



Produzione
Nautica

**DINAMICHE E PROSPETTIVE
DI MERCATO DELLA FILIERA
NAUTICA DA DIPORTO**

SETTIMA EDIZIONE

*Uno strumento per comprendere il settore
e per orientare le aziende, gli operatori e le istituzioni
nella definizione delle strategie future*



Nautica

**DINAMICHE E PROSPETTIVE
DI MERCATO DELLA FILIERA
NAUTICA DA DIPORTO**

SETTIMA EDIZIONE

*Uno strumento per comprendere il settore
e per orientare le aziende, gli operatori e le istituzioni
nella definizione delle strategie future*

Maggio 2019

At the bottom of the page, there are three horizontal, wavy lines in a light gray color, resembling stylized waves or a decorative border.

INDICE



1

INTRODUZIONE

Pag 5

Obiettivi dello studio
2019 e analisi dei
risultati

IL QUADRO ECONOMICO ITALIANO

Pag 9

1.1 Italia, nel 2018 si
ferma il Pil ma continua
la corsa dell'export
1.2 La manifattura
anticipa e approfondisce
la caduta del Pil
1.3 Nonostante la
recessione, per la
nautica da diporto il
2018 è stato un anno
eccezionale

2

IL MERCATO GLOBALE DELLA NAUTICA: GRANDI YACHT E ATTIVITÀ DI *REFIT & REPAIR*

Pag 17

2.1 Il mercato globale
2.2 Le recenti dinamiche
di mercato e le
prospettive per i
prossimi anni
2.3 L'industria dei grandi
yacht
2.4 Mercato del *Refit &
Repair*

3

LA FLOTTA NAUTICA E LA PORTUALITÀ IN ITALIA

Pag. 29

3.1 La flotta nautica in
Italia
3.2 La portualità in Italia



4

STATO DELLA FILIERA DELLA NAUTICA DA DIPORTO

Pag 37

- 4.1 La nautica da diporto in Italia. Un'eccellenza del *Made in Italy* spesso sottovalutata
- 4.2 Le conseguenze della crisi su una realtà produttiva difficile da perimetrare
- 4.3 Il settore nautico in Italia
- 4.4 La nautica dei piccoli letta attraverso i dati Istat
- 4.5 La nautica dei piccoli letta attraverso la banca dati degli studi di settore
- 4.6 La struttura delle micro e piccole imprese della nautica da diporto
- 4.7 Distribuzione e specializzazione produttiva delle micro e piccole imprese della nautica nei territori



5

EVOLUZIONE DELLA DOMANDA E NUOVE SFIDE DI MERCATO PER LE PMI DELLA NAUTICA

Pag 57

- 5.1 Introduzione
- 5.2 Le PMI della subfornitura nautica e la posizione di mercato: una proposta di classificazione
- 5.3 Il lascito della crisi: mutamenti strutturali e atteggiamento degli imprenditori verso le nuove relazioni di mercato
- 5.4 La congiuntura: il 2018 anno "effervescente e veloce"
- 5.5 Tra mercato estero e mercato interno: le filiere locali garanzia di competitività
- 5.6 L'origine della domanda di produzioni e servizi destinata alle imprese della piccola nautica
- 5.7 Difficile e imprevedibile, ma ricco, dinamico e crescente
- 5.8 Il posizionamento strategico delle PMI della subfornitura nautica sul mercato
- 5.9 Quale futuro per le PMI della nautica da diporto
- 5.10 Quali interventi per le PMI e per le imprese artigiane della nautica

CNA Nautica

Piazza Mariano Armellini 9A – 00162 Roma

www.cna.it

produzione@cna.it

Ricerca a cura del Centro Studi CNA

Hanno partecipato: Alessandro Battaglia, Leonardo Bianchi, Lamberto Magnani, Antonio Murzi (CNA);
Fabio Piacenti (Eu.R.E.S.); Lorenzo Pollicardo (Esperto del settore nautico)

Progetto grafico: Albavision srl



INTRODUZIONE

Obiettivi dello studio 2019 e analisi dei risultati

Giunto alla settima edizione, il Rapporto di Ricerca “Dinamiche e Prospettive di Mercato della Filiera Nautica del Diporto” curato da CNA si propone di fornire una lettura integrata e aggiornata delle diverse dinamiche economiche e relazionali che caratterizzano il settore mediante una analisi che pone in primo piano la prospettiva delle PMI e delle imprese artigiane, molto numerose nel settore ma spesso sottovalutate.

Seguendo lo schema della scorsa edizione, il Rapporto si sviluppa seguendo un percorso narrativo composto di due parti.

La prima si snoda lungo i primi quattro capitoli e delinea gli andamenti del settore basandosi su dati quantitativi di fonte istituzionale. Dopo avere ricostruito il quadro macro-economico dell’Italia nel 2018 (primo capitolo) e l’andamento del mercato globale dei grandi yacht (secondo capitolo), l’analisi si sofferma sul mercato italiano della nautica ponendo attenzione sia ai temi della portualità e del parco nautico (capitolo terzo) sia ai risultati economici delle imprese del settore (quarto capitolo).

La seconda parte, cui è dedicato interamente il quinto capitolo, si propone di integrare le informazioni quantitative con le testimonianze degli operatori. Esso riporta infatti i risultati di sette *focus group* cui hanno partecipato le imprese artigiane del settore nautico e di cinque interviste guidate a responsabili di cantieri di medie e grandi dimensioni. I contributi degli intervistati appaiono come tanti tasselli che insieme concorrono a definire nitidamente i connotati della filiera produttiva. In particolare, le interviste ai responsabili dei cantieri, che rappresenta la

più importante novità di questa edizione, permette di “completare” la visione della filiera attraverso la prospettiva delle imprese che, collocandosi al vertice del processo di gestione delle commesse, domandano professionalità e competenze alle PMI della nautica, esternalizzando una o più funzioni del processo di costruzione, allestimento e consegna del prodotto.

Passando ai risultati presentati nel Rapporto, un primo dato riguarda l’anno da poco concluso nel quale la produzione nautica italiana ha registrato una crescita di 14,2 punti percentuali. Questo incremento che appare eccezionale, considerando che nel 2018 la produzione manifatturiera dell’Italia è aumentata solo del 0,9%, è stato determinato in gran parte dalle esportazioni. Le vendite all’estero del settore nautico italiano sono infatti aumentate anch’esse a un ritmo molto più sostenuto (+7,9%) di quelle totali riferite all’intero Paese (+4,6%), a conferma di quanto la nostra nautica sia apprezzata nel mondo, essendo capace di incorporare la qualità e l’eccellenza tipiche del *Made in Italy*.

Il 2018 appare a tutti gli effetti come un anno “spartiacque” per un settore che è stato in grado di far tesoro degli anni della crisi economica, per ristrutturarsi e porre le condizioni per una ripresa solida e duratura. Questo è vero soprattutto per le imprese più piccole la cui importanza è spesso sottovalutata essendo offuscata dalla notorietà e la fama dei grandi cantieri. Tra il 2009 e il 2017 il perimetro della base produttiva costituita dalle imprese più piccole si è infatti ridotto in maniera importante (-20% circa è la perdita delle imprese micro e piccole) ma, a fine periodo, in esso operano imprese più solide e patrimonializzate di quelle presenti nel 2009. Questa circostanza è stata riportata anche da molti imprenditori intervistati nei focus, secondo i quali, per quanto dolorosa, la crisi ha avuto almeno il merito di “sgonfiare un settore che negli anni d’oro precedenti il 2008 era cresciuto in maniera eccessiva e sbilanciata”.

In continuità con la precedente edizione, il rapporto 2019 ha voluto di valorizzare anche l’esperienza dei vari distretti presenti nelle regioni italiane che rappresentano la somma algebrica delle competenze delle piccole e medie imprese che rendono unico il panorama italiano della nautica.

I *focus group* sono stati infatti realizzati in cinque realtà regionali dove il comparto della cantieristica nautica e del suo indotto vanta un radicamento storico e una particolare rilevanza sul piano socio-economico. Un ringraziamento particolare va alle imprese e alle strutture delle CNA di Liguria, Marche, Emilia Romagna, Sardegna e Toscana che hanno collaborato alla realizzazione dei sette *focus group* territoriali. Quattro di tali *focus group* sono stati organizzati coinvolgendo le PMI e le imprese artigiane della produzione in territori a forte vocazione settoriale, allo scopo di analizzare le PMI della filiera della nautica da diporto che svolgono attività legate al processo di produzione; gli altri tre, invece, hanno coinvolto le PMI della filiera nautica impegnate nella realizzazione di servizi in territori con una prevalente specificità legata alla portualità.

In definitiva con questa edizione del Rapporto, CNA si propone di offrire una narrazione nuova, arricchita e puntuale, che vuole essere un utile strumento per illustrare la quotidianità ed il valore della nautica da diporto sullo sfondo delle profonde trasformazioni che hanno investito i territori e le imprese del settore e con uno sguardo proiettato agli scenari futuri.

Buona lettura.



CAPITOLO 1

Il quadro economico italiano

1.1 ITALIA, NEL 2018 SI FERMA IL PIL MA CONTINUA LA CORSA DELL'EXPORT

Nel 2018 il Prodotto Interno Lordo dell'Italia ha registrato due contrazioni congiunturali nel terzo e nel quarto trimestre, entrambe pari a -0,1% (grafico 1), che, giungendo dopo quattordici incrementi trimestrali consecutivi, hanno interrotto il più lungo periodo di espansione dell'attività economica del nostro Paese negli anni Duemila.

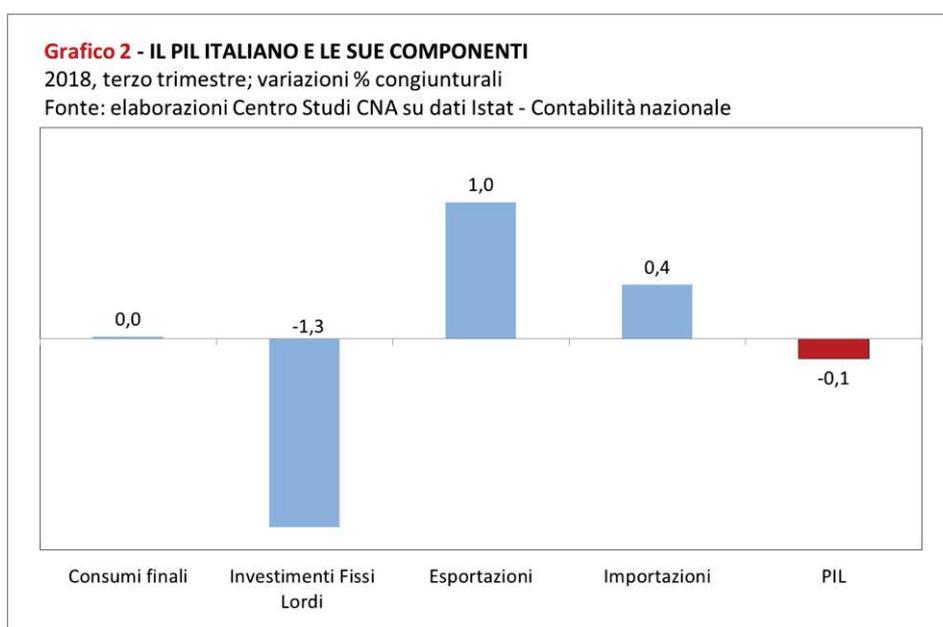
Grafico 1 ITALIA - Prodotto Interno Lordo
 Variazioni trimestrali congiunturali e tendenziali percentuali; I trimestre 2014 -IV trimestre 2018
 Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat



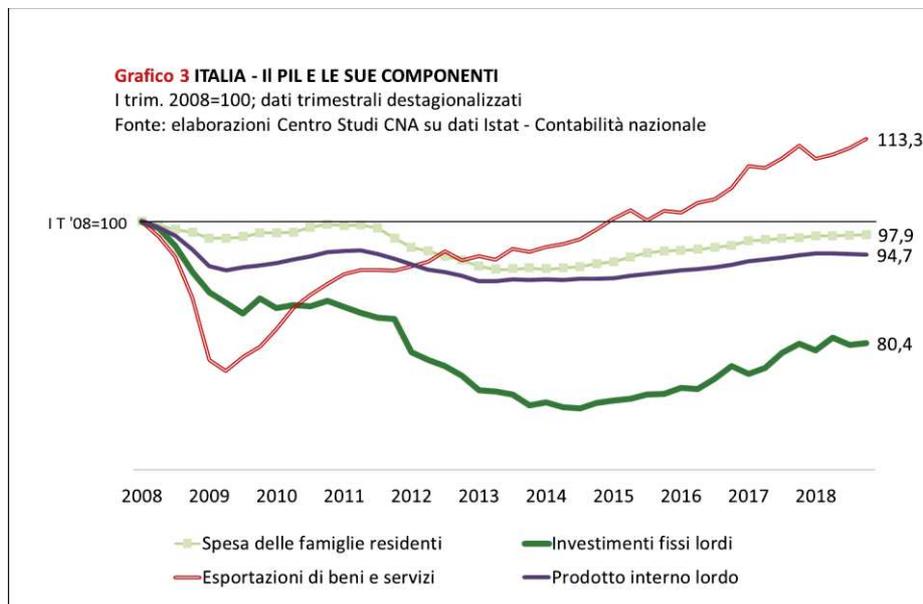
Di conseguenza, su base annua, il ritmo di crescita del PIL ha registrato una brusca decelerazione passando dal +1,5% del 2017 al +0,9% del 2018.

La recessione tecnica in cui è incappata l'economia italiana a fine 2018, già alle spalle dopo che il PIL è aumentato del +0,2% nel primo trimestre 2019, è stata determinata dalla debolezza della domanda interna.

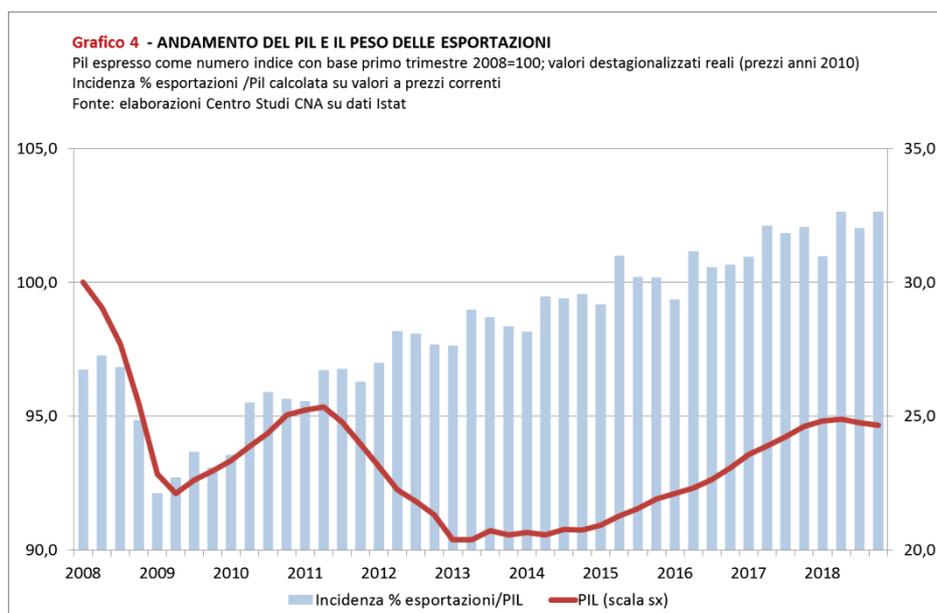
Nella media del terzo e del quarto trimestre dello scorso anno, infatti, i consumi finali delle famiglie hanno registrato una variazione nulla (0,0% sia nel terzo che nel quarto trimestre) mentre gli investimenti sono diminuiti dello 0,5% (-1,3% nel terzo trimestre e +0,3% nel quarto). Le esportazioni al contrario sono aumentate dell'1,1%, risultante dalla media del +1,0% del terzo trimestre e del +1,3% del quarto, attenuando così la caduta complessiva del prodotto (grafico 2).



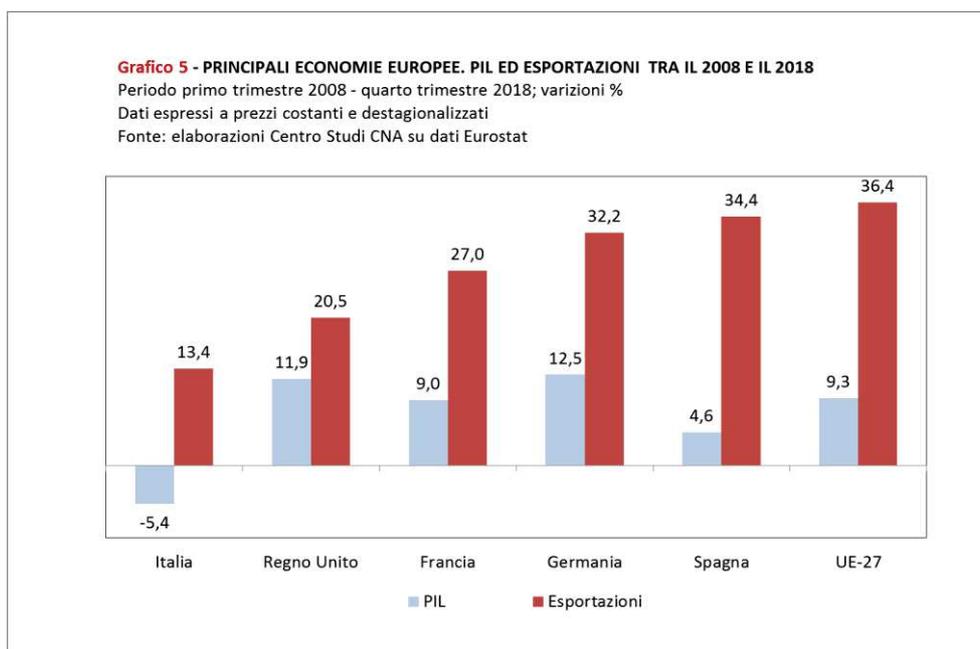
La maggiore tonicità delle esportazioni rispetto a quella degli altri aggregati della contabilità nazionale italiana è un dato che non riguarda solamente il 2018. Anche in un arco temporale di lungo periodo l'export appare la componente più dinamica della nostra economia: infatti, con una crescita cumulata del 13,3% registrata tra il primo trimestre 2008 e il quarto trimestre 2018, è il solo aggregato del conto risorse-impieghi ad avere recuperato i livelli pre-crisi (grafico 3).



Per effetto di questo maggior dinamismo, dal 2009 a oggi l'incidenza dell'export sul PIL è cresciuta in maniera pressoché ininterrotta e, a prescindere dalle fasi cicliche attraversate dall'Italia nel periodo considerato, è passata dal 22,1% del primo trimestre 2009 al 32,6% del quarto trimestre 2018, il valore più alto mai registrato dal 1995, ovvero da quando esistono le serie trimestrali dell'Istat (grafico 4).



Dai dati positivi fin qui commentati emerge con chiarezza l'importanza delle esportazioni per la nostra economia, che risulta però ridimensionata quando la performance delle vendite all'estero dell'Italia viene confrontata con quelle delle principali economie europee. In un arco decennale, infatti, la variazione cumulata dell'export italiano (come si è detto +13,4% tra il primo trimestre 2008 e il terzo trimestre 2018) è solo la metà di quella della Francia e poco meno di un terzo di quelle messe a segno da Spagna e Germania (grafico 5).

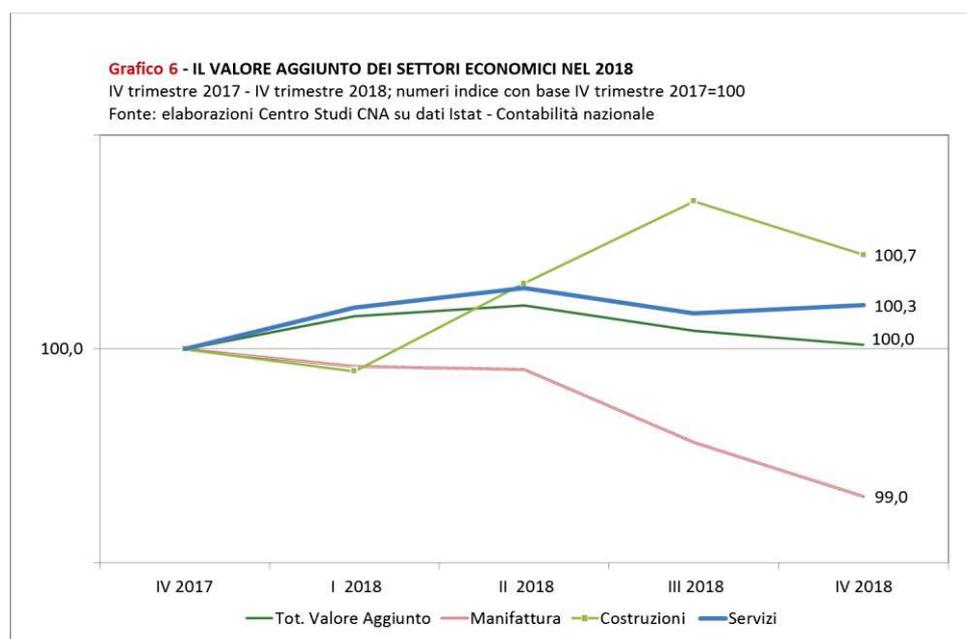


Questi risultati evidenziano che il potenziale delle esportazioni italiane è tutt'altro che ottimizzato, considerato che il 98% delle nostre esportazioni è costituito da produzioni manifatturiere e che il *Made in Italy* è riconosciuto a livello mondiale come sinonimo di qualità ed eccellenza.

1.2 LA MANIFATTURA ANTICIPA E APPROFONDISCE LA CADUTA DEL PIL

Il rallentamento del PIL italiano è stato determinato essenzialmente dal settore manifatturiero che nel 2018 ha accusato quattro decrementi trimestrali congiunturali consecutivi, anticipando quindi la recessione tecnica in cui è piombato l'intero sistema economico nella seconda metà dell'anno. Tra il quarto trimestre 2017 e il quarto trimestre 2018 il valore aggiunto manifatturiero è

diminuito di un punto percentuale mentre gli altri settori registravano incrementi della ricchezza prodotta (+0,7% le costruzioni e +0,3% i servizi, grafico 6).



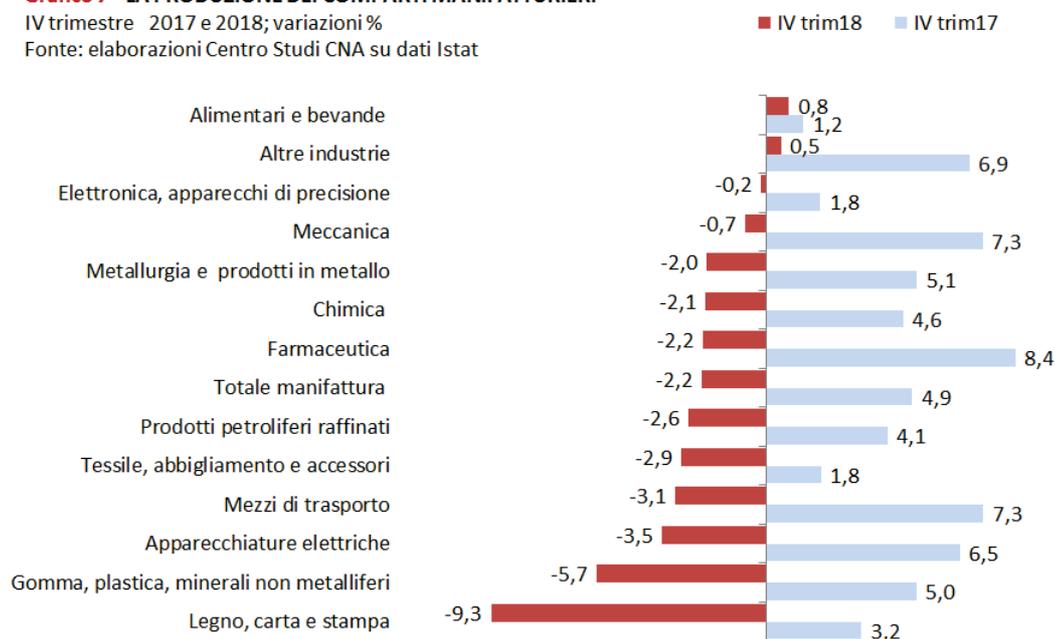
Ancor più marcata è stata la diminuzione dell'attività misurata in termini di quantità prodotte. Nel 2018 la produzione è aumentata complessivamente di quasi un punto percentuale ma nel quarto trimestre essa risultava inferiore del 2,2% rispetto allo stesso periodo 2017. Si tratta di una variazione negativa che è sintesi del peggioramento dello stato di salute diffuso tra i vari comparti di attività economica. Il segno "meno", infatti, ha accompagnato l'andamento della produzione in undici casi su tredici.

Particolare preoccupazione desta soprattutto l'andamento della produzione del comparto dei mezzi di trasporto, passata dal +7,3% registrato nel quarto trimestre 2017 al -3,1% nello stesso periodo 2018 (grafico 7), in virtù delle forti interconnessioni esistenti con altre produzioni intermedie e complementari (in primis la meccanica e la chimica).

Grafico 7 - LA PRODUZIONE DEI COMPARTI MANIFATTURIERI

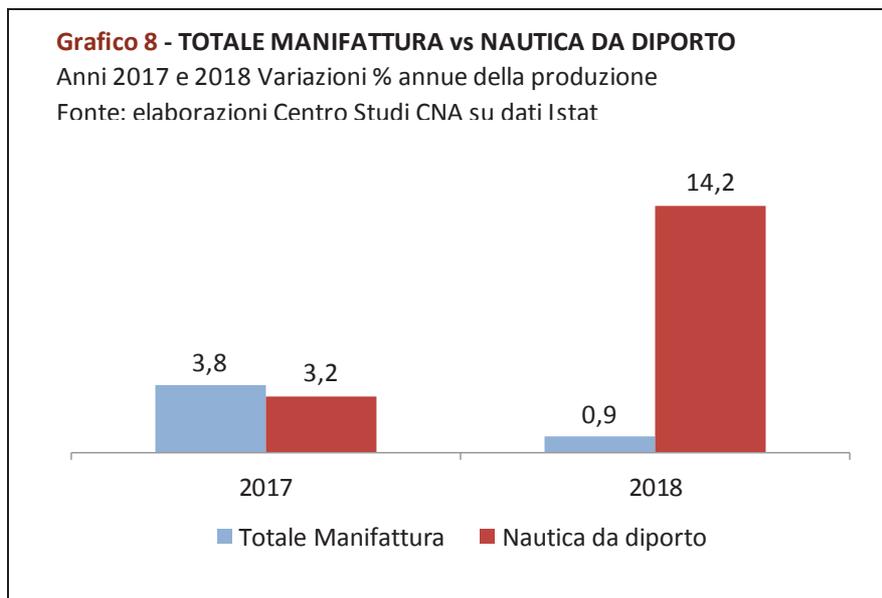
IV trimestre 2017 e 2018; variazioni %

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

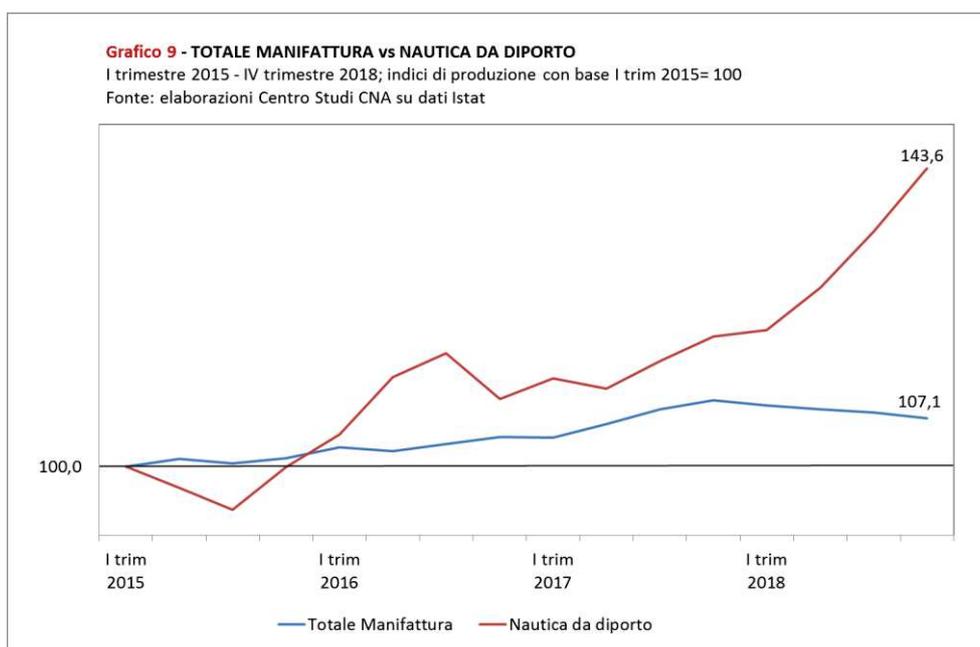


1.3. NONOSTANTE LA RECESSIONE, PER LA NAUTICA DA DIPORTO IL 2018 È STATO UN ANNO ECCEZIONALE

A differenza dei principali settori manifatturieri, il comparto della nautica da diporto non ha subito in alcun modo il progressivo deterioramento del quadro macroeconomico nazionale. Se infatti, come si è detto, nel 2018 la manifattura nel suo complesso è cresciuta di circa un punto percentuale, accusando così una forte decelerazione rispetto al 2017, la dinamica produttiva della nautica da diporto è stata ben diversa: dopo avere registrato nel 2017 un incremento poco inferiore rispetto a quello dell'intera manifattura (+3,2% contro +3,8%), nel 2018 essa ha messo a segno un'accelerazione eccezionale superiore ai 14 punti percentuali (grafico 8).



Anche in un periodo temporale più ampio la performance della nautica da diporto appare di tutto rilievo: tra il primo trimestre 2015 e il quarto trimestre 2018, la produzione del comparto è aumentata in termini cumulati del 43,6% mentre quella riferita all'intera manifattura "solamente" del 7,1% (grafico 9).



Gli ottimi risultati della nautica da diporto conseguiti negli ultimi anni sono legati a doppio filo all'apprezzamento riconosciutole a livello internazionale. Con una quota dell'export del diporto globale prossima al 17%¹ nel 2016 l'Italia è infatti il primo esportatore mondiale davanti a Olanda, Stati Uniti e Germania.

Secondo l'Istat le esportazioni italiane di imbarcazioni da diporto e sportive, pari 1,8 miliardi di euro nel 2018, sono aumentate in valore del 7,9% rispetto al 2017. Si tratta di un tasso di crescita superiore di oltre tre punti rispetto a quello registrato complessivamente da tutte le nostre produzioni manifatturiere, sintesi di dinamiche di intensità molto variabile nelle diverse aree geografiche. Se da un lato nei paesi europei, che insieme assorbono il 40,0% delle vendite all'estero del diporto italiano, l'export è aumentato dell'1,6%; dall'altro, variazioni positive e a doppia cifra sono state registrate nei paesi dell'America settentrionale (+22,6%) e dell'America centro-meridionale (+23,6), che complessivamente sono destinatari del 46,2% delle esportazioni della nautica italiana.

Tavola 1 - ITALIA, esportazioni per area geografica delle imbarcazioni da diporto e sportive*

Valori in euro e composizione % 2018 e variazioni % 2017/2018

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat - Commercio con l'Estero

PAESI	2018 (euro)	Variazione % 2017/2018	Composizione %
EUROPA	736.902.843	1,6	40,0
<i>Unione europea 28</i>	603.489.256	-1,3	32,8
<i>Paesi europei non Ue</i>	133.413.587	17,1	7,2
AMERICA	851.798.108	25,8	46,2
<i>America centro-meridionale</i>	435.213.628	16,0	23,6
<i>America settentrionale</i>	416.584.480	38,1	22,6
ASIA	177.635.667	-1,0	9,6
OCEANIA E ALTRI TERRITORI	70.992.954	-38,2	3,9
AFRICA	5.136.258	-51,8	0,3
Totale Nautica da Diporto	1.842.465.830	7,9	100,0
Totale Settori Manifatturieri	349.645.369.921	4,6	

*classe Ateco 2007 'CL3012'

¹ Cfr. "Esportare la Dolce Vita", Centro Studi Confindustria – Prometeia (2017)



CAPITOLO 2

Il mercato globale della nautica: grandi yacht e attività di Refit & Repair

2.1 IL MERCATO GLOBALE

Nel 2018 il mercato globale della nautica ha messo a segno il settimo incremento consecutivo al quale ne seguirà verosimilmente un altro nel 2019.

