



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Entrepreneurship

**L'ECCELLENZA ED IL PRIMATO IMPRENDITORIALE
DELL'INDUSTRIA ITALIANA NEL MERCATO DELLA
NAUTICA DA DIPORTO DI LUSO**

RELATORE:
Prof. Guido Fienga

CANDIDATO:
Benjamin Pontecorvo - Matr. 244671

Anno Accademico: 2021-2022

*Ai miei genitori,
che mi hanno costantemente supportato e incoraggiato,
permettendomi di seguire la mia strada.*

*Ai miei nonni,
sempre calorosamente affettuosi
e sempre più fiduciosi.*

*A Benedetta,
che mi ha aiutato a superare ogni ostacolo,
senza mai smettere di credere in me.*

*A tutti i miei amici,
autentici e sempre presenti.*

*“Se vuoi costruire una barca,
non radunare uomini per tagliare legna,
dividere i compiti e impartire ordini,
ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito”*

- Antoine de Saint-Exupéry

	6
INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1	
L'industria della nautica da diporto in italia	10
1.2: Composizione e dimensioni del tessuto industriale	13
1.2.1: Fatturato e contributo al PIL	14
1.2.2: Dati occupazionali	16
1.3: La cantieristica italiana	17
1.3.1: Costruzione e importazione di nuove unità da diporto	18
1.3.2: Ripartizione del fatturato	18
1.4: Il mercato dell'industria italiana	19
1.4.1: I mercati e i principali Paesi di destinazione dell'export italiano	20
1.4.2: Il segmento superyacht	21
CAPITOLO 2	
Lo yacht. Eccellenza e vantaggi competitivi della produzione Made in Italy	23
2.1: Lo yacht, un percorso complesso e un prodotto simbolico	23
2.1.1: Lo sviluppo del prodotto	24
2.1.2: Implementazione e processi produttivi	24
2.2: La costruzione di un brand solido nel settore nautico	26
2.2.1: Marca	26
2.2.2: Reputazione e fiducia	27
2.2.3: Innovazione	28
2.3: Le strutture aziendali	30
2.3.1: Azimut-Benetti	30
2.3.2: Sanlorenzo SpA	31
2.3.3: Ferretti Group	32
CAPITOLO 3	
L'impatto del COVID-19 sull'industria nautica, sostenibilità e start-up innovative	33
3.1: L'impatto della crisi pandemica sull'industria nautica	33
3.1.2: 2021 la crescita aumenta. Cosa ha contribuito?	35
3.2: La sostenibilità nell'industria della nautica da diporto	36
3.2.1: Progettazione sostenibile	37
3.2.2: Fuel Cell	38

	7
3.2.3: Smaltimento di imbarcazioni dismesse in un'ottica sostenibile	39
3.2.4: Metodi di misurazione della sostenibilità aziendale nella cantieristica. Il caso Sanlorenzo	40
3.3: Start-Up innovative italiane nella cantieristica da diporto	46
3.3.1: Cantiere Savona®	47
CONCLUSIONI	48
BIBLIOGRAFIA	49
SITOGRAFIA	50

INTRODUZIONE

Per concludere il mio primo percorso di studi universitari ho voluto analizzare nel dettaglio uno dei settori industriali in cui la leadership italiana è fra le più affermate e riconosciute all'estero e le cui aziende costituiscono dei diamanti preziosissimi all'interno del comparto industriale Made in Italy. Nonostante la cantieristica di lusso italiana sia indiscutibilmente al primo posto nel mondo, quando si parla di eccellenze italiane sono molti altri i settori che vengono citati prima di arrivare alla nautica. Approfondendo tale tema, incuriosisce il fatto che questo comparto produttivo, fra i più solidi e prolifici del Paese, se esaminato con attenzione risulta essere un esempio lampante del cosiddetto "modello di capitalismo italiano", ovvero un sistema economico costituito da numerose imprese di modeste dimensioni ma ad elevata specializzazione manifatturiera, in cui la proprietà dell'impresa coincide con l'amministrazione, vi è una scarsa apertura ai mercati finanziari ed i finanziatori principali delle imprese sono le banche e gli stati. A differenza di altri mercati come l'automotive di lusso, la moda e la gioielleria in cui diversi brand italiani sono leader mondiali, il contesto industriale del diportismo nautico è composto da un consistente numero di cantieri prestigiosi e numerose realtà imprenditoriali di dimensioni minori. Nei mercati sopracitati si riconoscono pochi player ma che godono di ampie quote di mercato (si pensi a Ferrari e Lamborghini nel mercato automobilistico di lusso) e soprattutto la maggior parte dei cantieri nautici è riuscita a mantenere gestione e proprietà italiana, talvolta ancora detenute dalle famiglie fondatrici. Dunque, in questo elaborato si condurrà un approfondimento dettagliato sull'industria diportistica italiana, cercando di comprendere quali peculiarità hanno contribuito alla crescita del comparto e al raggiungimento di una leadership consolidata a livello mondiale. Ripercorrendo la storia della nautica in Italia, nel primo capitolo si individueranno le prime realtà manifatturiere che oltre quattrocento anni fa iniziarono ad affinare le tecniche di lavorazione del legno per la produzione di scafi resistenti e performanti tali da efficientare i traffici commerciali nel Mediterraneo. Finché il punto di svolta si raggiungerà quando l'avventura marinaresca verrà concepita come un'eccellente esperienza di svago a contatto con la natura e nascerà così la cantieristica da diporto, specializzata nella produzione di piccoli scafi concepiti per una ridotta esperienza a bordo. Si riporteranno gli ottimi risultati conseguiti nell'ultimo decennio dalle industrie italiane, quali fatturati, produzione cantieristica, e dati occupazionali. Nei capitoli successivi l'analisi verterà sull'analisi dei fattori chiave necessari per la costituzione di un brand di lusso apprezzato e credibile e per la produzione di yacht sempre di ultima generazione, efficienti in termini di prestazioni e di abitabilità. Nell'ultimo capitolo dell'elaborato ci si soffermerà sulla resilienza del comparto durante la pandemia di COVID-19, della direzione intrapresa dai cantieri in tema di impatto ambientale e di nautica sostenibile esaminandone le misurazioni e su nuove realtà imprenditoriali con a cuore la nautica e l'impatto ambientale. In conclusione, si avrà un quadro della filiera ben delineato, in cui tutti gli attributi della filiera approfonditi nel testo risulteranno essere parte integrante e fondamentale dell'eccellenza italiana nel settore della nautica da diporto, incontrastata su scala globale.

CAPITOLO 1

L'INDUSTRIA DELLA NAUTICA DA DIPORTO IN ITALIA

Questo capitolo verterà su un breve riassunto della storia della cantieristica italiana fino ad una analisi delle macro-caratteristiche del settore dell'industria nautica italiana. Partendo dagli albori, si arriverà ad analizzare e comprendere i dati più recenti, l'eterogeneità delle aziende che lo compongono e i risultati del settore sotto diversi punti di vista, economico, occupazionale e produttivo. In particolare, sarà rivolta una singolare attenzione al comparto della cantieristica, ovvero la branca dell'industria nautica che identifica al meglio la leadership italiana in tema di expertise, design e connubio tra artigianalità e tecnica industriale.

1.1: Storia ed evoluzione del settore:

Fin dai tempi degli Etruschi e dell'Impero Romano, dalle celebri Repubbliche Marinare la tradizione navale della Penisola cresce e si consolida fino agli albori della nautica da diporto del nostro tempo.

L'aumento dei traffici mercantili porta alcune piccole città italiane a contendersi il predominio sulle rotte commerciali. Le Repubbliche Marinare con le rispettive flotte contribuiscono enormemente a uno sviluppo della cantieristica navale, sotto l'aspetto tecnico e qualitativo. In Toscana si costituiscono delle aree principali volte alla cantieristica navale, precisamente nella zona di Livorno, Portoferraio e lungo le sponde dell'Arno, dai boschi toscani infatti, si ricavavano materiali di altissima qualità e resistenza. La prima ditta navale a cui possiamo far riferimento è la "Picchiotti", la cui attività viene documentata fin dal '600. Le imbarcazioni prodotte da tale cantiere venivano chiamate "*becolino*" dal nomignolo "Beco" del titolare Domenico Picchiotti, questo può essere considerato infatti come il primo esempio di scafo firmato. Mentre nel 1660 in Olanda viene realizzato il primo *Yagt*, ovvero una barca a vela veloce, in Toscana i maestri d'ascia varano le galee medicee, lasciando così una preziosa eredità manifatturiera sul territorio, che ha contribuito alla nascita di cantieri operosi ancora oggi. Tra le navi prodotte in quell'epoca ricordiamo la celebre "*Capitana Nuova*" realizzata nel 1600 a Livorno, che fu descritta come l'imbarcazione più bella del mondo. Nei decenni a venire nel nord Europa (Olanda, Irlanda e Regno Unito principalmente) con la nascita dei circoli marittimi "yacht club" nella prima metà del Settecento, la vela diventa uno sport molto popolare fra le classi più abbienti del tempo. Ciò porta alla costruzione di imbarcazioni concepite per l'intrattenimento facendo così nascere e diffondere su larga scala la nautica da diporto. Allo stesso tempo in Italia, in particolare nei pressi di Viareggio la cantieristica mercantile progredisce notevolmente, producendo velieri di altissima qualità predisposti per l'attività commerciale. Poco dopo le imbarcazioni vengono adibite anche al trasporto di persone, nel 1838 il "Dante" della Rubattino & C. nave a vela e vapore, entra in servizio con la funzione di trasporto merci e passeggeri facendo la spola tra Marsiglia, Genova, Livorno e Napoli. Possiamo affermare che la cantieristica da diporto in Italia nasce in pieno Ottocento, con la nascita di cantieri che tuttora fanno dell'industria diportistica italiana l'eccellenza mondiale che è. Nel 1842 nasce da Piero Riva l'omonimo cantiere, successivamente Giovanni Aprea fonda Cantieri Aprea nel 1849, seguito da Baglietto, Cranchi e Benetti. Lo

sviluppo delle costruzioni navali segue due vie: da una parte la costruzione di scafi piccoli e medi destinati ad una navigazione costiera e d'altra parte scafi d'altura (velieri) adatti a lunghe rotte mercantili. Gli scafi adatti a tratte costiere venivano impiegati per la pesca e i traffici locali. Al contrario le imbarcazioni d'altura di fattura toscana e ligure, grazie alle peculiari doti di facilità di manovra e relativa economicità di gestione si guadagnano un posto di alto livello su scala mondiale. Lo studio e lo sviluppo tecnico nella manifattura delle imbarcazioni porta a riconoscere delle proporzioni ottimali per la costruzione, secondo una banale formula 30 – 6 – 4 (metri), ovvero in ordine, lunghezza – larghezza – altezza. Nel 1875 il numero di velieri italiani impiegati nella navigazione d'altura su rotte medio-lunghe è il quarto al mondo, dietro a Regno Unito, USA e Norvegia. Nel settore degli yacht da diporto, tuttavia, Inghilterra e Stati Uniti sono i detentori indiscussi della leadership. A fine Ottocento l'invenzione dei primi motori scoppio entro bordo rivoluziona la nautica, in Italia, Francia e Stati Uniti si diffonde la motonautica che verrà adattata anche allo yachting, riscuotendo molto successo. Nel 1902 viene costruita dal Cantiere Picchiotti un motoscafo di 10 metri, la prima imbarcazione a motore da turismo costruita in Italia. Nel 1906 Baglietto vara "Giuseppina" il più grande yacht motorizzato mai costruito fino ad allora, lungo 22 metri e pesante 33 tonnellate. A causa della Prima guerra mondiale possiamo assistere nei primi anni del Novecento una notevole evoluzione tecnica degli scafi, a partire soprattutto da quelli di natura militare. Nel 1923 "Baglietto 1°" è la prima barca a motore a realizzare un record mondiale di velocità, nel 1928 a Milano si tiene il primo salone nautico e nel 1935 Riva implementa la costruzione degli inimitabili runabout in mogano che contraddistinguono ancora oggi questo cantiere. Proprio durante gli anni a cavallo tra le due guerre mondiali, si cominciano a vedere i primi segnali di ciò che diventerà il fenomeno della nautica da diporto e della cantieristica leggera. Gli italiani si avvicinano al mare facendo nascere il turismo nautico, si gettano le basi per sviluppare la cantieristica al punto da diventare un'industria. A metà anni Cinquanta, cantieri come Cranchi e Riva producono barche che in poco tempo diventano modelli iconici; i motoscafi Riva diventano il principale veicolo del jet set internazionale in vacanza in Costa Azzurra. Negli anni Sessanta si ha la prima crisi del settore; tuttavia, la crisi stimola creatività e innovazione. Nel 1960 FIART con il modello *Conchita* mette sul mercato una delle prime imbarcazioni in vetroresina e nel 1962 Riva introduce l'iconico *Aquarama*, simbolo della Dolce Vita. Sempre nel 1962 apre i battenti la fiera nautica più importante d'Italia, il Salone Nautico di Genova e contemporaneamente la rivista *Nautica*. Le innovazioni tecniche non si arrestano e vengono costruite imbarcazioni con materiali sempre migliori, portando i prodotti ad avere standard qualitativi molto alti. Si evidenziano anche innovazioni strutturali, come l'introduzione del *flybridge* adottata da Baglietto sul 16M, e ancor più innovativa, la carena a V planante, inventata nel 1963. La vetroresina si rivela sul lungo termine un'innovazione che oggi definiremmo *disruptive*; infatti, le imbarcazioni prodotte nei decenni precedenti, in legno o acciaio, erano pezzi unici accomunati soltanto dal progetto originale. La cantieristica basata sulla costruzione in vetroresina si basa su stampi che rendono le barche fondamentalmente uguali con variazioni di dettaglio. I costi degli stampi possono essere ammortizzati in funzione della produzione e gli accessori diventano così standardizzabili, tutto ciò rende la produzione un processo che si può esternalizzare e ciò porta altre aziende a specializzarsi nella costruzione di imbarcazioni

