosi. Al contrario i controlli interessano quelle imprese, più facilmente rintracciabili, che investono e operano sul territorio.
<i>Gli adempimenti formali e la difficoltà ad ottenere le licenze per infrastrutture e progetti penalizza ulteriormente le imprese della nautica</i>	Il settore è ulteriormente penalizzato da alcuni adempimenti fiscali e burocratici non calibrati sulla nautica (come le comunicazioni all'Inail). Inoltre si segnalano difficoltà ad avere licenze per la realizzazione di nuove infrastrutture in territori in cui, pur a fronte di una carenza infrastrutturale <i>“per iniziare i lavori, con la normativa attuale, ci vogliono anni e anni. Poi le amministrazioni cambiano e con esse anche la programmazione e le normative sono sempre più vessanti per qualsiasi forma di imprenditorialità...”</i> (Latina).

D) Il Nuovo Codice Nautico. Tra poca conoscenza e scarse aspettative	
<i>Attesa per i decreti attuativi del nuovo codice Nautico</i>	Il Nuovo Codice della Nautica, approvato a Novembre 2017 ed entrato in vigore a Febbraio 2018, in attesa dei decreti attuativi cui sarà chiamato il nuovo Governo è accolto dagli intervistati con una tiepida partecipazione, dovuta anche alle lungaggini che spesso accompagnano l'approvazione dei

	decreti attuativi: <i>“l’ultima volta sono passati tre anni perché si realizzassero. Questi ritardi penalizzano il settore”</i> (Ancona)
<i>Poca conoscenza/poco interesse</i>	In generale si rileva una scarsa conoscenza dei contenuti del Nuovo Codice Nautico che tuttavia, pur realizzando una semplificazione burocratica e amministrativa, non sembra affrontare le vere questioni centrali per gli interlocutori intervistati

7. LE ISTANZE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DELLA NAUTICA: LA DIFFICILE RAPPRESENTANZA

La mancanza di unitarietà/identificabilità della nautica come settore, più volte evidenziata all’interno dell’analisi economico-statistica, emerge in maniera ancora più marcata in relazione alla possibile rappresentanza delle istanze complessive del settore sia da parte delle Associazioni imprenditoriali di riferimento sia da parte delle Istituzioni.

Un’ampia convergenza nei risultati dei *focus group* si riscontra infatti nel sentimento diffuso di insoddisfazione delle imprese intervistate sul modo in cui il comparto nautico è stato complessivamente inquadrato/gestito/trattato dalle Istituzioni negli ultimi dieci anni, ovvero sul modo in cui le imprese del settore e le loro Associazioni di riferimento sono riuscite a rappresentarne le istanze e a tutelarne l’agibilità e gli interessi.

Il riferimento al binomio nautica=ricchezza e, in misura ancora più marcata, all’abbinamento *nautica=evasione fiscale*, su cui sono state imperviate numerose decisioni adottate dai diversi Governi in campo economico e fiscale (il riferimento costante riguarda la tassa di stazionamento introdotta dal Governo Monti), rappresenta al riguardo una citazione ricorrente che riassume e simboleggia, in negativo, l’essenza dell’approccio dello Stato al settore della nautica denunciato dalle imprese. In questa direzione si muove la lucida affermazione di un imprenditore della provincia di La Spezia operante nel settore delle imbarcazioni da regata, secondo il quale *“tutti abbiamo subito il Governo Monti soprattutto per il parallelismo che è stato fatto nautica=evasione”*.