Le stime per il prossimo anno, seppur in lieve ribasso rispetto alle aspettative, confermano infatti un'ulteriore crescita dei mercati globali della nautica. Tale dinamismo sembra determinato dal perdurare di un favorevole quadro economico internazionale nel quale la fiducia dei consumatori e la propensione alla spesa nella nautica beneficiano dei bassi livelli di inflazione, dei tassi di interesse ai minimi storici, dei mercati "equity" in espansione, dei tassi di occupazione in crescita.

Il segno "più" caratterizza gli andamenti dei mercati più maturi della nautica globale (Nord America *in primis*, insieme all'Europa) così come i risultati di esercizio dei principali gruppi produttori dei paesi leader nella produzione quali l'Italia, la Francia, la Germania e il Regno Unito. In tali Paesi, gli utili finanziari, registrati nel 2017 e nel 2018, si sono tradotti negli ultimi mesi in una serie di investimenti in ricerca e tecnologia, unitamente al ripristino di molte posizioni lavorative dismesse nel periodo della crisi. L'incremento della domanda di lavoro è stato tale da rendere problematico il reperimento di risorse professionali ed in particolare di personale qualificato per la produzione del settore.

Di seguito i dati ICOMIA che fotografano complessivamente lo stato di salute del settore a livello mondiale.

- Circa 100mila aziende nautiche attive
- Oltre un milione di occupati “diretti”
- 33 milioni di unità da diporto naviganti nel mondo
- 25mila tra Marina e strutture ricettive nautiche
- Oltre 46 miliardi di euro di fatturato complessivo nautico, di cui circa 20 miliardi generato dalla cantieristica
- Un numero di diportisti notevole di cui 143 milioni negli Stati Uniti, 37 milioni nel Continente Europeo, 12 milioni in Canada, 5 milioni in Australia.

Su un piano di visione strategica l’industria nautica, oggi così fortemente globalizzata, si trova a fronteggiare più sfide, sintetizzabili nei seguenti punti, che insieme incideranno fortemente sulla domanda globale della nautica.

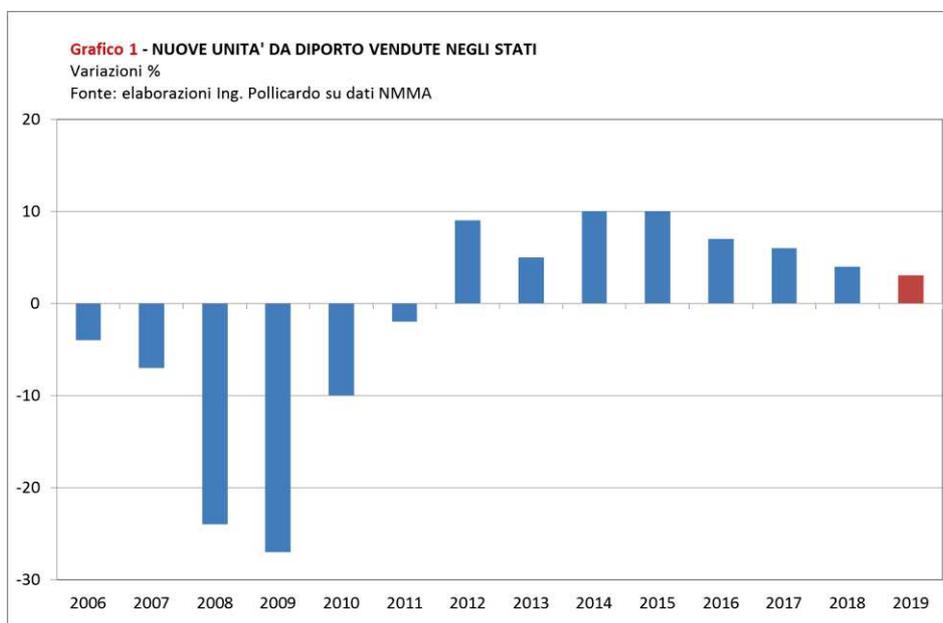
- L’invecchiamento della popolazione diportistica con un numero sempre minore di giovani che si affacciano alla nautica
- Il progressivo cambio di mentalità del consumatore nautico, sempre più attratto dagli obiettivi esperenziali e meno dall’essere meramente il proprietario di una imbarcazione
- Il progressivo venir meno delle lunghe crociere ed il sempre maggior ricorso a weekend e singole giornate in mare
- Un significativo cambiamento delle preferenze sociali e demografiche, con l’esigenza dello “stare connessi” e la ricerca di prodotti sostenibili e di facile accesso e gestione
- La domanda crescente di imbarcazioni “smart” ma semplici da condurre grazie alla gestione *touch* e controllo integrato di tutti i sistemi di bordo, intrattenimento e comfort compresi
- La definitiva affermazione del web e dei social in tutte le attività di commercializzazione e marketing
- L’esigenza sempre più vincolante per il diportista di rivolgersi ai cantieri produttori anche per il servizio, la gestione e l’assistenza post vendita
- Il declino, nelle piccole unità e particolarmente nel mercato americano, delle propulsioni entro-bordo ed entro-fuori bordo, con il conseguente sviluppo di motori fuori bordo di altissima potenza e prestazioni
- Il crescente interesse nelle propulsioni ibride/elettriche in linea con il mercato *automotive*
- L’esigenza di progettare carene innovative che garantiscano minor richiesta di potenza e ridotti consumi a parità di prestazioni

- Esigenza di sviluppo di sempre maggior nuovi modelli e attività in R&S, che favorisce la aziende più strutturate e solide finanziariamente, nella logica dell'industrializzazione del settore a livello globale.

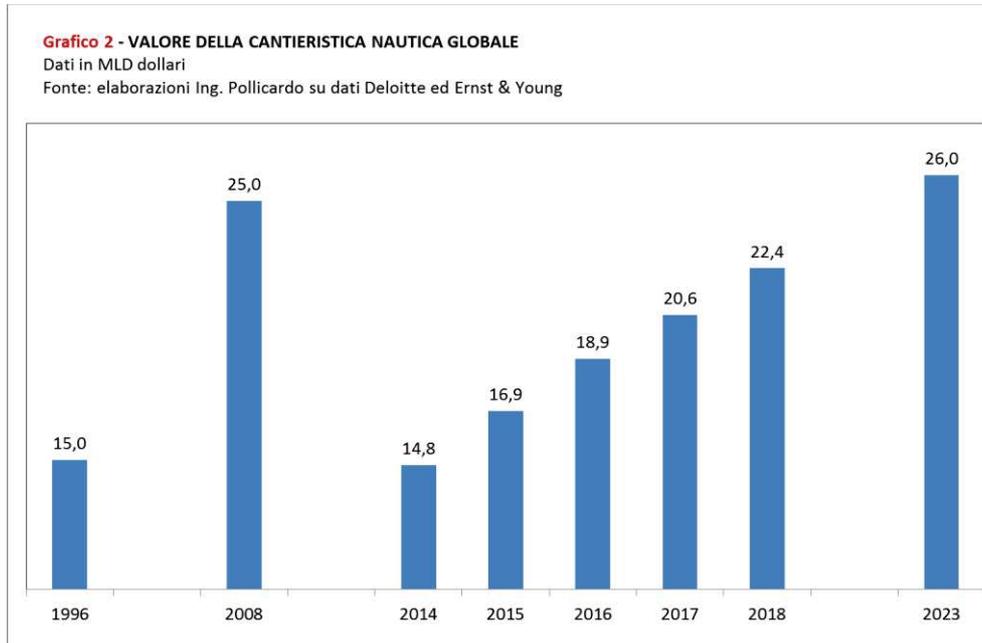
2.2 LE RECENTI DINAMICHE DI MERCATO E LE PROSPETTIVE PER I PROSSIMI ANNI

Come noto il mercato USA rappresenta da sempre una sorta di cartina di tornasole dell'andamento del mercato globale. In tal senso è incoraggiante osservare che nel 2018 la spesa nautica statunitense abbia sperimentato il settimo incremento consecutivo attestandosi a quota 41 miliardi di dollari (+5,1% rispetto al 2017 e +50,2% rispetto all'ultimo punto di minimo toccato nel 2011).

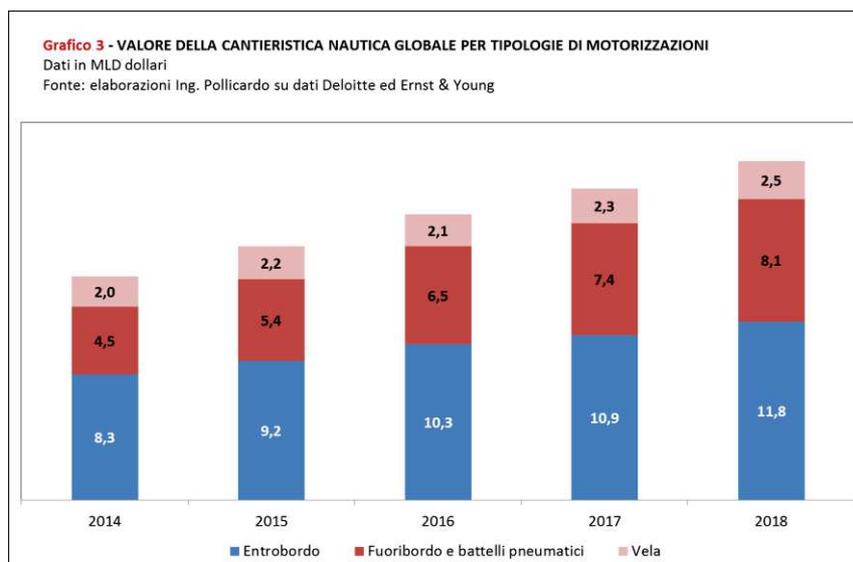
Il buon andamento del mercato statunitense trova conferma nella dinamica delle vendite di nuove unità. I dati, di fonte NMMA, segnalano infatti che il mercato delle vendite di nuove unità in USA, pur in un contesto di decelerazione ritenuta fisiologica, risulterà in crescita anche nel 2019.



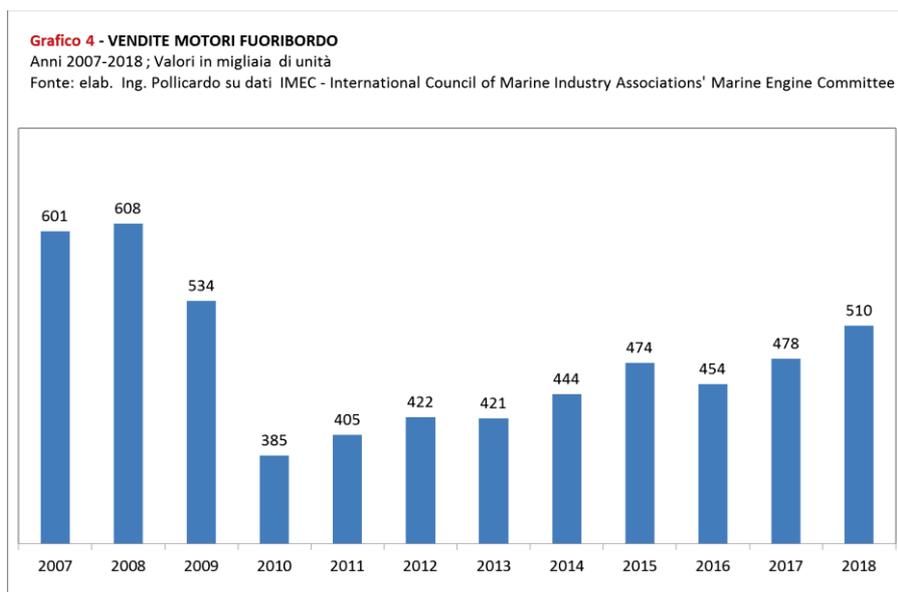
Nel valutare le prospettive del mercato globale per i prossimi anni, le società Deloitte ed Ernst & Young stimano che nel 2023 il valore della produzione cantieristica tornerà ai livelli registrati nell'ultimo punto di massimo del 2008, anno che ha preceduto la crisi globale.



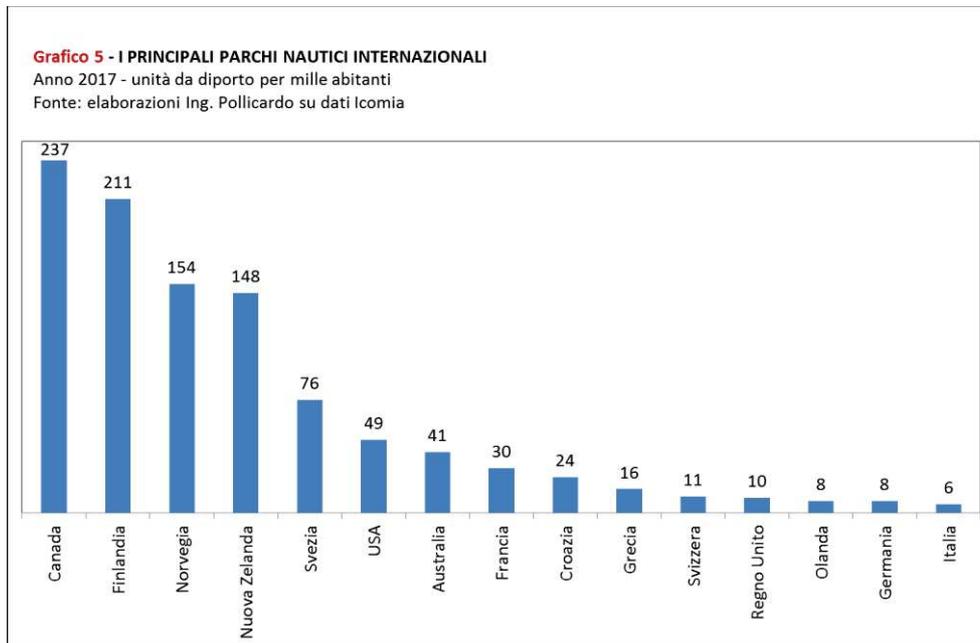
Il dinamismo della produzione è confermato anche dal fatto che la crescita degli ultimi anni sia stata sospinta da tutti i segmenti del mercato riguardanti le tipologie di motorizzazioni anche se più dalle imbarcazioni con motorizzazioni entro bordo e fuoribordo e meno da quelle a vela.



In crescita anche le vendite delle unità fuoribordo come emerge dal grafico 4, realizzato con i dati elaborati da IMEC, Icomia Marine Engines Committee. Il diagramma illustra le vendite globali dei motori fuoribordo, comprensive del segmento “*after market*” delle imbarcazioni, negli anni 2007-2018.



Infine un ulteriore dato di interesse fornito da ICOMIA riguarda, nello scenario globale, la densità del parco nautico in proporzione agli abitanti dei diversi Paesi. Come facilmente intuibile, tale dato fornisce anche la misura della sensibilità diportistica e della cultura nautica dei singoli Paesi. Il grafico 5 indica il numero di unità del parco nautico, per mille abitanti. Per trovare il nostro Paese dobbiamo identificare prima altre quattordici realtà nazionali nel mondo, nonostante il nostro sviluppo costiero.



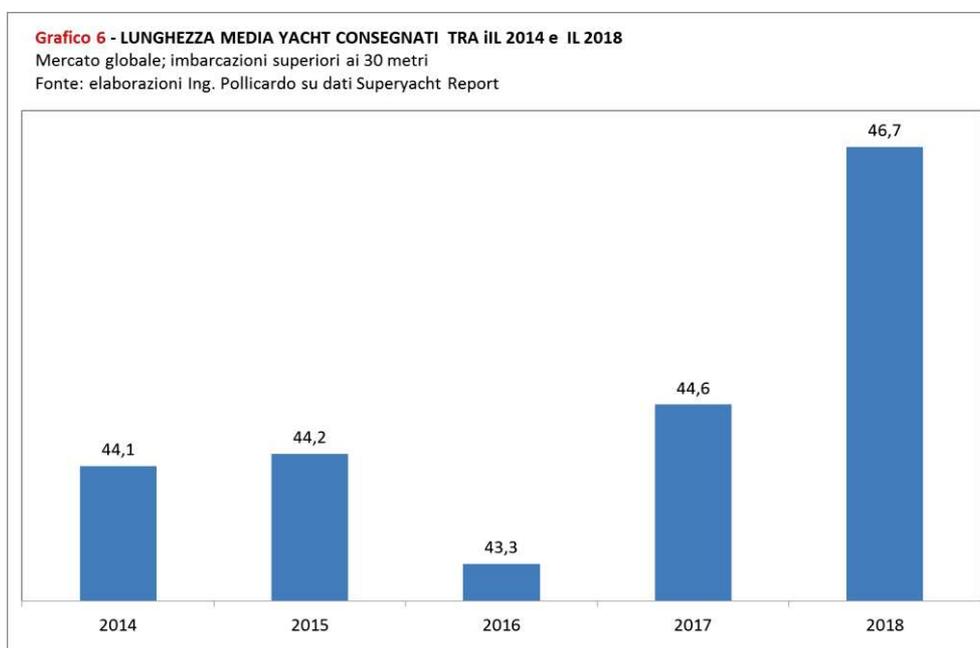
2.3 L'INDUSTRIA DEI GRANDI YACHT

L'industria dei grandi yacht sembra aver definitivamente superato la crisi, grazie ad un mercato vivace tanto nelle nuove costruzioni, quanto nel "brokeraggio" del parco usato. Si registra un numero significativo di nuovi ordini che crescono ancora nelle dimensioni medie. Sul fronte della cantieristica in particolare, continua la contrazione del numero di cantieri produttori di grandi yacht che oggi risultano realmente operativi, a conferma che questo mercato è oggi ancor più selettivo e caratterizzato da cantieri la cui solidità e organizzazione deve essere in grado di affrontare costantemente la domanda di una clientela diffusa a livello globale, sempre più esigente e consapevole del proprio ruolo di forza di fronte alla cantieristica. È nota positiva il ricorso da parte di molti cantieri alla produzione di yacht senza ancora l'ordine del cliente ("*order on speculation*") segno di ottimismo circa l'evoluzione della domanda del mercato.

Si consolida ulteriormente la *leadership* della cantieristica europea con i produttori Italiani, olandesi e tedeschi, sospinti questi ultimi particolarmente dalla tendenza al gigantismo. Solido ed ulteriormente confermato il primato della cantieristica italiana che per il sesto anno consecutivo vede tre Gruppi/Cantieri del Paese nelle prime posizioni del ranking produttivo globale in termini di numero di ordini.

Come nelle edizioni precedenti, il Rapporto attinge ai dati comunicati più recentemente dal Gruppo editoriale inglese *Superyacht Report*, con la propria società esperta in analisi di mercato, *Superyachtintelligence.com*. I dati riguardano la produzione di yacht di lunghezza superiore ai 30 metri di lunghezza. Occorre sempre ricordare che si tratta di informazioni raccolte sulla base delle dichiarazioni fornite dai singoli cantieri.

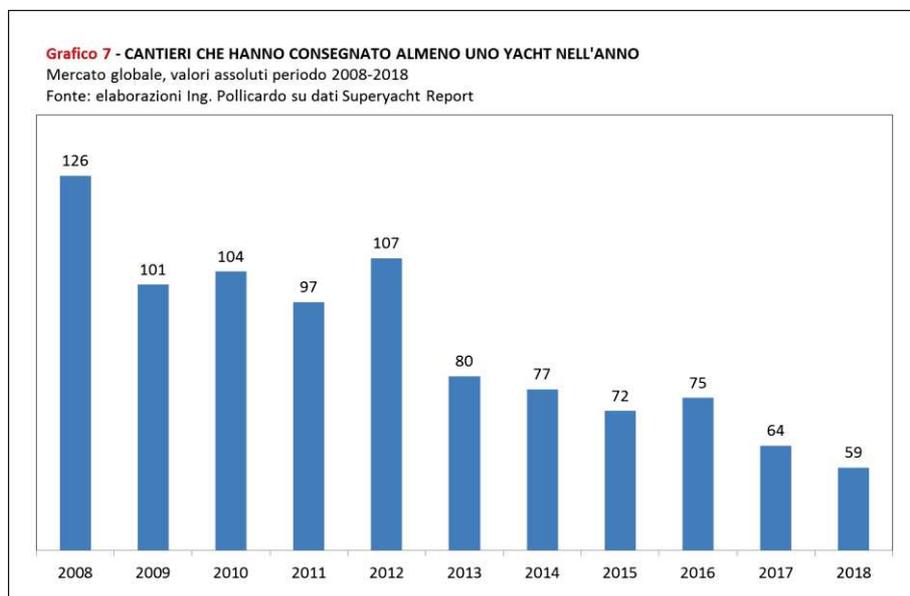
L'Italia rafforza ulteriormente il suo primato con una percentuale mondiale pari al 32% di unità consegnate dal 1865 a oggi. Si tratta di ben 1.660 grandi yacht prodotti e consegnati nel nostro Paese, per una lunghezza totale pari a 63 km, ed una lunghezza media di circa 40 metri. Il portafoglio ordini italiani per il 2018 è pari a 170 unità, con una lunghezza media pari a circa 45 metri. Il nostro Paese è ancora una volta leader, in termini di numero di unità nel portafoglio ordini con una percentuale pari al 41% del numero totale di ordini globali. Va ricordato che lo stesso report indicava il nostro *share* mondiale del 38% nel 2015, del 42,7% nel 2016, del 45% nel 2017 e 2018. Indubbiamente il quadriennio conferma uno *share* sul portafoglio mondiale superiore al 40%, percentuale sostenuta in particolare dalla crescita e consolidamento sui mercati internazionali delle tre realtà leader italiane: Gruppo Azimut-Benetti, Gruppo Ferretti, Cantiere Sanlorenzo.



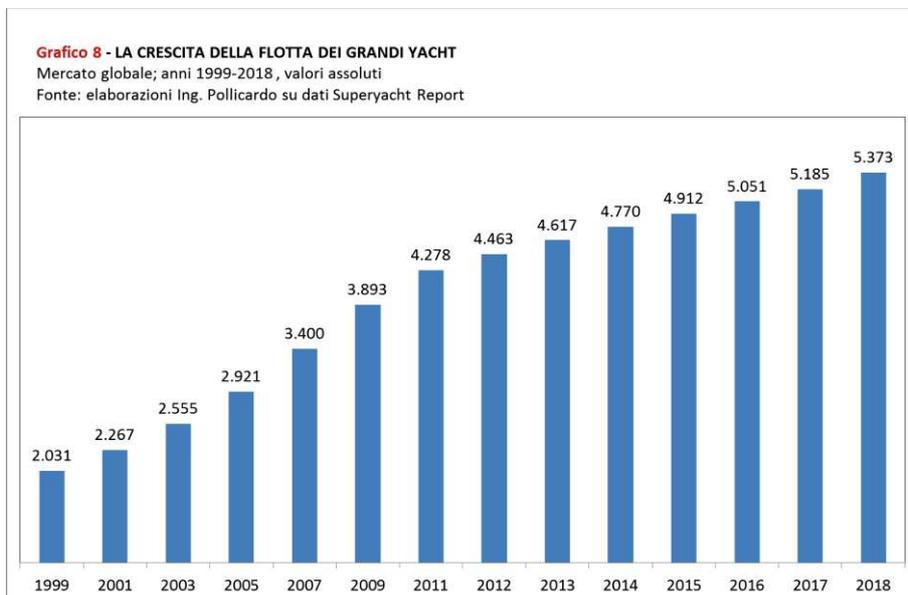
Il grafico 7, elaborato sulla base dei dati di *Superyachtintelligence*, riporta i dati riguardanti la crescita dimensionale dei grandi yacht in costruzione nel periodo 2014-2018. Si può notare

l'impennata nelle dimensioni registrata nell'ultimo anno, nel corso del quale molti giga yacht sono stati consegnati dopo almeno un triennio di costruzione. La sensazione è che tale lunghezza media sia destinata a crescere ulteriormente ed andrà ad assestarsi nel triennio successivo ai 50 metri. La considerazione è suffragata dal fatto che ad una crescita costante generalizzata della lunghezza nei nuovi ordini, si affiancano i recentissimi vari di yacht oltre i 100 metri di lunghezza da parte anche di cantieri del nostro Paese.

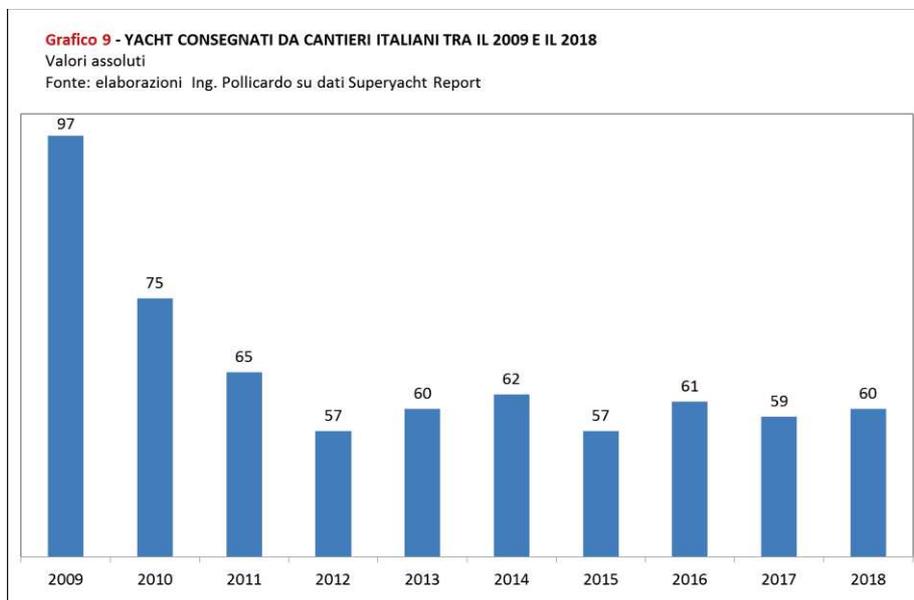
Il grafico 7 riporta invece informazioni sul numero di cantieri attivi nella costruzione di grandi yacht a livello globale e, in particolare, sulla diminuzione sensibile registrata tra il 2008 e il 2018.



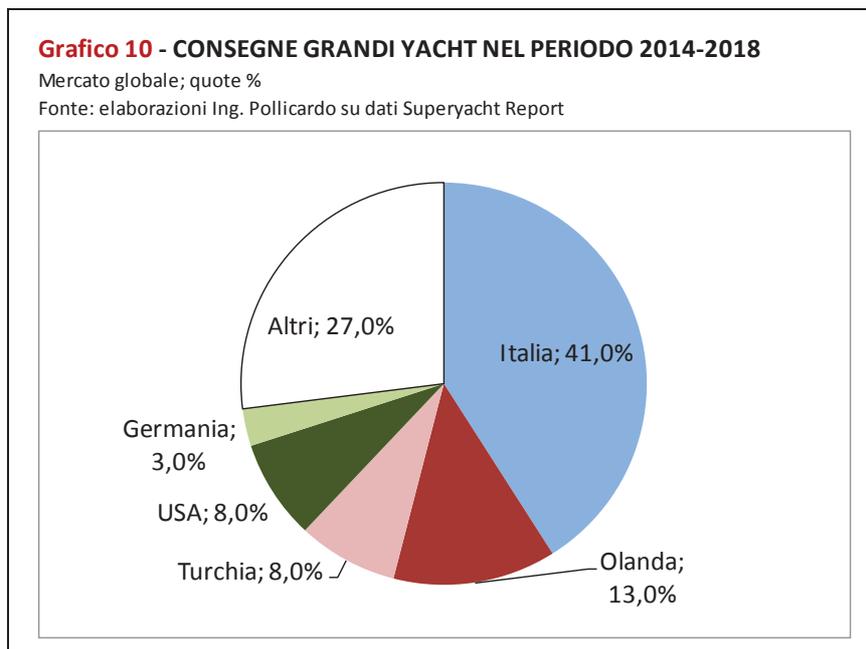
Nonostante la diminuzione degli operatori, la flotta dei grandi yacht a livello globale è aumentata ininterrottamente negli anni. Al Dicembre 2018 essa risultava pari a 5.373 unità, a fronte delle 2.031 registrate nel 1999. Secondo *Superyachtintelligence* la crescita continuerà nei prossimi anni portando la flotta a contare circa 5.800 yacht oltre i 30 metri di lunghezza nel 2022.



Per quanto riguarda l'Italia, negli ultimi anni, si è ridotto il numero di grandi yacht consegnati.



Questa diminuzione, apprezzabile soprattutto rispetto al 2009, non ha però intaccato la quota di mercato dell'Italia, che nell'ultimo quinquennio, per quanto riguarda il numero di consegne, si è rafforzata con un valore che, complessivamente supera i 40 punti percentuali.

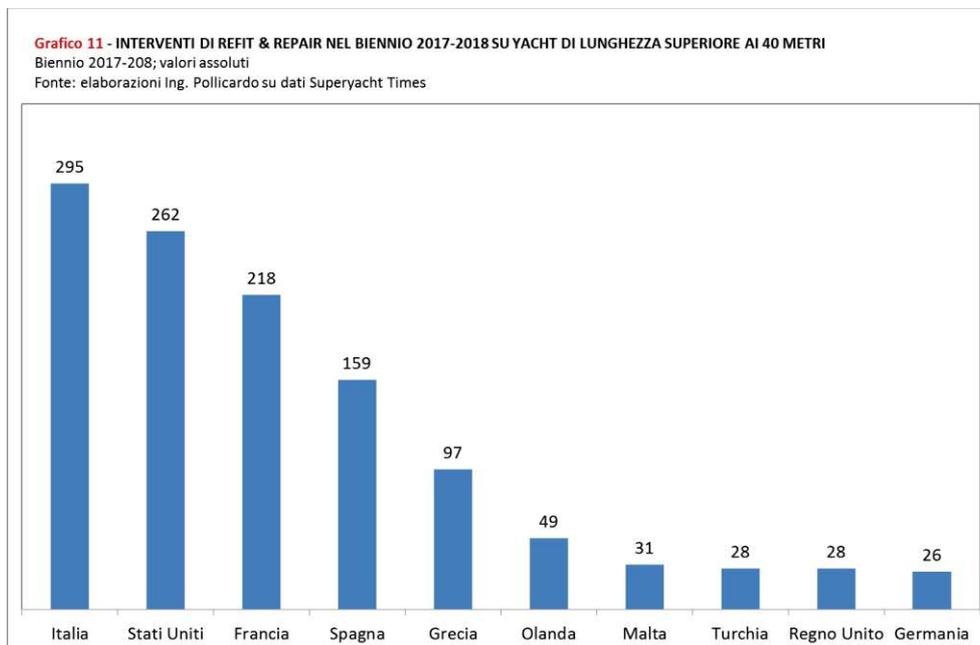


2.4 MERCATO DEL REFIT & REPAIR

In un recente rapporto elaborato dal media Superyacht Times e specificamente dedicato all'industria del Refit & Repair sono stati affrontati i principali temi strategici di questo segmento di mercato della nautica che si è ormai consolidato come una realtà emergente e vede sviluppare nuove realtà ed aggregazioni particolarmente nell'Area mediterranea, tanto nel bacino del West Med, quanto nell'Area adriatica.

All'ulteriore consolidamento dei grandi Gruppi storicamente orientati al refit, fanno capo nuove realtà cantieristiche meno strutturate. Si tratta di cantieri che a causa della forte competizione nel mercato delle nuove costruzioni, scelgono di dedicarsi al Refit. In generale infatti è comune opinione che questo mercato, seppur sempre più selettivo e qualitativo, continuerà a dare buone soddisfazioni agli operatori.

Stando ai dati prodotti da Superyacht Times, nel biennio 2017-2018 l'attività di refit sui grandi yacht di lunghezza superiore ai 40 metri ha contato 1.254 interventi su 816 imbarcazioni operati da almeno 100 cantieri nel mondo. Interessante in tale ottica osservare quali Paesi abbiano fruito di tali interventi.



Con 295 interventi, anche in questo settore del comparto nautico, l'Italia gioca infatti un ruolo di leadership per quanto attiene alle unità lavorate, precedendo gli Stati Uniti e la Francia (rispettivamente 262 e 218 interventi) e, fuori dal podio, la Spagna (159 interventi). I quattro paesi citati sono i soli a potere vantare almeno cento interventi di refit nel mercato dei grandi yacht nel biennio considerato.

In maniera non sorprendente, oltre che alla posizione di leader in termini di interventi, l'Italia può vantare il primato anche in termini di cantieri specializzati in questo tipo di attività. Con 27 cantieri, il nostro Paese precede gli Stati Uniti (12) e, a seguire, la Spagna, la Turchia e la Francia (tutti e tre con 9 cantieri).



CAPITOLO 3

La flotta nautica e la portualità in Italia

3.1 LA FLOTTA NAUTICA IN ITALIA

Sulla base della legislazione italiana, le unità da diporto debbono essere immatricolate quando la loro lunghezza, misurata secondo gli standard armonizzati, supera i 10 metri e, in ogni caso, quando navigano oltre le 12 miglia dalla costa. Sebbene le imbarcazioni di lunghezza inferiore ai 10 metri possano essere immatricolate a titolo volontario la gran parte di esse non risulta ufficialmente censita in quanto non dotata di targa di registrazione.