in vetroresina. Il nuovo materiale consente alla nautica italiana, di piccole e medie dimensioni, di ridurre i costi e i tempi di produzione potendo così abbassare il prezzo di vendita dei prodotti, avviando così un processo di industrializzazione sempre più articolata dei cantieri navali. I migliori cantieri italiani dopo aver acquistato gli scafi dai cantieri americani, li studiano e li ridisegnano, adottandoli poi alle caratteristiche distintive del cantiere. I costi contenuti, la duttilità, e la semplice lavorazione della vetroresina, abbinata al benessere economico dei tempi, portano la nascita di una molteplicità di cantieri, oggi celebri, come Sanlorenzo, Perini, Cantieri Navali Roma (Itama). Prendono piede nuovi equipaggiamenti, come i propulsori di prua per gli ormeggi, gli stabilizzatori e le installazioni antincendio. Proprio in questi anni l'Italia acquisisce la leadership mondiale nei motoryacht. Una grande porzione degli ordini di yacht globali viene costruita in Italia. La crescita della domanda comporta una richiesta sempre più sofisticata. Il cantiere Benetti è il primo che adotta una linea di produzione semi-custom, ovvero costruzioni in serie che però possono integrare una personalizzazione di diversi dettagli. Alla fine degli anni Sessanta due eventi segnano la storia della nautica da diporto italiana. Carlo Riva cede la sua azienda a Ferretti, e successivamente nascono i due gruppi industriali più blasonati della nautica italiana, Ferretti Nautica e Azimut. Entrambi iniziano la produzione a marchio proprio, affidata a terzi esterni, e le barche proposte all'inizio sono adattamenti di barche straniere in termini di confort e funzionalità alla navigazione nel Mediterraneo. Gli anni 70 vedono la nautica italiana cominciare a prendere il largo: nascono firme specializzate nella produzione di accessori per la nautica, cantieri specializzati nella manutenzione, e la produzione di imbarcazioni tocca numeri consistenti, come dimostra Cranchi che registra una produzione superiore a 1000 unità. Durante gli anni Ottanta il mercato nautico si amplia sempre di più. I cantieri italiani registrano una quantità di ordini in aumento costante, la barca non è più un bene per pochi. Gli ordini arrivano anche da altri continenti e i cantieri sono costretti a ristrutturarsi, mettendo in crisi alcune strutture storiche. Si apre una nuova fase della nautica. I cantieri devono allargare i propri canali e per questo sviluppano le prime reti commerciali organizzate con venditori esperti, spesso nuovi al mondo della nautica. Inoltre con l'espansione dal punto di vista geografico, i cantieri e i produttori di accessori e di motori perdono la prossimità con il cliente, si sviluppano i primi centri assistenza tecnica e di servizio. Nel 1987 Baglietto produce il primo megayacht di concezione moderna, l'Adler, lungo 36 metri è il primo yacht con una linea estremamente moderna e allo stesso tempo armoniosa. La crescita risulta evidente anche sotto il profilo dei risultati economici, Gruppo Ferretti nel 1985 registra un fatturato di 6 miliardi di lire e nel 1988 tocca 30 miliardi. Di conseguenza, i due grandi gruppi sopracitati adottano un processo di integrazione verticale, mediante l'acquisizione di cantieri subfornitori e di produttori di componentistica o fasi critiche. Azimut a fine anni Ottanta acquisisce lo storico cantiere Benetti, finito in bancarotta. Gli anni Novanta segnano l'apertura dei cantieri italiani su scala internazionale, i quali cominciano ad affrontare il mercato americano attraverso dealer e importatori locali. Nonostante una breve crisi dovuta a una stringente normativa fiscale e allo scandalo di Tangentopoli, negli anni successivi si assiste ad un notevole miglioramento qualitativo nelle imbarcazioni riconosciuto internazionalmente. Lo yacht made in Italy è ambito in tutto il mondo, sintesi di una tradizione artigianale e di un design iconico. A metà anni Novanta Azimut conquista la posizione di primo produttore

europeo di barche a motore e consolida quella di primo produttore mondiale di megayacht. Gli anni Duemila vedono una progressiva espansione della capacità produttiva attraverso l'acquisizione di aziende con funzioni complementari per l'estensione della gamma, in modo da soddisfare una richiesta sempre superiore all'offerta.

1.2: Composizione e dimensioni del tessuto industriale

La maggior parte dei cantieri italiani, persino i più blasonati, ha un'età media inferiore ad altre realtà manifatturiere del nostro Paese poiché il comparto nautico è piuttosto giovane. Si tratta di un settore industriale relativamente recente, costituito in prevalenza da imprese dinamiche e recenti. Per queste ragioni non si sono definiti degli assetti aziendali consolidati migliori di altri all'interno della filiera.

Raggruppare e classificare i cantieri italiani specializzati nella nautica da diporto non è semplice, data la varietà di soggetti e delle differenze strutturali che distinguono ciascuna azienda. Nonostante le diversità presenti di cantiere in cantiere, si possono individuare aspetti comuni che caratterizzano molte imprese della nautica da diporto. Si tratta per lo più di imprese di piccole e medie dimensioni a proprietà e conduzione familiare con un buon livello di internazionalizzazione dei mercati di sbocco, incentrate sulla progettazione e costruzione di imbarcazioni da diporto a uso privato. Nel comparto convivono sia grandi gruppi, con una dimensione internazionale e un assetto industriale e manageriale, sia piccole realtà artigianali a conduzione familiare con una produzione ristretta. Le logiche competitive secondo cui questi soggetti operano sul mercato sono diverse, così come le finalità che devono raggiungere e le risorse che hanno a disposizione. Un'analisi di settore condotta dal Professor Massimiliano Bruni dell'Università IULM ha individuato diversi criteri per la classificazione dei cantieri nautici, che può essere redatta secondo i seguenti criteri.

- *Dimensione*: in termini di fatturato e dipendenti. Qui si distinguono grandi gruppi che comprendono anche svariate firme nautiche che raggiungono un fatturato di centinaia di milioni di euro e contano migliaia di dipendenti da realtà minori, artigianali che realizzano un fatturato di pochi milioni di euro.
- *Struttura proprietaria*: la maggioranza delle aziende è a conduzione e proprietà familiare, in rari casi vengono guidate da manager esterni scelti dalla proprietà.
- *Corporate governance*: solitamente si tratta di imprese sotto un unico marchio e un unico sito produttivo. Uno scarso numero di gruppi si compone di marchi con strutture cantieristiche differenti. Vi sono anche imprese formalmente distaccate e indipendenti, la cui proprietà fa capo allo stesso imprenditore o nucleo familiare.
- *Estensione geografica*: pochissimi cantieri riescono ad avere una presenza realmente globale. La maggioranza conta una buona rete di relazioni stabili su mercati esteri. Pochi cantieri lavorano esclusivamente sul territorio nazionale con vendite all'estero occasionali.
- *Livello di integrazione*: il modello prevalente di cantiere svolge al proprio interno le fasi principali della costruzione di un'imbarcazione, cioè l'assemblaggio di struttura e componentistica. Partendo dalle aziende di grandi dimensioni, più integrate verticalmente, che riescono a svolgere al proprio interno quasi tutti i processi produttivi fino alla commercializzazione.

- *Tecnologia produttiva*: si fa riferimento alla tipologia di processo produttivo che i cantieri adottano per la fabbricazione delle proprie imbarcazioni. Questo può essere distinto tra produzione in serie, semi-custom e custom. Al processo produttivo si affiancano operazioni custom-made, che consistono nella personalizzazione secondo le esigenze del singolo cliente.
- *Specializzazione produttiva*: ciascun cantiere tende a specializzarsi su una tipologia specifica di imbarcazione, (in termini di dimensioni, materiali, specifiche tecniche, ecc...). Più limitato è il numero di cantieri specializzati nella produzione di una vasta gamma di imbarcazioni diverse tra loro.
- *Grado di diversificazione*: la capacità dei cantieri di operare non solo nella produzione di imbarcazioni da diporto, ma di estendere il proprio campo di attività solitamente complementari o ausiliari al core business del cantiere.

1.2.1: Fatturato e contributo al PIL

I report presentati annualmente da Confindustria Nautica descrivono minuziosamente i risultati del comparto diportistico, includendo la cantieristica, come costruzione e importazione di nuove unità da diporto e cantieristica come refit, riparazione e rimessaggio; accessori e componenti; motori marini. Analizziamo le annate 2018, 2019, 2020 e 2021, così da poter confrontare i risultati conseguiti prima, durante e dopo la crisi causata dalla pandemia di COVID-19.

I risultati del 2018¹ hanno riportato un fatturato complessivo del settore della nautica pari a quasi 4,3 miliardi di euro, di cui l'83% derivante dalla produzione nazionale e per il 17% dalla vendita di prodotti di importazione. La produzione nazionale genera un fatturato di oltre 3,5 mld €, di cui il 75% generato dalle esportazioni, prevalentemente (circa il 60%) verso Paesi extra UE. In termini monetari la produzione nazionale realizza in Italia circa 877 milioni di euro, a cui si aggiunge il valore dei prodotti importati, pari a oltre 601 milioni. Di conseguenza, il valore del fatturato conseguito in Italia sfiora 1,5 miliardi di euro e il saldo della bilancia commerciale ammonta a quasi 2 miliardi.

Il contributo della nautica al PIL è determinato dal valore della produzione del comparto a prezzi di mercato. A ciò si aggiunge sommando: il valore aggiunto dei sottosettori (nel 2018 pari al 29% del fatturato totale); i costi intermedi dei sottosettori (al netto degli acquisti che ciascun sottosettore effettua presso altri settori, ovvero i costi derivanti dalle transazioni interindustriali); i margini di intermediazione per la collocazione della produzione sul mercato (pari al 12% dei fatturati della sola cantieristica). Nel 2018 il fatturato della nautica ha contribuito al PIL per oltre 3,5 miliardi di euro, con un aumento del 10,6% rispetto allo scorso anno.

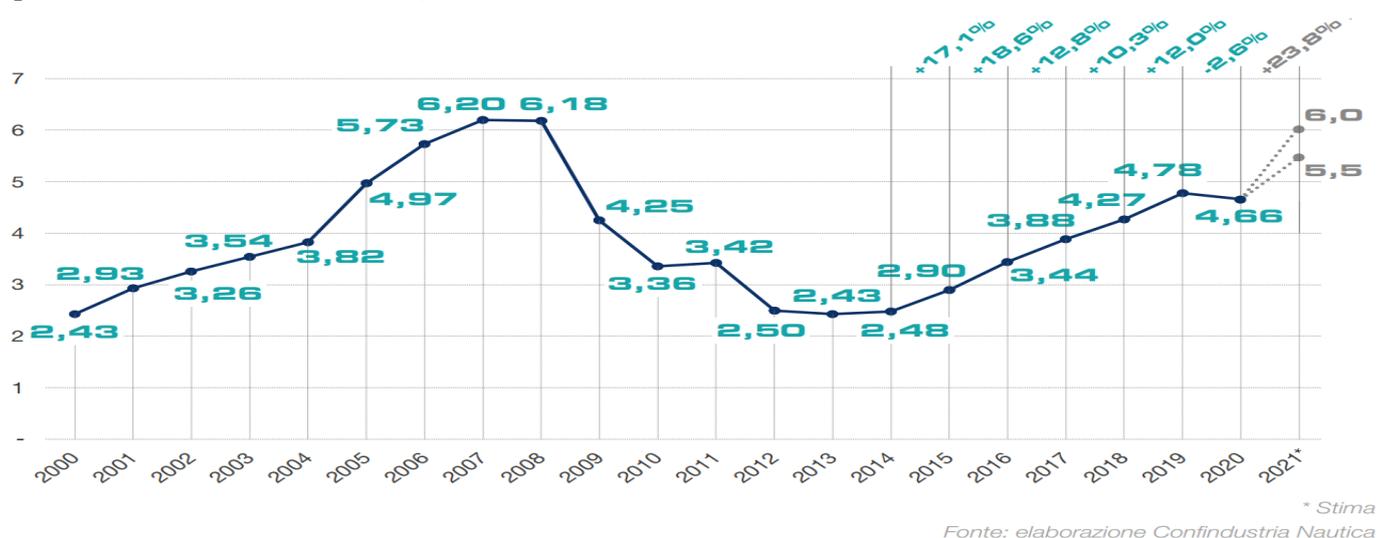
Nel 2019² il settore registra dati in crescita rispetto all'anno precedente. Il fatturato ammonta a circa 4,8 miliardi di euro, derivante per l'83,3% da produzione nazionale e per il 16,7% dalla vendita di prodotti di importazione. La produzione nazionale genera un fatturato di quasi 4 mld €, di cui il 76% esportato all'estero.