Vi è un secondo aspetto della difficile rappresentanza del settore, ancora una volta parzialmente riconducibile al tema dell’evasione, riguardante l’ipertrofia burocratica e dei controlli (analizzata in dettaglio nel paragrafo precedente), che sembra costituire un vero e proprio “tallone d’Achille” per le imprese del settore, esercitando una forza centrifuga nei confronti della domanda nazionale ed estera - effettiva e potenziale -, con effetti negativi particolarmente marcati sulle imprese dei servizi (portualità, Marine, ecc.), ma anche sulle attività di rimessaggio e refitting e sulle costruzioni. A tale riguardo, una modificazione di mercato indotta dalla inadeguata tutela degli interessi della nautica da diporto è stata la crescita delle attività di noleggio, per cui gli armatori hanno rinunciato alla proprietà dell’imbarcazione e, con essa, a tutte le implicazioni di carattere

burocratico/fiscale, riducendo tuttavia al tempo stesso la domanda di servizi legati alla gestione e manutenzione della barca da cui derivano quote non marginali dell'economia nautica.

Al di là degli aspetti di carattere normativo e fiscale - irrinunciabili all'interno di un'azione rivendicativa e di rappresentanza degli interessi legittimi del settore – sembra dunque emergere la **domanda di una nuova e diversa narrazione della nautica**, e soprattutto della “piccola nautica”, capace di raccontare l'intera articolazione del settore.

Una nuova narrazione, credibile ed intellettualmente onesta, capace al tempo stesso di spiegare (alle Istituzioni, alla politica, alla pubblica opinione) la quotidianità ed il valore della nautica da diporto accanto alle profonde trasformazioni che hanno investito i territori e le imprese del settore. Una narrazione quindi capace di:

- ✓ *Mettere in luce il valore del lavoro e delle professionalità che il settore esprime*
- ✓ *Raccontare l'impegno delle imprese per conservare i livelli occupazionali e le competenze interne anche nella fase recessiva*
- ✓ *Dare voce alle difficoltà reali che la lunga crisi ha generato*
- ✓ *Raccontare la condizione delle molte imprese costrette a cessare la propria attività o comunque a riconvertirsi verso attività a più basso valore aggiunto*

D'altra parte, come richiamato nelle pagine precedenti, neanche la partecipazione delle Associazioni di categoria alla stesura del Nuovo Codice della Nautica ha scalfito tra le imprese della “piccola nautica” la generalizzata percezione di un settore scarsamente capace di essere rappresentato/riconosciuto e di tutelare i propri interessi, ovvero di valorizzare il contributo dato all'economia, all'occupazione e, non ultimo, alla identità dei territori e del Paese.

Si riscontra, più in generale, una ineludibile ambivalenza nelle riflessioni delle imprese intervistate sul tema della rappresentanza, in quanto da un lato non sembra plausibile un'azione di *lobbying* del settore che escluda le grandi imprese; al tempo stesso, tuttavia, gli interessi delle grandi imprese della cantieristica nautica non sempre convergono, ed anzi talvolta confliggono con quelli della “piccola nautica”, quanto meno in termini di spazi di riconoscimento, concessioni e nelle scelte infrastrutturali.

Ancora più mortificante appare a tale riguardo il confronto con Associazioni “forti”, che riescono a far valere le ragioni dei propri iscritti attraverso azioni rivendicative talvolta a carattere dirompente e con un forte impatto mediatico (in particolare, i metalmeccanici e gli agricoltori). A tale proposito un imprenditore di Latina denuncia come i soggetti preposti all'approvazione di leggi o regolamenti che riguardano il settore nautico non prevedano alcun confronto con gli “addetti ai lavori”, con i soggetti interessati che subiscono quella normativa, al contrario di quanto avviene in altre categorie: *“Noi non siamo abituati alle rimostranze dei metalmeccanici, se non c'è una struttura di rappresentanza è difficile far sentire la nostra voce”* o come sostiene un imprenditore di Ravenna: *“Noi non avremmo avuto l'effetto Monti se fossimo stati l'agricoltura. L'agricoltura ha una forza contrattuale molto superiore alla nostra. La categoria è poco*

organizzata. Dobbiamo prendere coscienza che c'è un ruolo d'insieme che va ripensato... Dobbiamo riprendere a fare lobby tra le imprese del settore”.