Per questo motivo, fatta eccezione per le imbarcazioni sotto i dieci metri registrate a titolo volontario, per le unità di dimensioni più piccole, che verosimilmente rappresentano la quota più ampia di natanti in circolazione, non sono disponibili dati ufficiali.

Complessivamente, alla fine del 2017 la consistenza della flotta nautica in Italia risultava pari a 97.513 unità. Di queste, 74.423 sono imbarcazioni registrate presso gli Uffici marittimi mentre 23.090 sono iscritte presso gli Uffici della Motorizzazione Civile. Il dato risulta in calo di 3.542 unità (-3,6%) rispetto al 2016, quando la flotta nautica italiana contava 101.055 imbarcazioni.

Nella ripartizione di Nord-Ovest è registrato circa il 30% della flotta nautica italiana (28.883 unità) mentre nelle isole maggiori, che complessivamente coprono circa il 45% delle coste italiane, è immatricolato appena il 9,5% delle imbarcazioni. Le regioni con il numero maggiore di

immatricolazioni sono la Liguria (18.308), la Campania (15.046), la Toscana (10.294) e il Lazio (10.247).

TAVOLA 1 - UNITÀ DA DIPORTO NAUTICO ISCRITTE E NUMERO DI POSTI BARCA PER REGIONE

Valori assoluti e indice di affollamento; anno 2017

Regione	Totale unità iscritte presso gli uffici marittimi e U.M.C.	N° di posti barca	Unità iscritte per ogni 100 posti barca (indice di affollamento)
Piemonte	3.761	-	-
Valle d'Aosta	-	-	-
Lombardia	6.814	-	-
Trentino-Alto Adige	62	-	-
Veneto	6.517	6.620	98,4
Friuli-Venezia Giulia	4.010	16.609	24,1
Liguria	18.308	23.775	77,0
Emilia-Romagna	4.708	5.353	88,0
Toscana	10.294	19.194	53,6
Umbria	237	-	-
Marche	3.106	5.306	58,5
Lazio	10.247	8.952	114,5
Abruzzo	874	2.699	32,4
Molise	61	587	10,4
Campania	15.046	15.055	99,9
Puglia	3.085	14.068	21,9
Basilicata	-	-	-
Calabria	1.113	5.681	19,6
Sicilia	4.847	15.167	32,0
Sardegna	4.423	19.482	22,7
Totale	97.513	158.548	61,5

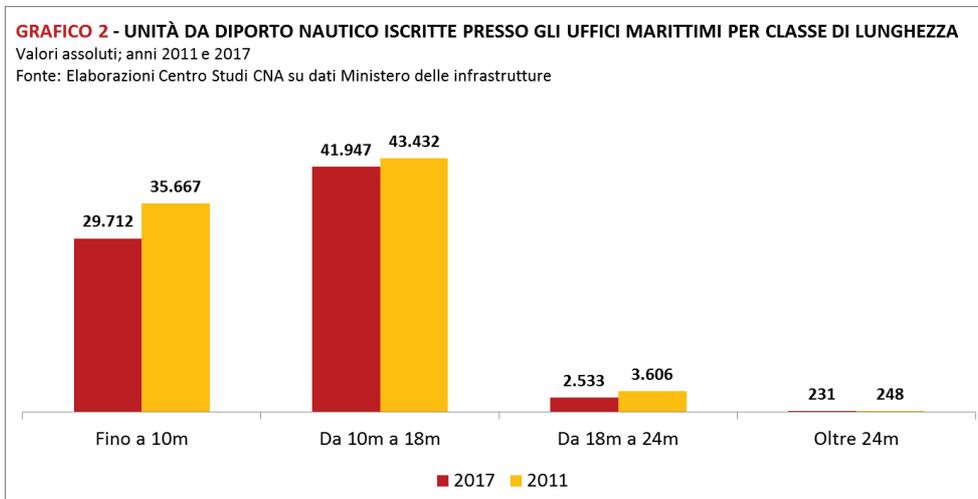
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati Ministero delle infrastrutture

Nello stesso anno i posti barca ufficialmente censiti erano 158.548 che sta a significare una media di 61,5 unità da diporto iscritte ogni 100 posti barca disponibili, escluse le unità non immatricolate.

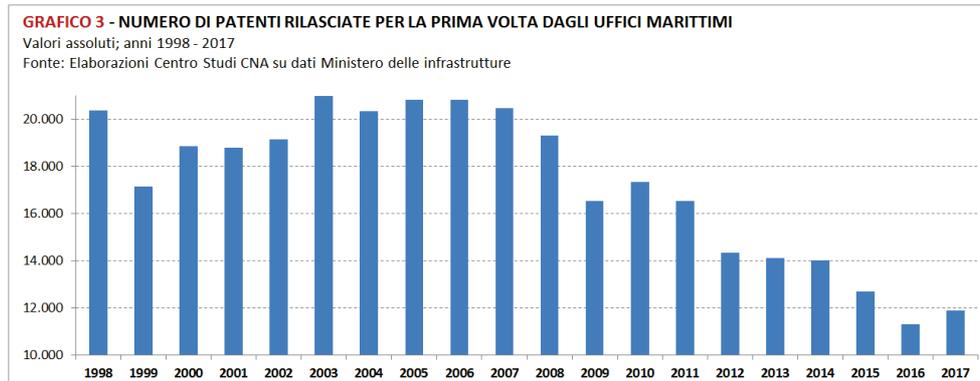
Con riferimento alle sole imbarcazioni iscritte presso gli Uffici marittimi (74.423 unità al 31/12/2017), è possibile constatare un trend negativo nel numero di immatricolazioni iniziato nel 2011, anno in cui si era registrato il picco massimo di iscrizioni degli ultimi 20 anni (82.953 unità).



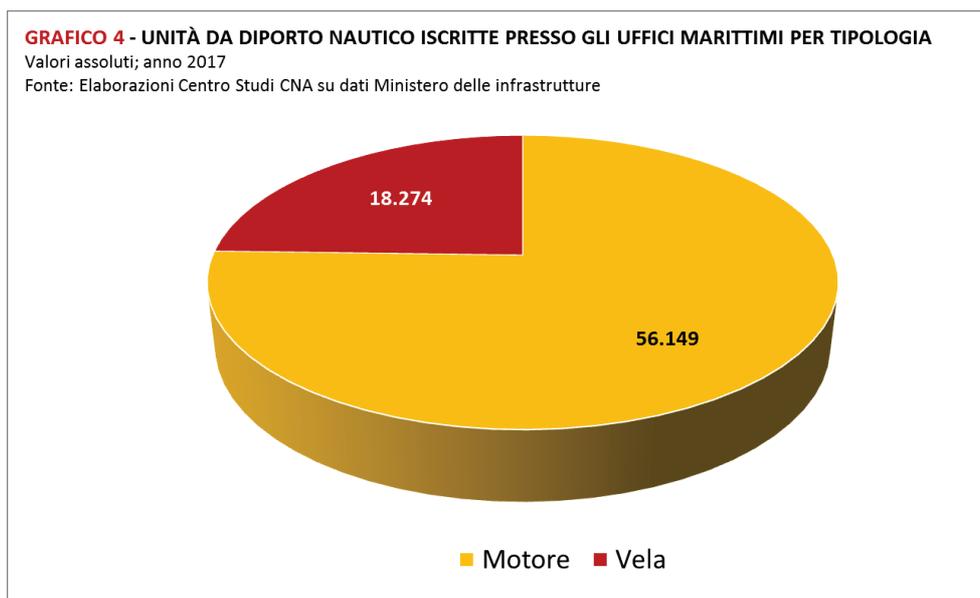
Rispetto ad otto anni fa la flotta nautica si è ridotta del 10% e la flessione del numero di immatricolazioni ha riguardato tutte le classi di lunghezza. Le cause del declino iniziato nel 2011 e che solo in parte coincide con la crisi attraversata dal settore e ben evidenziata dai dati di produzione industriale, vanno ricercate soprattutto nelle nuove esigenze del consumatore che manifesta un vero e proprio cambio di interesse, volto più all'uso che al possesso del bene.



Il trend discendente delle immatricolazioni, iniziato in questo caso già nel 2007, è confermato da quello delle patenti nautiche rilasciate per la prima volta dagli Uffici marittimi, che in forte diminuzione negli ultimi anni, segnala un calo del numero di persone che si avvicinano alla nautica, e una minore diffusione in Italia della cultura nautica e della sensibilità diportistica.



Delle oltre 74mila immatricolazioni effettuate nel 2017, il 75,4% ha riguardato imbarcazioni a motore (grafico 4).

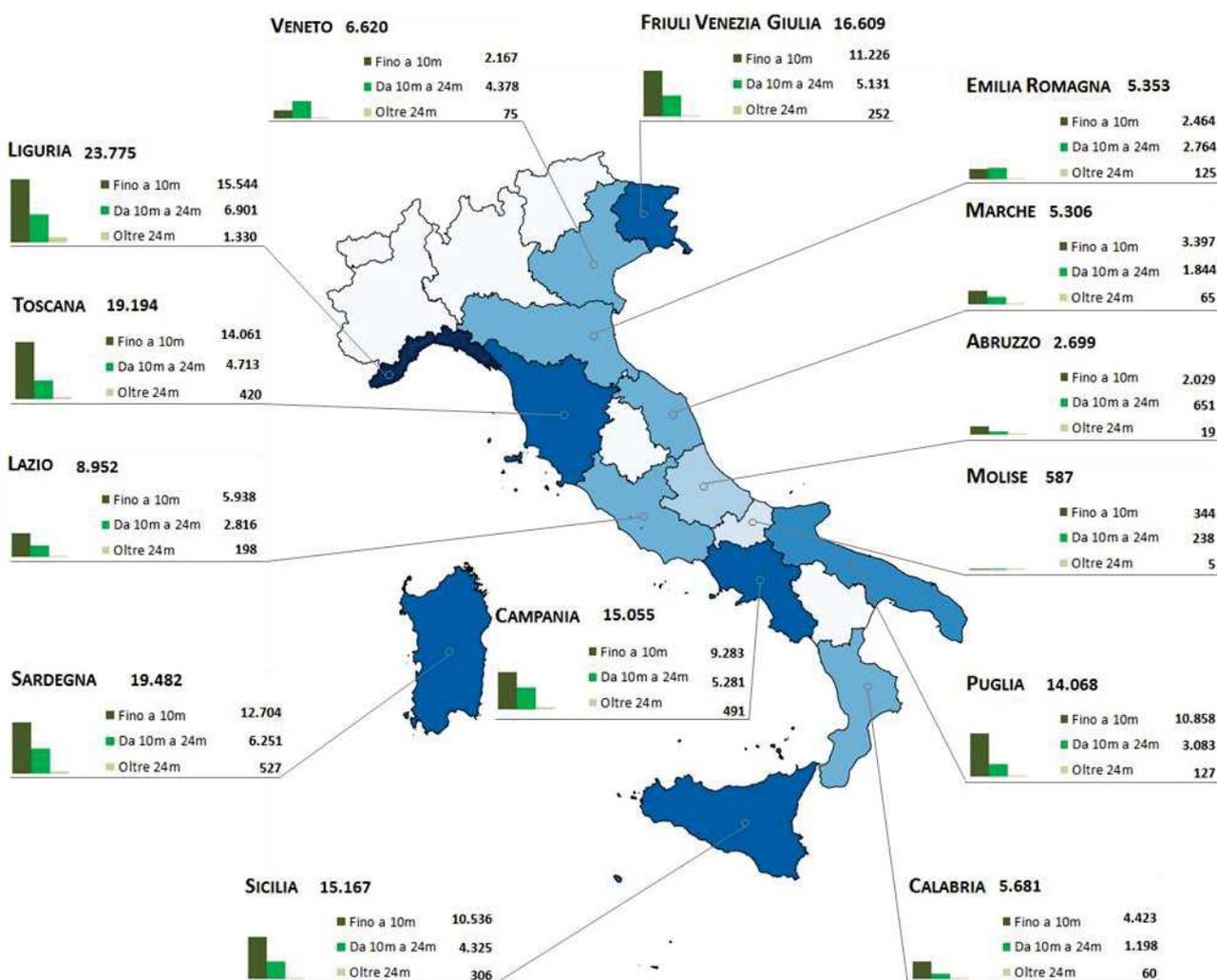


3.2 LA PORTUALITÀ IN ITALIA

Nel 2017 complessivamente in Italia i posti barca offerti erano 158.548.

GRAFICO 5 - LA PORTUALITÀ IN ITALIA

Numero di posti barca per regione e classe di lunghezza al 31/12/2017



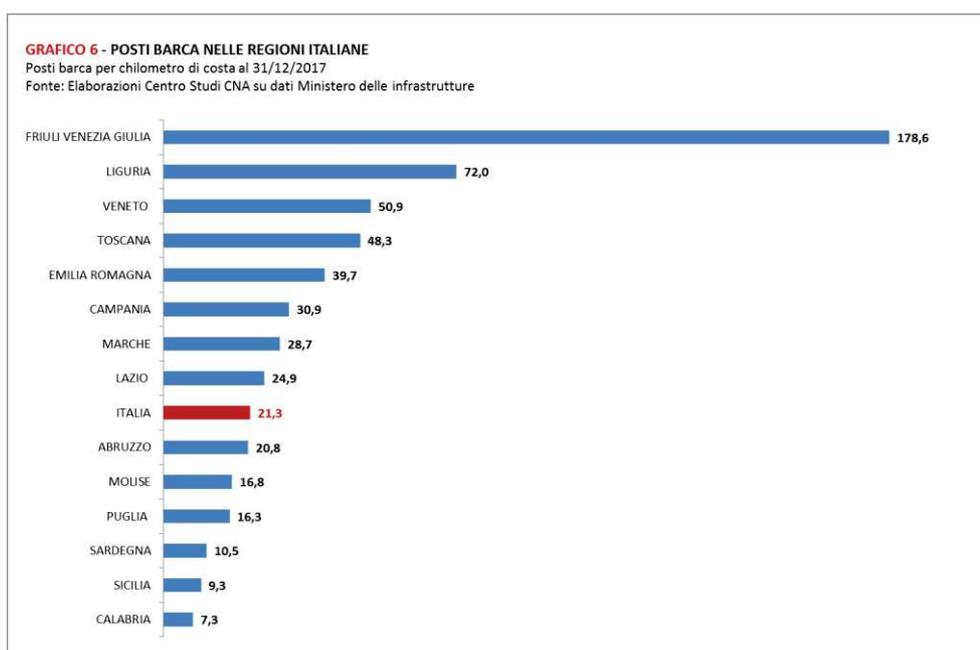
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati Ministero delle infrastrutture

Questi sono suddivisi per tipologia di infrastruttura² come segue:

Porto turistico – Complesso delle strutture amovibili ed inamovibili realizzate con opere a terra e a mare allo scopo di servire unicamente o precipuamente la nautica da diporto ed il diportista nautico, anche mediante l'apprestamento di servizi complementari.

Approdo turistico – Porto polifunzionale avente la funzione di cui all'articolo 4, comma 3 della Legge 28 gennaio 1994, n°84, destinata a servire la nautica da diporto ed il diportista nautico, anche mediante l'apprestamento di servizi complementari.

Punti di ormeggio – Aree demaniali marittime e specchi acquei dotati di strutture che non comportino impianti di difficile rimozione, destinati all'ormeggio, alaggio, aro e rimessaggio di piccole imbarcazioni e natanti da diporto.

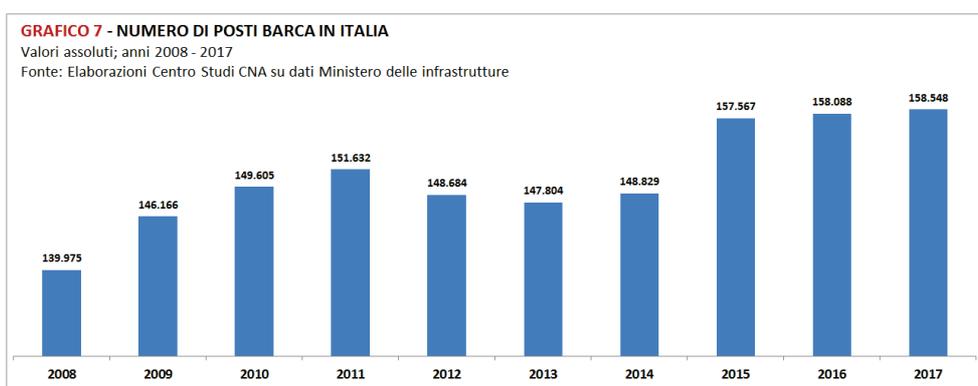


Nell'Italia Settentrionale è localizzato il 30% dei posti barca offerti, con una particolare concentrazione in Liguria, dove vi sono 23.775 posti barca (14,9%) e il Friuli Venezia Giulia con 16.609 posti (10,5%). Questa è anche la regione a cui spetta il primato nel rapporto tra posti barca per chilometro di costa (Grafico 6), 178,6 posti per chilometro contro una media nazionale di 21,3 posti barca per chilometro di costa. Nel Centro e nel Mezzogiorno d'Italia, invece, la dotazione

² Le definizioni elencate sono desunte dal D.P.R. 2 dicembre 1997, n° 509, art. 2.

infrastrutturale per il naviglio iscritto è più modesta con valori sensibilmente bassi in Calabria (7,3 posti barca per chilometro di costa), Sicilia (9,3 posti barca per chilometro di costa) e Sardegna (10,5 posti barca per chilometro di costa).

Rispetto al numero di immatricolazioni e di patenti rilasciate per la prima volta, il dato sul numero di posti barca è in totale controtendenza. Negli ultimi dieci anni, fatto salvo per una lieve flessione registrata nel biennio 2012-2013, questi sono aumentati sensibilmente (+16,2%).



A livello nazionale è cresciuto il numero di posti barca per natanti fino a 24m (+15,4% di posti barca fino a 10m e +19,6% di posti barca di lunghezza compresa tra i 10m e i 24m), mentre è leggermente diminuito il numero di quelli di lunghezza superiore ai 24m (-1,4%). Questa dinamica accomuna diverse regioni (Toscana, Marche, Lazio, Campania e Sicilia), ma non tutte. Nella maggior parte dei casi, infatti, si è scelto di privilegiare le imbarcazioni di lunghezza maggiore, tal volta a scapito dei “piccoli” diportisti.

TAVOLA 2 - NUMERO DI POSTI BARCA PER REGIONE E CLASSE DI LUNGHEZZA

Valori assoluti; variazioni percentuali e composizione percentuale; anni 2008 e 2017

Regione	Classi di lunghezza			Totale	Classi di lunghezza			Totale
	Fino a 10m	da 10m a 24m	Oltre 24m		Fino a 10m	da 10m a 24m	Oltre 24m	
<i>Valori assoluti 2017</i>				<i>Variazioni percentuali 2017/2008</i>				
Liguria	15.544	6.901	1.330	23.775	-12,5	11,5	146,8	-2,9
Veneto	2.167	4.378	75	6.620	-2,6	225,5	10,3	82,0
Friuli Venezia Giulia	11.226	5.131	252	16.609	26,6	122,6	995,7	48,3
Emilia Romagna	2.464	2.764	125	5.353	32,9	10,8	48,8	20,8
Toscana	14.061	4.713	420	19.194	38,9	6,9	-69,8	20,5
Marche	3.397	1.844	65	5.306	11,7	15,1	-15,6	12,4
Lazio	5.938	2.816	198	8.952	48,0	42,8	-30,3	42,8
Abruzzo	2.029	651	19	2.699	18,6	17,1	850,0	19,0
Molise	344	238	5	587	35,4	600,0	-	103,8
Campania	9.283	5.281	491	15.055	-5,5	-23,7	-12,5	-13,0
Puglia	10.858	3.083	127	14.068	20,4	74,4	209,8	29,9
Calabria	4.423	1.198	60	5.681	52,0	-11,3	15,4	31,7
Sicilia	10.536	4.325	306	15.167	48,0	9,5	-44,9	30,5
Sardegna	12.704	6.251	527	19.482	3,5	-4,3	39,1	1,5
Totale	104.974	49.574	4.000	158.548	15,4	19,6	-1,4	16,2
<i>Composizione percentuale 2008</i>				<i>Composizione percentuale 2017</i>				
Liguria	72,5	25,3	2,2	100,0	65,4	29,0	5,6	100,0
Veneto	61,1	37,0	1,9	100,0	32,7	66,1	1,1	100,0
Friuli Venezia Giulia	79,2	20,6	0,2	100,0	67,6	30,9	1,5	100,0
Emilia Romagna	41,8	56,3	1,9	100,0	46,0	51,6	2,3	100,0
Toscana	63,6	27,7	8,7	100,0	73,3	24,6	2,2	100,0
Marche	64,4	33,9	1,6	100,0	64,0	34,8	1,2	100,0
Lazio	64,0	31,5	4,5	100,0	66,3	31,5	2,2	100,0
Abruzzo	75,4	24,5	0,1	100,0	75,2	24,1	0,7	100,0
Molise	88,2	11,8	0,0	100,0	58,6	40,5	0,9	100,0
Campania	56,8	40,0	3,2	100,0	61,7	35,1	3,3	100,0
Puglia	83,3	16,3	0,4	100,0	77,2	21,9	0,9	100,0
Calabria	67,5	31,3	1,2	100,0	77,9	21,1	1,1	100,0
Sicilia	61,2	34,0	4,8	100,0	69,5	28,5	2,0	100,0
Sardegna	64,0	34,0	2,0	100,0	65,2	32,1	2,7	100,0
Totale	66,7	30,4	3,0	100,0	66,2	31,3	2,5	100,0

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati Ministero delle infrastrutture

È il caso riscontrato in Liguria e in parte anche in Veneto, dove a fronte di un forte incremento nel numero di posti barca superiori ai 24m (rispettivamente +146,8% e +10,3%) è stato ridotto il numero di posti per natanti di lunghezza inferiore ai 10m.



CAPITOLO 4

Stato della filiera della nautica da diporto

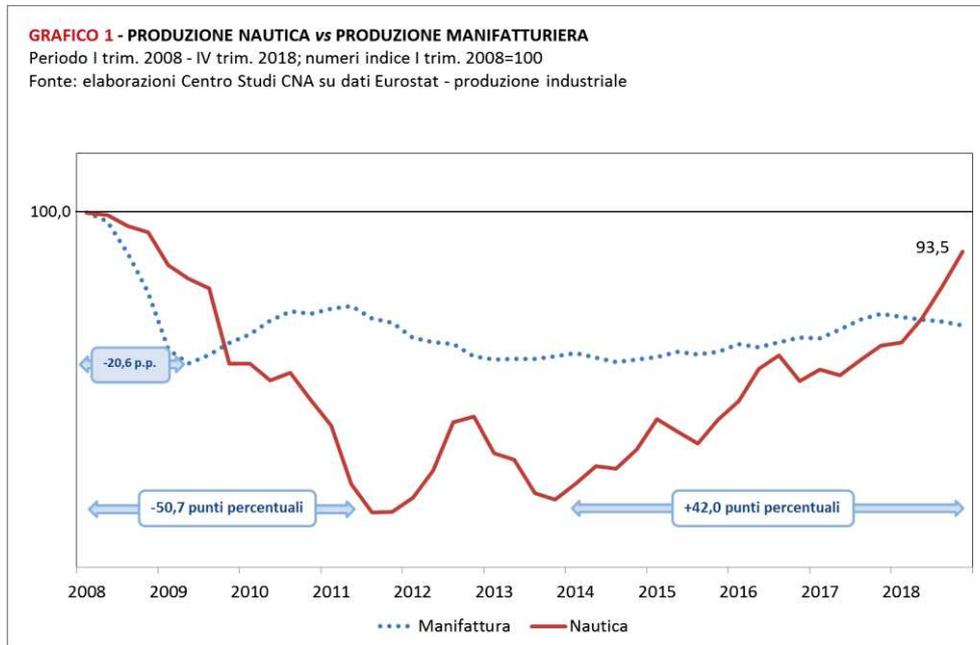
4.1 LA NAUTICA DA DIPORTO IN ITALIA. UN'ECCellenza DEL *MADE IN ITALY* SPESSO SOTTOVALUTATA

Dopo dieci anni di montagne russe la nautica da diporto ha quasi recuperato i livelli di produzione del 2008

Per la nautica da diporto italiana il decennio 2008-2018 ha rappresentato un periodo a dir poco movimentato nel quale è possibile identificare tre fasi.

Nella prima, che va dal primo trimestre 2008 e al terzo trimestre 2011, la produzione del settore della nautica italiana si riduceva del 50,7% per effetto sia della recessione in cui l'Italia era incappata nel 2008 sia, soprattutto, degli effetti devastanti della crisi globale dell'anno seguente. Si tratta di una perdita assai rilevante sia in termini assoluti che relativi, oltre trenta punti superiore rispetto a quella registrata complessivamente dalla manifattura italiana, che ben testimonia quanto la produzione della nautica da diporto italiana fortemente dipendente dalle esportazioni abbia sofferto in quegli anni il crollo della domanda mondiale.

Successivamente, tra il quarto trimestre 2011 e il quarto trimestre 2012, si assisteva a un primo tentativo di recuperare la produzione perduta (+16,2%) che sarebbe però stato mortificato dall'introduzione di misure fiscali restrittive necessarie per sanare importanti squilibri di finanza pubblica, che colpirono in maniera particolare il possesso o l'uso di beni voluttuari e di lusso.



Solo a partire dal 2014, quando l'Italia iniziò una fase di ripresa economica solida e duratura, anche per la nautica da diporto incomincia una fase di recupero sostanziale dell'attività che, al termine del 2018, avrebbe portato a un incremento cumulato della produzione di ben 42 punti percentuali. Si tratta di una performance produttiva sorprendente che, sebbene non abbia ancora permesso di recuperare i livelli di attività pre-crisi (nell'intero periodo la perdita cumulata è infatti di 6,5 punti percentuali), è indice di quanto il settore sia apprezzato nel mondo.

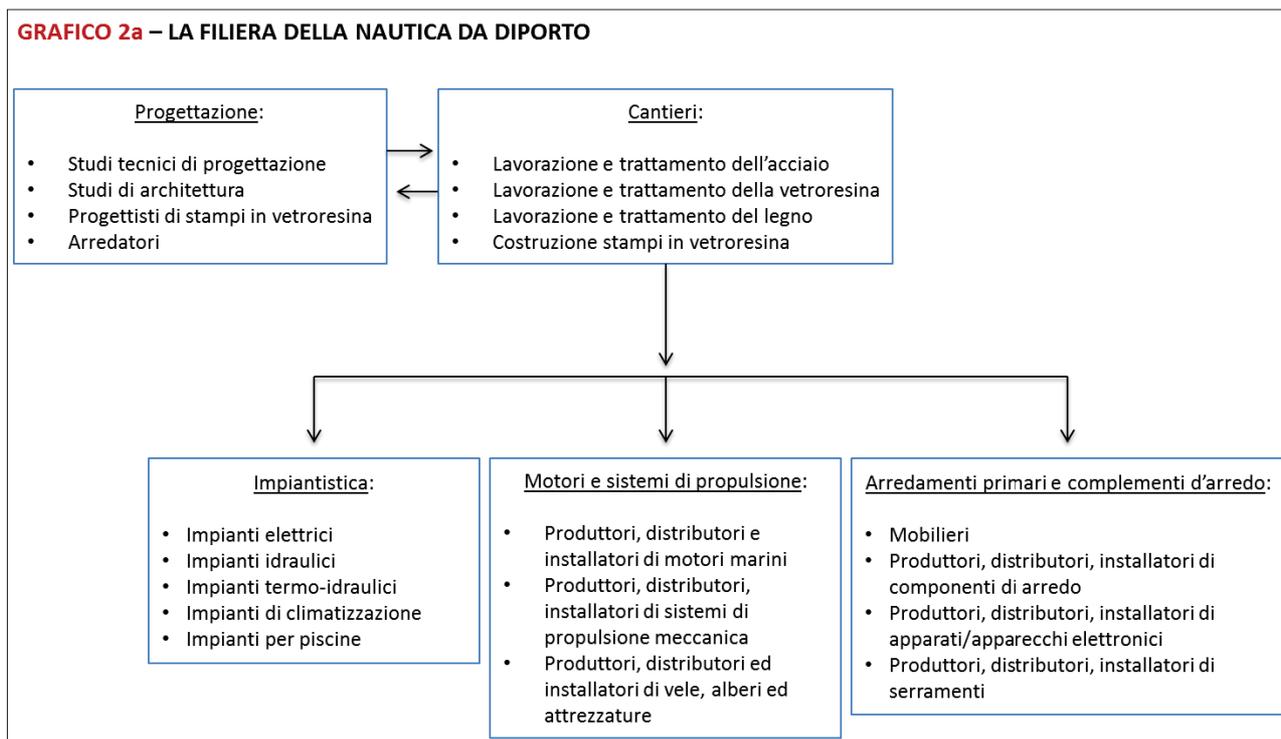
4.2 LE CONSEGUENZE DELLA CRISI SU UNA REALTÀ PRODUTTIVA DIFFICILE DA PERIMETRARE

Nonostante il recupero quasi completo dei livelli pre-crisi realizzato tra il 2014 e il 2018, l'ondata recessiva che ha investito la nautica da diporto italiana a partire dal 2008 ha prodotto ferite profonde sul tessuto produttivo del settore, colpendo i vari ambiti di attività e le imprese in maniera differente. In particolare, le imprese di dimensione più contenuta sono quelle che maggiormente hanno risentito del calo della domanda e che sono state sottoposte a un severo processo di selezione che, dalla lettura dei dati, sembra essersi esaurito solo nel 2016.

I paragrafi che seguono sono dedicati ad analizzare i cambiamenti indotti dalla crisi sul settore e al ruolo fondamentale delle micro e piccole imprese.

Prima di passare alla analisi dei dati, in continuità con la precedente edizione del presente Rapporto, è necessario però ricordare che nonostante la nautica da diporto italiana sia da sempre un'eccellenza produttiva del *Made in Italy*, essa rappresenta ancora una realtà spesso sottovalutata sia in termini economici che occupazionali.

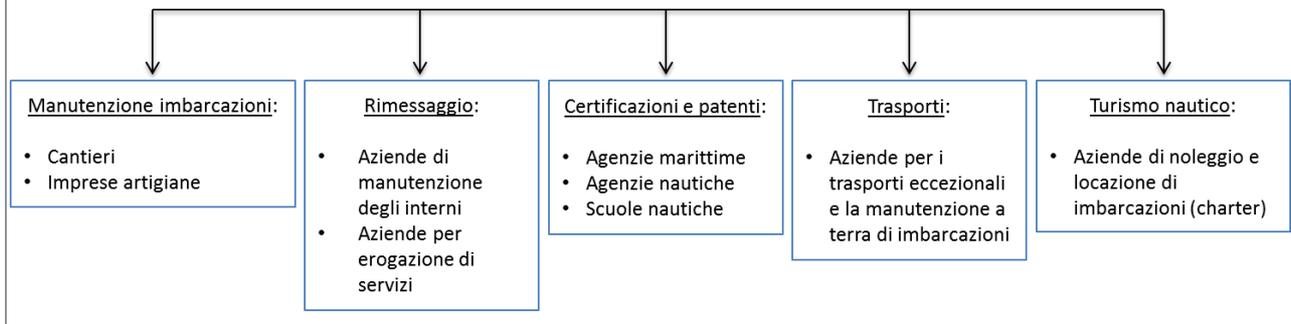
La ragione di questo stato di cose deriva dal fatto che nella classificazione Ateco 2007 il settore della nautica in senso ampio comprenderebbe solo le attività svolte all'interno dei cantieri e, oltre a non riguardare solo il diporto³, tende a escludere tutta una serie di produzioni realizzate in altre strutture produttive e funzionali al completamento delle imbarcazioni da diporto.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA

³ Come riportato anche nella edizione 2018 del presente Rapporto, si tratta delle attività cui corrispondono i codici 30.11 (cantieri navali per costruzioni metalliche, esclusi i sedili per le navi), 30.12 (costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive) e 33.15 (riparazione e manutenzione di navi commerciali e imbarcazioni da diporto, esclusi i loro motori)

GRAFICO 2b – SERVIZI DELLA NAUTICA



Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA

Si tratta di 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).

IMMAGINE 1 - L'ATTIVITÀ SVOLTA NEI CANTIERI ATTIVA UNA PLATEA AMPLISSIMA DI PRODUZIONI



Se a queste attività produttive si aggiungono anche i servizi connessi alla nautica (scuole nautiche, portualità, servizi turistici, trasporti eccezionali), le categorie riconducibili indirettamente alla nautica crescono a dismisura rispetto alle 3 individuate dai codici Ateco e riguardanti solamente i cantieri.