¹ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2018, Genova 2019. Pag. 19-23

² Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2019, Genova 2020. Pag. 19-23

Sul mercato nazionale si colloca una produzione per circa 975 mln €, a cui si aggiunge un valore di prodotti di importazione pari a circa 665 milioni: con un fatturato collocato in Italia pari a 1,64 miliardi di euro. Il saldo della bilancia commerciale dell'industria nautica, decisamente positivo, pari a oltre 2,2 miliardi. Il contributo della nautica al PIL, come valore della produzione a prezzi di mercato, sfiora i 4 miliardi di euro, con un aumento dell'11,9% rispetto allo scorso anno. Tale valore è formato per il 29% dal valore aggiunto dei sottosettori, per il 59% dai costi intermedi dei sottosettori (che quantificano implicitamente l'ammontare dell'indotto a monte del settore nautico) e per il restante 12% dai margini di intermediazione per la cantieristica.

Nel 2020³ nonostante l'andamento poco brillante dell'economia italiana, l'industria della nautica ha mostrato, anche durante la crisi pandemica, una certa solidità. Il fatturato del settore è passato da 4,78 miliardi del 2019 a 4,66 miliardi del 2020. La flessione registrata rispetto all'anno precedente è stata del -2,6%, in controtendenza rispetto al trend positivo registrato nell'ultimo quinquennio (+61%). Dei 4,66 miliardi di euro di fatturato, 3,9 miliardi di euro (l'84%) derivano dalla produzione nazionale, il restante 16% ovvero 749 milioni è ricavato dalla vendita di prodotti importati. Sul mercato nazionale viene collocata una produzione dal valore di circa 934 milioni di euro, a cui si aggiunge un valore di prodotti di importazione pari a circa 624 milioni, e complessivamente il valore del fatturato realizzato in Italia nel 2020 ammonta a 1,56 miliardi di euro. Il saldo della bilancia commerciale dell'industria nautica, nonostante i problemi logistici che si sono verificati a seguito della pandemia, si è mantenuto costante registrando un attivo di 2,2 miliardi di euro. Anche il contributo al PIL si mantiene poco distante dal risultato ottenuto l'anno precedente, quasi 4 miliardi di euro, con una leggera flessione dell'1,3%. Di questo dato la composizione in termini percentuali rimane invariata rispetto al 2019. *Fatturato e variazione percentuale 2000-2020. (mld €)*



³ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2020, Genova 2021. Pag. 19-23

1.2.2: Dati occupazionali

Le analisi condotte da Confindustria Nautica sul tessuto occupazionale nell'industria nautica sono state svolte prendendo in considerazione quattro sottosettori dell'industria e facendo una distinzione tra lavoratori dipendenti delle imprese e addetti esterni. Sono stati individuati gli occupati dei seguenti sottosettori:

- Nuove unità da diporto
- Refit, riparazione e rimessaggio
- Accessori
- Motori

Nel 2020⁴ il comparto ha coinvolto circa 22000 lavoratori dipendenti (nel 2019⁵ erano 21460) più 2860 addetti esterni. Nello stesso anno il settore della produzione e importazione di nuove unità occupa circa la metà dei dipendenti e il 70% degli addetti esterni. Gli addetti esterni in media lavorano presso le imprese per un periodo di tempo pari a circa 9 mesi e circa la metà viene utilizzata per più di 11 mesi all'anno. Prendendo in esame i volumi lavorativi degli addetti esterni è emersa la figura degli "addetti equivalenti a tempo pieno", ovvero addetti esterni la cui occupazione è riconducibile a un impiego a tempo pieno. Dunque, sommando il numero di addetti equivalenti al numero di dipendenti si ricava il numero di lavoratori effettivi. Il numero di addetti equivalenti a tempo pieno dell'industria nautica ammonta a 2.110 (contro i 2.050 dell'anno precedente), gran parte dei quali (70%) assorbiti dalla produzione e importazione di nuove unità. Le risorse impiegate nei comparti della nautica da diporto salgono così complessivamente a 24.070 (contro 23.510 dell'anno passato), con una crescita del 2,4% circa.

La tabella di seguito illustra i valori degli occupati nei sottosettori della nautica italiana all'anno 2020:

Sottosettori	Dipendenti	Addetti equivalenti	Addetti effettivi
Nuove unità da diporto	11.420	1.480	12.900
Refit, riparazione e rimessaggio	3.030	400	3.430
Accessori	6.780	170	6.950
Motori	730	60	790
Totale addetti	21.960	2.110	24.070

La tabella di seguito riporta le variazioni percentuali dei livelli di occupazione nel 2020 rispetto al 2019:

Sottosettori	Dipendenti	Addetti esterni	Addetti esterni in esclusiva	Addetti equivalenti	Addetti effettivi
Cantieristica	5,6%	5,9%	5,3%	5,7%	5,6%
Refit, riparazione e rimessaggio	-4,7%	-4,8%	-4,8%	-4,8%	-4,7%
Accessori e componenti	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Motori	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Totale	2,3%	2,9%	2,2%	2,9%	2,4%

⁴ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2020, Genova 2021. Pag. 24-25

⁵ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2019, Genova 2020. Pag. 24-25

1.3: La cantieristica italiana⁶

Il comparto della cantieristica da diporto comprende la costruzione, l'importazione di nuove unità da diporto e le attività di refit, riparazione e rimessaggio. Al proprio interno vede operare realtà molto diverse in termini di dimensioni, struttura organizzativa, tipologia produttiva e mercato di riferimento. Per la costruzione di uno yacht sono necessarie lavorazioni e professionalità interconnesse che vanno dalla lavorazione dello scafo, agli assemblaggi, al confezionamento e alla cura artigianale degli allestimenti interni. Proprio per questa varietà di competenze e attività necessarie, non esistono cantieri integrati al punto tale da realizzare internamente tutto il processo produttivo. Spesso infatti le fasi per cui sono richieste competenze specialistiche vengono affidate ad aziende esterne che ne seguono i processi fino all'installazione. Coloro i quali sono coinvolti prevalentemente nella fase di realizzazione sono i cantieri terminali, i terzisti o le imprese di fase, specializzati in una particolare lavorazione o servizio. I cantieri terminali si occupano del processo di costruzione delle imbarcazioni nonostante facciano ricorso all'outsourcing. tra questi si distinguono tre tipologie:

- i cantieri integrati: svolgono internamente la maggior parte delle fasi produttive
- cantieri assemblatori: supervisionano il processo produttivo e completano solo le fasi a maggior valore aggiunto. Solitamente svolgono il ruolo di contractor ricevendo l'ordine e incaricando aziende terziste.
- cantieri ibridi: operano sia come terminali sia come terzisti.

Le imprese di fase si concentrano sulla realizzazione di uno specifico prodotto o servizio, lavorano quasi esclusivamente b2b senza interazioni con il mercato. in questa categoria distinguiamo imprese specializzate e imprese bloccate.

- Imprese specializzate: sono caratterizzate da un'elevata specializzazione e capacità tecnica in una particolare lavorazione. Hanno rapporti privilegiati con le imprese guida, che hanno costruito e consolidato nel tempo.
- Imprese bloccate: non hanno autonomia strategica dipendono dal rapporto che si crea con i committenti hanno una capacità produttiva limitata su determinate lavorazioni e fasi.

La complessità del processo produttivo è dovuta al coordinamento di una moltitudine di fasi dove la qualità della supervisione tecnica non può sostituire il *know-how* e la capacità di *problem solving* dei singoli. Le attività possono essere di realizzazione, ovvero di creazione fisica dell'imbarcazione fino alla messa in mare, o attività di supporto come la progettazione e la vendita. La produzione di una barca nasce dall'idea, partendo dal concept e dal design. Seguono quindi la realizzazione degli stampi e dei modelli oltre allo sviluppo concettuale degli allestimenti interni. Successivamente hanno inizio le attività di produzione: la fabbricazione e assemblaggio dello scafo e della componentistica principale; l'applicazione della componentistica accessoria e le motorizzazioni; infine, la configurazione degli impianti elettrici e della verniciatura superficiale. La produzione del natante si conclude con le operazioni di collaudo, trasporto e messa in mare, e per ultimo il test di preacquisto da parte dell'armatore. Il cantiere dopo la consegna continuerà ad essere un punto di riferimento

⁶ Bruni, M., & Carcano, L. (2010). La nautica italiana: Modelli di business e fattori di competitività. Egea. Pag. 112

per l'armatore attraverso servizi di assistenza tecnica e pronto intervento, di rimessaggio e di manutenzione ordinaria e straordinaria.

1.3.1: Costruzione e importazione di nuove unità da diporto

Il settore della produzione e importazione di nuove unità rappresenta la parte costitutiva e fondamentale dell'industria della nautica da diporto, ed è a sua volta suddiviso in sottosectori di specializzazione merceologica. L'analisi dettagliata di tali comparti permette di individuare quali siano le tipologie di unità da diporto maggiormente richieste dal mercato. Le unità prodotte sono suddivise nelle seguenti tipologie:

- unità a motore entro bordo (eb), entrofuoribordo (efb) e idrogetto;
- unità a motore fuoribordo (fb);
- unità a vela;
- unità pneumatiche;
- unità minori.

Nel 2019⁷ circa il 90% del fatturato globale, in crescita dell'11,4% rispetto al 2018, è stato conseguito tramite la vendita di unità da diporto con motore entro bordo, entrofuoribordo e idrogetto, che tocca i 2 miliardi e mezzo di € (oltre 90% del fatturato globale, +12,2% dal 2018), gran parte derivante dalla produzione nazionale. Successivamente ha contribuito la gamma delle imbarcazioni a vela con un indotto complessivo, tra importazioni e produzione nazionale di 159 milioni di euro. La destinazione delle imbarcazioni prodotte è per la maggior parte è rappresentata dai mercati esteri. La crisi pandemica ha frenato la crescita del comparto nautico, e i dati del 2020 riportano una diminuzione dei tassi di crescita in tutti gli ambiti. La maggior porzione di fatturato si ricava sempre dalla produzione di unità eb, efb e idrogetto, che supera come nel 2019 i 2 miliardi e mezzo di € di cui gran parte derivante dalla produzione nazionale. Quest'ultima registra un +1,4% rispetto al 2019 (il tasso di crescita diminuisce di 10 punti percentuali in un anno), il dato negativo emerge nella produzione nazionale destinata al consumo interno, che segna un calo dello 0,7% rispetto all'anno precedente. Il comparto velistico registra il calo più drammatico perdendo oltre il 24%, ovvero 20 milioni di fatturato. Risulta invece degno di nota l'incremento del fatturato delle unità pneumatiche, le quali nel 2020 hanno registrato un incremento del 16% del proprio fatturato, generando 34 milioni di euro rispetto ai 29 del 2019.

1.3.2: Ripartizione del fatturato

Prendendo in esame il 2018, il 2019 e il 2020, possiamo confrontare i risultati conseguiti dalla produzione cantieristica italiana in termini di fatturato, ai livelli precedenti e contemporanei alla pandemia.

Il comparto della cantieristica comprende la costruzione e importazione di nuove unità da diporto e le attività di refit, riparazione e rimessaggio. Nell'anno 2018 il fatturato dovuto alla costruzione e all'importazione di nuove imbarcazioni ha superato i 2,5 miliardi di euro, quasi interamente derivanti da produzione nazionale.

⁷ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2019, Genova 2020. Pag. 31

Quest'ultima per l'84% viene esportata, il 35% in territorio europeo e il 65% verso paesi extraeuropei. La produzione nazionale con 2,4 miliardi di euro di fatturato contribuisce al 96% dell'intero fatturato. Il restante 4% si genera attraverso l'importazione e la vendita di prodotti importati dall'estero, che produce un *income* di poco superiore ai 100 milioni di euro. Sul territorio italiano il settore consegue un fatturato di 421 milioni di euro, composto per 343 milioni dalla produzione nazionale e per 78 milioni dalla vendita sul territorio italiano di prodotti di importazione. Al fatturato realizzato attraverso la costruzione e l'importazione di nuove unità si sommano i 243 milioni di euro generati dalle attività di rimessaggio, manutenzione e refit. Rispetto all'anno precedente, nel 2018 i dati hanno evidenziato una crescita percentuale in doppia cifra, il fatturato globale ha segnato un aumento dell'11,3%, si è registrata una crescita del 10% nelle esportazioni della produzione nazionale, e il dato più consistente è stato il +19,3% della produzione nazionale destinata alla commercializzazione in Italia.

L'anno seguente la crescita si è mantenuta costante rispetto agli anni scorsi, con un fatturato complessivo di 2,8 miliardi di euro il tasso di crescita è stato del 11,4%. La produzione nazionale aumenta fino a 2,68 miliardi di euro segnando così una crescita percentuale del 11,7%. La produzione nazionale destinata al consumo interno invece riduce il proprio tasso di crescita di quasi 10 punti percentuali, segnando comunque un +8,8% e un valore complessivo di 373 milioni di euro.