Passando ad osservare le indicazioni emerse all'interno dei *focus group* sui limiti della capacità di rappresentanza delle imprese della subfornitura, ovvero delle loro istanze, queste appaiono diversificate e non sempre coerenti, riferendosi talvolta ad eventi specifici o in altri casi a questioni strutturali o alla composizione stessa del settore. In dettaglio, a raccogliere le maggiori citazioni sono i seguenti ambiti:

- ✓ *Identità, immagine e narrazione*
- ✓ *Fiscalità*
- ✓ *Burocrazia e controlli*
- ✓ *Dimensione d'impresa*
- ✓ *Investimenti e infrastrutture*

Ambiti della inadeguata rappresentanza delle istanze del settore	
<i>Identità, immagine e narrazione</i>	Si pone dunque, in rimo luogo, l'esigenza di raccontare, in positivo, la quotidianità e una diversa antropologia della nautica da diporto capace di superare la rappresentazione caricaturale della ostentazione del benessere su cui oggi appare schiacciata e di comunicare i valori che animano il diportista, ovvero la domanda profonda di contatto con la natura e con il mare, anche allo scopo di rafforzare una diversa e più appropriata conoscenza del settore presso le Istituzioni, la politica e la pubblica opinione.
<i>Fiscalità</i>	Nonostante i passi indietro compiuti nell'accanimento fiscale contro gli armatori (e conseguentemente sulle imprese della nautica), appare ancora lontanissima una pace fiscale tra lo Stato e il settore, su cui ancora si avvertono le conseguenze delle azioni passate. E soprattutto, afferma lucidamente un imprenditore di Ravenna <i>“non sono state poste le premesse affinché un Monti non possa tornare domani”</i> .
<i>Burocrazia e controlli</i>	Lo “Stato amico”, la dematerializzazione, lo snellimento delle procedure, che hanno caratterizzato l'azione della PA in altri settori, sembrano aver ignorato la nautica che, anche in questo ambito, ha evidenziato un deficit di rappresentanza, non riuscendo cioè a veicolare adeguatamente la situazione di un settore già duramente provato dalla crisi. Come afferma un imprenditore di Ravenna: <i>“Le forze politiche devono capire che la nautica prima fatturava 8 mld mentre oggi ne fattura 1, prima aveva un'incidenza sul Pil consistente, oggi quasi nulla. La politica non deve mettersi di traverso, ci deve dare una mano altrimenti andiamo tutti all'estero”</i>
<i>Dimensione d'impresa</i>	Se i “grandi cantieri” mostrano una maggiore capacità di rappresentare e tutelare i propri interessi, ciò non avviene per le piccole e medie imprese. Da un lato ciò è dovuto alla scarsa propensione del sistema delle PMI a “fare rete”, acuita negli anni della crisi; dall'altro la frammentazione o la “scomparsa” della filiera ha ulteriormente ridotto il senso di appartenenza e di condivisione necessario alla costruzione di comuni rivendicazioni. Vi è poi il tema della effettiva forza/capacità di contrattazione delle

	<p>Associazione delle imprese della “piccola nautica”, legato alla questione dei “rapporti di forza” che penalizzano queste ultime nonostante il loro centrale contributo alla produzione del valore aggiunto del settore. Anche per questo la generale richiede di un <i>codice Ateco della subfornitura nautica</i>, ovvero di uno strumento capace di sostanziare le forze delle imprese della piccola nautica, appare come la precondizione per modificare un deficit di rappresentanza che ne penalizza inevitabilmente l’agibilità e gli spazi di mercato.</p>
<p><i>Investimenti e infrastrutture</i></p>	<p>Una delle più rilevanti conseguenze della sottorappresentazione delle istanze delle imprese della “piccola nautica” si riscontra per gli investimenti e le infrastrutture, che oggi più che mai ne determinano lo sviluppo o la sua marginalizzazione in un determinato territorio; la portualità, le marine, le darsene e la loro capacità (ampiezza, profondità dei fondali) sono la precondizione del successo dei cantieri nautici, della manutenzione e dei servizi. In questo ambito, quindi, l’interlocuzione con le Istituzioni appare determinante, così come lo è un dialogo capace di sostenere la crescita locale all’interno di una visione d’insieme su scala nazionale, ovvero capace di parlare insieme alle Autorità locali, alle Regioni ed al Governo Centrale; <i>“La strategia di sostegno al settore dev’essere nazionale e le politiche locali”</i>.</p>