Data l'oggettiva difficoltà di perimetrare esattamente la filiera della nautica, i cui tratti distintivi sono descritti nel grafico 2, nella presente edizione del Rapporto CNA e in quella dello scorso anno si è scelto di misurare gli andamenti produttivi e dell'occupazione con riferimento all'attività svolta nei cantieri, avendo però ben chiaro che essa rappresenta solo il cuore pulsante di una realtà economica in grado di attivare una platea amplissima di produzioni e servizi.

4.3 IL SETTORE NAUTICO IN ITALIA

Nel settore della nautica identificato dai tre codici Ateco menzionati nel paragrafo precedente operano 3.365 imprese che impiegano complessivamente 33.102 addetti (di cui il 90,2% sono dipendenti) e generano un fatturato che nel 2016 ha sfiorato gli 8 miliardi di euro.

TAVOLA 1 - IMPRESE, ADDETTI, DIPENDENTI, VALORE AGGIUNTO E FATTURATO DELLA NAUTICA

Valori Assoluti e Incidenza percentuale su totale manifattura; Anno 2016

	Imprese	Addetti	Dipendenti	Valore Aggiunto (Migliaia di Euro)	Fatturato (Migliaia di Euro)
<i>Valori Assoluti</i>					
Cantieristica Navale	705	16.754	16.124	1.109.460	5.072.924
Imbarcazioni da Diporto	570	7.215	6.815	456.000	1.986.467
Manutenzione e Riparazioni	2.090	9.133	6.950	362.999	900.894
Totale Nautica	3.365	33.102	29.889	1.928.459	7.960.285
<i>Incidenza sul totale manifattura</i>					
Cantieristica Navale	0,18	0,46	0,51	0,49	0,57
Imbarcazioni da Diporto	0,15	0,20	0,21	0,20	0,22
Manutenzione e Riparazioni	0,54	0,25	0,22	0,16	0,10
Totale Nautica	0,87	0,90	0,94	0,86	0,90

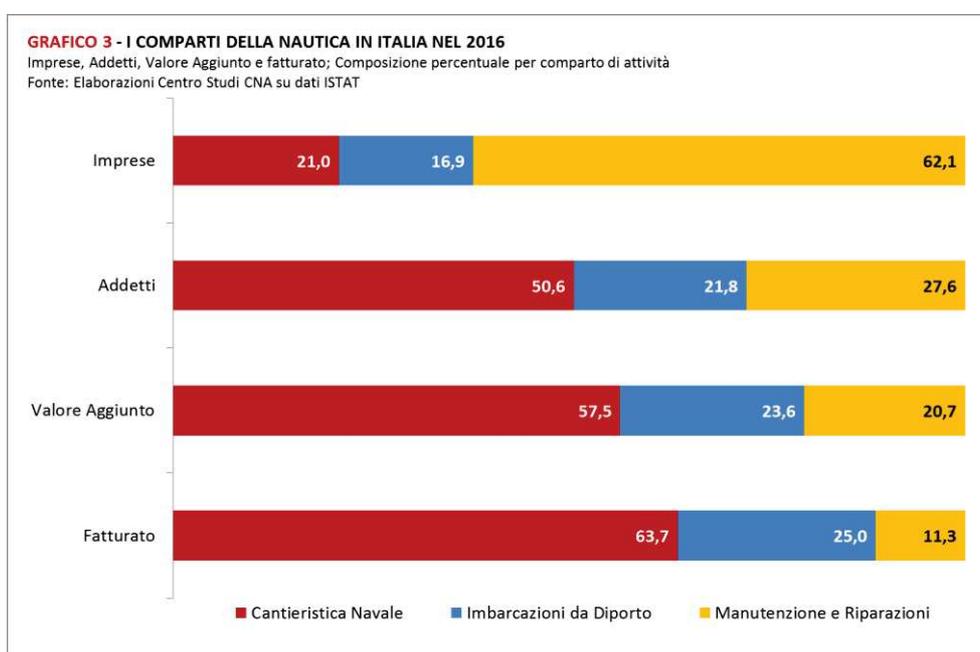
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati ISTAT

Le imprese che operano in questo settore possono essere molto diverse tra loro: ci sono imprese di dimensione ridotta e imprese più strutturate.

La cantieristica navale per usi commerciali (codice Ateco 30.11) è il comparto più rilevante in termini di occupazione e risultati economici, pur rappresentando "appena" il 21,0% della base

produttiva (Grafico 3). Le imprese della cantieristica navale impiegano, infatti, il 50,6% della forza lavoro e concorrono alla formazione del 63,7% del fatturato e del 57,5% del valore aggiunto dell'intero settore.

Le imprese che operano in questo comparto hanno una dimensione media piuttosto significativa, che supera i 23 addetti (Tavola 2), e il rapporto dipendenti/addetti più alto di tutto il settore (96,2%).



Anche le imprese che realizzano imbarcazioni da diporto (codice Ateco 30.12) hanno una dimensione media, 12,7 addetti per impresa, che supera quella della manifattura (9,3 addetti per impresa). Queste rappresentano il 16,9% della base imprenditoriale della nautica e concorrono alla formazione di quote di occupazione e di valore aggiunto (rispettivamente il 21,8% e il 23,6%) vicine a quelle realizzate dal comparto della manutenzione e riparazione (codice Ateco 33.15). Quest'ultimo comparto, che rappresenta il 62,1% dell'intera base produttiva, è caratterizzato, però, da imprese che hanno una dimensione media molto ridotta (4,4 addetti per impresa).

TAVOLA 2 - CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA

Dimensione media, Quota di dipendenti, Valore Aggiunto per addetto; Anno 2016

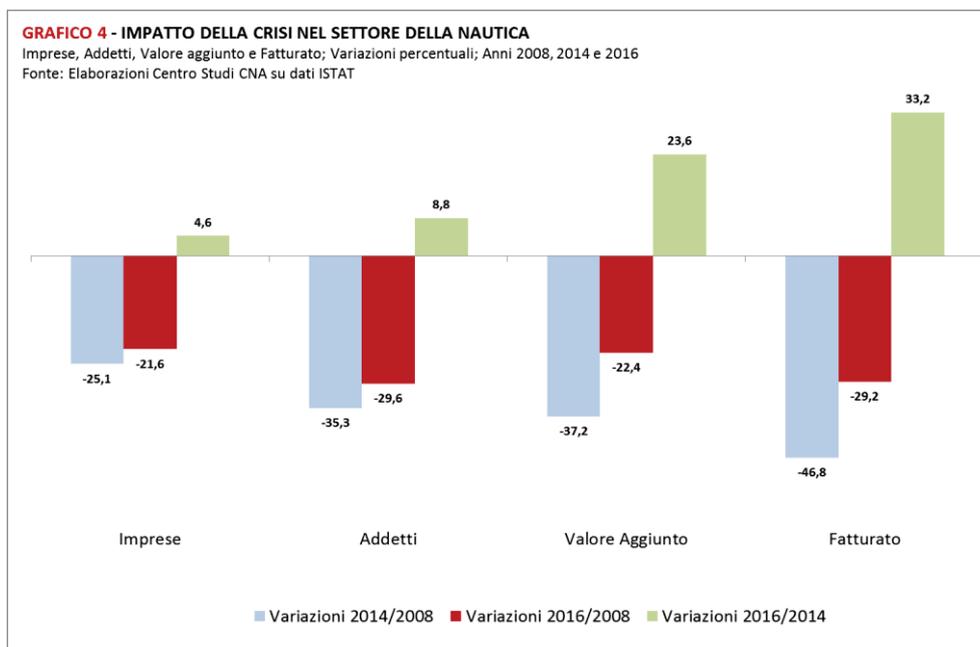
Valori Assoluti e Quota percentuale

	Dimensione Media	Quota dipendenti/addetti	Valore Aggiunto per addetto (Euro)
Cantieristica Navale	23,8	96,2%	66.221
Imbarcazioni da Diporto	12,7	94,5%	63.202
Manutenzione e Riparazioni	4,4	76,1%	39.746
Tot. Nautica	9,8	90,3%	58.258
Tot. Manifattura	9,4	86,7%	61.435

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati ISTAT

Negli anni intercorsi tra il 2008 e il 2014, caratterizzati dalle due ondate recessive, quella causata dalla crisi economica internazionale del 2009 e quella manifestatasi nel 2012 (cosiddetta “crisi degli spread”), il settore della nautica è stato colpito duramente e molto di più rispetto alla totalità delle attività manifatturiere.

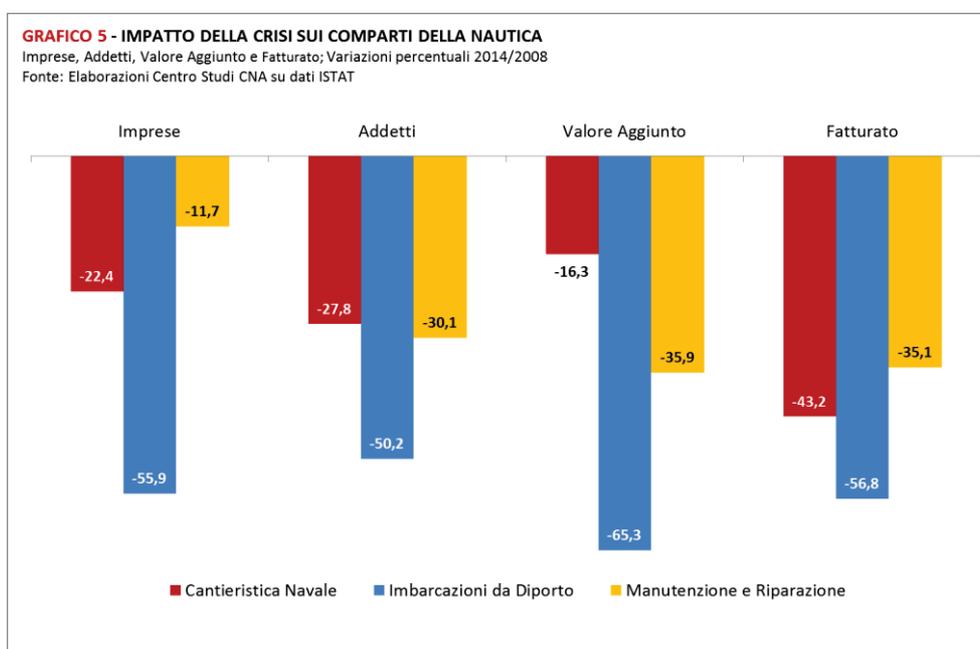
Il numero di imprese si è ridotto di 1.077 unità, pari al 25,1% del totale, mentre i posti di lavoro persi sono stati 16.602 (-35,3%). Anche i risultati economici hanno registrato contrazioni considerevoli: il fatturato in sei anni si è dimezzato (-46,8%) e il valore aggiunto è diminuito di 37,2 punti percentuali.



La ripresa economica iniziata nel 2014 ha consentito la ripartenza anche del settore nautico che in due anni ha recuperato il 4,6% delle imprese (circa 150 unità), l'8,8% degli addetti e il 23,6% del valore aggiunto.

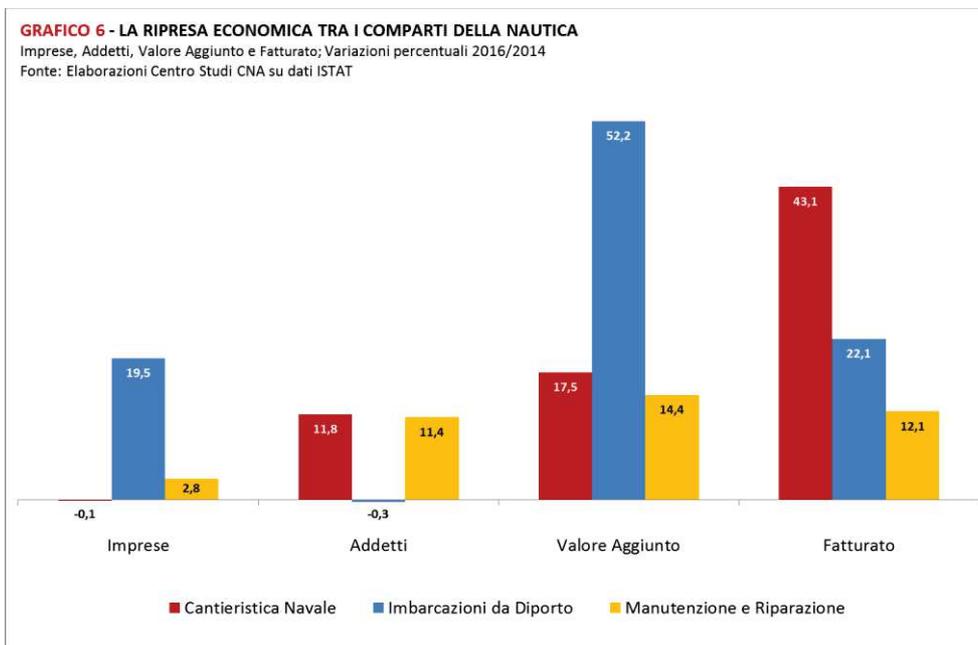
Tuttavia sono ancora lontani i valori che si registravano nel 2008. Nel 2016, rispetto ad otto anni prima, il numero di imprese risultava ancora più basso del 21,6% e anche in termini occupazionali e di risultati economici il divario era ancora profondo.

Tra i tre comparti che compongono il settore nautico, la costruzione di imbarcazioni da diporto è quello che ha riportato le perdite più marcate.



Tra il 2008 e il 2014, il tessuto produttivo, l'occupazione e il fatturato si sono più che dimezzati, mentre il valore aggiunto si è ridotto di più del 65%.

Al tempo stesso questo comparto ha mostrato grande dinamismo nella fase di recupero. Il numero di imprese è tornato a crescere (+19,5% in due anni), più che negli altri comparti e anche il valore aggiunto e il fatturato hanno registrato variazioni considerevoli mentre continua a manifestarsi una perdita nel numero di occupati.



Anche la cantieristica navale e il rimessaggio e riparazione hanno subito importanti contrazioni ma di ordine inferiore. Per questi comparti la ripresa ha riguardato il numero di addetti (cresciuto rispettivamente dell'11,8% e dell'11,4%), il valore aggiunto e il fatturato, che nel caso della cantieristica navale è cresciuto del 43,1%.

Queste tendenze hanno portato ad una ricomposizione del settore che nel tempo si è modificata in maniera significativa.

TAVOLA 3 - I COMPARTI DELLA NAUTICA NEL 2008, NEL 2014 E NEL 2016

Imprese, Addetti, Valore Aggiunto e Fatturato; Valori assoluti e composizioni percentuali

	Imprese			Addetti			Valore Aggiunto (migliaia di Euro)			Fatturato (migliaia di Euro)		
	2008	2014	2016	2008	2014	2016	2008	2014	2016	2008	2014	2016
<i>Valori assoluti</i>												
Cantieristica Navale	910	706	705	20.774	14.990	16.754	1.127.194	943.874	1.109.460	6.237.537	3.544.692	5.072.924
Imbarcazioni da Diporto	1.081	477	570	14.524	7.239	7.215	863.964	299.649	456.000	3.762.301	1.626.384	1.986.467
Manutenzione e Riparazioni	2.302	2.033	2.090	11.735	8.202	9.133	495.051	317.313	362.999	1.237.040	803.381	900.894
Totale Nautica	4.293	3.216	3.365	47.033	30.431	33.102	2.486.209	1.560.836	1.928.459	11.236.878	5.974.457	7.960.285
<i>Composizione %</i>												
Cantieristica Navale	21,20	21,95	20,95	44,17	49,26	50,61	45,34	60,47	57,53	55,51	59,33	63,73
Imbarcazioni da Diporto	25,18	14,83	16,94	30,88	23,79	21,80	34,75	19,20	23,65	33,48	27,22	24,95
Manutenzione e Riparazioni	53,62	63,22	62,11	24,95	26,95	27,59	19,91	20,33	18,82	11,01	13,45	11,32
Totale Nautica	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00						

Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati ISTAT

Il comparto delle imbarcazioni da diporto è quello che, rispetto al 2008, si è maggiormente assottigliato. Il peso relativo delle imprese è passato dal 25,2% del 2008 al 16,9% del 2016, mentre per tutte le altre variabili considerate questo si è ridotto di circa nove punti percentuali.

Il ridimensionamento del numero di imprese, soprattutto nell'ambito delle imbarcazioni da diporto, non è coinciso sempre con la cessazione dell'attività. La crisi della produzione, infatti, in molti casi ha portato le imprese di questo comparto a convertirsi e spostarsi gradualmente nell'ambito della manutenzione e rimessaggio.

4.4 LA NAUTICA DEI PICCOLI LETTA ATTRAVERSO I DATI ISTAT

Il settore della nautica in Italia è fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese di dimensione micro e piccola. Dai dati Istat, emerge infatti che le imprese con meno di 50 addetti che operano in questo settore, nel 2016, erano 3.281 e occupavano più di 15mila persone.

TAVOLA 4 - IL SETTORE DELLA NAUTICA IN ITALIA NEL 2016

Imprese, occupati, Fatturato e Valore aggiunto.

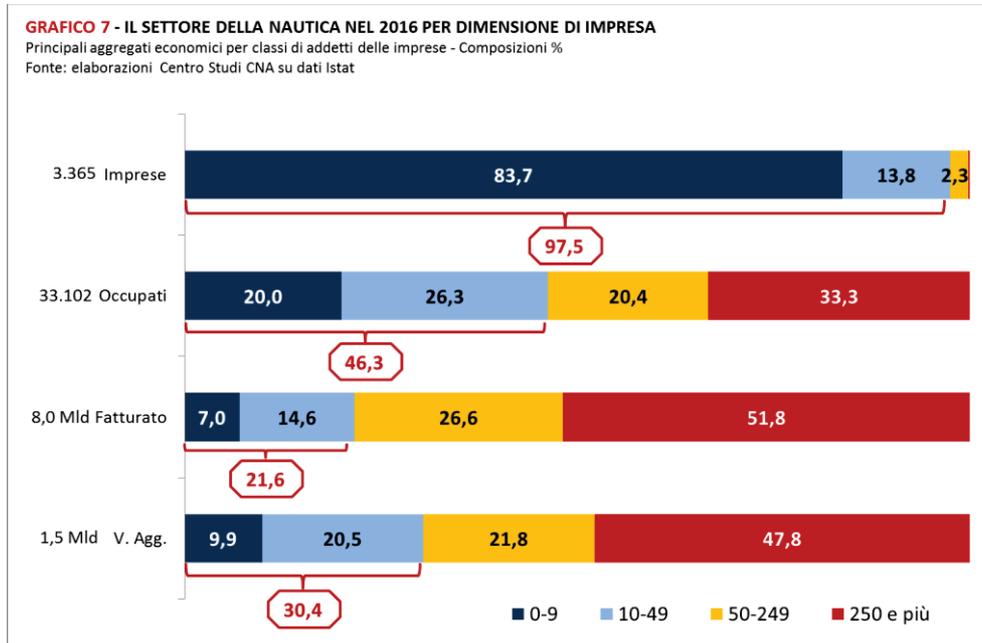
Grandezze espresse in valori assoluti* e disaggregate per classi di addetti

	Totale	Micro (0-9)	Piccole (10-49)	Tot. MPI (1-49)	Medie (50-249)	Grandi (250 e più)
Imprese	3.365	2.818	463	3.281	77	7
Occupati	33.102	6.622	8.700	15.322	6.754	11.026
Fatturato	7.960	560	1.161	1.788	2.114	4.126
Valore Aggiunto	1.928	190	395	531	420	922

* Fatturato e Valore Aggiunto in milioni di euro

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

Per il 97,5%, quindi, la base produttiva della nautica è composta da MPI (Grafico 7) che contribuiscono al 46,3% dell'occupazione del settore. L'importanza di queste imprese è deducibile anche dal contributo al fatturato (21,6% del totale) e al valore aggiunto (30,4% 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 nei tre comparti considerati, nel 2016, operavano 2.818 imprese con meno di 10 addetti, l'83,7% del totale. La loro presenza superava il 90% nelle attività di manutenzione e riparazione (Tavola 6), il comparto in cui le micro imprese offrivano i contributi maggiori anche in termini di occupazione (46,4% del totale), fatturato (33,4%) e valore aggiunto (33,6%).

Se da un lato le micro e piccole imprese forniscono contributi rilevanti e dai quali non si può prescindere, dall'altro i grandi cantieri, quelli con più di 250 addetti, ricoprono un ruolo fondamentale nel settore. Questi, pur essendo soltanto sette (3 cantieri per navi commerciali e 4 cantieri per imbarcazioni da diporto) impiegano il 46,0% della manodopera totale del settore e realizzano più del 50% del fatturato (51,8%) e quasi la metà del valore aggiunto (47,8%).

TAVOLA 5 - IL SETTORE DELLA NAUTICA IN ITALIA NEL 2016 PER COMPARTI DI ATTIVITA' E DIMENSIONE DI IMPRESA

Imprese, occupati, fatturato e valore aggiunto

Valori assoluti* e composizioni percentuali

		<i>Valori assoluti</i>				
		Totale	Micro (0-9)	Piccole (10-49)	Medie (50-249)	Grandi (250 e più)
Imprese	Cantieristica Navale	705	466	196	40	3
	Imbarcazioni da Diporto	570	466	83	17	4
	Manutenzione e Riparazioni	2.090	1.886	184	20	0
occupati	Cantieristica Navale	16.754	1.344	3.843	3.558	8.009
	Imbarcazioni da Diporto	7.215	1.036	1.628	1.534	3.017
	Manutenzione e Riparazioni	9.133	4.242	3.229	1.662	0
Fatturato	Cantieristica Navale	5.072.924	160.679	482.504	1.368.134	3.061.607
	Imbarcazioni da Diporto	1.986.467	98.151	314.832	509.347	1.064.137
	Manutenzione e Riparazioni	900.894	301.292	363.479	236.123	0
Valore aggiunto	Cantieristica Navale	1.109.460	40.825	158.746	253.858	656.031
	Imbarcazioni da Diporto	456.000	27.544	86.221	76.022	266.213
	Manutenzione e Riparazioni	362.999	122.064	150.327	90.608	0
		<i>Composizioni %</i>				
		Totale	Micro (0-9)	Piccole (10-49)	Medie (50-249)	Grandi (250 e più)
Imprese	Cantieristica Navale	100,0	66,1	26,7	5,7	0,4
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	81,8	13,3	3,0	0,7
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	90,2	8,7	1,0	0,0
occupati	Cantieristica Navale	100,0	8,0	23,6	21,2	47,8
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	14,4	18,7	21,3	41,8
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	46,4	35,5	18,2	0,0
Fatturato	Cantieristica Navale	100,0	3,2	11,2	27,0	60,4
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	4,9	13,9	25,6	53,6
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	33,4	35,4	26,2	0,0
Valore aggiunto	Cantieristica Navale	100,0	3,7	18,3	22,9	59,1
	Imbarcazioni da Diporto	100,0	6,0	19,4	16,7	58,4
	Manutenzione e Riparazioni	100,0	33,6	38,2	25,0	0,0

* Fatturato e Valore Aggiunto in milioni di euro

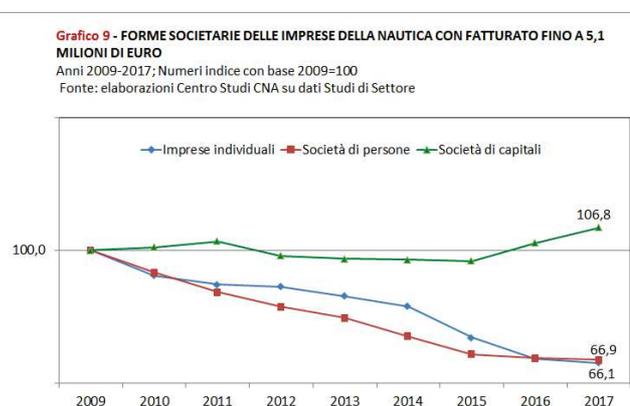
Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

4.5 LA NAUTICA DEI PICCOLI LETTA ATTRAVERSO LA BANCA DATI DEGLI STUDI DI SETTORE

Le micro imprese sono le unità produttive del settore della nautica che maggiormente hanno sofferto l'impatto negativo della crisi iniziata nel 2008. Infatti, nonostante che già nel 2015 esse avessero cominciato a registrare i primi incrementi del fatturato e dell'occupazione, il loro numero è tornato a crescere solo nel 2017 (+1,2% rispetto al 2016).

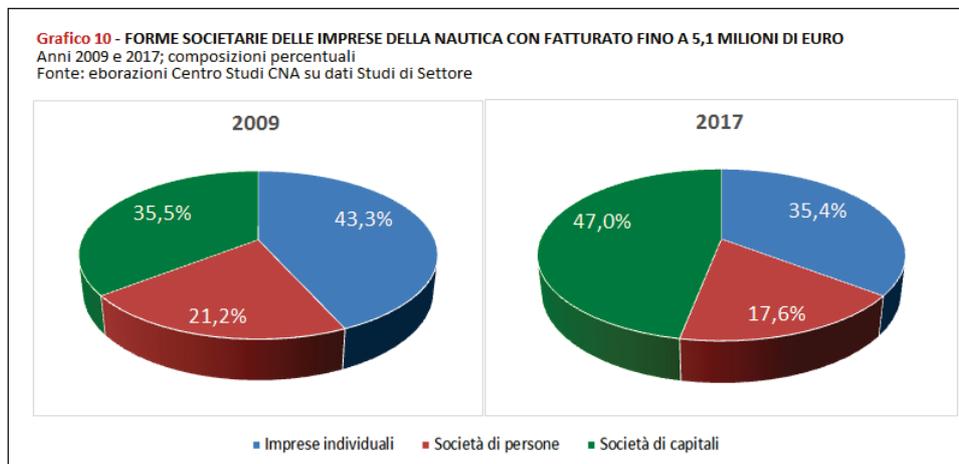
Questa circostanza emerge dalla lettura della banca dati degli Studi di Settore che permette di analizzare in profondità le dinamiche e le caratteristiche strutturali delle imprese del settore nautico con un fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro.

La banca dati degli Studi di Settore consente anche di comprendere come le micro imprese operanti nel settore della nautica hanno reagito (o hanno provato a reagire) alla crisi. Scorrendo le serie storiche del periodo 2009-2017, durante il quale la base produttiva rappresentata dalle imprese più piccole assoggettate agli Studi di Settore si è ridotta di 19,1 punti percentuali, risulta infatti che la recessione ha messo in moto un processo di selezione severa ma virtuosa “condannando” molte imprese a crescere e a strutturarsi, pena l’uscita dal mercato.

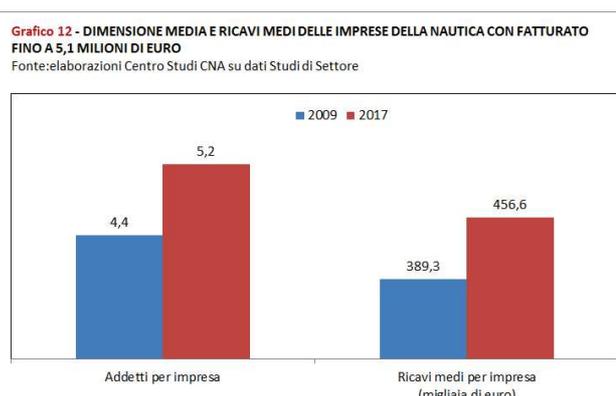
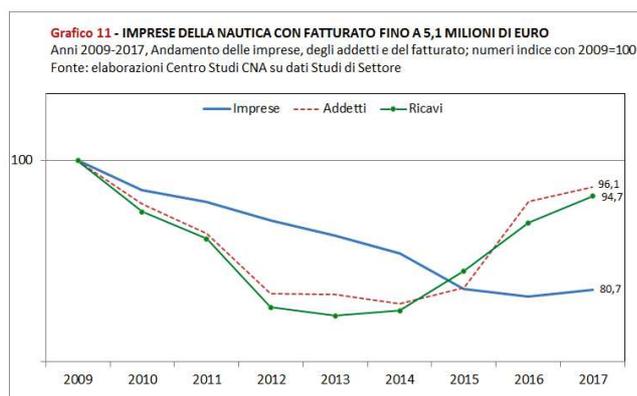


La diminuzione dello stock complessivo delle imprese del settore nautico tra il 2009 e il 2017 è stato infatti determinato dalla riduzione ininterrotta all’interno del periodo del numero delle società di persone e delle ditte individuali (rispettivamente -33,9% e -33,1%), in parte uscite dal mercato e in parte strutturate in società di capitali. Le imprese organizzate in società di capitali hanno invece seguito una traiettoria differente registrando una crescita cumulata di 6,8 punti percentuali tra il 2009 e il 2017, sintesi di una lieve diminuzione tra il 2009 e il 2015 (-3,2%) e un aumento sostenuto nel biennio successivo (+10,4%).

Per effetto di questi andamenti tra il 2009 e il 2017 la presenza di imprese organizzate in società di capitali è aumentata di 11,5 punti percentuali arrivando a sfiorare quasi la metà della base produttiva complessiva (il 47,0% del 2017).



Nel 2017, oltre al numero di unità produttive sono aumentati anche l'occupazione e il fatturato (rispettivamente +2,4% e +4,4% rispetto al 2016). Per questi indicatori, che già a fine 2014 erano tornati a crescere, le perdite indotte dalla crisi sono state complessivamente ben più contenute rispetto a quella registrata dalla base produttiva (tra il 2009 e il 2017, -3,9% l'occupazione e -5,3% i ricavi). Di conseguenza, nel 2017 la nautica dei "piccoli" fotografata dagli Studi di Settore si caratterizzava per un numero inferiore di imprese che risultano però più solide di quelle presenti nel 2009, essendo caratterizzate da valori medi più alti sia per la dimensione aziendale sia per i ricavi.



Appare quindi evidente che nel periodo considerato le imprese (ancora) presenti nel settore nel 2017, non solo hanno saputo agganciare la ripresa iniziata tra il 2014 e il 2015 ma hanno saputo trasformare la recessione in una occasione per ristrutturarsi. Per le imprese che invece nel 2009

erano già in difficoltà la crisi è stata fatale. Prova ne è tra il 2009 e il 2016 l'incidenza delle imprese in perdita sul totale che si è ridotta di oltre 3,5 punti percentuali (dal 19,3% al 15,7%).

In definitiva, quindi, tra il 2009 e il 2017 il perimetro della base produttiva costituita dalle imprese più piccole si è ridotto in maniera importante ma, a fine periodo, in esso operano imprese più solide e patrimonializzate di quelle presenti nel 2009. Questa circostanza è stata riportata anche da molti imprenditori intervistati da CNA, secondo i quali, per quanto dolorosa, la crisi ha avuto almeno il merito di "sgonfiare" un settore che negli anni precedenti al 2008 era cresciuto in maniera eccessiva e sbilanciata.

4.6 LA STRUTTURA DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE DELLA NAUTICA DA DIPORTO

L'importanza e la reputazione riconosciute a livello mondiale ai grandi cantieri della nautica da diporto italiana tendono a far passare in secondo piano il ruolo delle micro e piccole imprese presenti nel settore che, invece, è fondamentale sia in termini numerici sia in termini di *know how* e di specializzazioni.

Le micro e piccole imprese presenti nella banca dati degli Studi di Settore rappresentano infatti il 77,2% di quelle complessivamente censite dall'Istat nel 2016 e possono essere classificate nei seguenti otto modelli organizzativi, già oggetto di studio nella precedente edizione di questo Rapporto, a seconda dell'attività svolta in via prevalente.

1. Costruzione di imbarcazioni da diporto (in conto proprio)
2. Costruzione di imbarcazioni da diporto (in conto 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

Si tratta dunque di imprese che, pur essendo concentrate soprattutto nelle attività di rimessaggio (modello organizzativo 6) e manutenzione/riparazione (modelli organizzativi 7 e 8), sono protagoniste anche nella produzione. Qui, esse contribuiscono sia al completamento degli scafi (modelli organizzativi 3, 4 e 5), operando in regime di subfornitura ai cantieri secondo lo schema

descritto nel grafico 2 e nell'immagine 1 del presente capitolo; sia alla costruzione degli stessi (modelli organizzativi 1 e 2).