Dopo un ciclo di cinque anni di crescita consecutiva a doppia cifra, nel 2020, anno che ha visto indicatori negativi per la quasi totalità dei settori industriali, il comparto nautico è riuscito a mantenersi sostanzialmente stabile, nonostante tutte le complessità e le incertezze causate dalla pandemia. La cantieristica nel 2020 ha generato un fatturato complessivo superiore ai 3 miliardi di euro. Le attività di costruzione e importazione di nuove imbarcazioni hanno realizzato 2,83 miliardi di euro a cui si aggiungono i risultati dei servizi di manutenzione, rimessaggio e refit, che ammontano a 274 milioni di euro. La cantieristica quindi nell'anno in cui la pandemia ha messo in crisi la maggior parte dei settori produttivi riesce a registrare un fatturato complessivo di 3,1 miliardi di euro registrando un aumento superiore all'1% rispetto all'anno precedente. La crescita è essenzialmente dovuta all'export (+1,70%) mentre le altre componenti hanno subito una lieve flessione. Risultano negativi infatti i tassi sulla produzione nazionale destinata al consumo interno (-0,71%) e le importazioni (-3,81%). Sul mercato nazionale vengono collocate vendite per circa 371 mln €, che, sommate ai circa 83 mln € di importazioni, compongono un valore di fatturato collocato in Italia pari a circa 455 mln €. L'andamento del settore nel periodo considerato evidenzia la sempre maggiore importanza della produzione nazionale che costituisce il 96% del fatturato contro il 4% ricavato dalle importazioni.

1.4: Il mercato dell'industria italiana

Come già accennato nei precedenti paragrafi, l'industria nautica italiana esporta più dell'80% della produzione. In questo paragrafo verranno analizzate le principali destinazioni dell'export.

Una crescita inattesa, ben oltre le previsioni di ripresa post-Covid, trainata soprattutto dalle esportazioni della cantieristica che, al 30 giugno 2021, ha raggiunto il massimo valore storico di 2,8 miliardi di euro. Nel settore

superyacht gli ordini ricevuti dai cantieri nel 2021 occuperanno pienamente l'intero triennio a venire. Ottimi anche i risultati conseguiti dai comparti dell'accessoristica nautica e dei motori marini. Dati che, se continui, porterebbero l'industria italiana della nautica a toccare i livelli massimi di fatturato toccati nel biennio 2007-2008.

1.4.1: I mercati e i principali Paesi di destinazione dell'export italiano⁸

L'analisi delle principali destinazioni dell'export italiano della cantieristica nautica condotta dall'ufficio studi di Confindustria Nautica è basata sui dati raccolti dall'Istat, con riferimento al solo codice Ateco 30.12 "Imbarcazioni da diporto e sportive". Il codice Ateco 30.11 "Navi e strutture galleggianti" non viene considerato poiché fa prevalentemente riferimento alla cantieristica commerciale e mercantile. Le esportazioni di "Imbarcazioni da diporto e sportive" nel 2020 hanno risentito in parte delle conseguenze economiche negative innescati dalla pandemia di Covid-19 e sono risultate pari a 2,1 miliardi di euro, in calo dell'8,5% rispetto al dato del 2019. I Paesi extra europei si confermano la principale meta di destinazione delle vendite italiane all'estero: l'export diretto sui mercati extra UE-27 è stato infatti pari a 1,35 miliardi di euro, corrispondente al 64,6% dell'export italiano del settore (rispetto al 69,4% del 2019), mentre quello diretto nei Paesi dell'UE-27 ammonta a 742,7 milioni di euro, ovvero il restante 35,4% (30,6% nel 2019). I 15 principali Paesi di destinazione dell'export italiano assorbono nel complesso l'86% delle esportazioni nazionali del settore. Di questi 15 Paesi, 9 sono extra UE, con un valore di export complessivo pari a 1,16 miliardi di euro (55,4% dell'export italiano del comparto); essi sono, nell'ordine:

- USA (31,8 milioni di euro)
- le Isole Cayman (302,6 milioni)
- le Isole Vergini Britanniche (148,2 milioni)
- Hong Kong (117,9 milioni)
- Regno Unito (65,2 milioni)
- Turchia (59,2 milioni)
- Isole Marshall (55,7 milioni)
- Gibilterra (43,6 milioni)
- Svizzera (36,5 milioni)

I restanti 6 paesi europei che compaiono nella classifica, e che assorbono 641,6 milioni di euro di export (30,6% dell'export complessivo), sono:

- Malta (242,6 milioni)
- Francia (211,2 milioni)
- Croazia (64 milioni)
- Spagna (51,8 milioni)

⁸ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2020, Genova 2021. Pag. 43

- Paesi Bassi (43,6 milioni)
- Germania (28,3 milioni)

Nel 2020 l'export verso i Paesi dell'Unione Europea è ammontato a 742,7 milioni di euro) ha registrato un aumento del 6% rispetto al 2019. Questo incremento, che in valore assoluto è pari a 41,9 milioni di euro, si spiega, tra gli altri, con gli aumenti registrati soprattutto verso la Grecia (+464,8%, da 4,8 a 27,2 milioni); i Paesi Bassi (+488,2%, da 7,4 milioni di export a 43,6 milioni), la Croazia (+118,6%, da 29,3 a 64 milioni); la Germania (+92,9%, da 14,7 a 28,3 milioni di euro). A questi incrementi si contrappongono tuttavia alcuni cali dell'export verso altri Paesi come l'export verso la Francia (-11,5%, da 238,7 a 211,2 milioni); la Romania (-99,6%, da 17 a 0,1 milioni); la Repubblica Ceca (-90,7%, da 13,4 a 1,3 milioni); la Slovenia (-55,6%, da 18,3 a 8,1 milioni); il Belgio (-85,9%, da 11,4 a 1,6 milioni di euro).

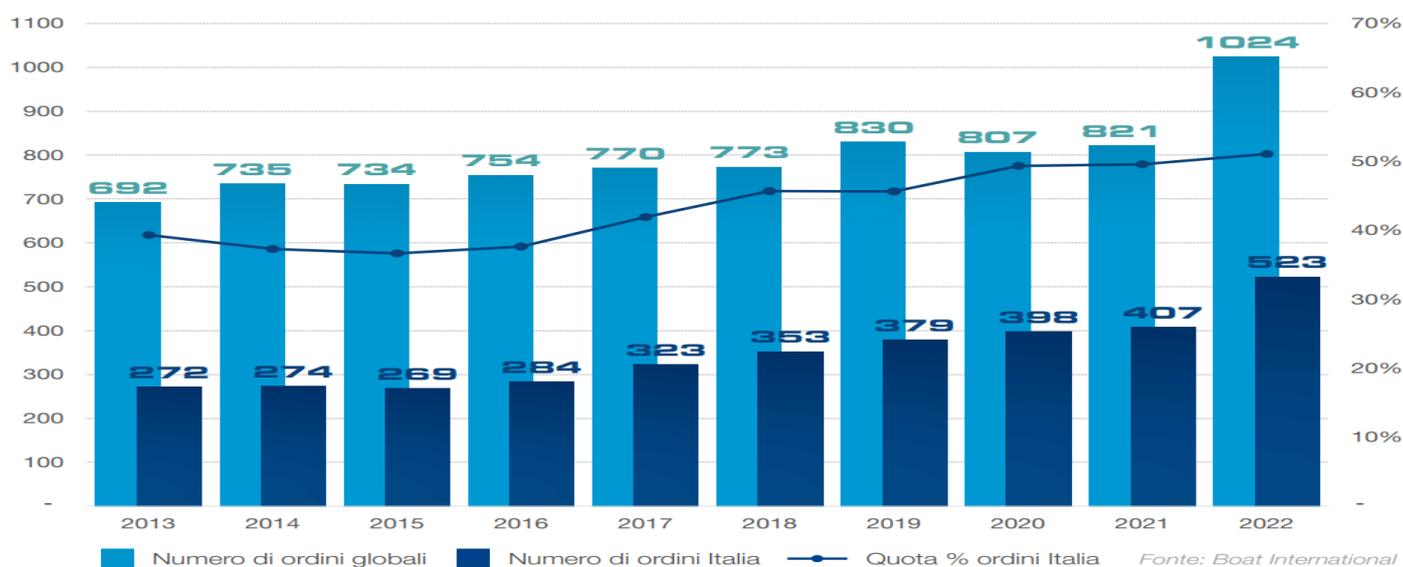
1.4.2: Il segmento superyacht

Il Global Order Book è il documento principale che riporta i dati inerenti alla produzione annuale di imbarcazioni sportive e da diporto con uno scafo superiore ai 24 metri. Viene redatto dalla rivista BOAT International e pubblicato annualmente. Negli ultimi decenni questo settore ha vissuto una crescita esponenziale. Il traguardo di riferimento è stato tagliato nel 2009, anno in cui è stata superata la quota di 1000 ordini di imbarcazioni (appartenenti alla categoria superyacht) e più della metà sono stati commissionati a cantieri italiani. La quota di mercato dell'industria italiana in questo settore nel 1997 corrispondeva al 22%, arrivando al 51% nel 2009. La dimensione media degli scafi per le imbarcazioni da diporto cresce costantemente negli anni e nel 2009 si registrano ben 21 ordini per imbarcazioni lunghe più di 89 metri. Nel 2021 con 407 yacht in costruzione su 821 ordini globali, l'industria italiana consegue il secondo miglior dato dopo il traguardo del 2009. La quota italiana rappresenta poco meno della metà degli ordini mondiali, raggiungendo il 49,6% del totale, con un incremento di 9 unità rispetto al 2020. Storicamente all'interno del comparto super/megayacht hanno agito da protagonisti i cantieri tedeschi, olandesi, inglesi e francesi, insieme ai cantieri italiani. La cantieristica tedesca anche se numericamente ridotta, è strutturalmente molto articolata e internazionalizzata. Riesce a gestire internamente diversi processi produttivi e a dislocare i siti produttivi in diverse aree geografiche, è specializzata nella produzione di yacht di dimensioni molto importanti. I cantieri olandesi sono leader nella costruzione di superyacht a produzione custom, si contraddistinguono per un vasto sistema di terzisti e fornitori specializzati. Si annoverano pochissimi cantieri in grado di internalizzare i processi produttivi.

Nel settore superyacht la cantieristica francese è riconducibile al cantiere Rodriquez, specializzato nella fornitura di servizi (come la ricerca di equipaggio per gli armatori e il brokeraggio) e un contractor, cioè cura la commercializzazione e la promozione di imbarcazioni prodotte da terzisti, per lo più italiani. Nel 2022⁹ l'Italia riesce a mantenere e consolidare la propria leadership mondiale nel settore dei superyacht. Il Global

⁹ BOAT International, Global Order Book 2022.

Order Book posiziona ancora una volta l'industria italiana al vertice per gli ordini delle unità superiori a 24 metri, con 523 yacht in costruzione su un totale di 1024 a livello globale. L'Italia raggiunge così il massimo storico di ordini nel GOB. La quota italiana rappresenta oltre la metà degli ordini mondiali, con il 51% del totale, con un incremento di 116 unità rispetto al 2021, corrispondente a una crescita del 28,5%. La solidità del primato italiano è riscontrabile confrontando i dati della cantieristica dei paesi concorrenti; infatti, dopo l'Italia seguono nella classifica Turchia e Paesi Bassi rispettivamente con 91 e 81 ordini, che a confronto con i 523 italiani restano ben distanti dal primato. *Andamento degli ordini globali di superyacht e quota italiana anni 2011-2022¹⁰*



¹⁰ Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, La Nautica in Cifre, Monitor, Trend di mercato 2020/2021, Genova 2022. Pag. 23

CAPITOLO 2

LO YACHT. ECCELLENZA E VANTAGGI COMPETITIVI DELLA PRODUZIONE MADE IN ITALY

In questo capitolo si approfondirà l'aspetto produttivo e distintivo della cantieristica italiana. Nel particolare si delinea il mosaico composto dalle fasi produttive per la costruzione degli yacht, fase per fase. Dalla progettazione, all'importanza del design, allo sviluppo del prodotto fino alla commercializzazione, lo yacht attraversa tappe cruciali e complesse che ne determineranno il valore e l'eccellenza. Il valore aggiunto che le imbarcazioni diportistiche italiane rappresentano, è dovuto alla tradizione nautica italiana, alla brand awareness dei cantieri ed al design inimitabile e avanguardistico. L'obiettivo dei cantieri è attrarre clientela tramite una strategia di differenziazione che si può basare su caratteristiche peculiari del prodotto o sulla percezione di valore da parte della clientela.

2.1: Lo yacht, un percorso complesso e un prodotto simbolico

Dalla citazione di un operatore del settore, riportata da La Nautica Italiana (Egea, 2009) "il mondo degli yacht è un contesto fortemente emozionale. Lo yacht rappresenta una gratificazione per lo stile di vita degli individui che se lo possono permettere". Per le imprese è di cruciale importanza differenziare la propria gamma dalla concorrenza, non solo in termini di prodotto, ma anche di valori trasmessi e percezioni per il cliente. Per riuscire in questo intento si deve lavorare sugli aspetti intangibili, come la marca e la reputazione. Il raggiungimento di una differenziazione rispetto alla concorrenza deve innanzitutto partire dalle qualità tecnologiche e tangibile dell'imbarcazione, queste infatti devono rispettare degli standard tecnici specifici. La differenziazione a cui un cantiere punta, può essere raggiunta tramite infinite vie. Questa infatti include ogni aspetto della modalità con cui opera un'azienda, ovvero il business model, ed essere quindi diffusa in tutte le attività produttive e radicata all'interno del cantiere, nella sua tradizione e nella sua identità. La differenziazione si distingue in tangibile e intangibile. La prima si riferisce ad aspetti concreti del prodotto, tali da fornire al cliente un'utilità pratica, si basa su caratteristiche osservabili e rilevanti come le specifiche tecniche, i materiali, gli accessori e i servizi di assistenza, sono tutti elementi che possono essere direttamente comparati con l'offerta concorrente. La differenziazione intangibile invece, riguarda il valore percepito dai clienti, dovuto a specificità non osservabili, includendo elementi emozionali, sociali, psicologici ed estetici. In questo contesto si concentra la sfida maggiore per i cantieri, si tratta di caratteristiche di immagine, identità, status ed esclusività, e perciò il lavoro dei cantieri in questo ambito deve interessare aspetti come la comunicazione e il posizionamento, con lo scopo di delineare una propria immagine e identità. Per immagine s'intende la percezione del brand per un gruppo di persone, per identità invece l'essenza distintiva che emerge da un set di attributi come il design e lo stile. Essendo le performance e la qualità di abitabilità difficili da sperimentare prima dell'acquisto, in fase di commercializzazione è determinante la proposta di servizi che il

cantiere riesce a trasmettere tramite le proprie imbarcazioni. Tale strategia viene definita “transizione verso il service”¹¹.