8. TRA LUNGIMIRANZA E CONTINGENZA: NAUTICA, CHE FARE?

9.

Le difficoltà segnalate in materia di unitarietà e rappresentanza delle istanze delle imprese della nautica si traducono in una vasta, ramificata – e talvolta disordinata – produzione di richieste a sostegno del settore, raccolte nei focus group. Risulta tuttavia possibile inquadrare alcune linee di indirizzo prevalenti tra le piccole e medie imprese della nautica, nella identificazione delle risposte necessarie ai propri bisogni, secondo una precisa gerarchia dal generale al particolare, in cui il generale è rappresentato dall’insieme del settore nautico come segmento dell’economia nazionale, mentre il particolare rimanda a risposte di carattere territoriale o riferite alle specifiche esigenze di pochi operatori.

Si tratta di prospettive riscontrabili anche tra le piccole e medie imprese di altri settori, in quanto è proprio un elemento costitutivo delle PMI – ed in particolare tra quelle che operano all’interno di filiere guidate da soggetti di grandi dimensioni – una divaricazione del giudizio tra la visione d’insieme sul mercato, cui spesso accedono soltanto in forma indiretta o “mediata”, e lo sguardo sul contingente, sulle risposte di breve periodo, cui gli imprenditori sono obbligati dalla quotidianità delle problematiche e dall’urgenza delle scadenze.

Naturalmente ciascuna delle due prospettive citate nasconde dei rischi, riferibili nel primo caso alla genericità degli interventi proposti, così come avviene per la richiesta di una riduzione del costo del lavoro e di un alleggerimento del carico fiscale, oppure auspicano un generale sostegno alla cantieristica navale, senza tuttavia presentare riferimenti concreti o indicarne le priorità. L’approccio contingente, al contrario, contiene il rischio di concentrarsi su interventi eccessivamente specifici o “micro-territoriali”, con effetti ridotti e spesso limitati ad una

prospettiva di breve periodo, tralasciando sullo sfondo la comprensione delle criticità che coinvolgono l'intero settore.

Ciò premesso, riprendendo alcuni spunti di riflessione emersi nel corso dell'indagine, ed in particolare nella lettura del mercato e nella produzione di risposte alla crisi da parte degli imprenditori della nautica, anche nella dimensione propositiva delle imprese intervistate è possibile distinguere due principali atteggiamenti caratterizzanti due distinte visioni, riassunte nello schema di seguito riportato.

- ✓ **Contingenza:** è il dato comune di tutte quelle risposte che si concentrano su problemi specifici, particolari di gruppi di imprese più che del settore; risposte che, in termini temporali, appaiono di breve periodo, se non schiacciate sul contingente, mentre, sotto il profilo territoriale hanno una direzione prettamente localistica, rivolgendosi ad un solo territorio o ad una porzione di esso. In questa seconda prospettiva i territori, come emerso in precedenza, appaiono come soggetti in assoluta concorrenza tra loro (esempio delle Marine), mentre non è percepita la possibilità di alcuna sinergia.
- ✓ **Lungimiranza:** caratterizza e informa tutte quelle proposte mirate a rilanciare e/o sostenere nel suo complesso la ripresa della nautica, nella prospettiva che soltanto rilanciando il settore, restituendo fluidità e coesione alle filiere, sarà possibile tutelare anche il benessere delle piccole e medie imprese, recuperare un'idea di futuro e prevenire gli errori che, in passato, hanno fatto trovare impreparate le imprese di fronte all'insorgenza e al perdurare della crisi. In questa prospettiva, pur non sottovalutando la questione della concorrenza tra territori, questa è posta in secondo piano rispetto ad una prospettiva "nazionale", ovvero della capacità del sistema della nautica italiana, di poter consolidare la propria posizione nel mercato internazionale, recuperando anche gli spazi di mercato perduti negli ultimi anni. Interessanti, rispetto agli obiettivi di analisi, le proposte emerse:

Proposte di interventi di sistema formulate nei focus group	
<i>Il "Codice Nautica"</i>	Tra le più interessanti e condivise proposte formulate all'interno dei <i>focus group</i> , peraltro in molti casi elaborate attraverso la collaborazione tra più imprese (lavoro congiunto in sottogruppi) vi è senza dubbio quella di individuare un "Codice nautica", ovvero uno strumento identificativo (nell'Ateco o in altro modo) che crei una sovrastruttura comune e consenta di fare "massa critica" a tutte quelle imprese della subfornitura nautica che, pur in ambiti e comparti diversi (dalla meccanica, al legno, agli impianti, alla tappezzeria, ecc.) partecipano a pieno titolo alla realtà di questo settore.
<i>Il Ministero della Nautica</i>	Un'altra interessante richiesta - ancora una volta finalizzata a valorizzare la dimensione d'insieme del settore -, riguarda l'introduzione di uno specifico Ministero della Nautica, "che sia espressione della realtà imprenditoriale e che abbia le competenze del settore".
<i>Semplificazione della normativa e adeguamento di quella europea</i>	Centrale per lo sviluppo della nautica sembra inoltre essere il superamento delle disparità di trattamento fiscale, legislativo e burocratico cui sono soggetti i comparti e i territori, nonché gli operatori dei diversi Paesi Europei, che penalizzano la competitività

	<p>delle imprese italiane.</p> <p>Si segnala dunque l'esigenza di <i>"equiparare la normativa dei Paesi che affacciano sul Mediterraneo, non solo a livello internazionale ma anche tra le regioni, armonizzando al tempo stesso la frequenza e l'intensità dei controlli"</i>.</p>
<p><i>Maggiore coordinamento tra i sistemi portuali</i></p>	<p>Un interessante elemento emerso durante i focus ha inoltre riguardato le notevoli differenze in termini di procedure amministrative e doganali tra i vari porti, evidenziandosi forti segnali di discrezionalità in termini di interpretazione della normativa vigente e paventando al contrario l'esigenza di una maggiore omogeneità.</p> <p>Gli imprenditori segnalano inoltre una sostanziale disparità dei sistemi tariffari relativi agli ormeggi, introducendo la possibilità di realizzare un sistema di coordinamento che preveda il mantenimento di prezzi concorrenziali. Tale disparità è avvertita soprattutto dagli imprenditori di Latina, che asseriscono come <i>"nell'Adriatico il costo degli ormeggi è calmierato dalla concorrenza Croata; al contrario nel Tirreno i prezzi applicati per ormeggiare un'imbarcazione nei porti turistici sono molto alti, anche per le notevoli risorse paesaggistiche del territorio"</i>.</p>
<p><i>Ripensamento della normativa sulle concessioni demaniali</i></p>	<p>Le imprese lamentano soprattutto la ridotta durata delle concessioni demaniali (oltre che la complessità delle procedure), che spesso sono incompatibili con la durata delle commesse e con il rischio legati agli investimenti richiesti. A tale proposito si sottolinea come sia importante <i>"stabilizzare le concessioni demaniali su tempistiche che siano sostenibili sul piano degli investimenti"</i>. I richiami alla Direttiva Bolkenstein risultano al riguardo ricorrenti, evidenziando una domanda di deroghe (peraltro possibili e presenti) che restituisca maggiori tutele agli imprenditori che investono sul pubblico demanio.</p>