TAVOLA 6 - LE MICRO E PICCOLE IMPRESE DELLA NAUTICA NEGLI STUDI DI SETTORE - ANNO 2017

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

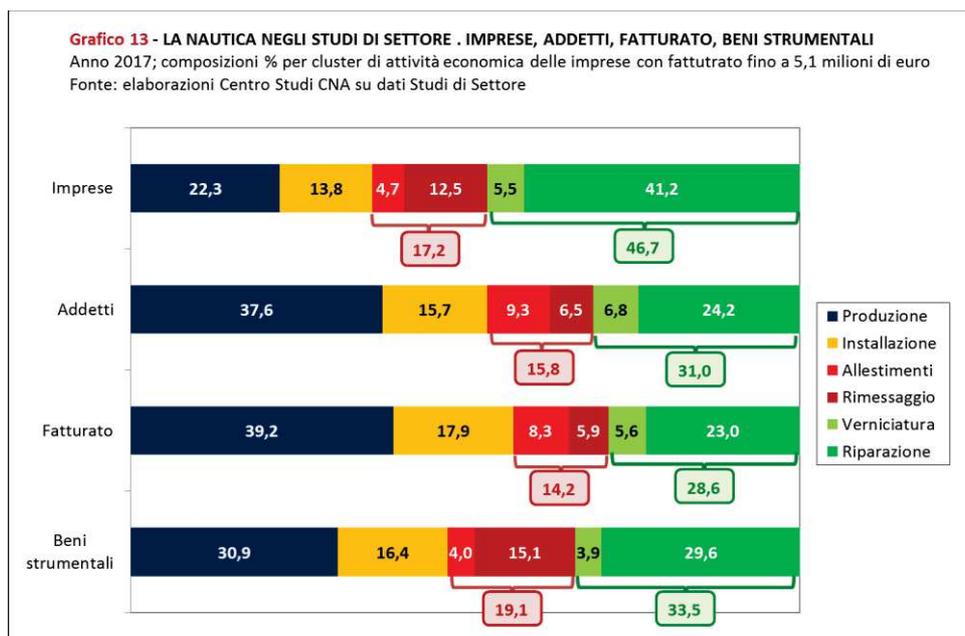
Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Studi di Settore

	Imprese		Addetti		Ricavi	Beni strumentali
	Totale	% soc. di capitali	Totale	% dipendenti	(Mln. euro)	(Mln. euro)
Produzione ²	579	61,8%	5.061	87,3%	446,6	116,6
Installazione impianti e attrezzature	359	46,2%	2.115	79,7%	204,5	61,8
Allestimenti	123	65,9%	1.253	90,0%	94,9	15,1
Verniciatura	143	35,0%	909	84,0%	64,0	14,9
Rimessaggio	324	44,4%	881	60,3%	67,2	56,9
Manutenzione e riparazione	1.071	39,4%	3.254	66,1%	262,2	111,7
Totale	2.599	47,0%	13.474	79,3%	1.139,3	377,0

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

I dati principali riguardanti questo sistema sono riportati nella tavola 6 e nel grafico 13.



Nel 2017 le micro e piccole imprese con fatturato non superiore ai 5,1 milioni di euro operanti nel settore della nautica e assoggettate agli Studi di Settore erano 2.599 e occupavano 13.474 addetti di cui il 79,3% dipendenti.

Quasi la metà delle imprese (il 46,7%) operano nell'ambito della manutenzione e riparazione delle imbarcazioni. La preminenza di questi ambiti di attività viene meno quando si considerano le distribuzioni dell'occupazione e del fatturato. La produzione di scafi, pur rappresentando solo il 22,3% della base produttiva, è l'ambito di attività con la maggiore quota di occupazione (37,6% del totale) e del fatturato (39,2% del totale).

Data l'eterogeneità delle attività svolte, nei vari ambiti produttivi operano imprese con caratteristiche talvolta molto differenti. Nei settori della produzione degli scafi e delle attività necessarie per completare le imbarcazioni (allestimenti e installazione di impianti) operano ovviamente imprese più strutturate rispetto a quelle dei servizi di manutenzione e riparazione.

TAVOLA 8 - STRUTTURA DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE¹ DELLA NAUTICA NEGLI STUDI DI SETTORE - ANNO 2017

Dimensione media¹, ricavi medi, % imprese con dipendenti

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Studi di Settore

	Dimensione media	Ricavi medi (in euro)	% imprese con dipendenti
Produzione ²	8,7	793.197	76,3
Installazione impianti e attrezzature	5,9	571.153	64,6
Allestimenti	10,2	784.318	80,5
Verniciatura	6,4	450.373	59,3
Rimessaggio	2,7	213.950	63,6
Manutenzione e riparazione	3,0	263.032	47,0
Totale	5,2	456.642	59,9

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

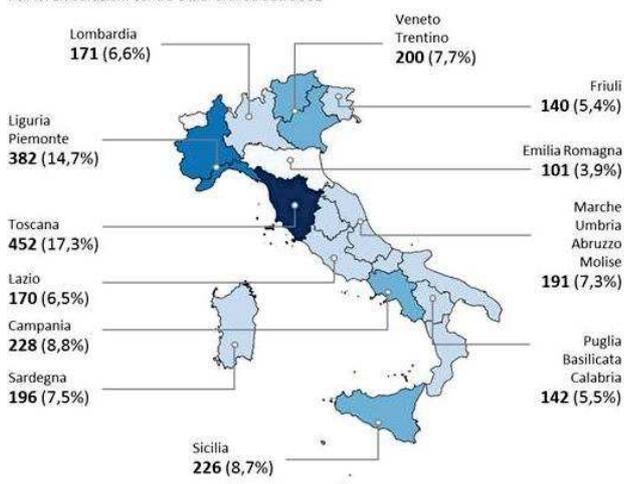
Questa circostanza è verificabile sia in relazione alla dimensione media aziendale, che varia tra 10,2 addetti per impresa nel settore degli allestimenti e i 2,7 in quello del rimessaggio, che per la presenza di imprese con dipendenti (80,5% del totale negli allestimenti e 47,0% nelle riparazioni) e organizzate in società di capitali (61,8% nella produzione di scafi e 35,0% nella verniciatura).

4.7 DISTRIBUZIONE E SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE DELLA NAUTICA NEI TERRITORI

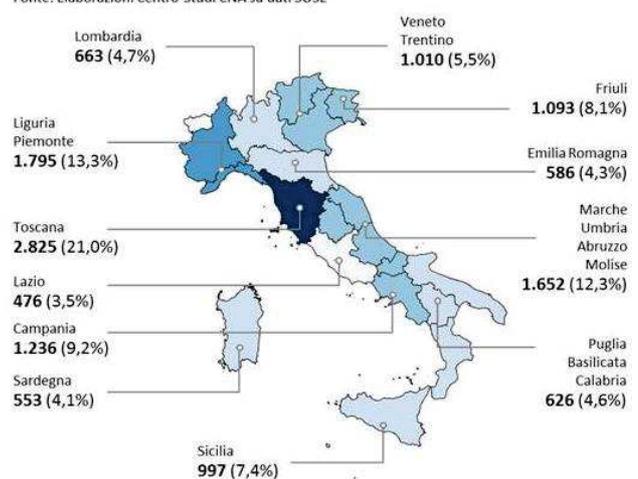
Le diverse attività svolte, corrispondenti ad altrettanti modelli produttivi, non si distribuiscono in maniera omogenea sul territorio nazionale e nel tempo hanno generato vere proprie specializzazioni produttive su base regionale.

GRAFICO 14 – DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA, DEL NUMERO DI ADDETTI E DEI RICAVI
Valori assoluti e incidenza percentuale; anno 2017

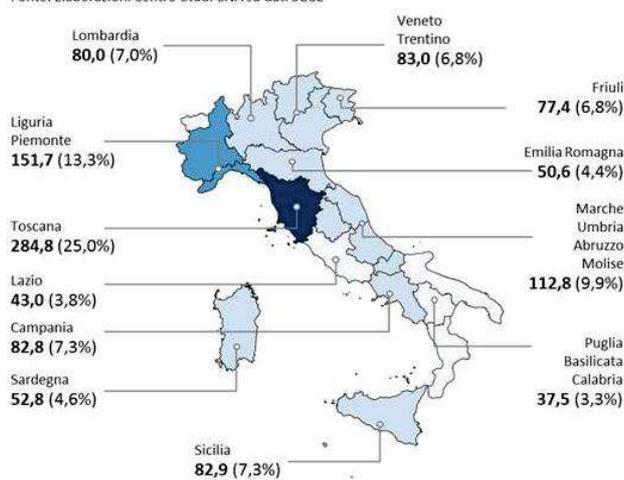
DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA
Valori assoluti e incidenza percentuale; Anno 2017
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



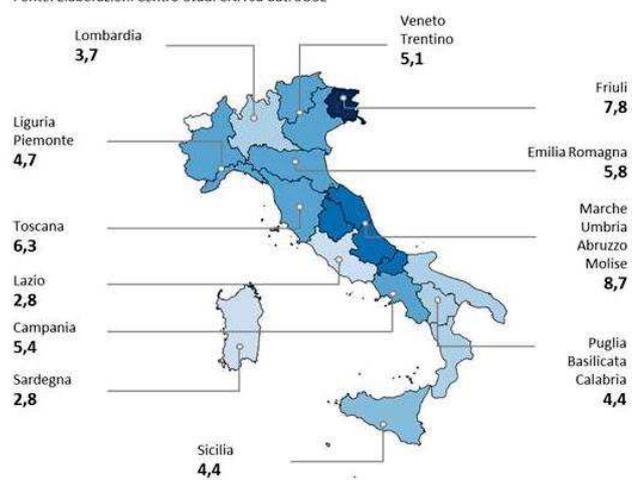
NUMERO DI ADDETTI NELLE IMPRESE DELLA NAUTICA
Valori assoluti e incidenza percentuale; Anno 2017
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



RICAVI TOTALI
Valori assoluti (Millioni di Euro) e incidenza percentuale; Anno 2017
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



DIMENSIONE MEDIA DELLE IMPRESE DELLA NAUTICA
Valori assoluti; Anno 2017
Fonte: Elaborazioni Centro Studi CNA su dati SOSE



Il tessuto produttivo costituito dalle micro e piccole imprese della nautica appare fortemente concentrato in poche aree del Paese⁴.

Il 32% dell'intera base imprenditoriale è localizzato in Toscana (17,3%) e Liguria (14,7%) e quote rilevanti si registrano anche in Campania (8,8%), in Sicilia (8,7%) e in Veneto (7,7%).

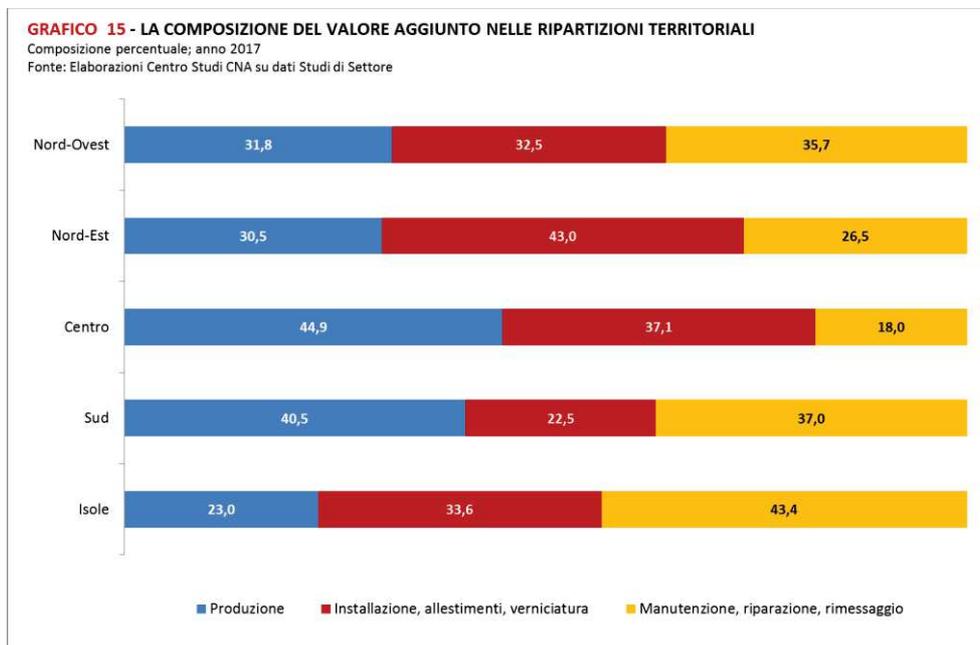
Data l'alta concentrazione di imprese in Toscana e Liguria, a queste due regioni spetta anche il primato in termini occupazionali (complessivamente il 34,3% della forza lavoro della nautica risiede in Toscana e Liguria), ma in questo senso contributi importanti giungono anche dalle Marche dove sono impiegati 1.652 lavoratori (pari al 12,3% del totale). Sono queste le tre aree da menzionare anche quando si parla di risultati economici. I ricavi realizzati dalle imprese nautiche delle tre regioni sono infatti il 38,2% del totale nazionale (25,0% in Toscana, 13,3% in Liguria e 9,9% nelle Marche).

Nelle Marche e in Friuli Venezia Giulia si riscontra la presenza delle imprese più strutturate con una dimensione superiore a quella media del settore (5,2 addetti per impresa). Nelle Marche la dimensione media è di 8,7 addetti per impresa, mentre in Friuli Venezia Giulia è di 7,8 addetti per impresa. Dimensioni di impresa inferiori alla media nazionale sono, invece, riscontrabili nel Lazio (2,8 addetti per impresa), in Lombardia (3,7 addetti per impresa) e nel Mezzogiorno, in Sicilia e Puglia (4,4 addetti per impresa) e in Sardegna (2,8 addetti per impresa).

La capacità delle imprese di attrarre manodopera e quindi la loro dimensione media riflette la specializzazione e l'organizzazione produttiva dei diversi territori.

Nel Mezzogiorno le attività di manutenzione, riparazione e rimessaggio presentano un peso relativo maggiore che altrove. Il contrario avviene nelle regioni in cui risiedono grandi cantieri navali (Friuli e Marche) 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).

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, per motivi di semplicità espositiva si è provveduto a effettuare degli accorpamenti. Il Piemonte è stato accorpato alla Liguria, il Trentino Alto-Adige al Veneto, l'Umbria, il Molise e l'Abruzzo alle Marche, la Basilicata e la Calabria alla Puglia. Nel testo questi raggruppamenti vengono trattati con riferimento alle regioni maggiormente significative (Liguria, Veneto, Marche e Puglia).



Nei territori del Centro-Nord Italia l'attività produttiva (produzione di scafi, installazione di impianti, allestimenti e verniciatura) ha un peso in termini di valore aggiunto compreso tra il 64,3% (Nord-Ovest) e l'82% (Centro). Nei territori del Mezzogiorno, invece, esso si colloca al di sotto dei 60 punti percentuali.



CAPITOLO 5

Evoluzione della domanda e nuove sfide di mercato per le PMI della nautica

5.1 INTRODUZIONE

Il presupposto concettuale che anima il contributo di analisi qualitativa esposto nella presente sezione del Rapporto riguarda il positivo cambiamento di fase che ha investito l'economia della nautica a partire dal 2015, consolidandosi nel triennio successivo, collocando il 2018 come spartiacque tra un'osservazione rivolta al passato – orientata alla lettura della crisi e delle sue conseguenze – ed una invece centrata sulle condizioni del presente e sugli scenari futuri.

Se il primo dei due approcci ha caratterizzato il lavoro di analisi qualitativa contenuto nel precedente Rapporto, il secondo ha animato la definizione degli obiettivi, l'impianto metodologico e la costruzione degli strumenti utilizzati in questa sede, dove eleggendo l'approccio al mercato quale chiave interpretativa delle azioni e degli atteggiamenti delle imprese intervistate, è stata realizzata un'analisi complessiva dello "stato di salute" dell'economia del settore, ed in particolare dei rapporti tra le imprese della filiera nella nuova fase di crescita, ponendo in primo piano la prospettiva e le esigenze delle PMI e delle imprese artigiane della subfornitura.

Per rispondere agli obiettivi sopra delineati si è seguito un percorso di ricerca distinto per i tre protagonisti del mercato della nautica quali i cantieri, le PMI della produzione (impianti, allestimenti, forniture, ecc.) e le PMI dei servizi (pratiche amministrative, portualità, rimessaggio,

ecc.). Ciò ha consentito sia un effettivo approfondimento dei temi oggetto di analisi, grazie al coinvolgimento di soggetti “omogenei” all’interno dei singoli *focus*, sia un confronto – e quindi una lettura critica – delle indicazioni e delle risposte fornite dai diversi interlocutori coinvolti.

L’impianto di ricerca, che ha richiesto un lavoro di rilevazione più ampio di quello immaginato in fase progettuale, si è sviluppato attraverso la realizzazione di 7 *focus group* tra le PMI e le imprese artigiane del settore nautico, selezionate in aree ad elevata vocazione settoriale, affiancati da 5 interviste guidate a responsabili di cantieri di medie o grandi dimensioni. Le regioni interessate sono state la Liguria, la Toscana, le Marche, l’Emilia Romagna e la Sardegna, dove si è cercato di coinvolgere imprese localizzate nei diversi “distretti nautici” del territorio.

Più in dettaglio, 3 *focus group* sono stati condotti tra PMI impegnate nei servizi nautici (portualità, rilascio patenti, servizi destinati all’armatore, ecc.), mentre altri 3 hanno raccolto le imprese di produzione (impianti, allestimenti, forniture, ecc.) ed uno è stato animato dalla presenza di imprese appartenenti ad entrambe le “filiera”.

Tale appartenenza non deve tuttavia essere analizzata in termini categorici, in quanto un imprenditore può operare all’interno di più imprese nautiche con diverso oggetto, e quindi possedere una visione composita del settore, così come una stessa impresa può disporre di un’offerta che integra attività di produzione con uno o più servizi destinati all’armatore, all’equipaggio o ai suoi ospiti. La stessa attività di rimessaggio e *refit*, che si configura proprio per una piena integrazione di produzione e servizi, è l’esempio più evidente degli ampi spazi di sovrapposizione tra i due gruppi di attività che, operativamente, caratterizza l’azione di numerose imprese del settore.

Anche le 5 interviste guidate ai cantieri nautici hanno interessato le medesime aree territoriali o comunque le medesime regioni coinvolte nella realizzazione dei *focus group*. Tale decisione, al di là degli evidenti vantaggi in termini di lettura dei contesti locali, è derivata dalla consapevolezza dell’importanza della variabile territoriale nei rapporti tra le imprese della filiera, tanto più all’interno di un mercato globale in cui il controllo dei costi di produzione attribuisce alla logistica un ruolo di primo piano nei modelli organizzativi e gestionali adottati.

L'attività di rilevazione è stata realizzata nel periodo compreso tra il 5 marzo e il 15 aprile 2019, secondo il piano di lavoro di seguito riportato:

Strumenti	Location/Nome
Interviste guidate ai cantieri	<i>Cantiere Baglietto</i> (La Spezia); <i>Cantiere delle Marche</i> (Ancona); <i>Cantiere Del Pardo</i> (Forlì); <i>Cantiere Savona</i> (Olbia); <i>Cantiere Rossinavi</i> (Viareggio)
Focus group tra le PMI dei servizi	La Spezia; Ravenna; Olbia
Focus group tra le PMI di produzione	Ancona; Ravenna; Olbia
Focus group "misto"	Follonica

Per quanto riguarda invece le imprese che hanno partecipato ai *focus group*, che ringraziamo insieme ai cantieri per il prezioso contributo offerto e per il tempo dedicato, si rimanda all'elenco di seguito riportato:

Accademia Nautica CamForm-Olbia (SS); Advanced Mechanical Solutions srl-Ancona (AN); Antica Compagnia della vela srl-Ameglia (SP); Arte del Teak-Olbia (SS); Associazione Nautilus-Porto Santo Stefano (GR); Attività di Consulenza e Formazione-Olbia (SS); Blu Services-Sanremo (IM); Boma srl-Porto Santo Stefano (GR); C.R.M. srl. – S. Benedetto del Tronto (AP); Cala del Nostromo snc-Porto Santo Stefano (GR); Cantiere Nautico Servimar srl/Porto Turistico di Cervia-Cervia (RA); Cantiere Navale Fois-Olbia (SS); Cantiere Navale Lorenzoni-Livorno (LI); Carnevali Cantieri Nautici srl-Marina di Ravenna (RA); Challenger Sails srl-Senigallia (AN); Corset & Co srl-Bertinoro (FC); Elettronautica Olbia-Olbia (SS); Elettronica Marittima srl-Mesola (FE); E-Nav srl-Cattolica (RN); Ente Navale Europeo-Ferrara (FE); Fratubi-Ancona (AN); Gennai S.n.c di Barbara Brunazzo & C.-Olbia (SS); Hope snc-Monterosso (SP); Lubrano Luigi Elettronica Navale-Porto Santo Stefano (GR); Marina Blu SpA-Rimini (RN); Marina Colombiera srl-Ameglia (SP); Marina di Rimini Nautical Services srl-Rimini (RN); Marina Dorica SpA-Ancona (AN); Maris S.n.c-Golfo Aranci (SS); Mithomar-Olbia (SS); Motonautica G.S. di Lippi Gianni-Piombino (LI); MTS srl-San Benedetto Del Tronto (AP); Nautica Assistance-Olbia (SS); Nautica Ponte Magra snc-Ameglia (SP); Navigo Sardegna net- Olbia (SS); Ondazzurra Nautica srl-Piombino (LI); Pola Matteo di Pola Matteo-Olbia (SS); Porto di Portovenere srl-Portovenere (SP); Porto Turistico Marina degli Estensi-Lido degli Estensi (FE); Quick SpA-Piangipane (RA); San Giorgio 5 terre sas-Riomaggiore (SP); Sardinia Elettronautica-Olbia (SS); Scaforimessa Minosa snc-La Spezia (SP); SEA Agenzia Servizi Navali srl-San Benedetto del tronto (AP); Sea Water-Olbia (SS); Servizi Nautici sas-Pisa (PI); Settemari Yacht srl-Genova (GE); Top Yacht sas-La Spezia (SP); TST Soldati Scuola Nautica-Marina di Ravenna (RA); Twindisc-Bologna (BO); Veleria Il Ponente di Danilo Acciaro-La Maddalena (SS); Wamblee srl-Faenza (RA); Yactica V.Y.C. srl-Viareggio (LU)

Al di là di alcune specifiche linee di approfondimento, le 5 interviste ai cantieri ed i 7 *focus group* hanno affrontato temi comuni, muovendo dall'esperienza e dal vissuto di ciascun imprenditore, cui è stato chiesto di condividere informazioni e percezioni relative alle dimensioni, caratteristiche e andamento della domanda, alla tipologia e numerosità di clienti e fornitori, alle strategie e alla posizione di mercato, ai rapporti con le altre imprese della filiera, al contesto competitivo, al contesto territoriale, al quadro istituzionale e normativo e, infine, alle esigenze e alle prospettive a breve e medio termine.

Tale coerenza degli obiettivi di ricerca tra i tre diversi gruppi di interlocutori coinvolti nell'indagine ha consentito una lettura comparata dei risultati, ovvero un lavoro di verifica incrociata delle affermazioni, delle valutazioni e delle esperienze vissute dalle imprese in quanto partner nella realizzazione di un'imbarcazione o, più semplicemente, in quanto operatori inseriti in un medesimo spazio di mercato o territorio ad elevata vocazione nautica.

Per quanto riguarda invece gli approfondimenti specifici attesi da ciascun gruppo di interlocutori, il contributo di lettura delle imprese di produzione nautica, ovvero di quelle "integrate nella filiera produttiva dei cantieri" (progettazione, impianti, allestimenti, motoristica, attrezzature, ecc.), si è concentrato sull'andamento e sulle trasformazioni di un mercato sempre più caratterizzato dal rafforzamento della domanda estera nel segmento dei *mega yacht* (>30 metri), accompagnato da un'ancora debole domanda interna.

Conseguentemente, i *focus group* ad essi dedicati hanno dato ampio spazio ad una auto-lettura della capacità dell'impresa di vivere il mercato e di affrontarne le continue trasformazioni, ma anche ad una valutazione del loro posizionamento e del potenziale di crescita, alla luce della riorganizzazione dei modelli produttivi che ha investito la cantieristica: in misura assai più accentuata rispetto al periodo pre-crisi, il ricorso alla esternalizzazione delle diverse fasi produttive è infatti divenuto un elemento quasi strutturale del cantiere - spesso trasformatosi in luogo di mero assemblaggio di produzioni assegnate a terzi - concentrando la propria attività nelle sole funzioni "manageriali" della progettazione, commercializzazione, gestione delle partite finanziarie e controllo di processo, oltre naturalmente alla gestione dei rapporti con i fornitori e terzisti.

Come sopra anticipato, i risultati emersi nel corso dei *focus group* tra le piccole e medie imprese integrate nella filiera della produzione hanno avuto quale costante contraltare la testimonianza dei cantieri intervistati, a loro volta chiamati a "confrontarsi" con la visione spesso critica dei loro fornitori.

L'analisi della filiera prospettata dai cantieri, infatti, ha in molti casi trascurato – più o meno consapevolmente – il carico di responsabilità, aspettative e soprattutto di rischi legati alla variabilità della domanda, che oggi come in passato ricadono in misura più significativa sulle PMI della subfornitura, chiamate a rispondere a possibili accelerazioni ma anche ad accettare eventuali flessioni degli ordini; i cantieri, d'altro canto, sempre più "destrutturati" e "dematerializzati",

rivelano una maggiore capacità di tenuta alle fluttuazioni della domanda, soprattutto attraverso lo sviluppo di una produzione vincolata alle politiche del “già venduto”.

Per quanto riguarda invece i *focus group* realizzati tra le piccole e medie imprese impegnate nei servizi nautici (portualità, servizi all’armatore, nolo, patenti, commercio, ecc.), maggiore enfasi è stata dedicata alle tematiche ambientali e territoriali, il cui approfondimento ha trovato uno sviluppo spontaneo all’interno della discussione, nonché al sistema delle regole e dei processi decisionali inerenti l’attenzione dei decisori politico-istituzionali alla “nautica dei servizi” ed alle imprese impegnate in questo ampio segmento di mercato: un’attenzione ancora insufficiente, affermano le imprese, e spesso antitetica rispetto a quella prestata ai grandi *player* della “nautica della produzione”.

La centralità della valore territoriale, se non della rendita territoriale, per le attività legate alla portualità o al rimessaggio è apparsa infatti del tutto evidente, e la domanda di interlocuzione con una propria organizzazione di rappresentanza, ancorché talvolta più implicita che manifesta, si è rivelata quanto mai forte, tanto più considerando come l’economia della nautica dei servizi, oggi più che in passato, non sembra aver beneficiato della ripresa della nautica delle costruzioni che, d’altra parte, si muove per traiettorie di fatto indifferenti alla qualità e alla presenza sul territorio di un comparto nautico orientato al terziario.

Tra le PMI dei servizi nautici che hanno partecipato ai *focus group*, dunque, la lettura del risultato di impresa come conseguenza diretta della propria azione è risultata meno netta, così come meno nitida è apparsa la lettura delle prospettive a breve e medio termine, mentre il contesto ambientale e l’attrattività complessiva del territorio sono risultati preponderanti rispetto alle strategie, al modello organizzativo e alle politiche commerciali adottate dai singoli operatori.

Per quanto riguarda infine i piccoli cantieri operanti nel rimessaggio e *refit* – ovvero un’attività integrata di produzione e servizi – che hanno partecipato ai *focus group*, è prevalsa la visione comune alle altre imprese del terziario: anche in questo caso, infatti, la *governance* delle risorse territoriali, ed in particolare la gestione del demanio e gli interventi di infrastrutturazione, manutenzione o ampliamento della “capacità ricettiva”, sono considerati fattori di assoluta centralità nel determinare i risultati delle imprese localizzate in una determinata area, già condizionate da un mercato che, nel suo complesso, pur in presenza di importanti segnali positivi, fatica a recuperare le condizioni ed i margini operativi consentiti nella più generosa fase pre-crisi.

Interessante è apparsa al riguardo, in particolar modo all’interno del *focus group* tra le imprese di produzione realizzato ad Olbia, la presenza di uno specifico segmento di mercato riferibile alle imprese di produzione integrate nella filiera della manutenzione che, pur qualificandosi come

imprese manifatturiere, non partecipano alla filiera del *new building* diversamente attivata dalla presenza di grandi cantieri.

In altri termini, si tratta di imprese che si avvicinano al mercato con una visione più vicina a quella delle PMI dei servizi, caratterizzata da quattro principali riferimenti: la centralità del fattore territoriale; la prevalenza di una domanda percepita come “spontanea”; una minore enfasi sulle strategie, sull’organizzazione e sulle politiche commerciali come fattori discriminanti per il successo dell’impresa; una inferiore capacità di prefigurare il futuro della propria impresa a breve e a medio termine sia in generale sia, soprattutto, come risultato di un’azione (di consolidamento, riconversione, diversificazione, ecc.) consapevole e volontaria guidata dallo stesso imprenditore.

5.2 LE PMI DELLA SUBFORNITURA NAUTICA E LA POSIZIONE DI MERCATO: UNA PROPOSTA DI CLASSIFICAZIONE

Le indicazioni e le risposte delle imprese che hanno partecipato ai 7 *focus group* attraverso cui è stata realizzata la presente analisi hanno evidenziato come uno degli effetti delle profonde trasformazioni che hanno investito negli ultimi dieci anni la nautica da diporto sia stato il processo di forte *diversificazione*, se non di vera e propria *separazione* delle dinamiche, delle economie attivate e delle esigenze delle imprese integrate nelle diverse aree di mercato associate al settore, in particolare per quanto riguarda le attività di produzione e quelle dei servizi.

Come affermato in precedenza, la netta direzione della domanda di nuove costruzioni trainata da clienti esteri e *mega-yacht*, a fronte di un parzialissimo recupero della domanda interna “specializzata” nei segmenti inferiori (<25 metri), ha ulteriormente separato i processi di mercato interni alla nautica, dove sembra essersi generata una sempre più netta cesura tra produzione e servizi e, con essa, una maggiore diversificazione degli spazi d’azione e delle esigenze delle imprese appartenenti ai due gruppi di attività.

Al di là di una indicazione condivisa da tutti gli imprenditori intervistati, i quali chiedono alle Istituzioni e alla politica un pieno riconoscimento del valore della nautica per l’economia del Paese, appaiono infatti sempre meno comunicanti le economie e gli scenari con cui si trovano a confrontarsi le PMI coinvolte nella ripresa della cantieristica e quelle invece operanti negli altri segmenti del mercato nautico. Proprio partendo da tale evidente risultato, quantunque emerso per via induttiva e quindi suscettibile di ulteriori aggiustamenti, non sembra azzardato proporre una segmentazione delle PMI e delle imprese artigiane della nautica sulla base della loro effettiva collocazione nel mercato, allo scopo di poterne comprendere le valutazioni e le scelte adottate, ma soprattutto per poter calibrare un intervento a loro sostegno, coerente e conseguente alle loro esigenze.

Tale ipotesi di segmentazione non si sovrappone in alcun modo alla tradizionale collocazione settoriale, per comparto e per tipo di attività (secondo la logica dei codici ATECO), ma intende piuttosto individuare le filiere – o le articolazioni dell’economia della nautica da diporto – alle quali si legano, appunto, segmenti diversi della domanda le cui condizioni di soddisfazione richiedono imprese, contesti e condizioni differenti.

Ciò premesso, i cluster delle PMI della nautica da diporto individuati risultano essere i seguenti:

- ✓ **Eccellenze produttive integrate nella filiera delle nuove costruzioni**
- ✓ **Altre attività di produzione integrate nella filiera delle nuove costruzioni**
- ✓ **Servizi principalmente integrati nell’economia dei cantieri**
- ✓ **Servizi nautici ad elevata rendita territoriale**
- ✓ **Refit e attività di produzione integrate nella filiera della manutenzione**
- ✓ **Altri servizi nautici destinati al cliente**

Eccellenze produttive integrate nella filiera delle nuove costruzioni - Si tratta di PMI spesso ad elevata capacità tecnologica e innovativa, tendenzialmente strutturate, che offrono soluzioni ad elevato valore aggiunto che costituiscono parte integrante della qualità complessiva del prodotto e della sua identità/italianità. Sono imprese che in generale non subiscono l’asimmetria da molti lamentata nel rapporto con il cantiere che invece affrontano senza particolari condizioni di svantaggio, partecipando alla definizione delle condizioni e delle regole della fornitura (prezzi, tempi di pagamento, tempi di consegna, ecc.). Si tratta di imprese che hanno quote più o meno rilevanti di mercato estero, e che attraverso la diversificazione dei mercati, l’innovazione e un’attenta strategia di progressivo consolidamento aspirano a muoversi su scala globale. Non esprimono specifiche esigenze di sostegno se non quelle necessarie a non comprimerne la competitività nel confronto internazionale (riduzione del costo del lavoro, maggiore flessibilità, riduzione di burocrazia e controlli), ovvero di quei vincoli che, secondo le imprese intervistate, continuano a caratterizzare il “sistema Italia”, limitandone la crescita e lo sviluppo.