2.1.1: Lo sviluppo del prodotto

Lo sviluppo del prodotto è la fase principale del processo produttivo che costituirà uno yacht. Questa fase comprende l’ideazione del concept, il design e la progettazione fino, nel caso di imbarcazioni di piccole dimensioni, alla realizzazione degli stampi. Il concept dello yacht il più delle volte viene ideato dall’imprenditore insieme alla collaborazione di un team interno talvolta con la collaborazione di uno studio di design o di architettura specializzato. Il designer successivamente si occupa della conversione del concept deciso dall’imprenditore nelle linee dell’imbarcazione. Questo step si è rivelato negli ultimi tempi di vitale importanza poiché l’aspetto estetico dell’imbarcazione ha acquisito sempre più rilevanza come elemento differenziante per la gamma offerta dai cantieri. Le imprese di progettazione solitamente sono autonome rispetto ai cantieri nautici, ai quali tuttavia si legano frequentemente tramite collaborazioni di lungo periodo, fino a vere e proprie partnership. Questa fase interessa sia l’aspetto estetico esterno che gli interni dell’imbarcazione, quest’ultimo aspetto è cruciale per la progettazione di yacht in produzione semi-custom e custom, in cui anche l’armatore svolge un ruolo chiave per la personalizzazione dello yacht. Completata la definizione del design esterno e degli interni, la progettazione prosegue verso l’ingegnerizzazione del prodotto. Le figure chiave in questa fase sono gli ingegneri navali interni al cantiere, che procedono alla configurazione dell’impiantistica di uno yacht, elettronica, strutture e laminazioni, propulsione, idrodinamica. Conseguentemente ci si occupa delle configurazioni riguardanti l’abitabilità. Queste due fasi appena elencate vengono definite “di base” (progettazione) e “di dettaglio” (ingegnerizzazione), la prima deve essere approvata dalle autorità ed è fondamentale per la seconda fase che è quella di installazione definitiva delle forniture. La prima fase, se si tratta di produzione in serie o semi-custom, viene appaltata a imprese autonome, dove falegnami, resinatori, carrozzieri, e carpentieri si cimentano nella produzione degli stampi in vetroresina. Le stesse aziende possono estendere il proprio compito anche alla lavorazione delle paratie, della coperta, e di eventuali sovrastrutture. La fase di ideazione e sviluppo del prodotto ha sempre rappresentato un punto fermo per la cantieristica italiana da diporto, in particolare con riferimento alla capacità di produrre imbarcazioni iconiche sotto il punto di vista estetico e in grado di raggiungere performance adeguate alle esigenze del mercato, spesso anticipandone le richieste.

2.1.2: Implementazione e processi produttivi

La realizzazione dell’imbarcazione implica la collaborazione di diversi comparti aziendali, che devono svolgere un lavoro in team. Se la produzione interessa unità di dimensioni molto importanti il lavoro viene supervisionato da un project manager di fase, il quale risponde ad un project manager generale che segue

¹¹ Fang E., Palmatier R., Benedict J., Steenkamp E. (2008) “Effect of service transition strategies on firm value”, *Journal of Marketing*, vol. 72, pagg. 1-14

l'intero progetto dello yacht, dal concept di prodotto alla realizzazione, alle relazioni con la clientela. Il project manager di fase ha il dovere di supervisionare fasi specifiche, monitorando il numero di ore/uomo e i relativi costi. Il processo di costruzione è caratterizzato da una moltitudine di artigiani specializzati in diverse mansioni. Uno yacht, infatti, specialmente se interamente custom, è un prodotto sotto l'aspetto tecnologico estremamente avanzato e esteticamente unico ed iconico, per queste ragioni emerge la necessità di dover curare minuziosamente i dettagli. Le principali fasi interne al processo produttivo sono:

- La fabbricazione e l'assemblaggio di componenti strutturali;
- La verniciatura;
- L'assemblaggio dell'impiantistica, degli allestimenti e degli accessori;
- Il collaudo ed il varo.

La prima fase tra quelle sopracitate viene solitamente eseguita internamente al cantiere, se quest'ultimo è parte di un gruppo industriale, capita che tutti i marchi del gruppo affidino questo compito ad un unico fornitore interno e comune. Per i modelli costruiti in vetroresina, questa attività comprende la fabbricazione delle scocche, degli scafi, delle paratie, la loro verniciatura ed assemblaggio. Nel caso di imbarcazioni in acciaio la fase inizia con la produzione delle componenti in acciaio e la produzione dello scafo. Questa è la fase più delicata poiché un qualsiasi problema nella lavorazione dell'acciaio può ricadere sui risultati delle fasi di lavoro successive. La verniciatura è in genere gestita da aziende strettamente specializzate, in collaborazione con resinatori e tecnici interni al cantiere, solo pochi cantieri di grandi dimensioni riescono ad internalizzare questo processo. Tramite l'uso dello stucco, si eliminano le bombature e le saldature dell'acciaio. Il ciclo di pitturazione di un'imbarcazione dipende in larga parte dalla manodopera applicata oltre ai prodotti applicati, se il lavoro non viene svolto con precisione in ogni dettaglio si rischia di dover riportare "a nudo" la barca per poi essere costretti a ricominciare il lavoro da capo. Il ciclo di verniciatura è inoltre assoggettato a cambiamenti termici, per questa ragione le imprese più specializzate hanno creato precise zone all'interno del sito produttivo con un microclima controllato appositamente per l'applicazione delle vernici. Dopo la fase di verniciatura si ha la fase di assemblaggio delle componenti, come arredamenti, accessori e complementi di coperta (pavimento in teak, porte, vetrate), motorizzazioni, apparecchiature elettroniche. Si occupano di tutta questa fase motoristi, elettricisti, idraulici, tecnici di montaggio. Il cantiere deve essere in grado di coordinare e gestire le attività produttive interne al cantiere e i contratti con le imprese esterne specializzate in alcune lavorazioni, questa capacità di coordinamento diventa cruciale per il successo del cantiere. Il nodo fondamentale sotto questo aspetto è la gestione sincronizzata delle varie fasi, che spesso vengono svolte simultaneamente sull'imbarcazione, e la gestione della logistica. Lo step conclusivo è costituito dai collaudi, dal trasporto e dal varo, queste fasi vedono all'opera marinai, collaudatori e imprese di trasporti specializzate. La buona riuscita del progetto viene misurata in termini di corrispondenza alle specifiche di progetto stabilite in principio, con riferimento al tasso di guasto del prodotto, della lavorazione al primo utilizzo e alla percentuale di resi.

2.2: La costruzione di un brand solido nel settore nautico

Come già accennato nei precedenti paragrafi, la direttiva principale che i cantieri devono seguire per affermarsi sul mercato rispetto ai concorrenti è la differenziazione. Per far sì che una strategia di differenziazione abbia successo, le aziende devono mettere in evidenza sui propri prodotti dei punti di forza e di unicità da trasmettere alla clientela. Quest'ultima deve a sua volta percepire il valore per poi interessarsene al punto tale da compiere l'acquisto. Quindi i brand della cantieristica devono riuscire a creare valore e a aumentarne la percezione nella clientela. Di conseguenza si devono individuare i canali giusti per la comunicazione della propria value proposition e per il consolidamento della brand identity del cantiere. A questo proposito risultano determinanti la reputazione, la marca, gli eventi promozionali, le sponsorizzazioni, l'ambiente retail ovvero il luogo dove avviene l'incontro con la clientela al momento dell'acquisto. I cantieri italiani sono riusciti nell'intento di costruire una brand identity simbolica legata al Made in Italy, all'inconfondibilità estetica, all'artigianalità e allo status symbol identificabile con la vita a bordo di uno yacht italiano. Queste qualità iconiche, abbinata a standard tecnologici e di performance di altissimo livello, accomunano la stragrande maggioranza dei cantieri della nautica da diporto italiana, rendendo così l'intero comparto industriale tra i migliori del mondo e solo una forte reputazione rende possibile una declinazione personale. Il perseguimento della strategia di differenziazione dei cantieri viene trainata anche da ulteriori leve competitive come la gestione delle relazioni con la clientela e dei servizi post-vendita.

2.2.1: Marca

Con il termine marca si intende un nome e/o un simbolo di riferimento, utile ad identificare i beni o i servizi di un'impresa e a distinguerli da quelli della concorrenza. Questa riesce a definire il grado di effettiva consapevolezza e reputazione che caratterizza il prodotto da essa connotato, rispetto agli altri prodotti presenti sul mercato e che si posizionano come alternative al suddetto prodotto. La marca viene intesa come un asset aziendale e rappresenta il più importante asset intangibile. Questo perché la marca è la principale fonte di identificazione di un cantiere poiché si fa portatrice di tutti quei punti di forza distintivi appartenenti al brand e ne comunica l'immediata riconoscibilità. Una marca forte infatti, è tale se riesce a creare e a mantenere un vantaggio competitivo. Una marca si deve comporre di tre elementi essenziali (Bruno Busacca, 2000):

- Componente identificativa: segni distintivi e valori aziendali
- Componente percettiva: immagine e notorietà
- Componente fiduciaria: determinata dall'efficienza del know-how del cantiere, dimostrata attraverso la solidità e la buona riuscita delle imbarcazioni.

Nei mercati competitivi la creazione di marche forti è vitale perché si proceda secondo una strategia di crescita. Perciò le imprese creano una *brand identity* attraverso l'offerta di prodotti di qualità coadiuvata da campagne di comunicazione volte a trasmettere una forte associazione marca-prodotto-qualità. Il processo tipico della definizione di una marca attraversa quattro step, per rafforzare la *brand identity*:

- Accredimento: diffusione della marca e potenziale di orientamento.

- Accumulazione: si costruisce il valore della marca e conseguentemente la relativa differenziazione.
- Attivazione: si definisce il raggio d'azione di una marca e la sua capacità innovativa.
- Ampliamento: della fiducia e del potenziale di estensione nella marca.

Nell'industria nautica il nome del cantiere il più delle volte corrisponde al cognome della famiglia fondatrice dell'azienda, ciò è definito come *corporate branding*. Un'altra strategia è detta *house of brands*, secondo la quale il nome dell'azienda non compare e ad ogni cantiere si attribuisce una marca diversa. Infine la *mix branding strategy* consiste nell'utilizzo da parte dell'azienda del proprio nome solo per alcune categorie di prodotto o di servizio e di altri nomi per altre categorie di prodotto/servizio (solitamente quelli di aziende esterne che sono state acquisite). Nella cantieristica una marca di successo deve essere costruita secondo una strategia di differenziazione che metta al centro il prodotto e la sua riconoscibilità. Di seguito ci si focalizza sugli elementi distintivi del prodotto, delle strategie di sviluppo e sulla promozione del brand attraverso sponsorizzazioni, collaborazioni e servizi complementari.

2.2.2: Reputazione e fiducia

Per reputazione si intende il prestigio relativo ad un'azienda basato su come questa ha saputo realizzare particolari opere. La reputazione si fonda quindi su una specifica valutazione sulla qualità dei prodotti o dei servizi offerti da un'azienda. La percezione di valore di un prodotto nasce a partire dal prestigio del suo costruttore. Al giorno d'oggi, per i cantieri che possono vantare un certo blasone, la reputazione è il principale asset da valorizzare e su cui costruire il proprio vantaggio competitivo e differenziato. Conseguentemente, proprio come un asset, una solida reputazione è intrinseca nel valore complessivo di un'azienda. La reputazione, oltre che come asset economico, ha anche la funzione di asset strategico, essendo difficilmente replicabile e sostituibile, la reputazione infatti è un elemento che può consentire alle imprese di raggiungere o consolidare vantaggi competitivi rispetto ad altre realtà concorrenti. Il valore di una buona reputazione deve essere condiviso e riconosciuto da diversi stakeholder dell'azienda (clienti, investitori, dipendenti, ecc...). Nella logica economica di un'impresa il vantaggio competitivo dovuto ad una buona reputazione si riflette sull'offerta del cantiere, consentendo l'applicazione di un premium price sulla gamma offerta. Per i canali di vendita risulta più semplice intercettare la clientela e la comunicazione con quest'ultima. Inoltre, un asset intangibile e solido come la reputazione permette di attrarre investitori e facilita l'accesso alle risorse finanziarie necessarie per lo sviluppo dell'impresa. I cantieri che godono di una buona reputazione riescono a stipulare alleanze commerciali strategiche e sponsorizzazioni. La maggior parte dei cantieri che basa la propria strategia imprenditoriale sull'affermazione della propria reputazione di affidabilità dei prodotti e dei servizi offerti, sono cantieri artigianali che realizzano commesse su misura. Questo permette al cliente di vivere un'esperienza unica, vivendo da protagonista la costruzione della propria imbarcazione. Ciò si rifletterà positivamente sull'immaginario collettivo del cantiere grazie al passaparola positivo messo in atto dal cliente. La reputazione inoltre viene in larga parte influenzata dalla performance aziendale del cantiere, dall'esposizione al mercato attraverso strategie di comunicazione e pubblicità, dall'operosità in attività sociali

e dal rispetto dei regolamenti e delle leggi. Secondo l'ex presidente di Feadship America, Francois Van Well, in tempi di instabilità economica, la clientela valuta e prende in considerazione i cantieri basandosi su tre criteri: qualità, affidabilità, solidità finanziaria. Di questi, i primi due costituiscono la base della reputazione. Mentre la reputazione è una leva competitiva di cui un'azienda può avvalersi a partire dalle proprie qualità produttive e dalla propria nomea, per fiducia intendiamo un rapporto di fedeltà che si deve costruire con la clientela nel tempo. È in grado di influenzare la scelta del cliente, e di diventare o rimanere fedele nel tempo al cantiere. La fiducia è indissolubilmente legata alla reputazione aziendale, alla soddisfazione percepita dai clienti, fino alle relazioni interpersonali cliente-venditore, quest'ultimo nel contatto con la clientela, si fa portatore della cultura aziendale e dei valori del brand. La reputazione è un concetto da cui la fiducia attinge molto; infatti, se un potenziale cliente non ha mai interagito con un cantiere, una reputazione positiva può incentivare il contatto. I cantieri possono implementare diverse azioni con l'intento di stabilire relazioni con la clientela, per esempio, investendo in campagne di comunicazione volte a pubblicizzare l'impresa e a veicolare i valori base che ispirano a conoscere di più cosa ci sia dietro al cantiere e al prodotto (valori, storia, ecc...). La fiducia è una variabile che viene definita *process based*, ovvero aumenta attraverso il procedimento di raccolta delle informazioni durante l'incontro tra cliente e impresa. Un incontro soddisfacente infatti è il miglior stimolo per un passaparola ed una raccomandazione tra clienti fedeli e clienti potenziali. La cantieristica da diporto italiana è caratterizzata in gran parte da numerose imprese familiari, ad oggi condotte dalla seconda o terza generazione. La riconducibilità di un nome ad una gamma di prodotti, specialmente se di lusso e di nicchia, fanno sì che la clientela interpreti il marchio come emblema di prestigio e autorevolezza. Il nome di famiglia se usato come marca, rassicura il cliente e genera fiducia. Ciò consente ad un prodotto/imbarcazione di essere preso in considerazione tra le scelte del consumatore, la differenziazione del prodotto consente ai venditori di comunicare le qualità dell'imbarcazione ai clienti, ma è la fiducia generata nel cliente che permette di concludere un accordo.

2.2.3: Innovazione

L'innovazione è una leva competitiva fondamentale, che si tratti di innovazione di prodotto o di processo. Sono definiti *first-mover* gli innovatori, che grazie alla loro innovazione riescono a godere di vantaggi indiscutibili a partire appunto dalla "reputazione di essere innovatori", ciò infatti permette di essere riconosciuti sul mercato, come un cantiere sempre "un passo avanti" rispetto ai concorrenti sotto alcuni punti di vista. L'innovazione può essere tecnologica o estetica. Quella tecnologica si caratterizza di esternalità positive, l'innovazione tecnologica consente di raggiungere costi inferiori all'aumentare della produttività aumentandone il valore. L'innovatore è conosciuto perché l'innovazione in genere brevettata. I seguaci di questa innovazione, detti follower, saranno coloro i quali si cimenteranno nell'adozione dell'innovazione ma senza dover sostenere i suoi costi di sviluppo. Questo tipo di innovazione è quella in grado di rivoluzionare la concezione di una barca. L'innovazione estetica consiste in un cambiamento della comunicazione del segmento offerto dal cantiere, e che può intercettare nuovi potenziali clienti. Se l'innovazione estetica è

particolarmente originale può spingere il cantiere in una posizione di nicchia. In tal caso, in vantaggio viene conseguito da chi riesce a trasmettere la proposta più innovativa. Quando si tratta di beni simbolici come gli yacht, l'innovazione estetica deve necessariamente portare ad un rinnovamento facilmente identificabile dalla clientela. Come nel caso di WallyPower (motoscafo a motore di lusso) per il cantiere Wally, iconico produttore di yacht a vela, le innovazioni estetiche cambiano il messaggio trasmesso dal cantiere e ciò si ripercuote sulla clientela di riferimento. Al contrario le innovazioni tecnologiche a primo impatto hanno meno incidenza sulla clientela ma si ripercuotono sul settore di riferimento in cui il cantiere si posiziona. Le innovazioni, in particolar modo se tecnologiche, possono portare ad una reale differenziazione di prodotto in grado di avvantaggiare competitivamente l'azienda. Negli ultimi anni le maggiori innovazioni hanno riguardato i materiali impiegati per la costruzione degli scafi, le sovrastrutture, le resine e le vernici ma anche innovazioni più strutturali volte a ridurre le emissioni, il beccheggio, la rumorosità ed i consumi. L'innovazione di prodotto può attraversare cinque diversi aspetti:

- Progetto complessivo dell'imbarcazione;
- Sistemi propulsivi;
- Materiali;
- Sicurezza e facilità d'uso;
- Green, riduzione delle emissioni, risparmio energetico.

Le innovazioni di questo tipo tendono a essere innovazioni incrementali, ovvero innovazioni spesso dovute ad esigenze espresse dagli armatori di superyacht che vengono poi sviluppate ed implementate, per poi essere industrializzate in altri segmenti della nautica. Queste sono le innovazioni incrementali che riescono a promuovere una reale differenziazione dei prodotti che può di conseguenza ripercuotersi sulle politiche di prezzo e sulla competitività del cantiere. Queste innovazioni possono essere risposte a problemi pratici sollecitati da particolari richieste, e possono interessare sia le caratteristiche dell'imbarcazione sia le tecniche di costruzione della barca, che gli ingegneri e gli architetti sono tenuti a modificare a seguito di singolari richieste da parte del committente. Le innovazioni progettuali perseguono l'obiettivo di miglioramento dell'abitabilità a bordo e delle performance dello yacht, tale innovazione deriva sovente dalla collaborazione di più fornitori, come designer, architetti, ingegneri e tecnici. La sfida più ardua consiste nell'implementazione materiale dell'innovazione sviluppata proprio perché implica il coordinamento di più attori. L'ente adibito alla convalidazione dell'innovazione è l'International Maritime Organization IMO, il suo compito è verificare che l'innovazione sia coerente con le norme per la sicurezza e le regole in vigore. Una volta validata dall'IMO la soluzione diviene obbligatoria, diventando così patrimonio di tutti i cantieri. Secondo un parere dell'European Competitiveness Report tra tutti i sottosectori dell'industria nautica, la cantieristica è il maggior investitore in ricerca e sviluppo, i cantieri europei destinano circa il 10% del proprio fatturato in questo ambito. I gruppi e i cantieri più grandi sono gli attori che dedicano maggiori risorse all'innovazione, questo perché necessitano di introdurre frequentemente innovazioni all'interno della propria gamma. Inoltre, sono i cantieri più artigianali, specializzati in commesse su misura, focalizzati su produzioni custom e semi-custom ad adottare le soluzioni

più innovative, attraverso modelli unici e originali. Le innovazioni non sono dovute esclusivamente a progetti nuovi e singolari, bensì molte innovazioni incrementali di prodotto sono conseguenti a interventi di refit o riparazione attuati da cantieri specializzate su questi processi.

2.3: Le strutture aziendali

Agli albori del settore, il tessuto aziendale dell'industria nautica italiana era composto nella sua interezza da aziende a gestione familiare e a produzione artigianale, al giorno d'oggi sono subentrati nello scenario grandi gruppi d'investimento e gruppi industriali, che hanno formato corporazioni di settore accomunando diversi marchi sotto un unico gruppo. Di conseguenza tra i player dell'industria nautica italiana, si registrano strutture eterogenee tra i cantieri che sono riusciti a preservare la conduzione familiare dell'impresa e altri che in tempi di difficoltà sono riusciti a non disperdere il know-how e la tradizione grazie ad investimenti da parte di gruppi di maggiori dimensioni. Tra la fine degli anni Novanta ed i primi anni Duemila numerosi cantieri storici e marchi iconici versavano in condizioni economiche precarie ed erano prossime al fallimento, con gli interventi di marchi più ricchi e di investitori questi cantieri sono stati risanati ed inglobati in gruppi industriali con capacità superiori, in grado di fornire ai cantieri le risorse per investire nell'ammodernamento dei siti produttivi, nell'R&D e nell'ampliamento della gamma di prodotti. Tra i marchi più celebri che hanno tratto giovamento dagli investimenti di aziende terze e che sono state rese parte di multinazionali di settori annoveriamo Riva, Wally Yachts, Ferretti, Azimut e Baglietto. Per comprenderne le diversità che caratterizzano i diversi assetti aziendali prenderemo in esame singolarmente alcuni gruppi industriali e marchi della cantieristica italiana di successo, che figurano annualmente fra le prime posizioni del Global Order Book, la classifica annuale dei costruttori di superyacht (sopra i 24 metri) stilata dalla rivista Boat International. Il gruppo Azimut-Benetti mantiene il primo posto per il 22esimo anno consecutivo, con 128 progetti per una lunghezza complessiva di 4601 metri, a seguire Sanlorenzo Yacht con 117 progetti e 4159 metri di lunghezza complessiva.

2.3.1: Azimut-Benetti

Il gruppo Azimut-Benetti è il più importante gruppo privato del settore nautico al mondo, con un azionista di assoluta maggioranza, il fondatore Paolo Vitelli. La storia del cantiere Azimut, poi divenuto Azimut-Benetti Group, è un esempio di eccellente imprenditoria italiana durante gli anni del boom economico. Tutto nasce nel 1969 dalla vena innovativa e marinaresca del Cavalier Paolo Vitelli, che sotto il nome Azimut inizia a noleggiare imbarcazioni da diporto lungo la costa ligure durante l'estate. Poco tempo dopo Azimut diventa il rivenditore in Italia per conto del cantiere olandese Amerglass, arrivando ad un punto di svolta per l'affermazione del marchio nel settore diportistico. Attraverso una joint venture con l'azienda olandese, il Cav. Vitelli decide di dare inizio alla produzione in serie di imbarcazioni in vetroresina, fondendo così in un unico progetto l'esperienza olandese con l'artigianalità manifatturiera italiana. In questi anni vengono commercializzati modelli iconici come l'AZ32 Targa e l'AZ43. A cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta il

cantiere riceve una commessa più che ambiziosa, il Failaka 105, il primo yacht di 30 metri nella storia della nautica ad essere costruito in vetroresina. La realizzazione di questa imbarcazione permette al cantiere di affacciarsi sui mercati oltreoceano. Nel 1985 Azimut rileva i Cantieri Benetti di Viareggio che versavano in condizioni economiche molto precarie e prossimi al fallimento, istituendo così il Gruppo Azimut Benetti, ciononostante il cantiere viareggino rimane indipendente quanto a marchio, immagine e prodotto, ma si avvale di management, contabilità, servizi Azimut. Così il gruppo riesce a differenziare le produzioni, Azimut costruisce yacht con lunghezza compresa tra 10 e 37 metri, Benetti realizza yacht custom lunghi almeno 37 metri e si afferma come primo produttore mondiale in questo segmento. Agli inizi del 2000 con l'introduzione della gamma Atlantis, motoscafi open con una lunghezza compresa tra i 10 e i 18 metri, il cantiere persegue l'intento di definire una propria identità attraverso l'aggiunta di un nuovo segmento in gamma. Nel 2003 il gruppo prende il nome di Azimut Benetti SpA e nel 2004 viene acquisito il cantiere Fraser Yachts. Nel 2007 dopo aver registrato il miglior tasso di crescita medio nel quinquennio 2001-2006, il gruppo viene premiato da Confindustria come Campione della Crescita e Best Performer. I successi del cantiere sono da attribuire all'eccellente strategia aziendale incentrata sul reinvestimento degli utili nello sviluppo dei prodotti e nell'espansione dei siti produttivi, e ciò permette alle imbarcazioni Azimut di risultare tra le più avanzate e moderne. Nonostante l'impresa abbia superato i 50 anni di attività, la struttura proprietaria del gruppo è rimasta invariata dal 1969, il fondatore e figura di spicco Paolo Vitelli è unico azionista ed è stato CEO fino al 2016.