Altre attività di produzione integrate nella filiera delle nuove costruzioni - Si tratta di PMI la cui attività si integra in quella dei cantieri ma che, non disponendo di produzioni o soluzioni esclusive e riconoscibili (impiantisti, falegnami, verniciatori, ma anche stampatori di scafi), sono vincolati a politiche di prezzo che non ne valorizzano sufficientemente il lavoro. Hanno positivamente beneficiato della ripresa della cantieristica, ma vivono spesso il rapporto con il cantiere da una posizione di subalternità, in quanto il loro mercato più remunerativo è comunque concentrato tra pochi cantieri che, a loro volta, richiedono un costante adeguamento organizzativo ed una

sostanziale fidelizzazione per poter essere inserite tra i fornitori di riferimento. Il loro mercato è prevalentemente nazionale e la diversificazione appare più come una risposta difensiva che non come scelta conseguente a una precisa strategia.

Servizi principalmente integrati nell'economia dei cantieri - Se l'attività delle imprese che operano nei servizi nautici è tendenzialmente rivolta all'armatore e, secondariamente, ai suoi ospiti e agli equipaggi, alcune di queste imprese trovano il loro principale spazio di mercato nel rapporto con i cantieri, per i quali lavorano indirettamente, sulla base di specifici accordi di mercato, o direttamente come fornitori, entrando in una filiera integrata di produzione e post-vendita che alcuni cantieri cercano di attivare per fidelizzare gli armatori e per consolidare la propria reputazione. In questo caso le PMI subfornitrici hanno il vantaggio di una maggiore garanzia e continuità, almeno per una quota significativa del proprio fatturato in un mercato difficile e frammentato, pur dovendo talvolta rinunciare a una totale autonomia operativa. Una rinuncia, questa, che tuttavia non sembra pesare agli intervistati, probabilmente perché la "quota" del servizio destinata al cantiere risulta aggiuntiva e non inclusa nel prezzo richiesto dalle PMI subfornitrici per il servizio erogato.

Servizi nautici ad elevata rendita territoriale - Appartengono a tale gruppo quelle imprese di servizi (porti turistici, marine, rimesse) la cui attività è strettamente connessa al valore del territorio e della concessione di cui dispongono. L'attrattività del territorio costituisce un'importante chiave per il successo di queste imprese, soprattutto laddove localizzate in aree a forte valenza naturalistica e/o integrate nei circuiti turistici consolidati del diporto (Liguria, Sardegna). Segnalano la quasi totale assenza di benefici derivanti dalla ripresa della "grande cantieristica" che, laddove insiste negli stessi territori, rischia addirittura di generare effetti negativi sui processi decisionali relativi alla loro gestione/destinazione. Per queste imprese l'azione dei decisori politico-istituzionali risulta dunque vitale. La congiuntura appare positiva ancorché meno effervescente rispetto alle imprese di produzione, ma anche l'impatto della fase recessiva è risultato in molti casi meno intenso.

Refit e attività di produzione integrate nella filiera della manutenzione - Sono le imprese manifatturiere che pur esercitando a pieno titolo un'attività di produzione (impianti, allestimenti, ecc.) sono svincolate dalla filiera delle nuove costruzioni, esercitando preferibilmente la propria attività direttamente per l'armatore o, diversamente, per i piccoli o medi cantieri di manutenzione capaci di attivare una propria filiera, intercettando a monte la domanda e generando il proprio

marginale come differenza tra costo della riparazione richiesto all'armatore e intervento retribuito all'impresa. Si tratta dunque di imprese principalmente legate alla competitività del territorio che non al più dinamico mercato delle nuove costruzioni ma che, come quelle del cluster dei "servizi nautici ad elevata rendita territoriale" sopra descritte, beneficiano del vantaggio competitivo della localizzazione in un territorio ad elevata vocazione nautica, vettore e garanzia di una "domanda spontanea". È in questo segmento di mercato che tuttavia si riscontrano i più diffusi fenomeni di concorrenza sleale da parte di imprese e professionisti non specializzati – se non abusivi – che squalificano il mercato operando al di fuori dei vincoli e delle prescrizioni imposte alle imprese "regolari", per inserirsi in uno spazio economico che il territorio riesce comunque a generare.

Altri servizi nautici destinati al cliente - L'economia delle imprese inserite nel cluster degli "altri servizi nautici" (patenti, pratiche amministrative, servizi "turistici" destinati all'armatore, ecc.), è prevalentemente legata, così come per quelle dei "servizi nautici ad elevata rendita territoriale", all'attrattività complessiva del territorio, anche se l'indotto indirettamente generato dalle attività della produzione nautica non è affatto trascurabile, tanto più laddove le imprese siano riuscite a costruire sistemi di relazione fiduciari con gli attori delle altre filiere. La ripresa della domanda interna costituisce anche per le imprese di questo segmento la precondizione di un possibile effettivo consolidamento.

5.3 IL LASCITO DELLA CRISI: MUTAMENTI STRUTTURALI E ATTEGGIAMENTO DEGLI IMPRENDITORI VERSO LE NUOVE RELAZIONI DI MERCATO

Entrando nel merito dei risultati dei *focus group*, come sopra anticipato dedicati al rapporto tra le PMI e imprese artigiane della nautica e il mercato, quindi enfatizzandone la situazione attuale (autodiagnosi) e le previsioni a breve e medio termine (obiettivi, strategie, indirizzi, modelli organizzativi), un preliminare spazio di analisi non può non essere dedicato a quanto e come gli effetti della crisi continuino a condizionare le prospettive e le scelte delle imprese del settore.

A nostro avviso l'analisi del presente può infatti essere correttamente condotta soltanto tenendo conto dei profondi cambiamenti, talvolta percepiti come irreversibili, intervenuti non soltanto negli anni della crisi, ma anche nelle fasi successive dell'assestamento e della ripresa.

Occorre al riguardo precisare che, laddove la precedente edizione del Rapporto ha dato ampio spazio all'analisi dei mutamenti prodotti dalla crisi, in particolare nei rapporti tra le imprese all'interno delle filiere, le poche pagine che la presente edizione del Rapporto dedica a tale questione si concentrano su quei fattori e quegli atteggiamenti oggi riscontrabili tra le imprese

della filiera – dai grandi cantieri alle più piccole realtà della subfornitura – che non potrebbero essere correttamente interpretati se non alla luce del decennio trascorso.

Se, infatti, il primo bersaglio dell’impatto della crisi sono stati i cantieri, ovvero i soggetti a monte della filiera, ciò ha comportato una pesante ricaduta su tutte le imprese subfornitrici, peraltro in molti casi legate “a doppio filo” – cioè da vincoli contrattuali e attese economiche – alle risposte di un committente (il cantiere), invece impegnato a tutelare la propria “agibilità”.

Allo stesso modo le molte distorsioni che caratterizzavano il mercato della nautica nel periodo pre-crisi (nei prezzi, nel ricorso al *leasing*, nella presenza di imprese non qualificate/specializzate, ecc.), hanno amplificato gli effetti del crollo verticale della domanda, colpendo profondamente un sistema di imprese allora incapace di percepire la propria vulnerabilità.

La conseguenza dello *shock* recessivo e del comportamento tenuto dai diversi attori del settore ha quindi minato non soltanto i rapporti fiduciari tra le imprese della filiera, ma anche le certezze dell’intero settore e l’atteggiamento degli imprenditori verso il mercato: fattori che, in un contesto normativo e ambientale giudicato ancora oggi “ostile”, rischiano di frenare la stessa aspirazione alla crescita delle imprese intervistate.

Anche l’intensità e la tempistica della crisi, interessando in misura e forme diverse le imprese della produzione e quelle dei servizi, ha determinato una forte diversificazione tra le dinamiche dei due settori, ulteriormente acuitasi nella fase della ripresa, in quanto i benefici del traino esercitato dal mercato estero e della domanda di *yacht* di sempre maggiori dimensioni, si sono inizialmente concentrati su pochi territori e su alcuni gruppi di imprese.

Un’esaustiva analisi delle trasformazioni intervenute (e di quelle in essere) richiederebbe in realtà un progetto dedicato; in questa sede si vuole invece sinteticamente inquadrare i mutamenti strutturali che hanno interessato il settore in quanto imprescindibili nell’interpretazione del presente, consapevolmente rinunciando al necessario approfondimento che la complessità della questione imporrebbe al ricercatore.

Ciò premesso, è possibile schematizzare l’insieme dei mutamenti strutturali che hanno interessato il mercato della nautica nell’ultimo decennio all’interno di quattro gruppi principali, così definiti:

- ✓ Cambiamenti relativi al rapporto tra produzione e servizi
- ✓ Cambiamenti relativi ai modelli organizzativi delle imprese e ai rapporti nella filiera
- ✓ Cambiamenti relativi all’atteggiamento delle imprese verso il mercato
- ✓ Cambiamenti relativi al profilo dell’armatore ed alla segmentazione della domanda

Cambiamenti relativi al rapporto tra produzione e servizi - Se l'impatto della crisi ha investito con maggiore intensità il settore della produzione, dando seguito ad una "riconversione" di alcuni cantieri nel mercato del refit o in altri servizi nautici, le imprese dei servizi non hanno invece beneficiato in alcun modo degli effetti della nuova fase di crescita, perché la produzione è sostanzialmente destinata ad un mercato estero e le navi, una volta ultimate, lasciano il territorio portando ricchezza e opportunità in altri Paesi. Al tempo stesso una produzione sempre più trainata dai *mega yacht*, esclude strutturalmente molte delle imprese dei servizi nautici dalle attività della postvendita, richiedendo un adeguamento complessivo dell'offerta territoriale che le imprese, da sole, non possono in alcun modo realizzare.

La produzione e i servizi mantengono soltanto marginalmente una relazione tra vasi comunicanti, che investe le dinamiche e la mobilità della forza lavoro e la condivisione del territorio. La pur debole ripresa della domanda interna è tuttavia destinata a recuperare, a medio termine, gli elementi di continuità tra i due gruppi di imprese, contribuendo così a consolidare la forza di un settore che soltanto unito può riuscire a raccogliere i risultati e l'attenzione che merita.

Cambiamenti relativi ai modelli organizzativi delle imprese e ai rapporti nella filiera - Se la risposta alla crisi da parte di numerosi cantieri è stata una progressiva estensione delle funzioni esternalizzate, fino quasi a trasformarsi in luoghi di mero assemblaggio di produzione realizzate da terzi, e concentrando la propria azione nelle sole funzioni "manageriali" (progettazione, commercializzazione, rapporto con il cliente e con i fornitori, gestione finanziaria, controllo di processo), è conseguentemente mutato anche il rapporto con le PMI della subfornitura. Queste hanno infatti consolidato la propria posizione in termini di rapporti di forza ma sono state al tempo stesso investite dall'onere derivante dall'esigenza di adeguarsi alle dinamiche della domanda, cioè di "strutturarsi" (come richiedono ripetutamente i cantieri), incrementando cioè i costi fissi senza la remunerazione di tale rischio.

In realtà lo *shock* recessivo del decennio precedente ha frenato tutte le imprese in questa direzione, tanto più perché il rapporto fiduciario tra le imprese all'interno della filiera ne è risultato fortemente compromesso (come in più occasioni è stato raccontato "*i cantieri hanno portato le carte in Tribunale lasciando morire i fornitori*"). Oggi i cantieri affermano di lavorare esclusivamente sul venduto proprio per superare le anomalie ed i rischi che hanno caratterizzato la nautica del passato, potendo così garantire ai subfornitori tempi e pagamenti certi; una rassicurazione importante, che tuttavia non trova particolari riscontri nell'esperienza e nel vissuto delle altre imprese della filiera. Quella di crescere è un'esigenza che nella fase attuale investe le imprese della produzione nautica più di quelle dei servizi, ma gli impegni che la crescita richiede continuano a frenare le decisioni di una base imprenditoriale ancora incerta sulla effettiva tenuta della fase espansiva in corso.

Cambiamenti relativi all’atteggiamento delle imprese verso il mercato - Se negli anni della crisi il mercato ha tradito le aspettative e minato le certezze, oggi le imprese guardano al mercato con sospetto e spesso con timore. Il “rischio” d’impresa – salvo alcune eccezioni – è quindi percepito come azzardo e l’idea stessa della crescita è vista in primo luogo come incremento dei costi fissi; una “spirale”, questa, che rischia di escludere le piccole e medie imprese della nautica dalle opportunità della ripresa e dai segmenti e mercati emergenti della domanda. In particolare tra le imprese dei servizi la “paura di crescere” si scontra con la più marcata stagionalità della domanda, cui si contrappone una normativa sul lavoro incapace di cogliere le effettive esigenze del settore.

Cambiamenti relativi al profilo dell’armatore ed alla segmentazione della domanda - Accanto alle dimensioni della domanda, un elemento di forte trasformazione del settore è dato dalla sua provenienza, ovvero dalla marcata crescita della componente estera, di fatto dominante in tutto il segmento dei *large yacht*. Ciò significa richiesta di ulteriore qualità, specializzazione e standard produttivi idonei a competere sul mercato globale; significa realizzare prodotti sempre più “customizzati” (“tailorizzati”, azzarda qualcuno) ridefinendo l’organizzazione e i processi sulla base delle diverse esigenze; significa confrontarsi con interlocutori diversi e sempre più attenti che accompagnano l’armatore, ovvero con i comandanti, con gli uffici legali e con i *surveyor* che seguono le diverse fasi di realizzazione di uno *yacht*.

Importanti cambiamenti sono segnalati dalle PMI che hanno partecipato ai *focus group* anche in merito alla domanda interna: non soltanto perché “decimata” dalla crisi e soltanto da poco in leggera risalita, ma perché sempre meno costituita da “appassionati” e sempre più da “utilizzatori”, ovvero da un’utenza che usa per meno giorni la barca e che, per questo, risulta poco propensa a spendere o investire su di essa. Inoltre il timore dei controlli fiscali, che sembra ancora condizionare negativamente le scelte dei residui appassionati del settore, contribuisce a spostare quote rilevanti della domanda sul charter piuttosto che sull’acquisto o, in altri casi, verso i “natanti da diporto” (<10 metri di lunghezza) ovvero verso segmenti di mercato meno importanti che preservano l’armatore dagli obblighi di registrazione fiscale.

“Passione e nautica” resta dunque un binomio per pochi, che tuttavia nel solo segmento della vela sembra aver resistito ai colpi della crisi.

5.4 LA CONGIUNTURA: IL 2018 ANNO “EFFERVESCENTE E VELOCE”

La prima informazione necessaria ad una lettura delle nuove sfide di mercato per le PMI della nautica da diporto è data dalla percezione del quadro congiunturale all'interno del quale si inseriscono le decisioni, gli indirizzi e i risultati dell'impresa.

In altri termini, l'analisi dei processi produttivi, organizzativi e decisionali delle PMI oggetto di indagine non può non muovere da una prima disamina sull'andamento e le dimensioni del mercato in cui l'impresa è inserita, nonché sulla sua capacità di occuparne uno spazio adeguato al proprio potenziale e alla propria struttura.

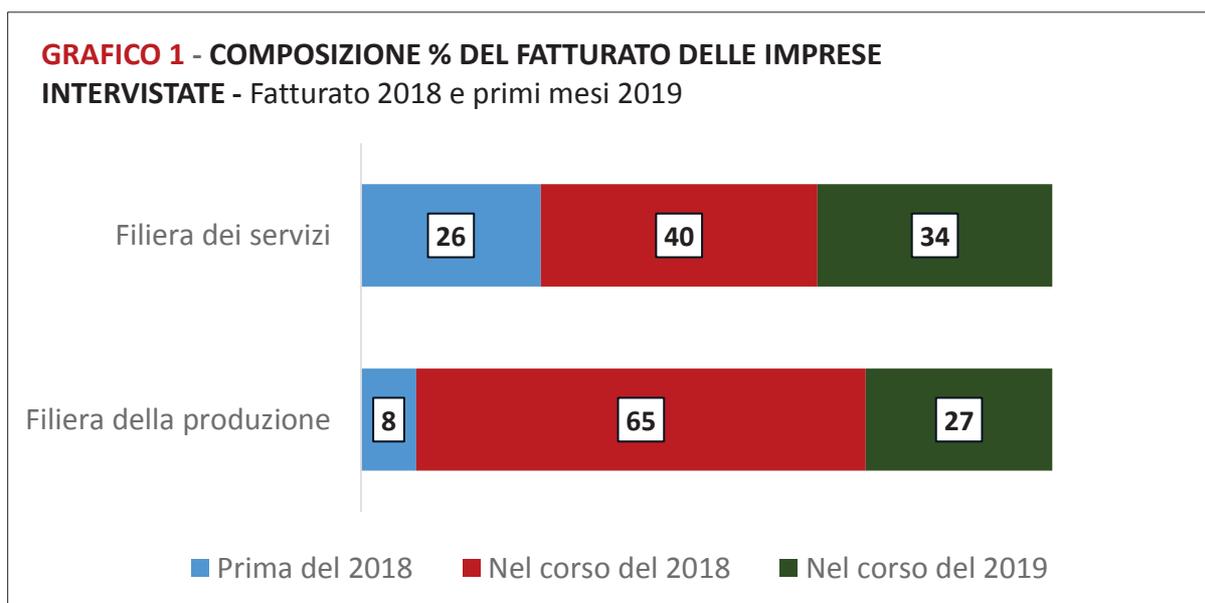
Sotto questo aspetto le indicazioni fornite dalle imprese hanno pienamente confermato l'ipotesi di lavoro alla base del percorso di analisi, ovvero la centralità del 2018 come anno capace di segnare un punto di svolta, connotandosi per la consistente accelerazione della domanda che ha largamente investito la cantieristica nautica e, con essa, le imprese della filiera in essa integrate: gli ordinativi di nuove costruzioni acquisiti dai cantieri hanno infatti raggiunto, nel loro complesso, il livello più alto dall'avvento della crisi, con una immediata ricaduta sulle imprese della subfornitura.

Il sostanziale “svuotamento” del cantiere quale luogo di produzione e la sua trasformazione in “luogo di assemblaggio” di produzioni realizzate al suo esterno, adottato da molte di queste imprese in risposta alla caduta verticale della domanda negli anni della crisi, ha infatti spostato quote e responsabilità del processo produttivo sulle imprese subfornitrici, consolidandone di fatto la posizione e i volumi di fatturato, coinvolgendole direttamente nella soddisfazione di una clientela sempre più esigente e numericamente più ampia. Ma ciò rappresenta un grande vantaggio anche per il cantiere: come spiega efficacemente un imprenditore marchigiano *“il cantiere ha tutto il vantaggio di avere personale esterno non direttamente stipendiato, ma che eleva di molto, e molto più velocemente, la qualità del prodotto”*.

È vero, al tempo stesso, che la rinnovata capacità di alcuni cantieri di “esaurire” l'intero potenziale produttivo delle imprese subfornitrici di riferimento, riscontrata proprio negli ultimi anni, ha consentito ai primi di imporre ai subfornitori un patto implicito di cesura con il passato (talvolta favorito anche dai cambiamenti intervenuti nell'assetto della proprietà) e di riscrivere quasi unilateralmente le regole del rapporto, enfatizzando proprio il valore complessivo delle commesse come contropartita alle sue principali richieste: un contenimento dei prezzi ed una crescente “strutturazione” commisurata all'aumento della domanda.

Passando all'osservazione della composizione del fatturato (2018 e primi mesi 2019) indicata dalle imprese che hanno partecipato ai *focus group*, e quindi a valori solo indicativi ma comunque utili ad accompagnare l'analisi qualitativa, si conferma anche in tale direzione la caratterizzazione del 2018 come anno *"effervescente e veloce"*, secondo l'efficace definizione di un imprenditore intervistato, che ha parzialmente ridisegnato il profilo del settore, restituendo una cauta fiducia e ponendo le basi per un positivo, seppur forse meno brillante, 2019.

In relazione a quest'ultima affermazione, sulla base delle sole indicazioni di tipo quantitativo complessivamente fornite, l'avvio del 2019 segnala una sostanziale continuità con il dato del 2018 – presentandosi tuttavia come anno di conferma piuttosto che di ulteriore espansione – anche se un'ampia quota di imprenditori sembra risentire del complessivo rallentamento della congiuntura economica che sta caratterizzando gli ultimi trimestri nel panorama nazionale (e internazionale), rispetto a quella (più marginale) di colleghi ancora investiti da una crescente dinamica espansiva.



Coerentemente con i risultati complessivi, l'effervescenza del 2018 è maggiormente rinvenibile tra le imprese integrate nella filiera cantieristica della produzione: tra queste, infatti, circa i due terzi del fatturato complessivamente prodotto tra il 2018 e i primi mesi del 2019 proviene da ordini acquisiti nel corso del 2018, mentre nel confronto appare residuale la quota di ordini acquisiti negli anni precedenti.

Per quanto riguarda invece i primi mesi del 2019 non emerge dalle indicazioni quantitative riportate dalle imprese una significativa riduzione della crescita rispetto al 2018, anche se i primi segnali di incertezza hanno fatto riemergere timori e insicurezze forse eccessive sulla tenuta del settore.

Diversa è la dinamica riscontrata tra le imprese integrate nella filiera dei servizi “ad elevata rendita territoriale”, dove la distribuzione del fatturato nei tre periodi considerati risulta più omogenea in presenza di un andamento costitutivamente meno variabile nel breve periodo, ovvero di un generale assestamento del comparto dopo la forte contrazione della domanda interna registrata negli anni della crisi che solo recentemente ha cominciato a presentare alcuni non trascurabili segnali di ripresa; una contrazione, questa, derivante sia da una scarsa attenzione della politica alle esigenze della “piccola nautica” (colpita da burocrazia e fisco), sia da una profonda trasformazione socio-culturale del Paese, dove nell’ultimo decennio si è da un lato fortemente assottigliata la consistenza della borghesia agiata - suo tradizione bacino d’utenza - mentre dall’altro non si è creato quel ricambio generale degli “appassionati” che avrebbe potuto contenere l’impoverimento complessivo delle filiere dei servizi: *“Non c’è più la classe media che dava tanti piccoli lavoretti e ti faceva lavorare in modo continuo, smuovendo l’economia”* (testimonia un imprenditore di Olbia).

Infine, la stessa definizione di “filiera dei servizi ad elevata rendita territoriale” implica, per una parte consistente di queste imprese, un fatturato legato soprattutto alla localizzazione dell’attività in un territorio considerato “attrattore naturale” della domanda di servizi in quanto inserito all’interno di itinerari privilegiati del turismo nautico, strutturalmente contraddistinto però da una offerta limitata (di posti barca, di attracchi, ecc.).

Così, le imprese insediate in queste aree giovano di una domanda spontanea tendenzialmente stabile nonché della possibilità di sottrarsi ad una politica dei prezzi “al ribasso” che altre PMI indicano quale vero vincolo alla crescita dell’impresa.

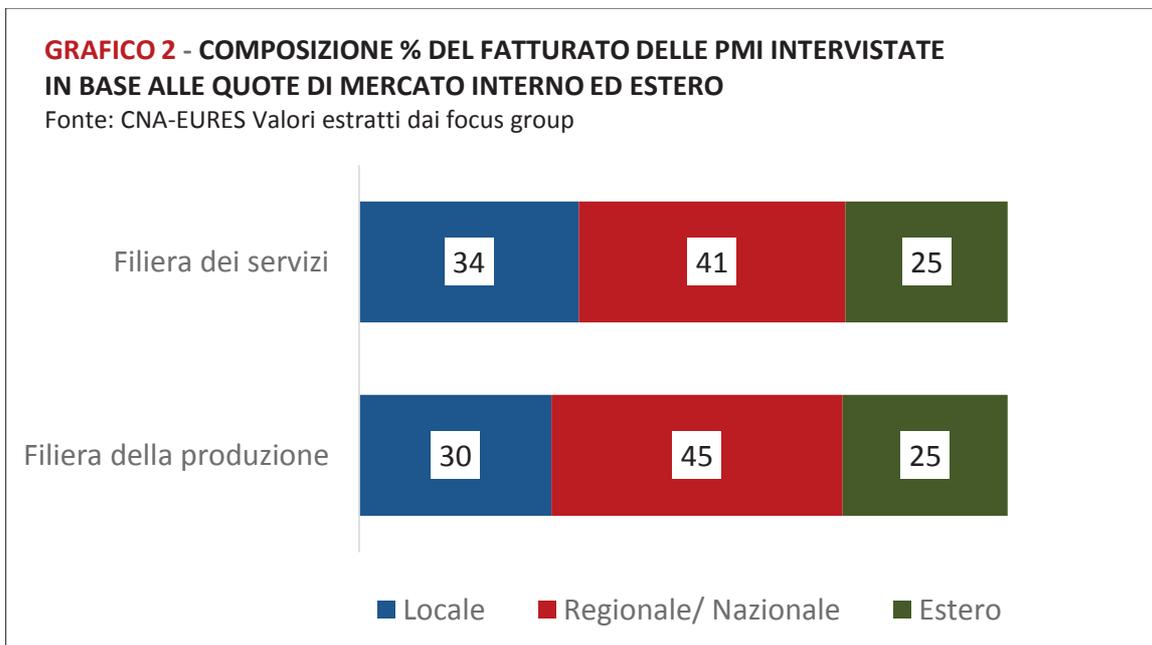
Per tali realtà aziendali - caratterizzate dunque da una domanda spesso molto fidelizzata e soprattutto consapevole della limitatezza dell’offerta e della conseguente necessità di garantirsi anzitempo i servizi di cui vuole fruire - la quota di fatturato acquisita negli anni precedenti il 2018 risulta quindi assai più significativa di quella riscontrata per le imprese integrate nella filiera delle nuove costruzioni.

5.5 TRA MERCATO ESTERO E MERCATO INTERNO: LE FILIERE LOCALI GARANZIA DI COMPETITIVITÀ

La più importante specificazione del mercato della nautica, in quanto segmentazione originaria dalla quale derivano molte delle scelte e delle risposte adottate dalle PMI e delle imprese artigiane intervistate, è costituita dalla provenienza della domanda, ovvero se a monte dei processi produttivi e della domanda di servizi esista una clientela esclusivamente o prevalentemente nazionale o estera.

Ciò, innanzitutto perché i due mercati richiedono strutture d'impresa e modelli organizzativi e produttivi spesso molto distanti: infatti la domanda nazionale, pur in leggera ripresa, è ancora debole ed i segmenti produttivi ad essa associati (le cosiddette "imbarcazioni da diporto" con una lunghezza dello scafo compresa tra 10 e 24 metri) continuano a rappresentare l'anello debole del settore; al contrario, il mercato estero registra un forte dinamismo, caratterizzandosi per una domanda di grandi *yacht* di sempre maggiori dimensioni (i cosiddetti *superyacht*, *megayacht*, e *gigayacht*), nonché verso una crescente *customizzazione* (personalizzazione) del prodotto come tratto distintivo, se non unico, per una clientela sempre più esclusiva, costituita da armatori competenti che "controllano" le diverse fasi di realizzazione dello *yacht*. Per tale operazione gli armatori si avvalgono di diverse figure che collaborano sinergicamente, anche attraverso uno scambio di informazioni continuo: i *broker*, incaricati di recarsi nei saloni nautici con lo scopo di individuare l'imbarcazione per conto dell'armatore e di stilare contratti dal punto di vista legale; il Capitano, incaricato di offrire una consulenza immediata durante la fase di acquisto e di stesura del contratto e i *surveyor*, periti, ispettori di produzione, presenti sul cantiere durante l'intera fase realizzativa, dalla condivisione del progetto al varo del prodotto finito.

Se la crescente centralità della domanda estera costituisce una percezione sostanzialmente condivisa da tutti gli imprenditori intervistati, l'apertura internazionale rappresenta invece ancora una dimensione accessoria per la maggior parte di essi, visto che soltanto un numero piuttosto limitato di imprese dispone di clienti o committenti fuori dai confini italiani. Al contrario, un risultato di particolare interesse congiuntamente emerso sia nei *focus group* sia nelle interviste guidate ai cantieri è proprio la centralità della filiera territoriale come modello organizzativo necessario alla competitività del settore. Da un lato infatti, è il cantiere il soggetto che opera nei mercati esteri e che investe per acquisire al loro interno opportunità e commesse; dall'altro le imprese della subfornitura, pur avendo quale beneficiario finale della propria attività un cliente/armatore estero, in realtà hanno quale committente diretto un'impresa (un cantiere) tendenzialmente localizzato nello stesso territorio, secondo il consueto modello che integra imprese *driver* e dell'indotto.



Tale prossimità – in un mercato globalizzato in cui, nonostante la collocazione nel segmento dell’extra lusso, è comunque fortemente avvertita la concorrenza internazionale – rappresenta dunque una condizione necessaria sia in termini di contenimento dei costi sia in termini di controllo di processo, consentendo a cantieri sempre più “dematerializzati” di specializzare in questo ambito la propria azione. Risultano infatti del tutto marginali le collaborazioni di imprese subfornitrici estere con i cantieri, perlopiù concentrate negli acquisti di beni (motori, particolari arredi, ecc.) o imposte dagli armatori o dai *surveyor* in quanto detentrici di marchi e prodotti leader su scala globale o comunque capaci di garantire una efficace e capillare assistenza in tutti i Continenti.

Considerando quanto sopra osservato, non sorprende dunque che le indicazioni quantitative riportate dalle imprese di produzione e da quelle dei servizi che hanno partecipato ai *focus group* segnalino un’analogia articolazione della domanda: in entrambi i casi questa risulta infatti per un quarto riferibile al mercato estero e per i tre quarti a quello interno, dove la quota “locale”, generata cioè in un “distretto” comunale o sovracomunale risulta soltanto di poco inferiore a quella del mercato regionale o nazionale.

Se la distribuzione delle quote di mercato tra le imprese della produzione e quelle dei servizi risulta complessivamente omogenea, le ragioni che ne sono alla base divergono invece significativamente: tra le imprese integrate nella “filiera del refit e dei servizi ad elevata rendita territoriale”, che legano una parte consistente del proprio risultato all’attrattività turistica dell’area in cui sono localizzate, la quota del mercato estero è infatti rappresentata dalla clientela

straniera che, soprattutto nel periodo estivo, approda in una marina o in un porto turistico per trascorrervi un determinato periodo, talvolta richiedendo un intervento di riparazione o manutenzione direttamente presso il luogo di approdo o, secondariamente, rivolgendosi ad un cantiere che offre tali prestazioni. In questo caso la domanda estera non presenta particolari specificità, se non un atteso elevato livello di servizio ed una crescente attenzione alla gestione del cliente complessivamente intesa, ovvero una maggiore capacità di rispondere ad esigenze che, al di là della specifica prestazione richiesta, sappiano accompagnarlo nella sua complessiva esperienza diportistica.

Diverso è il quadro relativo alla quota del mercato estero realizzata dalle “imprese integrate nella filiera delle nuove costruzioni”, in quanto risultato di un vero o proprio percorso di internazionalizzazione realizzato come strategia di impresa, prevalentemente appannaggio delle “eccellenze produttive”, ovvero delle PMI ad elevata capacità tecnologica e innovativa, generalmente più strutturate o comunque capaci di offrire soluzioni ad elevato valore aggiunto.

Queste imprese, che negli anni della crisi hanno saputo diversificare i mercati fuori dai confini nazionali senza rinunciare alla propria identità artigiana, sono peraltro quelle che hanno ottenuto i migliori risultati anche in termini economici, riuscendo a consolidarsi anche in anni difficili o comunque a contenerne le negative conseguenze; sono infine queste le imprese che, più delle altre, riescono a “vedere il mercato” ed a coglierne i mutamenti, esternando una piena consapevolezza del valore strategico e della irrinunciabilità di tale posizione; la realizzazione di una quota del proprio fatturato nei mercati esteri (che tra le sole “eccellenze produttive” raggiunge il 50% del totale), diviene conseguentemente una scelta irreversibile, tanto più che costituisce la vera garanzia di continuità e di sviluppo di impresa: *“C’è chi ha investito tanto in modelli nuovi e tecnologicamente avanzati, il mercato è in fermento, c’è dell’entusiasmo. Ci sono delle eccellenze in Italia!”*, ribadiscono appunto a Ravenna.

Accanto all’analisi della differente valenza del mercato estero tra le imprese della produzione e quelle dei servizi, appare di grande interesse approfondire i processi che, per i due gruppi di imprese, regolano i rapporti di mercato su scala locale e nazionale. In particolare, se per le imprese della “filiera dei servizi ad elevata rendita territoriale” la dimensione locale (comunale, sovracomunale) costituisce un naturale bacino di riferimento che integra le opportunità di mercato regionale e nazionale, ovvero i servizi destinati agli armatori delle altre regioni le cui imbarcazioni sono stabilmente presenti o transitano nelle aree marine, per quelle della produzione il significato del mercato locale assume una diversa declinazione: come riportato nelle pagine precedenti l’integrazione delle PMI della subfornitura nautica all’interno delle filiere locali della cantieristica rappresenta infatti un’esigenza ed una garanzia di competitività – sia sotto il profilo economico sia qualitativo – dove la crescita della domanda estera è oggi più che mai resa possibile da PMI sempre più investite dalla responsabilità dell’intera fase realizzativa. In questo

caso, dunque, la domanda resta locale o nazionale, in quanto proveniente da un cantiere del territorio o da regioni limitrofe, ma il destinatario finale nella maggior parte dei casi è dato da un cliente straniero.

5.6 L'ORIGINE DELLA DOMANDA DI PRODUZIONI E SERVIZI DESTINATA ALLE IMPRESE DELLA PICCOLA NAUTICA

L'origine della domanda di produzioni e servizi diretta alle PMI e alle imprese artigiane della nautica rappresenta un'informazione di particolare rilievo consentendo sia di valutarne la collocazione all'interno di una determinata filiera o spazio di mercato, sia di analizzarne il modello di business. L'analisi dei mercati e del portafoglio clienti, così come quella del rapporto tra azioni e risultati è infatti alla base di una corretta strategia di impresa all'interno della quale inserire le diverse variabili che ne determinano il bilancio. È pur vero, tuttavia, che se tale premessa funziona a livello teorico e soprattutto per le imprese più grandi e strutturate, la quotidianità e la prassi operativa della piccola impresa tende a rielaborare in termini impliciti e talvolta disordinati tali passaggi, delegando al piano intuitivo o all'attesa di una domanda "storica" una parte rilevante delle proprie decisioni sull'organizzazione e sulla stessa struttura.

Tale situazione sembra riscontrabile, sebbene con diverse intensità e misure, anche tra le PMI e le imprese artigiane che hanno partecipato ai sette *focus group*, peraltro differenziandosi in maniera significativa tra quelle integrate nella "filiera dei servizi ed elevata rendita territoriale" rispetto a quanto avviene tra le imprese di produzione che lavorano principalmente con i cantieri, ed in particolare tra le "eccellenze produttive" dove invece il tema della programmazione (alla base delle previsioni di bilancio) assume una maggiore centralità.

Certamente i "*drastici mutamenti*" che hanno interessato il settore – come efficacemente affermato da un imprenditore toscano – "*stravolgendo il nostro modo di lavorare*", hanno alterato il rapporto con un mercato divenuto "difficile" e "imprevedibile" e, quindi, soltanto marginalmente regolato da rapporti di causa ed effetto condizionati dall'azione delle piccole imprese.

In effetti la formazione della domanda, ovvero il mix derivante da quella espressa da clienti fidelizzati e da nuovi clienti, appare spesso un percorso poco lineare, dove sembra emergere un ruolo talvolta dominante o quanto meno significativo di una "domanda naturale" o "spontanea" legata ad una localizzazione vantaggiosa, a rapporti fiduciari con gli armatori, i cantieri e le altre

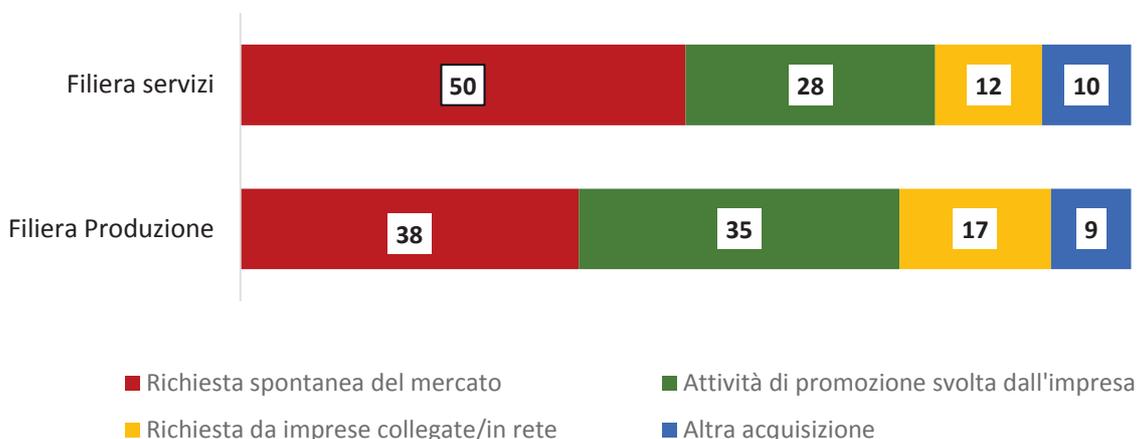
imprese (sia nella produzione, sia nel *refit/repair*, sia nei servizi), o comunque a fattori reputazionali che garantiscono quote importanti del fatturato realizzato.

Occorre infatti ricordare come la territorialità rappresenti un aspetto centrale per le relazioni di mercato delle imprese appartenenti ai diversi *cluster* dell'economia nautica, favorendo relazioni e generando opportunità; in particolare per le imprese dei "servizi ad elevata rendita territoriale" (si pensi alla portualità o alle altre imprese dei servizi localizzate nei principali itinerari turistici della nautica) il territorio rappresenta "in sé" la garanzia di una richiesta spontanea di lavoro da parte del mercato, mentre per quelle di produzione sembrano essere i vantaggi logistici derivanti da una rete locale della subfornitura, – naturalmente in presenza delle altre condizioni professionali necessarie alla produzione cantieristica – a favorire una continuità di collaborazione identificabile appunto come "domanda spontanea".

A conferma delle riflessioni sopra proposte, le imprese dei servizi affermano che la metà del proprio fatturato è generato da una "domanda spontanea del mercato", ovvero senza che l'impresa si sia in qualche modo attivata per acquisirla; tale definizione sembra tuttavia contenere diverse motivazioni, legate cioè alla localizzazione dell'impresa, alla fidelizzazione della clientela ed a fattori di carattere reputazione, legati cioè alla qualità dei servizi offerti e ad una riconosciuta professionalità dell'impresa; esplicitativa, in questo senso, la citazione di un'imprenditrice emiliana: *"Chi arriva al mio cancello è lì che vuole arrivare"*.

Tale "automatismo", pur rappresentando una garanzia, implica tuttavia evidenti rischi, delegando il controllo di tale fattore strategico ad elementi esterni all'impresa, rendendola dunque più vulnerabile ad eventuali fluttuazioni della domanda. Tale situazione investe, sebbene in misura inferiore e per differenti ragioni, anche le imprese integrate nella filiera della produzione, tendenzialmente caratterizzate da una maggiore concentrazione del portafoglio clienti, dove il venir meno della continuità di uno o più rapporti va a incidere con maggiore intensità sui volumi di fatturato.

GRAFICO 3 - COMPOSIZIONE % DEL FATTURATO DELLE PMI DELLA NAUTICA in base al canale di acquisizione



Il secondo canale di acquisizione del fatturato da parte delle PMI della nautica da diporto intervistate è dato dall'attività di promozione realizzate dall'impresa, da cui deriva circa un terzo di quello complessivamente acquisito: un valore, questo, in realtà sovradimensionato, in quanto soprattutto tra le imprese dei servizi lo strumento della promozione e quello del passaparola tendono spesso a sovrapporsi, in quanto è proprio attraverso la "strategia della reputazione" che pensano di promuovere la propria attività.

Più propriamente l'attività di promozione e di comunicazione d'impresa è ormai da tutti realizzata attraverso il sito internet e i social network, prevedendo in molti casi uno spazio di "e-commerce" o comunque affidando alla rete una quota rilevante delle attese legate ai contatti con nuovi clienti, ma anche dell'informazione, dell'assistenza e, più in generale del *customer care*.

In effetti, emerge dalle discussioni dei *focus group* un rinnovato approccio al cliente, "invogliato" a riscoprire la nautica proprio dal grande potenziale informativo della comunicazione multimediale, che segmentando e specializzando l'offerta di prodotti e servizi rende accessibile al cliente la conoscenza dell'intera gamma delle opportunità presenti sul mercato e, soprattutto, di quelle "pensate appositamente per lui". Tale approccio risulta peraltro presente sia tra le imprese dei servizi sia tra quelle integrate nella cantieristica di produzione, che proprio nella capacità di accompagnare la "customizzazione" che investe ormai anche i singoli dettagli realizzativi delle navi da diporto, trovano una quota non marginale del proprio spazio di mercato.

Non manca infine, all'interno delle attività promozionali realizzate dalle imprese, una non marginale quota di ordinativi acquisiti attraverso la partecipazione a manifestazioni espositive, saloni nautici e fiere nazionali e internazionali. In questo caso emerge una generale preoccupazione sul "declassamento" di quelle realizzate in Italia – peraltro trasversalmente condivisa anche dai grandi Cantieri nautici intervistati – che per un verso non appaiono competitive nel confronto con i principali benchmark di riferimento (Cannes, Amsterdam, Monaco) nei segmenti emergenti dei grandi *yacht* e, dall'altro, scontano una "*dannosa frammentazione*" e una "*perdita di identità*" che richiederebbe un'approfondita e più ampia riflessione strategica. E se "*le fiere italiane sono ormai deserte*", come perentoriamente affermato da un imprenditore di Ravenna, una risposta di sistema appare necessaria anche in questa direzione.

Il terzo canale di acquisizione del fatturato è quello proveniente da imprese collegate, "in rete", o con le quali esistono accordi consolidati di collaborazione; al di là delle parziali sovrapposizioni tra questa categoria e le precedenti, e quindi del valore ancor più sommariamente indicativo delle quantificazioni ad essa riferite, la collaborazione strutturata tra le imprese sembra generare circa un sesto del fatturato di quelle della produzione e circa un decimo di quelle dei servizi: un valore, questo, non esaltante ma significativo, considerando come la consapevolezza del valore strategico del "fare rete" costituisca un'acquisizione recente ed ancora soltanto parziale nella visione e soprattutto nella quotidianità operativa delle imprese artigiane del settore.

Infine le imprese intervistate attribuiscono l'acquisizione del restante dieci per cento del proprio fatturato ad "altri canali", riferendosi in questo caso a bandi e gare, a rapporti con la Pubblica Amministrazione o ad altre condizioni e dinamiche non precisate all'interno dei *focus group*, in quanto non esattamente inquadrabili nelle altre categorie precedentemente analizzate.

5.7 DIFFICILE E IMPREVEDIBILE, MA RICCO, DINAMICO E CRESCENTE

Come delineato in precedenza il presente Rapporto intende comprendere l'atteggiamento degli imprenditori del settore nautico sul mercato attuale tratteggiando così un profilo delle opinioni di coloro che appartengono sia al settore dei servizi e al settore della produzione, con la finalità di offrire spunti di riflessione.

Prima di entrare nel merito delle risposte fornite, dunque, è importante sottolineare che l'obiettivo generale della raccolta di dati è quello di verificare la presenza di differenze nella scelta terminologica da parte del settore della produzione rispetto a quello dei servizi; benché risultino

alcune disuguaglianze nella selezione delle parole-chiave, alcuni termini sembrano ricorrere con frequenza simile fra gli imprenditori di entrambe le categorie.

In termini generali, sia i cantieri che i servizi, infatti, si sono focalizzati su alcuni specifici aggettivi, evidentemente più rappresentativi del mercato della nautica da diporto. Quest'ultimo è stato spesso descritto come un segmento complesso e contraddittorio, da una parte caratterizzato da alta professionalità e competenza, dall'altra incerto e imprevedibile a tal punto da essere potenzialmente in grado di vanificare - completamente o parzialmente - l'impegno delle imprese chiamate a recuperare il perduto appartenente agli anni difficili del decennio precedente.

Il grafico seguente, attraverso la tecnica del *word-cloud* illustra le definizioni più frequenti indicate dagli imprenditori appartenenti alle imprese dei servizi.

IL WORD CLOUD DELLA NAUTICA SECONDO LE IMPRESE INTEGRATE NELLA FILIERA DEI SERVIZI



I termini più ricorrenti all'interno di entrambi i *cluster* risultano essere "difficile" e "imprevedibile", accostati – in maniera pressoché omogenea – ad altri termini quali "dinamicità", "competenza" e "ricchezza" generata e ad un mercato complessivamente "amichevole".

Analizzando più dettagliatamente la frequenza degli aggettivi suggeriti dagli imprenditori della filiera dei servizi, il termine più ricorrente risulta essere "imprevedibile" che assume in questo caso un'accezione prevalentemente negativa, in riferimento ad un mercato le cui dinamiche sono

impossibili da prevedere. Estremizzando, si potrebbe affermare che tali imprese guardino al mercato come ad una divinità arcaica, distante e imprevedibile, che dispensa opportunità o privazioni secondo un indecifrabile principio di necessità cui adattarsi auspicandone la benevolenza.

In realtà, i numerosi stravolgimenti che hanno colpito il settore della nautica, peraltro colpevolmente inattesi, hanno fortemente ridotto la certezza delle PMI che operano al suo interno, e la scarsa attenzione da parte di Istituzioni e della politica, che ne avrebbero accentuato gli effetti anziché contenerli, hanno profondamente minato la fiducia degli imprenditori convinti – forti dell’andamento positivo dell’economia nautica del periodo pre-crisi - di collocarsi in uno spazio di mercato solido o, quantomeno, con ampi margini di autotutela e autoconservazione.

Il mix di fattori endogeni ed esogeni che ha accompagnato la simultanea e profonda contrazione della domanda interna ed estera ha quindi generato una profonda ferita che ancora oggi, pur in presenza di una generale percezione del positivo mutamento di quadro - come riscontrato nei dati reali - non sembra essere ancora guarita, continuando a condizionare le valutazioni delle imprese sul contesto economico in cui si trovano ad operare.

Ritornando alla percezione del mercato per gli imprenditori coinvolti nei servizi, come si nota chiaramente dalla grafica, il secondo termine più utilizzato è “difficile; questo attributo che richiama la natura del settore nautico in generale, si lega alla difficoltà dell’impresa di perdurare nel mercato, alla perdita di redditività, alla fatica di resistere ad una concorrenza spesso sleale nonché ad un contesto in cui – come già evidenziato - le Istituzioni, la politica e, più in generale, i *decision maker*, continuano ad apparire poco attenti alle effettive esigenze dei territori e del settore.

Il terzo aggettivo che gli imprenditori hanno utilizzato con più frequenza per descrivere il mercato ed il proprio spazio d’azione al suo interno è “crescente”, confermando che, al netto delle criticità segnalate, è presente comunque un andamento positivo delle dimensioni della domanda. Tale apparente contraddizione, in più occasioni spiegata all’interno del presente contributo di ricerca, risiede probabilmente nella valutazione dei dati oggettivi che, pur segnalando una ripresa della domanda anche per quanto riguarda le imprese dei servizi, non ha ancora consentito loro un effettivo recupero delle condizioni di serenità e di fiducia.

IL WORD CLOUD DELLA NAUTICA SECONDO LE IMPRESE INTEGRATE NELLA FILIERA DELLA PRODUZIONE


Analogamente, termini con una connotazione positiva come “dinamico”, “amichevole” e “competente” sembrerebbero confermare la percezione del buon andamento del mercato dei servizi nautici, anche se, accanto a questi viene spesso accostato il termine “povero”, che risulterebbe essere il quarto aggettivo più citato, confermando che il forte calo dei prezzi che ha accompagnato il lungo periodo recessivo non sia ancora stato seguito da un processo di recupero sufficiente a garantire alle imprese del settore una congrua remunerazione per le prestazioni fornite, nonostante si parli comunque di un segmento di consumo “alto” o “molto alto”.

Un’ultima osservazione concerne il tema della “competenza”, che si riferisce sia alla qualità degli addetti ai lavori, cui è richiesta preparazione e competenze sempre maggiori (fattori imprescindibili per resistere sul mercato), sia ai clienti stessi, sempre più informati e (apparentemente) preparati, che richiedono soluzioni, lavorazioni e materiali sempre più innovativi. Riguardo a quest’ultimo punto un’efficace sintesi è rinvenibile nella testimonianza di un imprenditore di Follonica: *“...oggi la clientela è più competente, prima c’era maggiore accondiscendenza... oggi la gente è super documentata perché basta andare su un sito che ti spiega come si utilizza la resina epossidica piuttosto che come sostituire l’asse porta-elica.”* Sempre più difficile diviene dunque riuscire a far comprendere al cliente il valore delle prestazioni eseguite.

Per quanto riguarda gli aggettivi suggeriti dagli imprenditori integrati nella filiera della produzione l’aggettivo più citato è “difficile” ed indica la complessità delle sfide imposte dal mercato,

caratterizzato da una clientela sempre più esigente e competente e vincolato dalla forte specializzazione che contraddistingue le imprese del settore. Tale mercato inoltre, è oggi contrassegnato da una sovrapposizione tra una dimensione locale, rappresentata dai cantieri, e una dimensione globale, rappresentata dagli armatori e dalla concorrenza, con cui si trovano di fatto a confrontarsi.

Questa “difficoltà” sembra essere particolarmente avvertita dalla filiera della produzione legata alla manutenzione/riparazione, le cui imprese offrono prestazioni più permeabili all’ingresso di professionisti non specializzati (ad esempio la verniciatura o gli interventi ordinari sull’impiantistica), e sono spesso affette da una perdita della clientela, che pur di risparmiare, si affida a personale non qualificato, anche in violazione delle prescrizioni e dei controlli che invece regolano le attività regolarmente fornite. Come racconta un imprenditore del settore *“le operazioni di refitting e riparazione della vetroresina vengono fatte da personale non qualificato e in luoghi assolutamente non idonei, perché è molto meno costoso andare dal pensionato sotto casa con il garage, gli porti la barca, ci mette tre o quattro toppe, e poi viene buttato tutto nel cassonetto...”*.

In aggiunta queste imprese sembrerebbero avvertire difficoltà nel rapportarsi con i cantieri che, soltanto in alcuni casi avrebbero davvero fidelizzato i subfornitori storici, non riconoscendone adeguatamente il valore, contando sul fatto che *“tanto se ne trova un altro”*. E se è pur vero che *“nella nautica quando ci si improvvisa, poi si vede che non è la stessa cosa”* – nel senso che il risparmio derivante dalla rinuncia a professionalità e competenze del settore richiederà inevitabilmente nel tempo una duplicazione della spesa – questa consapevolezza non sembra ancora riuscire a debellare la “dittatura del prezzo più basso” che tante distorsioni continua a generare nei diversi segmenti della filiera.

Anche nella filiera della produzione il termine “imprevedibile” risulta essere tra i più citati, proprio perché lo *shock* recessivo, seppur riconducibile al passato, ha lasciato una profonda percezione di “precarietà del sistema”, peraltro non limitata al solo settore nautico. Non basta dunque la partecipazione a progetti di costruzione pluriennali – in grado cioè di garantire lavoro e fatturato su più esercizi – per mitigare l’affermazione di imprevedibilità del mercato nautico, pur apparentemente contraddittoria rispetto all’andamento registrato nell’ultimo triennio.

Il terzo termine più ricorrente tra gli intervistati è “dinamico”, a conferma di una fase di crescita e di trasformazione della domanda che stimola le imprese della subfornitura, ponendo loro nuove sfide e nuovi interrogativi sulle strategie e sulle direzioni da seguire per consolidare la propria posizione di mercato e per tornare a crescere.

Malgrado le sfide rendano il mercato della nautica “difficile”, esso viene descritto frequentemente anche come “amichevole”, cioè in grado di gratificare, professionalmente ed economicamente, le

imprese che vi partecipano, lasciando presagire tutti i presupposti per una nuova relazione tra le imprese della filiera e i cantieri, connotata da maggiore positività e fiducia. Infine, coerentemente a quanto evidenziato precedentemente, sono stati suggeriti anche aggettivi con una connotazione più negativa, come “chiuso” o “egoista”, al contrario il termine “povero” non è stato mai citato: decisamente un buon segnale per recuperare o comunque per consolidare la fiducia nelle opportunità del settore.

5.8 IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DELLE PMI DELLA SUBFORNITURA NAUTICA SUL MERCATO

Per completare la riflessione sul modo in cui le PMI e le imprese artigiane vedono il mercato, avviata nel paragrafo precedente, è stato chiesto agli imprenditori che hanno partecipato ai *focus group* di raccontare il posizionamento strategico della propria impresa attraverso l'analisi SWOT, ovvero provando ad inquadrare da un lato i punti di forza e le debolezze dell'impresa (*strengths* e *weaknesses*), e, dall'altro le opportunità e le minacce (*opportunities* e *threats*) riscontrabili nel contesto; tale strumento consente infatti di valutare se e quanto gli imprenditori siano consapevoli delle profonde interazioni tra caratteristiche dell'impresa e caratteristiche del contesto in cui operano e, al tempo stesso, di quanto soltanto una simultanea adozione delle due prospettive possa loro consentire di affrontare positivamente il mercato.

A tale riguardo occorre innanzitutto premettere che più frequentemente gli imprenditori intervistati hanno concentrato la propria attenzione sui “punti di forza” e sulle “minacce”, mentre maggiori difficoltà si sono riscontrate nell'individuazione delle “opportunità” e soprattutto dei “punti di debolezza”, in linea con una visione “tradizionale” del lavoro artigiano, ancora distante dalla cultura d'impresa, che enfatizza la qualità/unicità della propria “arte” (il mestiere), attribuendo invece a fattori esterni le ragioni di un eventuale insuccesso.

Passando quindi ad osservare i “punti di forza” segnalati dagli intervistati, questi sono largamente riconducibili all'essenza del lavoro artigiano, ovvero “professionalità” e “competenza”, le cui declinazioni e accentuazioni si legano al tipo di attività realizzata dall'impresa. La qualità delle risorse umane, garantita dalla “*maestria degli addetti ai lavori*”, detentori di un “*know how unico acquisito nei molti anni di lavoro*”, diviene dunque il vero elemento qualificante del *made in Italy* anche in questo settore, garantendo l'eccellenza della produzione stessa.

Conseguentemente agli elevati livelli di professionalità e competenza dei lavoratori delle proprie imprese, in particolare tra le manifatturiere, gli intervistati indicano quale punto di forza “la produzione”, che si caratterizza per l'elevata qualità, l'innovazione, il *design* e la ricerca continua

di materiali sempre più innovativi; una produzione che da un lato punta all'originalità, all'unicità, alla "limited edition", mentre dall'altra alla capacità di trasformarsi e di adattarsi alle richieste di una clientela sempre più esigente e alla ricerca di soluzioni personalizzate.

Un ulteriore punto di forza delle imprese intervistate riguarda il rapporto positivo con la clientela, garantito dalla correttezza e dalla professionalità degli operatori, accanto alla capacità di supportare e assistere l'acquirente (sia esso l'armatore o il cantiere) in tutte le sue esigenze. Sono in particolare le imprese di produzione, anche per la più elevata capacità organizzativa e gestionale, a destinare maggiori energie e risorse a tale ambito, affermando in alcuni casi di distinguersi per un'operatività *custom-oriented*, derivante da un attento lavoro di analisi in tale direzione.

Sempre tra le PMI integrate nella filiera della produzione, e soprattutto tra le "eccellenze produttive", emerge quale punto di forza l'organizzazione del lavoro – invece frequentemente segnalata quale elemento di debolezza tra le imprese dei servizi – dalla cui efficacia sembrano discendere la dinamicità, la flessibilità, ma anche l'affidabilità e la rapidità di esecuzione del lavoro, ovvero la capacità di garantire il rispetto dei tempi di consegna.

Tra le imprese di produzione si riscontrano inoltre diverse citazioni che indicano quale punto di forza l'attività di promozione e marketing, realizzata attraverso i nuovi canali della comunicazione multimediale (sito internet, web marketing, social) cui riconoscono il merito di aver modificato significativamente l'andamento economico dell'impresa, avvicinandola a clienti e mercati prima inaccessibili.

Infine, soltanto un'impresa (della filiera della produzione) indica quale punto di forza la propria solidità finanziaria; si tratta naturalmente di un caso isolato, visto che negli anni della crisi le imprese finanziariamente solide hanno utilizzato tale risorsa per "ammortizzare" gli effetti del calo della domanda, mentre quelle già allora vulnerabili difficilmente hanno potuto realizzare un effettivo recupero in questa direzione.

Tra le imprese che operano nella filiera dei servizi nautici, in piena coerenza con i risultati di analisi presentati nei precedenti paragrafi, il "punto di forza" più citato è rappresentato dalla *location*, ovvero dalla rendita di posizione che questa è in grado di generare. Se la localizzazione dell'impresa in un territorio integrato nei principali itinerari del turismo nautico costituisce un punto forza, occorre rafforzare l'attrattività complessiva dei territori e delle aree adiacenti ai porti turistici; occorrono quindi strutture e servizi adeguati (nel campo turistico-ricettivo, nei trasporti, nella manutenzione e nel decoro, *nell'entertainment*) per incrementare la permanenza degli armatori, degli ospiti e degli equipaggi, con effetti positivi per le imprese della nautica e per l'intera economia locale, cogliendo un'opportunità e un potenziale ad oggi ampiamente sottoutilizzato.

Principali punti di forza delle PMI e delle imprese artigiane della nautica intervistate

	Filiera della produzione	Filiera dei servizi
Risorse umane	Professionalità; competenze, preparazione tecnica; reputazione; spirito di adattamento	Professionalità; competenza; correttezza; serietà
Prodotto	Originalità/unicità; innovatività; ricerca; contenuto tecnologico; design; <i>branding</i>	Riconoscibilità; integrazione
Rapporto con la clientela	Fidelizzazione; tutela del cliente; produzione <i>custom oriented</i>	Qualità dei contatti e dei rapporti; supporto e assistenza al cliente
Organizzazione	Dimensione aziendale; dinamicità; affidabilità flessibilità; rispetto dei tempi	Flessibilità/adattabilità alle esigenze del cliente
Location	-----	Collocazione tra gli itinerari del turismo nautico; tradizione nautica del territorio
Promozione	Passaparola; promozione	Passaparola

Tra i principali punti di forza delle imprese dei servizi nautici, secondo quanto riportato da un porto turistico, vi è infatti la capacità di offrire al cliente, accanto alla qualità e all'efficienza dello specifico servizio richiesto, una più ampia gamma di servizi accessori destinati alla "cura" della sua esperienza turistica complessivamente intesa, quindi al di là della sola componente nautica (ad esempio grazie ad un'adeguata offerta di strutture di ristorazione, di spazi verdi, aree giochi, ecc.): un obiettivo, questo, che le sole imprese possono perseguire soltanto in misura parziale, e che richiede invece la sensibilità e l'impegno dei decisori politico-istituzionali del territorio. La localizzazione in un determinato territorio assume dunque un ruolo centrale per il successo dell'azienda, consentendo di intercettare un turismo nautico "di passaggio" e talvolta di fidelizzarlo; ma non si può non ripetere che l'impegno e la professionalità delle imprese, da soli, non possono bastare.

Per quanto riguarda invece gli elementi di debolezza, come sopra anticipato, occorre in primo luogo segnalare, soprattutto tra gli imprenditori dei servizi nautici, una maggiore difficoltà a riconoscere i limiti dell'impresa, tendendo ad attribuire a cause esterne, quali l'eccessiva burocrazia o la durata delle concessioni demaniali, le criticità rilevate.

Entrando tuttavia nel merito degli elementi di debolezza "interni" riconosciuti dalle imprese, emerge in primo luogo come l'eccellenza del *made in Italy* consentita dalla qualità delle risorse

umane rischi di disperdersi in assenza di un necessario trasferimento generazionale. Tale criticità, che colpisce l'impresa ma che deriva dal contesto, è data da un lato dalla difficoltà di trovare giovani preparati e interessati a lavorare e che mostrino continuità nell'impegno e, dall'altro, dalla debolezza degli strumenti messi in campo dalle imprese per trattenerli (garanzie, remunerazione, formazione in azienda, continuità lavorativa). Come ben sintetizza un imprenditore di Ancona *“la mia esperienza è che da ben due anni non riesco a trovare una persona che dal tirocinio o stage poi riesco ad assumere.... Le persone a cui devi dare responsabilità purtroppo oggi non si trovano, ma il problema non è solo delle persone, ma di tutto il contesto: contratti, retribuzioni, oneri etc..”*. La paura di non riuscire a sostituire il personale qualificato (che spesso rappresenta il vero “fiore all'occhiello” dell'impresa) con addetti adeguatamente formati attraverso anni di esperienza all'interno dell'azienda risulta quindi fondata e ampiamente trasversale. Da un lato il sistema scolastico sembra inadeguato a formare professionalità che possano operare nel mondo del lavoro, generando un vero e proprio *“deficit di formazione”*; dall'altro i giovani vogliono guadagni immediati ma non sono disponibili al sacrificio che il lavoro richiede in questo settore (orari, festività, trasferte, ecc.). Addirittura più di un imprenditore racconta di giovani che il lunedì disertano il lavoro, vittime della *“sindrome del fine-settimana”*, lasciando alle loro madri l'onere di comunicarlo all'azienda. Accanto alla formazione professionale sembra dunque essere la cultura del lavoro ad aver abbandonato il settore.

Al di là del tema della formazione e delle risorse umane, un altro elemento critico comune a molti intervistati riguarda la scarsa capacità organizzativa e la mancanza di strategia, riconosciuta soprattutto dalle imprese meno strutturate: sebbene infatti una ridotta dimensione di impresa possa costituire un vantaggio sul fronte della flessibilità e del contenimento delle spese, tale condizione spesso frustra ogni tentativo di ampliamento, caricando sul titolare tutte le responsabilità. A questa oggettiva limitazione (che riguarda la quasi totalità delle imprese intervistate) si somma l'incapacità di fare rete e di condividere le informazioni, che riduce ulteriormente le possibilità di aprirsi a nuovi mercati e di ampliare le committenze *“... abbiamo l'abitudine ad essere chiusi, se qualcuno è più bravo non vuole farlo sapere a nessuno”* ammette un imprenditore di un piccolo cantiere navale. *“Non siamo in grado di fare lobby”* dichiara un altro imprenditore, evidenziando come la difesa del proprio piccolo spazio di mercato impedisca di ampliare gli orizzonti e di essere più incisivi (anche da un punto di vista politico).

Anche lo spazio fisico (terreno, capannone, rimessa) in cui opera l'impresa è spesso definito inadeguato, in quanto troppo piccolo e inidoneo a consentire un aumento della produzione o degli addetti. Si tratta, come nel caso del trasferimento generazionale, di un limite che investe ad un tempo l'impresa e il contesto; in alcuni casi, infatti, la disponibilità del demanio può essere di fatto esaurita e l'espansione dell'impresa divenire un fattore di debolezza strutturale; in altri il limite può derivare da una cattiva e talvolta conflittuale gestione del territorio e del demanio, da parte

delle diverse autorità competenti, vanificando opportunità che il mercato renderebbe invece possibili. Unitamente al tema della dimensione d'impresa, si segnala soprattutto nella filiera dei servizi, in particolare nei periodi di alta stagione, la difficoltà di supportare il cliente a fronte di improvvise esigenze, risolvendone tempestivamente il problema e tutelandone le esigenze a 360°; ovvero la difficoltà di realizzare ciò che invece pongono come vanto al centro della propria missione e dei propri obiettivi.

Principali elementi di debolezza delle PMI e delle imprese artigiane della nautica intervistate

	Filiera della produzione	Filiera dei servizi
Risorse umane	Difficoltà nel reperire personale giovane e preparato; difficoltà nel ricambio del personale qualificato	Carenza di personale qualificato, costo del personale, difficoltà di reperimento, poco personale
Organizzazione e cultura d'impresa	Dimensione aziendale; dimensione dell'impresa; eccessivo e disordinato carico di lavoro sul titolare dell'impresa; lavorare da soli; organizzazione del lavoro	Scarse capacità organizzative, mancanza di reali strategie; sottodimensionamento; limitata apertura alla collaborazione di terzi; scarsa capacità di fare rete
Strutture/spazi	Mancanza di nuovi spazi per le crescita dell'impresa; spazi lavorativi ridotti che limitano la capacità produttiva	Strutture non proprie, strutture troppo piccole; costi per le strutture troppo alti
Rapporto con la clientela	-----	Difficoltà a rispondere in tempi immediati alle richieste del cliente; difficoltà nel poter seguire individualmente tutti i clienti nei periodi di alta stagione

Come sopra anticipato, l'analisi SWOT affianca ad una autodiagnosi dell'impresa (punti di forza e di debolezza) anche una lettura del contesto in cui essa opera, suddividendone l'osservazione tra "opportunità", ovvero le condizioni positive da poter cogliere (ripensando alcuni aspetti dell'impresa), e le "minacce", ovvero l'insieme degli ostacoli esterni da rimuovere, trasformare od eludere per rafforzare la posizione dell'impresa sul mercato.