2.3.2: Sanlorenzo SpA

I cantieri navali Sanlorenzo vengono fondati del 1958 nei pressi di Firenze da Gianfranco Cecchi e Giuliano Pecchia per poi essere rilevati nel 1972 da Giovanni Jannetti. Nel 1985 sotto la proprietà Jannetti viene varata nel 1985 la prima barca con scafo in fibra di vetro e negli anni successivi il cantiere si afferma grazie all'elevato grado di personalizzazione degli yacht Sanlorenzo. Nel 2005 il Cavalier Massimo Perotti, allora DG dell'azienda, rileva le quote di maggioranza da Giovanni Jannetti e rinomina la società in Sanlorenzo Spa. Sotto la nuova presidenza il cantiere raccoglie risultati positivi anno dopo anno, il dato più indicativo è il fatturato del 2019, 455 milioni di euro, paragonato ai 40 milioni di euro realizzato nel 2004. In questi anni il cantiere attua un'espansione senza freni, inaugurando nuovi siti produttivi a La Spezia e Viareggio, ed un centro di sperimentazione a Massa. Il cantiere per la realizzazione degli yacht impiega circa 500 addetti e collabora con 1500 aziende specializzate in numerose mansioni. Il Global Order Book 2020 di Boat International, ha definito Sanlorenzo come "il costruttore monomarca più prolifico al mondo", poiché con 87 progetti nel 2019, ha registrato una crescita del 13% rispetto al 2018. Nel 2019 Sanlorenzo si quota in borsa presso la borsa di Milano sul segmento borsistico STAR e al 30 giugno 2022 l'azionariato della società risulta composto nella seguente maniera: la Holding Happy Life di proprietà di Massimo Perotti detiene il 69,72%

della società, il 38,91% è stato messo sul mercato quotato e viene negoziato sui mercati e lo 0,17% della società si compone di azioni proprie.¹²

2.3.3: Ferretti Group

Il gruppo Ferretti è il maggior gruppo industriale operante nella cantieristica da diporto italiana, prende il nome dallo storico cantiere Ferretti fondato nel 1968 a Bologna dai fratelli Alessandro e Norberto. Il gruppo attualmente comprende otto marchi celebri nella cantieristica a livello mondiale, i più blasonati sono Riva, Itama, Pershing e Wally. Grazie agli investimenti in capitale sociale di fondi d'investimento inizia nella seconda metà degli anni Novanta l'espansione del cantiere Ferretti sotto la direzione di Norberto, avviando un processo di commercializzazione su scala mondiale mediante la costituzione di una rete strategica di dealer al di fuori dell'Europa e arrivando a contare circa 15 cantieri. Successivamente nel 1998 e nel 2000 il gruppo perseguirà ancora la sua espansione attraverso l'acquisizione di due aziende iconiche del diportismo di lusso, Pershing e Riva. Dopo un breve periodo di quotazione alla Borsa di Milano tra il 2000 e il 2003, nel 2008 l'azionariato del gruppo si compone per il 50,2% detenuto dal Fondo Candover, il 39,1% da Norberto Ferretti e dirigenti del gruppo, 10,7% dai Fondi Permira. Nel 2012 l'indebitamento del gruppo supera i 600 milioni di euro ed il 58% della società viene rilevata per 374 milioni di euro dalla Shandong Heavy Industry Group-Weichai Power, azienda partecipata del governo cinese, indicando Tan Xuguang presidente del gruppo e Alberto Galassi nel ruolo di CEO. Negli anni successivi Weichai continua la propria scalata fino a detenere l'86,8% delle quote societarie nel 2016, anno in cui Piero Ferrari attraverso la holding F Investments acquisisce il 13,2% delle quote, risultando unico azionista di minoranza del gruppo. Il 31 marzo 2022 a seguito della quotazione del gruppo presso la borsa di Hong Kong vengono collocate sul mercato 83.580.000 azioni.¹³

Ownership structure

Shareholders	Ownership
Ferretti International Holding	64%
F Investments	8%
Total Historical Shareholders	72%
Sunshine Insurance	4%
Sanya Development Holding	3%
Hainan Free Trade Port Fund	2%
Hainan Financial Holding	2%
Haifa Holding	2%
Total Cornerstone Investors	13%
Market	15%

¹² *Capitale Sociale E principali azionisti*. Sanlorenzo Spa. From: <https://www.sanlorenzoyacht.com/it/investors/capitale-sociale-e-principali-azionisti.asp>

¹³ Ferretti Group. (2022, August). *Luxury Yachts by Ferretti Group: Leading the future*. <https://www.ferrettigroup.com/Portals/4/Investor-relations/Interactive-financial-highlights/FG-corporate-presentation-june-2022.pdf>

CAPITOLO 3

L'IMPATTO DEL COVID-19 SULL'INDUSTRIA NAUTICA, SOSTENIBILITÀ E START-UP INNOVATIVE

Negli ultimi anni nonostante le drammatiche vicissitudini causate dalla pandemia di COVID-19, il comparto nautico è riuscito a raccogliere risultati eccellenti, mantenendo un andamento di crescita costante anno dopo anno. In questo capitolo saranno analizzate le situazioni che la filiera ha dovuto fronteggiare e le strategie che sono state adottate per andare avanti, quali sono gli insegnamenti che le imprese hanno potuto trarre da un evento imprevisto di portata globale come una pandemia, e che consapevolezza acquisisce un'impresa dopo aver superato brillantemente uno scenario di incertezza e crisi mondiale. A partire dagli eccellenti dati registrati negli ultimi si indicheranno i dettagli che hanno agevolato questa tendenza positiva e le strategie che adotteranno i cantieri nei prossimi anni per consolidare l'andamento di questi ultimi anni. Saranno prese in esame le future direttrici dell'industria diportistica italiana, soffermandosi sull'impegno verso la sostenibilità della filiera fino ad approfondire il discorso attraverso il business case di una nuova realtà imprenditoriale italiana impegnata nella produzione di yacht a motore elettrico, Cantiere Savona.

3.1: L'impatto della crisi pandemica sull'industria nautica

Da quanto hanno dichiarato gli addetti ai lavori della nautica da diporto, a causa della diffusione accelerata del virus, e dei consigli sanitari di evitare situazioni di affollamento, la barca è stata subito percepita come il luogo ideale in cui godersi le vacanze durante una pandemia. Gli yacht, vere e proprie isole private dotate di ogni comfort garantiscono relax all'aria aperta in intimità con un rischio di contagio molto ridotto.

“Noi vendiamo delle isole private: le nostre barche garantiscono sicurezza, privacy e libertà, e su di esse non influiscono i lockdown. Lo abbiamo visto con la stagione estiva.”

– Alberto Galassi, AD Ferretti Group

Per comprendere meglio i risultati del comparto nautico occorre accennare al quadro economico-industriale che si è costituito con l'aumento esponenziale dei contagi in tutto il mondo e le chiusure forzate delle attività economiche. Le drastiche misure di contenimento dell'emergenza sanitaria adottate dal governo a partire da fine febbraio per fronteggiare l'epidemia, hanno infatti prodotto un profondo effetto negativo sull'economia del Paese, impattando su investimenti, consumi, produzione e mercato del lavoro, registrando un calo del PIL di 8,9¹⁴ punti percentuali. Per cercare di contenere e di reagire alle misure sanitarie imposte dalle autorità sui luoghi di lavoro. La prima mossa per prepararsi alla riapertura dei siti produttivi, in attesa del via libera da parte del governo è stata quella del Gruppo Ferretti. Il 14 aprile 2020 è stato sottoscritto tra il gruppo industriale

¹⁴ ISTAT. (2021, marzo 1). PIL E INDEBITAMENTO AP - Prodotto interno lordo, indebitamento netto e saldo primario delle Amministrazioni pubbliche. - https://www.istat.it/it/files/2021/03/PIL-E-INDEBITAMENTO-AP_1mar2021.pdf

e le organizzazioni sindacali nazionali, territoriali e locali un protocollo per la gestione ed il contrasto alla diffusione del Covid 19 all'interno degli stabilimenti di Ferretti Group. Sul piano commerciale la domanda estera in Italia ha pesantemente risentito della forte riduzione degli scambi internazionali e il settore turistico, ambito di riferimento per il diportismo, ha riscontrato un'imponente battuta d'arresto. L'industria nautica è riuscita a limitare i danni della crisi e dalle parole di importanti imprenditori e manager di settore ci viene detto che la pandemia, nonostante la sua drammaticità, ha portato le aziende a doversi riorganizzare per poter fronteggiare l'emergenza e le sue criticità come i problemi di approvvigionamento e logistica (alla realizzazione di un'imbarcazione lavorano decine di imprese e tecnici specializzati in altrettante mansioni), la chiusura obbligatoria dei siti produttivi, il rallentamento dei traffici internazionali che nel primo periodo di pandemia ha pesantemente svantaggiato la supply chain dei cantieri nautici italiani. Il superamento di questo scenario ha permesso alle aziende di concepire nuovi metodi e strategie più efficienti per il successo del proprio business. Si può considerare il 2020 come un anno di svolta per la filiera, che sulla base risultati ottenuti dal 2020 e dei numeri realizzati al Salone Nautico di Genova 2021, si è posta l'obiettivo di consolidare questa crescita negli anni a venire.

3.1.1: 2020, l'influenza del Covid sulla nautica nel primo anno di pandemia

Uno studio condotto dal Financial Advisory di Deloitte e pubblicato sul report annuale Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021¹⁵ di Deloitte ha indicato il comparto nautico come il settore più resiliente tra i comparti industriali del comparto del lusso su scala globale. Nel settore lusso, dalla moda ai jet privati, abbiamo assistito a un calo medio dei ricavi del 20%, con crolli fino al 70% nel caso delle crociere e del 45% nel settore alberghiero. L'unico settore che non solo ha tenuto, ma anzi è addirittura cresciuto di circa due punti percentuali, è stato quello della nautica da diporto, in particolare il segmento dei superyacht, in cui l'Italia è leader incontrastato. Il report riferisce che l'impatto più duro si è verificato nella prima metà del 2020, ma durante la stagione estiva è iniziata la ripresa del settore. A partire dalla seconda metà dell'anno le aziende sono state in grado di recuperare le cancellazioni di ordini, riuscendo a chiudere il 2020 ai livelli del 2019, con alcuni cantieri che hanno addirittura aumentato le consegne rispetto all'anno precedente. La ragione di questo andamento è la medesima che abbiamo citato poche righe fa, e che viene riconfermata da Tommaso Nastasi, partner e value creation leader di Deloitte, il quale ha affermato che "La barca è più sincronizzata con i cambiamenti della domanda indotti dal coronavirus". Le pubblicazioni dell'Ufficio Studi di Confindustria Nautica riportano all'anno 2020 un fatturato complessivo dell'industria nautica italiana di 4,6 miliardi di euro, con una lieve flessione del 2,6% rispetto al 2019, nonostante un sondaggio rivolto ad alcune imprese associate a Confindustria Nautica avesse riportato una previsione generale di 4,8 miliardi di fatturato, in linea con l'andamento del 2019. La produzione di nuove imbarcazioni da diporto ha portato all'industria italiana un indotto di 2,7 miliardi di euro, con una crescita del 1,36% rispetto all'anno precedente. Come anche

¹⁵ Deloitte Financial Advisory & Corporate Finance. Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021 Global report

confermato dal report pubblicato da Deloitte, la performance migliore è stata realizzata dal segmento dei superyacht, imbarcazioni da diporto con una lunghezza superiore ai 24 metri. In questo segmento le aziende italiane si affermano leader con 398 ordini di superyacht in costruzione su un totale di 807 a livello globale. Per l'industria italiana si tratta del maggiore numero di ordini registrato nel GOB dal 2009 in poi. La quota italiana rappresenta poco meno della metà degli ordini mondiali, raggiungendo il 49,3% del totale, con un calo di 23 unità rispetto al 2019. Il Global Order Book incorona il gruppo Azimut-Benetti leader di categoria con 101 progetti in cantiere, seguito da Sanlorenzo con 87 ordini commissionati. Per quanto riguarda gli aspetti finanziari della filiera, il leasing nautico ha registrato ottimi risultati anche durante la pandemia, secondo un'analisi della Associazione Italiana Leasing, nel 2020 il volume di stipulato è tornato a crescere, raggiungendo un valore dei contratti complessivo pari a 593,7 milioni di euro, il 15,9% in più rispetto al 2019. Il sotto comparto della nautica da diporto continua a ricoprire la quota predominante del leasing nautico complessivo, pari al 96%, registrando un incremento sia in numero che in valore.

3.1.2: 2021 la crescita aumenta. Cosa ha contribuito?

Il 2021 è stato un anno estremamente positivo per l'economia italiana: tra tutti i paesi del G7, infatti, nessuno ha registrato una crescita del PIL costante e massiccia come quella italiana, che le stime preliminari dell'Istat ponderano intorno al +6,5%. Non a caso il comparto manifatturiero italiano è l'unico tra quelli dei quattro maggiori Paesi dell'Eurozona (Germania, Francia, Spagna e Italia) ad esser riuscito a recuperare e a superare i livelli precedenti alla crisi pandemica, nonostante i problemi di approvvigionamento di semilavorati e alle pressioni sui costi di produzione. Il tessuto industriale italiano, infatti, non è predominato da poche grandi produzioni di serie e da poche grandi imprese, ma si è costituito da centinaia di leadership globali in settori di nicchia e si fonda su una forte struttura di imprese medie e medio-grandi, sorrette da una moltitudine preziosa di imprese più piccole. Un sistema con capillari reti di fornitura interne, meno vulnerabili di quelle globali, e con un'infinità di solide competenze tecniche ben acquisite e mai abbandonate perfino negli anni della delocalizzazione più agguerrita. Ciò viene dimostrato in maniera lampante dai risultati del nostro commercio estero: nei primi dieci mesi del 2021 l'export manifatturiero italiano è aumentato del 4,4% rispetto allo stesso periodo del 2019, cioè rispetto ai livelli antecedenti il coronavirus. Questo forte miglioramento nelle esportazioni nel 2021, ha confermato l'ottimo stato di salute del sistema produttivo italiano, nonostante le difficoltà che permangono nelle catene di fornitura internazionali, a cui fortunatamente l'industria manifatturiera italiana riesce a sopperire rispetto agli altri principali competitors, avendo l'Italia poche grandi produzioni "in serie", facilmente intaccabili dalle interruzioni delle forniture, e possedendo invece tante produzioni di nicchia, realizzate "su misura". Un risultato svetta su tutti, quasi a simboleggiare con la sua capacità di fondere insieme tecnologia, qualità e design: è lo straordinario risultato della nautica da diporto italiana, che nel periodo considerato ha visto il proprio export di yacht ed altre imbarcazioni crescere del 27,3% rispetto al periodo gennaio-ottobre 2019. E che ad ottobre 2021 ha toccato un nuovo massimo storico delle sue vendite all'estero, pari a 3 miliardi di euro. Sempre dalle analisi condotte dall'Ufficio Studi UCINA, per

il 2021 ci si aspetta una crescita del comparto del 23,8% (range di variazione del $\pm 5\%$), con il fatturato globale dell'industria italiana della nautica che potrebbe sfiorare i 6 miliardi di euro, tornando ai livelli massimi già raggiunti dal settore nel biennio 2007/2008. Fra i fattori più determinanti che hanno generato questa crescita si devono sicuramente annoverare l'exploit di crescita dell'export della produzione cantieristica, che nell'anno nautico terminante a ottobre 2021 ha toccato il massimo valore storico di 3 miliardi di euro, i portafogli ordini dei cantieri italiani di yacht e superyacht, che per molti operatori coprono addirittura i prossimi 3-4 anni, e l'ottima performance dei comparti dell'accessoristica nautica e dei motori marini, malgrado le numerose difficoltà relative a logistica e disponibilità di materie prime e componentistica.