Cominciando ad osservare le indicazioni relative alle opportunità, diversamente da quanto emerso per le altre dimensioni di analisi si riscontra in questo caso una prevalenza di indicazioni comuni tra le imprese della produzione e quelle dei servizi rispetto ai pur costitutivi elementi di differenziazione. Al di là dell'effettiva intenzione di perseguirle da parte degli imprenditori

intervistati, emerge infatti la generale consapevolezza di una trasformazione del settore in cui l'isolamento e la chiusura non possono che spingere l'impresa che opera al suo interno verso una posizione sempre più debole, periferica e marginale.

La prima e più importante "opportunità" individuata dalle imprese che hanno partecipato a tutti i *focus group* è infatti quella di "fare rete", o forse più propriamente di "fare squadra", ovvero di comunicare, collegarsi, integrarsi, creare sinergie e collaborazioni in campo produttivo e commerciale, rafforzare i rapporti di filiera e gli spazi associativi e interagire con le imprese di attività complementari (come le agenzie turistiche). Ma la collaborazione, in questo caso tra le sole "eccellenze produttive" può coinvolgere anche la ricerca, generando positive contaminazioni con imprese non direttamente concorrenti, mettendo a fattor comune investimenti e risultati ottenuti.

Una seconda opportunità riconosciuta dalle imprese di entrambi i *cluster* (produzione e servizi), che peraltro integra la precedente, è data dal potenziale della rete internet in termini di visibilità, promozione e commercializzazione, consentendo alle imprese dei servizi di "avvicinarsi" a una clientela nazionale e internazionale diversamente inaccessibile e, a quelle della produzione, al di là dei benefici in termini di immagine e promozione, di valorizzare i propri prodotti e/o di comunicarne a distanza caratteristiche e specificità, anche anticipando le soluzioni adottate attraverso simulazioni e supporti grafici evoluti, quindi minimizzando tempi e costi in misura in passato impensabile.

Sia tra le imprese della produzione sia tra quelle dei servizi si sottolinea infine la grande opportunità costituita dalla congiuntura del settore, ovvero dalla dinamica di crescita della domanda, cui si accompagna quella del mercato estero che ne rappresenta il principale artefice; mercato estero significa, in particolare per le "eccellenze produttive", frontiera di crescita, specializzazione, ricerca e sviluppo, quindi non solo diversificazione (dei clienti, dei mercati, ma anche dei cicli della stagionalità) che pure costituisce un elemento centrale nel posizionamento strategico di queste imprese e un irrinunciabile paracadute di fronte ad inevitabili fluttuazioni cui è esposto chi opera in un solo mercato e magari con un ridotto portafoglio clienti. Ma "mercato globalizzato" significa anche "mercato aperto" che, come approfondito più avanti, comporta forti minacce in termini concorrenziali: una connotazione, questa, assegnata anche alla rete internet proprio nella sua natura di "spazio di mercato globale" su cui si confrontano soggetti sottoposti a vincoli, strutture dei costi e normative che di fatto alterano il significato stesso della concorrenza.

Per quanto riguarda invece le opportunità individuate dalle sole imprese dei servizi nautici, queste si concentrano su una valorizzazione della competitività e dell'attrattività del territorio, che peraltro si identifica con il loro proprio spazio di mercato. Occorre al riguardo sottolineare, come più volte richiamato nei precedenti paragrafi dell'indagine qualitativa, il "grido" che queste

imprese lanciano, denunciando l'insensibilità e la distanza avvertita, nonché la contraddittorietà che spesso accompagna i diversi processi decisionali sulla gestione del territorio che non sembrano in alcun modo tener conto del valore economico del sistema locale complessivamente inteso, ovvero della competitività del territorio come condizione indispensabile per la competitività delle imprese in esso localizzate, invece saldamente accertato dalla scienza economica.

Principali opportunità individuate dalle PMI e delle imprese artigiane della nautica nel contesto di mercato in cui operano

	Filiera della produzione	Filiera dei servizi
Reti e collaborazioni	Fare rete/attivare reti territoriali con aziende dell'indotto (ma anche concorrenti) per entrare in nuovi mercati; sinergie, nuove collaborazioni e contaminazioni anche con imprese non nautiche	Fare rete/attivare reti territoriali anche con attività complementari (agenzie turistiche); consolidare le collaborazioni in essere e attivarne di nuove anche in campo commerciale
Comunicazione multimediale, internet	Potenziare la comunicazione e la promozione via internet e social	Potenziare la comunicazione e la promozione via internet e social
Mercato	Mercato estero; ricerca di nuovi mercati	Mercato in crescita; mercato estero
Rappresentanza e Istituzioni	Riconoscimento del made in Italy	Incrementare la capacità associativa e di rappresentanza e tutelare gli interessi delle PMI nella gestione del territorio
Sistemi territoriali	-----	Valorizzare l'attrattività dei sistemi territoriali, integrare l'offerta delle infrastrutture nautiche e dei servizi turistico-ricettivi
Crescita/Strutturazione	Incremento degli addetti, maggiore capacità produttiva	-----
Ricerca e Specializzazione	Puntare sulla ricerca (nuovi materiali) e sulla specializzazione (competenze e prodotti) e puntare a posizioni di leadership sui mercati esteri	-----

Tra le sole imprese di produzione, ed in particolare tra quelle “integrate nella filiera dei cantieri” è invece la crescita, ovvero una maggiore strutturazione, l’opportunità da cogliere, in quanto condizione resa possibile dalla nuova più positiva congiuntura; in piena coerenza con quanto affermato sui punti di debolezza dell’impresa, tra i quali è spesso emersa un’insufficiente dimensione, diversi imprenditori capiscono che la capacità produttiva della propria organizzazione non ha possibilità di crescere senza un consolidamento della base occupazionale. Allo stesso modo tra le “eccellenze produttive”, ovvero tra le imprese di produzione più innovative, solide e tecnologicamente più avanzate, il tema della crescita si declina come incremento qualitativo delle produzioni, come maggiori investimenti in ricerca e come ulteriore specializzazione finalizzata ad assumere una posizione di vantaggio (se non di leadership) all’interno di mercati emergenti o comunque nei più ricchi e dinamici mercati esteri. Nessuna citazione si riscontra invece al riguardo tra le imprese dei servizi dove la ripresa è stata più recente e più debole, non consentendo ancora l’ipotesi di un aumento del numero degli addetti, quantunque in alcuni casi la percezione delle “occasioni perdute” a causa del proprio sottodimensionamento è stata comunque rilevata.

L’ultimo quadro dell’analisi del posizionamento strategico dell’impresa riguarda infine il tema delle “minacce”, ovvero dei vincoli e degli ostacoli riscontrati dagli imprenditori intervistati nel contesto in cui operano: “minacce” spesso identificate come fattori di debolezza del sistema Italia, in particolare in un settore come la nautica dove il mercato è sempre più globale ma dove le Istituzioni e la politica nazionale esercitano un ruolo di primo piano sulla competitività delle imprese attraverso le loro decisioni sulla gestione del territorio e del demanio, sulla fiscalità, sulle normative, sul costo e sulla flessibilità del lavoro, sulla formazione, sulla burocrazia e sui controlli.

È infatti il “contesto politico-istituzionale” complessivamente inteso, ovvero la sommatoria di una fiscalità punitiva, di adempimenti burocratici e controlli, di iter autorizzativi farraginosi ed irragionevolmente lunghi, di una gestione del territorio poco attenta alle piccole e medie imprese la principale minaccia segnalata dai *focus group*, anche in questo caso senza particolari distinzioni tra *cluster* della produzione e dei servizi. La percezione di un ambiente e di uno Stato “ostile”, già molto marcata tra i risultati dell’indagine qualitativa contenuta nella precedente edizione del Rapporto, che peraltro investe trasversalmente i governi locali e centrali degli ultimi dieci anni, rappresenta dunque il primo elemento di riflessione su cosa occorra fare per sostenere le imprese, finalmente riconoscendo alla nautica il valore che merita come settore strategico per l’economia di vaste aree del Paese.

Tale riconoscimento appare quanto mai urgente proprio per evitare che la grande “opportunità” del mercato globale, precedentemente segnalata, si trasformi davvero in una “minaccia”. La concorrenza, infatti, soprattutto per le “eccellenze produttive integrate nella filiera delle nuove costruzioni” è già oggi globale, e la competitività dei prodotti e dei servizi italiani è messa a rischio non tanto dai Paesi a forte tradizione nautica ma soprattutto dalle imprese dei Paesi emergenti,

sostenute da normative più favorevoli, da una “burocrazia inesistente” e da livelli di tassazione inferiori. Per depotenziare la “minaccia” della competizione globale occorre dunque non solo sostenere i processi di consolidamento delle imprese attraverso le leve tradizionali (sostegno agli investimenti, leva del credito, leva fiscale, sostegno ai processi aggregativi, ecc.) ma anche finalmente creare un ambiente che le metta nelle condizioni di concentrarsi sugli obiettivi, sulle strategie, sull’organizzazione e sui prodotti/servizi, ovvero di valorizzarne professionalità e competenze, anziché costringerle a disperdere inutilmente energie e risorse preziose.

Tra le imprese dei servizi nautici la minaccia della concorrenza non arriva invece dall’estero ma si manifesta all’interno degli stessi territori in cui sono localizzate come “concorrenza dal basso”, o meglio come “concorrenza sleale”, costituita cioè da imprese marginali, dal lavoro nero e da professionisti improvvisati senza alcuna certificazione, che cercano di entrare nel mercato del rimessaggio e della piccola manutenzione attraverso prezzi irrisori, talvolta incompatibili con il solo costo dei materiali idonei e comunque impraticabili per una reale impresa del settore, visti gli alti costi di gestione che questa è tenuta a sostenere (costo del lavoro, oneri, certificazioni, autorizzazioni, smaltimento dei rifiuti, ecc.); si tratta di imprese che, realizzando interventi poco qualificati o inidonei, vanno anche a minare il rapporto fiduciario con la clientela che rappresenta invece uno dei punti di forza del settore. In questo caso, dunque, di fronte a palesi violazioni della normativa, è la mancanza di controlli il fattore che consente alla minaccia di materializzarsi, generando frustrazione e perplessità all’interno di imprese cui “*non è perdonato nulla*”, pur in presenza di prescrizioni stringenti per ciascuna delle operazioni realizzate.

Nella riflessione sulla “minaccia” costituita dalla competitività si inseriscono infine i numerosi riferimenti alla rete internet, che ne evidenziano sia la funzione di vettore dell’e-commerce che ha certamente impoverito la rete del piccolo commercio anche in questo settore, sia quella di porta di accesso al mercato globale, e quindi alla concorrenza globale, o anche soltanto alla concorrenza interna, rendendo accessibili a tutti informazioni dell’impresa facilmente utilizzabili dalla concorrenza sleale.

Ma internet ha anche offerto al cliente una vetrina inesauribile dove scegliere il prodotto più economico (spesso a discapito della qualità). A tale riguardo è interessante l’esperienza di un imprenditore che ha trasformato tale “minaccia” in “opportunità”: *“c’è stato un periodo in cui il cliente attraverso internet sceglieva, faceva i confronti dei prezzi, magari acquistava online e poi veniva da me chiedendomi quanto costasse montarlo. Allora ho aperto un e-commerce, dove ho messo prodotti di qualità e prezzi differenti; quindi non sto neppure lì a spiegare al cliente, cerco di indirizzarli sul sito, compra da sé ed il prezzo è quello che trova. È stata per me una notevole fonte di guadagno...”*.

Principali minacce riscontrate dalle PMI e delle imprese artigiane della nautica nel contesto di mercato in cui operano

	Filiera della produzione	Filiera dei servizi
Istituzioni, normativa, burocrazia, fiscalità	Troppa burocrazia, lento adeguamento dello Stato rispetto ai mercati; prelievo fiscale sempre più elevato; costo del lavoro elevato e norme rigide	Troppa burocrazia; normative farraginose, balzelli; processi autorizzativi troppo lunghi; conflitti di competenza e sovrapposizioni tra EE.PP; durata delle concessioni demaniali; indifferenza alla “competitività del territorio”
Disparità tariffaria	Disparità nelle agevolazioni; concorrenza sleale indotta da un sistema costi di concessioni demaniali e di tariffe non omogenei	----
Concorrenza	Competitor di paesi emergenti con legislazioni più favorevoli; dimensione dei concorrenti	Concorrenza sleale; abusivismo e lavoro nero; crollo dei prezzi a causa di una concorrenza poco seria e poco preparata/qualificata
Rete internet	Utilizzo delle informazioni da parte della concorrenza sleale	Impatto negativo di internet sul commercio degli accessori nautici; utilizzo delle informazioni da parte della concorrenza sleale
Andamento della domanda	Fluttuazioni di mercato imprevedibili; impossibilità di pianificare; debolezza del mercato nazionale	Incertezza sull’andamento del settore e sul contesto macroeconomico
Infrastrutture e territorio	Infrastrutture non adeguate ai nuovi segmenti della domanda (grandi yacht)	Erosione, inadeguatezza dei fondali e delle infrastrutture, non solo per i nuovi segmenti della domanda (grandi yacht)
Finanza	Scarsa disponibilità di risorse per investimenti e innovazione; insussistenza del credito garantito	Sistema bancario ostile; vulnerabilità finanziaria
Risorse umane e sistema formativo	Sistema formativo inadeguato; mancanza di professionalità reperibili sul mercato	----

Un ulteriore “ostacolo” segnalato dalle PMI della filiera nautica – sia nei focus dedicati alla produzione sia in quelli dedicati ai servizi - è infine rappresentato dallo scarso o assente supporto delle banche all’attività imprenditoriale, in particolare per le più piccole. Benché tale aspetto risulti meno centrale rispetto agli anni passati, quando la crisi ha azzerato la liquidità e gli accantonamenti delle imprese, lo scarso contributo della leva creditizia rappresenta indubbiamente un freno per il rilancio e per la crescita delle imprese. Più in particolare quelle integrate nella filiera delle nuove costruzioni lamentano infatti soprattutto la scarsa disponibilità di risorse per l’innovazione e per gli investimenti necessari alla crescita, mentre tra quelle dei servizi il richiamo alla “ostilità” del sistema del credito è espresso con maggiore enfasi, seppure con un più generico riferimento alla vulnerabilità finanziaria che ancora caratterizza una quota importante di queste imprese.

La rassegna delle “minacce” riscontrate dalle PMI e dalle imprese artigiane che hanno partecipato ai focus group si chiude con la citazione della inadeguatezza del sistema formativo, già ampiamente affrontata nell’analisi delle opportunità, in particolare dalle imprese della produzione che, in assenza di un rafforzamento della base occupazionale, di un trasferimento generazionale delle competenze e di un ingresso di giovani formati sia sotto il profilo professionale sia nella “cultura del lavoro”, non potranno realizzare quel percorso di crescita cui sono invece ineludibilmente costrette.

5.9 QUALE FUTURO PER LE PMI DELLA NAUTICA DA DIPORTO

Il complessivo dinamismo riscontrato nel settore della nautica, ancorché con la forte differenziazione per le diverse attività e tipologie di impresa, ha posto le basi per un atteggiamento di rinnovato ottimismo circa l’evoluzione del comparto, pur restando le opportunità di crescita futura strettamente condizionate da un insieme di fattori riconducibili in primo luogo alla dinamica della domanda, ovvero al consolidamento della fase espansiva, al contesto ambientale – ovvero alla sensibilità delle Istituzioni e ad una più favorevole gestione del territorio e del demanio – e, naturalmente, alla capacità delle stesse imprese di sapersi confrontare con le nuove sfide di mercato, che sembrano richiedere una costante capacità di trasformazione e adeguamento tecnologico, soprattutto laddove la dimensione competitiva sia quella del mercato globale.

Le tre condizioni sopra esposte non sono tuttavia segnalate in maniera omogenea dagli imprenditori che hanno partecipato ai focus group ma, al contrario, la loro appartenenza alla filiera della produzione integrata nella cantieristica, piuttosto che a quella dei servizi nautici,

modifica radicalmente la stessa capacità di prefigurazione del futuro aziendale come risultato di una strategia finalizzata al raggiungimento di obiettivi prefissati all'interno di un determinato contesto.

Analizzando più in dettaglio i risultati ottenuti occorre premettere che l'imprevedibilità del mercato, emersa quale suo principale attributo (accanto alla difficoltà di operarvi), limita fortemente la visione del futuro, in particolare a medio termine, di una larga maggioranza delle PMI intervistate. I possibili scenari di consolidamento, di rallentamento o di inversione della fase espansiva, con cui gli imprenditori immaginano di potersi confrontare, seppure con diverse probabilità, generano cautele e reticenze che spingono diverse imprese a inquadrare il futuro come lo "sviluppo inerziale" delle condizioni attuali, magari auspicando una generica "speranza di crescita".

In particolare tra le imprese dei servizi "ad elevata rendita territoriale" (porti turistici) ma anche tra quelle di rimessaggio e tra le stesse imprese di produzione integrate nella filiera della manutenzione, che hanno cioè come clienti gli armatori o eventualmente i piccoli cantieri di *refit e repair*, vi è una maggiore difficoltà a immaginare uno sviluppo aziendale a medio termine; tra queste imprese, infatti si rileva la percezione di una netta prevalenza del contesto - ovvero delle condizioni e delle dinamiche esterne all'impresa - sulle strategie e sulle scelte adottate dall'impresa nel determinarne i risultati e quindi nel modificarne nel tempo il disegno.

In alcuni casi la prefigurazione del futuro appare addirittura come esercizio astratto, se non sterile, dettato dalla "presunzione" piuttosto che dalla lungimiranza e dalla capacità di visione. Laddove una quota prevalente della domanda deriva da un processo "spontaneo", legato cioè ad una rete naturale di rapporti o ad una rendita territoriale, è l'andamento dell'economia del settore e soprattutto del segmento in cui ci si colloca, a determinare il futuro; e laddove è l'attrattività del territorio a garantire opportunità e mercato (si pensi alla Sardegna o alle Cinque Terre), lo "sviluppo inerziale", ancorché dissonante dalla cultura aziendale in senso stretto, può rappresentare una possibilità di risposta da tutelare, anche in termini prospettici, con l'ausilio delle istituzioni e delle associazioni imprenditoriali, per garantire l'agibilità delle molte imprese che dentro questo spazio hanno collocato il proprio progetto.

Anche tra le imprese dei servizi (portualità, patenti, servizi destinati all'armatore, ecc.) emerge naturalmente la consapevolezza di quanto la possibilità di mantenere o consolidare nel tempo i propri spazi di mercato si leghi alla capacità di affrontare il cambiamento; in particolare tra queste imprese è diffusa la convinzione del crescente ruolo delle tecnologie digitali, in particolare nella fase di promozione e commercializzazione dell'attività, rappresentando internet l'unico strumento in grado di generare immediata visibilità anche su scala sovranazionale. La maggiore specializzazione è inoltre spesso indicata quale connotato futuro della propria impresa,

soprattutto laddove la domanda continuerà a crescere e le prestazioni richieste saranno chiamate a rispondere a più complesse esigenze. In questa prospettiva singole citazioni parlano di una nautica del futuro caratterizzata da imprese fortemente specializzate, integrate in una rete caratterizzata da forte complementarità; una rete d'impresa capace di valorizzare appieno le specificità individuali, dove ogni "nodo" sarà in grado di offrire il servizio più rispondente alle proprie competenze, senza inutili "sconfinamenti" e riducendo al minimo i costi tipici di una prestazione frammentata.

Specializzazione e innovazione rappresentano i tratti dominanti del profilo futuro per le imprese che si caratterizzano come "eccellenze produttive integrate nella filiera della produzione", che vedono nella capacità di migliorare i propri standard qualitativi il solo strumento in grado di garantire insieme maggiori spazi di mercato e fidelizzazione della clientela in un contesto fortemente concorrenziale (anche su scala internazionale). Tra queste "eccellenze produttive" il miglioramento del quadro congiunturale e la fiducia sul futuro della filiera offrono qualche segnale di ottimismo anche sul fronte occupazionale: sono soprattutto queste imprese a prospettare un incremento degli addetti a vario titolo impegnati nella filiera, introducendo nuove professionalità e competenze sempre più "mirate". Si tratta dunque di imprese "condannate a migliorare, a crescere e a strutturarsi", come ha brillantemente dichiarato un imprenditore, perché un mercato globale in cui tuttavia ciascuna impresa è riconoscibile non consente una diversa soluzione.

In un contesto produttivo sempre più specializzato, dove ciascuna impresa sarà chiamata a realizzare un solo prodotto o comunque una ristretta gamma di prodotti di elevata qualità e ad alto contenuto tecnologico, l'organizzazione delle imprese del futuro sarà quindi sempre più strutturata: gli imprenditori prevedono lo sviluppo di costanti meccanismi di controllo in ogni fase della produzione nonché il miglioramento dei servizi "accessori" quali la gestione delle consegne, l'affidamento delle attività commerciali ad agenti esterni e lo sviluppo dell'e-commerce.

È dunque tra queste realtà produttive che la lettura dell'impresa si confronta direttamente con il mercato e con le regole della concorrenza, lasciando invece sullo sfondo il "condizionamento del contesto ambientale" che, come in più occasioni affermato, si traduce in Italia in uno spazio scarsamente sensibile, se non ostile, alle esigenze delle PMI che vi operano. L'apertura internazionale, la diversificazione dei mercati accompagnata da una specializzazione delle produzioni e da una capacità di collocarsi nei territori dove la domanda è più forte, sembra essere dunque la dimensione auspicata per imprenditori che già oggi hanno avviato tale trasformazione e che, per questo, hanno affrontato e superato le difficoltà di una crisi in cui i "rapporti di forza" all'interno della filiera hanno segnato il destino di molti loro colleghi.

Nel futuro delle imprese della produzione vi è tuttavia anche il timore di una concorrenza estera da Paesi in cui il contesto normativo e regolatorio (in materia di mercato del lavoro, burocrazia,

controlli, ecc.), risulta decisamente più favorevole alle imprese, generando un dumping che di fatto riduce i vantaggi consentiti dalla qualità e dalla specializzazione che, lungo termine, potrebbe essere del tutto eroso. Una declinazione del futuro, questo, che sarà bene non scrivere per tutelare un'eccellenza del made in Italy cui nessuno può permettersi di rinunciare.

5.10 QUALI INTERVENTI PER LE PMI E PER LE IMPRESE ARTIGIANE DELLA NAUTICA

L'articolato lavoro di analisi qualitativa esposto nei precedenti paragrafi rimanda in diverse occasioni al tema degli interventi necessari alle piccole e medie imprese artigiane della nautica per poter operare all'interno di un più favorevole "Sistema Paese" (fiscalità, normativa, riconoscimento del settore) e per poter quindi più agevolmente affrontare le sfide del mercato.

Se il mercato è di fatto globale, le normative, le prescrizioni e i controlli sono fortemente disomogenei, generando un'alterazione della concorrenza che indebolisce la competitività delle imprese soggette a vincoli più stringenti ed accresce le opportunità di quelle localizzate in Paesi che affiancano a discutibili normative in materia di lavoro, sicurezza ed ambiente, una quasi totale assenza di burocrazia e controlli.

In particolare numerose indicazioni al riguardo sono state fornite dalle imprese nell'analisi del posizionamento strategico, riguardando sia la rimozione/il depotenziamento delle "minacce" e degli "ostacoli" da esse rilevati nel proprio spazio di mercato, sia la domanda implicita di sostegno, conseguente all'analisi degli elementi di debolezza interni all'impresa (organizzazione, risorse umane, strutture).

Proseguendo l'impianto di analisi proposto nei capitoli precedenti, anche nella individuazione degli interventi occorre accompagnare la visione d'insieme, cioè le linee di azione che interessano l'attività delle PMI nautiche complessivamente intesa, con interventi più mirati, muovendo dalla diversa collocazione nel mercato delle imprese intervistate, ovvero dalla filiera in cui sono inserite e dalle problematiche e richieste che ne derivano.

In generale è possibile individuare tre direttrici lungo le quali orientare politiche e interventi destinati al settore della nautica, e segnatamente alle PMI e imprese artigiane collocate al suo interno:

- a. **interventi di sistema** – a beneficio di tutte le imprese – orientati al riconoscimento del valore della nautica come settore di rilievo per l’economia e lo sviluppo di vaste aree del Paese;
- b. **interventi orientati alla competitività** delle PMI della subfornitura nautica per favorire il consolidamento delle imprese di produzione, ma anche di quelle dei servizi, nel mercato globale e nel mercato interno;
- c. **interventi e politiche per il territorio**, finalizzati a rafforzarne l’attrattività e l’agibilità imprenditoriale, principalmente orientati alle imprese dei servizi nautici ed alle attività di *refit, repair* e rimessaggio (ma con effetti positivi anche per le imprese di produzione);

Interventi di sistema – Si tratta di quei numerosi interventi più volte richiamati all’interno del lavoro che, implicando il riconoscimento del reale valore della nautica da parte delle Istituzioni, dovrebbero andare a ridisegnare il rapporto tra lo Stato e le imprese del settore, consentendo a queste ultime maggiori opportunità di crescita e di confronto con una concorrenza ormai di fatto globale.

Interventi di sistema	
Riconoscimento della nautica come settore di eccellenza dell’economia italiana	Preliminare a qualsiasi indicazione di intervento specifico sembra essere un cambio di atteggiamento da parte del sistema politico-istituzionale a livello centrale e locale, nel riconoscere il valore della nautica come settore di eccellenza dell’economia italiana, impegnato nella competizione globale. Anche nell’attuale fase di ripresa lo Stato e le Istituzioni non sono viste in alcun modo come alleati delle imprese del settore, quanto piuttosto come soggetti distanti concentrati su quanto dalla nautica possono ricevere (soprattutto in termini fiscali) e non su quanto al settore potrebbero invece dare.
Rapporto più “amichevole” con il fisco	Dal riconoscimento del valore del settore dovrebbe derivare un diverso atteggiamento e quindi un rapporto più “amichevole” con il fisco e le autorità di controllo.
Sburocratizzazione delle procedure	L’esigenza di sburocratizzare la vita delle imprese, condivisa dall’intero sistema produttivo Italiano, significa realizzare (non più annunciare) finalmente un’azione di riduzione degli adempimenti, delle autorizzazioni, della pluralità e sovrapposizione dei controlli. Un esempio molto concreto nel settore è dato dai lunghi iter amministrativi e dai numerosi balzelli fiscali cui è subordinato l’ottenimento di nuovi brevetti e l’iscrizione al registro sommozzatori, ponendo una barriera all’entrata a chi si appresta ad acquisire una professionalità spendibile nella filiera.

<p>Certezza e riduzione dei tempi legati ai processi autorizzativi</p>	<p>Anche la riduzione dei lunghi tempi legati ai processi autorizzativi rappresenta un tema importante per le imprese, soprattutto in una fase di ripresa in cui alcune imprese tornano timidamente ad investire; lo slancio degli investimenti non può dunque scontrarsi con il “muro di gomma” della pubblica amministrazione, in quanto è chiaro a tutti quanto la lentezza dei processi autorizzativi possa ridurre drasticamente, se non vanificare, gli effetti o i risultati attesi dal progetto esaminato.</p> <p>Al di là dei generici per quanto incisivi riferimenti al tema, si segnala l’opportunità, sollecitata dalle imprese, di un alleggerimento dei controlli “ex ante” e “in itinere” ed un loro eventuale potenziamento di quelli “ex post”, ovviamente in presenza di procedure chiare e possibilmente semplificate.</p>
<p>Interventi mirati sulla stagionalità</p>	<p>Se il settore della nautica è fortemente condizionato dalla stagionalità, sarebbero necessari interventi (sui contratti di lavoro, sull’operatività delle imprese e sulla gestione del territorio e del demanio) che ne contemplino l’effettiva valenza. A tale proposito, un imprenditore sottolinea negativamente come la nuova normativa sulle assunzioni stagionali – introducendo l’obbligo di assunzione a tempo indeterminato alla scadenza del secondo contratto stagionale – incentivi di fatto lo sviluppo di “nicchie” di lavoro nero e irregolare.</p>

Interventi orientati alla competitività delle PMI della subfornitura nautica - Se è da una “politica di sistema” che sembrano poter derivare i maggiori effetti positivi sulla competitività, non mancano le segnalazioni che individuano alcune particolari aree di intervento come realmente qualificanti per incentivare nuove opportunità di mercato o per correggere impostazioni culturali o inerzie che di fatto mettono a rischio il futuro del settore. In questo caso gli interventi necessari alle PMI della piccola nautica sembrano indirizzarsi verso tre principali ambiti: la formazione, le reti e alleanze tra imprese e, in ultimo, il credito.

Interventi orientati alla competitività delle PMI della subfornitura nautica	
Interventi sulla formazione	<p>Costante richiamo delle imprese all'inadeguatezza della formazione scolastica e professionale, spesso non integrata con le reali richieste ed i fabbisogni professionali espressi dalle imprese. Gli imprenditori chiedono dunque un'ampia ridefinizione dell'offerta formativa, non solo scolastica, che abbia quali cardini il potenziamento del numero degli istituti nautici nel territorio nazionale, il ripensamento dell'alternanza scuola-lavoro attraverso un'azione coordinata tra legislatore e specialisti della filiera nautica e interventi sul sistema formativo post-scolastico e professionale. Indispensabile appare al riguardo un preliminare controllo sulla qualità dell'insegnamento erogato, che non può prescindere da docenti costantemente aggiornati e in grado di trasmettere non solo contenuti ma schemi di lavoro validi e in grado di adattarsi all'evoluzione tecnologica della professione.</p>
Sostegno alle reti/ai processi aggregativi della imprese del settore	<p>Occorre mettere in campo strumenti mirati, finalizzati al sostegno delle reti e delle collaborazioni tra le imprese del settore (sia in ambito produzione sia in ambito servizi), che sempre più spesso considerano ormai imprescindibile tale "evoluzione".</p> <p>Tali interventi devono altresì essere mirati a superare le resistenze di quelle imprese artigiane che ancora oggi non appaiono pronte a realizzare spontaneamente sistemi di collaborazione con le altre imprese del territorio, identificate più come "concorrenti" che come potenziali alleate; occorre quindi rendere più accattivanti e convenienti le collaborazioni, anche attraverso l'attivazione di incentivi o di premialità.</p>
Politiche per il credito e sostegno agli investimenti	<p>Anche il tema del credito, che negli anni passati ha avuto una grande centralità, non deve essere trascurato nell'attuale positiva congiuntura. In questo senso la maggiore diffusione di strumenti di sostegno agli investimenti e all'innovazione delle PMI e delle imprese artigiane potrebbe consentire soprattutto a quelle oggi maggiormente in salute, di confrontarsi più efficacemente con le sfide del mercato globale.</p>

Interventi e politiche per il territorio - Se l'attrattività del territorio costituisce la dimensione centrale per la competitività stessa delle imprese, appare conseguentemente necessario investire sui "sistemi territoriali" della nautica per rispondere alle esigenze di tutti quegli imprenditori che operano al loro interno. Se anche in questo caso la burocrazia e i processi decisionali relativi alle aree demaniali risultano centrali, sembra essere la mancata percezione della valenza strategica del territorio il principale scoglio da superare per restituire al settore le opportunità di crescita che una scarsa attenzione e sensibilità da parte delle istituzioni ha loro di fatto lungamente negato.

Interventi e politiche per il territorio	
Attivare investimenti e interventi per l'attrattività e la competitività delle aree ad elevata vocazione nautica	Il territorio rappresenta, soprattutto per le imprese dei servizi nautici, un elemento strategico, e in taluni casi il vero "punto di forza". Ma per riuscire a sfruttare appieno tale risorsa occorre investire sul territorio, rafforzandone l'attrattività; incrementando strutture e servizi nel campo turistico-ricettivo, nei trasporti, nel decoro, nell'entertainment, ecc... con effetti positivi non solo sulle imprese nautiche, ma su tutta l'economia locale
Superare il sottoutilizzo delle aree demaniali	Puntare sul territorio significa inevitabilmente riuscire a sfruttare in misura più efficace ed efficiente gli spazi demaniali, che in molti casi risultano sottoutilizzati, consentendo quindi alle imprese che vogliono/possono crescere, di aumentare il proprio potenziale (spesso tarpato dalla inadeguatezza degli spazi strutturali in cui lavorano) attraverso un utilizzo migliore del territorio
Azzerare i conflitti di competenza tra i diversi soggetti Istituzionali	All'interno di un mercato sempre più dinamico e globale, l'attribuzione certa e univoca delle competenze appare un tema centrale per le imprese della nautica, ulteriormente "appesantite" da un conflitto di competenze (tra istituzioni centrali e i diversi soggetti istituzionali locali) mai sanato, che ne rallenta la capacità e le potenzialità di crescita
Rendere più omogenee normative e tariffe tra le diverse aree e regioni	La presenza di normative, regolamenti e tariffe non omogenei tra i territori produce un danno diretto alle imprese, che chiedono invece di potersi misurare "ad armi pari" con i propri competitors anche a livello nazionale.

UnipolSai
ASSICURAZIONI

UniSalute
SPECIALISTI NELL'ASSICURAZIONE SALUTE

Unipol
BANCA