3.2: La sostenibilità nell'industria della nautica da diporto

Se si parla di sostenibilità, di business e di nautica è fondamentale approfondire il tema della *Blue Economy*. Con questo termine si fa riferimento ad un modello di economia che mira a promuovere la crescita economica, l'inclusione sociale e la conservazione o il miglioramento dei mezzi di sussistenza, garantendo allo stesso tempo la sostenibilità ambientale degli oceani e delle aree costiere. Ciò rappresenta una grande opportunità di crescita in chiave di innovazione e sostenibilità, un modello di sviluppo che guarda al futuro. La filiera della nautica, la diportistica, il turismo costiero, rivestono ruoli rilevanti nell'economia del mare. Negli ultimi tempi, la progettazione di navi, yacht e imbarcazioni si sta sviluppando sempre di più verso il rispetto della sostenibilità ambientale. Gli yacht prodotti recentemente non solo sono ultramoderni sotto il profilo del design e dei comfort, ma manifestano anche una notevole efficienza energetica e una cura per i materiali rispetto alle barche costruite dieci anni fa. Questo sviluppo sostenibile del settore nautico può rivelarsi senza dubbio un modello per tanti altri settori, che ancora arrancano nel compiere il salto decisivo verso la riduzione dei consumi. L'impatto ambientale della filiera consiste principalmente in emissioni/consumi legati alla navigazione delle imbarcazioni, e nelle tecniche di costruzione e smaltimento dei natanti, quindi la componentistica ed i materiali utilizzati dai cantieri. Parlando di impatto ambientale della navigazione, bisogna innanzitutto distinguere fra la nautica commerciale e la nautica da diporto. Il diporto nautico si svolge senza fini di lucro ed è una materia a sé disciplinata dal codice della nautica specifico del settore diportistico. La gran parte dei danni ambientali causata dal settore nautico proviene dalle navi impegnate su lunghe rotte commerciali. Tali navi, munite di motori mastodontici, bruciano oli combustibili contenenti grandi quantità di zolfo, diffondendo così polveri sottili e sostanze nocive molto inquinanti. L'evoluzione della nautica commerciale in un'ottica ambientalista appare ancora molto difficile, a causa dei costi elevati che comporterebbe una massiccia rivoluzione delle flotte commerciali su scala globale. Per quanto riguarda la nautica da diporto, invece, la situazione è ben diversa. In quest'ambito, infatti, i progressi tecnologici indirizzati verso una filiera più attenta tendono a essere più rapidi e anche più significativi. Ci si è concentrati sull'installazione di moderni sistemi di depurazione dei gas di scarico per migliorare e le emissioni di ossido e zolfo, diminuendo notevolmente l'impatto ambientale. Anche nel turismo crocieristico ci si sta muovendo sempre di più verso una maggiore attenzione ai consumi, per un servizio più sostenibile. Ad esempio, sulle

navi da crociera, la climatizzazione è uno degli elementi maggiormente responsabili del consumo totale di carburante. Ad oggi, sempre più navi stanno equipaggiando valvole automatiche in grado di gestire il flusso d'acqua refrigerata in base al reale fabbisogno: questo permette di regolare la temperatura e di assicurare notevoli risparmi a livello energetico.

3.2.1: Progettazione sostenibile

La progettazione nautica è stata a lungo incentrata esclusivamente sul soddisfacimento degli standard attesi dalla clientela. Nello specifico ci si concentrava sul miglioramento delle performance, dell'immagine, e dell'ergonomia. I fattori che consentono l'avanzamento tecnologico sono legati allo sviluppo delle conoscenze in materie come la fisica fluidodinamica e la chimica dei materiali. Negli ultimi decenni l'evoluzione tecnologica ha permesso uno sviluppo progettuale del tutto rivoluzionato, specialmente in termini di tecnologie costruttive, assemblaggio della componentistica e dei processi industriali. Si sono così raggiunte ottime tempistiche di produzione e un migliore controllo e di precisione del progetto. Infine, si è così riusciti a produrre imbarcazioni di una miglior qualità. Fino alla crisi internazionale del 2008 e delle successive conseguenze che hanno impattato sull'industria nautica, i fattori alla base della creazione sono stati quasi esclusivamente subordinati alla soddisfazione degli standard di performance e di costo del prodotto. Il ruolo del progettista era coinvolto dall'ideazione del prodotto, alla messa in produzione, al *go to market*. Una volta sul mercato, gli attori coinvolti nella progettazione dello yacht si disinteressavano del fatto che quel prodotto avrebbe continuato ad avere nel tempo e nello spazio un peso, in termini di consumi e di impatto ambientale. Dal secondo decennio del XXI secolo, la cantieristica acquisisce la consapevolezza che il ciclo di vita di un'imbarcazione non può più essere inteso solamente in senso commerciale, bensì dovrà essere controllato e sostenibile fino alla dismissione del natante ed a cominciare dalla sua progettazione. Fattori come l'aumento del parco nautico a livello mondiale, il costo dei carburanti, la salvaguardia degli ecosistemi marini hanno portato ad un significativo cambio di direzione nella progettazione delle imbarcazioni da diporto. La direzione intrapresa conduce verso lo sviluppo di motorizzazioni più efficienti e crociere condotte a velocità sostenibili, avvalorando maggiormente l'esperienza a bordo, gli attributi di comfort, le aree adibite al soggiorno, cercando di trasmettere agli ospiti un coinvolgimento con il mare circostante. Per raggiungere elevati standard di comfort a bordo è necessario che la progettazione della barca si fondi su uno scafo e su una carena con i più moderni sistemi di stabilità, tali sia in navigazione che alla fonda. Sul piano delle emissioni e del risparmio energetico i cantieri si stanno concentrando sull'installazione di motorizzazioni a basso consumo, o a carburanti ecologici come l'elettrico e l'ibrido o il motore fuel cell. Le propulsioni devono riuscire ad ottimizzare le prestazioni, in relazione alla potenza installata e ai consumi. Perciò si deve agire verso la definizione di carene più performanti, la fissazione di un target di velocità di crociera combinato con il livello di consumi più efficiente. Oltre alle motorizzazioni la causa principale di emissioni e consumi degli yacht sono i generatori di corrente elettrica alimentati da motori endotermici. Allo scopo di ridurre le emissioni dei generatori si sta puntando sullo sfruttamento di fonti rinnovabili quali l'eolico e il fotovoltaico.

La prossima sfida energetica sembrerebbe essere quella di riuscire a sostituire i motori a combustione endotermica con propulsioni alimentate da fonti rinnovabili, in particolare la propulsione elettrica. Tale soluzione non avrebbe solo vantaggi in termini di consumi ed emissioni, ma migliorerebbe il comfort di navigazione: basti pensare alla possibilità di entrare e uscire da un porto in modo silenzioso e nuotare in acque più pulite anche nelle aree costiere più trafficate durante la stagione turistica. Ciò non comprende solo soluzioni *full electric*, anche l'ibrido può essere applicato alla nautica in modo eccellente unendo il gasolio alla potenza elettrica. La sfida del futuro non riguarda solo la progettazione di impianti sempre più efficienti sotto il profilo energetico, ma anche la scelta di materiali di alta qualità con cui realizzare strutture dal design unico e, al tempo stesso, rispettose dell'ambiente. Ad oggi i principali materiali per la cantieristica da diporto sono il carbonio e la fibra di vetro; tuttavia, negli ultimi anni i cantieri stanno iniziando a sperimentare nuovi materiali ricavati da fibre naturali in grado di essere smaltiti in modo sostenibile. Se anche un'imbarcazione dispone di un motore ibrido, ma è costruito con materiali tradizionali, l'impatto del suo ciclo di vita sarà comunque critico sull'ambiente. I principali materiali che sono stati introdotti nel processo costruttivo delle imbarcazioni da diporto sono:

- la fibra di basalto: materiale ecologico tradizionalmente adoperato nell'industria delle armi o dell'insonorizzazione acustica;
- la fibra di lino: grazie all'elevata disponibilità in Europa, presto potrebbe raggiungere la stessa qualità della fibra di carbonio;
- la fibra di bambù: le principali qualità di questo materiale sono la notevole leggerezza e le caratteristiche meccaniche equivalenti alla vetroresina, oltre ad essere molto più ecologica.

anche nell'interior design e nella rifinitura degli arredi si stanno cominciando ad utilizzare materiali e tessuti sostenibili. Si pensi a tutte le strutture sofisticate che si possono utilizzare a bordo di yacht di ultima generazione, come piscine, spa, palestre e così via. Ecco allora sulle barche si fanno spazio piscine e vasche idromassaggio in EPS preformato, materiale riciclabile, atossico e auto estinguente, sistemi di illuminazione a LED a basso consumo e molte altre soluzioni per il lusso a bordo, al fine di conciliare la resa estetica al ridotto impatto ambientale.

3.2.2: Fuel Cell

La tecnologia Fuel Cell, o cella a combustibile, consiste nella produzione di energia elettrica da idrogeno e ossigeno mediante un dispositivo elettrochimico (la cella). Tale tecnologia produce emissioni a zero impatto ambientale poiché le emissioni del processo elettrochimico consistono in H₂O. La cella a combustibile, simile a una batteria con elettrodi positivi e negativi ed elettrolita produce energia elettrica in continuo e non richiede di essere ricaricata. Per il funzionamento del processo è sufficiente infatti che agli elettrodi, separati da un elettrolita, fluisca un combustibile ricco d'idrogeno e che successivamente reagisca con un ossidante (l'ossigeno dell'aria) per produrre energia elettrica. Gli elettrodi si comportano da catalizzatori per le due semireazioni elettrochimiche che consumano idrogeno e ossigeno con produzione di acqua. L'elettrolita si

comporta da conduttore per gli ioni che, prodotti da una semireazione e utilizzati dall'altra, consentono di chiudere il circuito elettrico della cella elementare. L'idrogeno è il più semplice e uno dei più reattivi tra i combustibili conosciuti tuttavia i limiti di questa tecnologia sono legati proprio all'accumulo e allo stoccaggio dell'idrogeno a causa della sua scarsa densità energetica su base volumetrica (ma notevole su base massica). Per superare questi limiti le imprese specializzate stanno progettando degli impianti completi costituiti, oltre che dalla parte elettrochimica (le celle), da un sistema per la produzione dell'idrogeno (il *reformer*) o più in generale di una miscela gassosa ricca d'idrogeno, a partire dai combustibili disponibili (gas naturale, olio combustibile, carbone, biogas, ecc.), e da un sistema per la conversione della corrente continua, prodotta dalle celle, in corrente alternata. Conseguentemente a fenomeni di polarizzazione, la trasformazione elettrochimica è accompagnata dall'emissione di calore che dev'essere eliminato per mantenere costante la temperatura di lavoro della cella.

Nello Yachting il cantiere Sanlorenzo ha improntato il proprio impegno verso una nautica sostenibile sulla propulsione elettrica derivante da fuel cell. Siglando un accordo nel 2021 con la multinazionale tedesca Siemens Energy il cantiere di Ameglia si è fatto pioniere dell'introduzione del fuel cell su imbarcazioni con dimensioni comprese tra i 24 e gli 80 metri. Dalle dichiarazioni di Massimo Perotti, presidente e CEO di Sanlorenzo, emerge che la principale sfida della partnership consiste nello sviluppo di un impianto "Trasformer", in grado di convertire in tempo reale il metanolo in idrogeno. Sempre secondo Perotti, l'ostacolo principale consiste nello stoccaggio degli enormi volumi di idrogeno necessari per alimentare un superyacht. Questo elemento infatti, per mantenersi allo stato liquido dovrebbe essere conservato a $-253\text{ }^{\circ}\text{C}$, invece per stoccarlo a bordo di un'imbarcazione allo stato gassoso sarebbero necessari serbatoi giganteschi. Il sistema sviluppato dalla Siemens appositamente per i motoryacht Sanlorenzo riesce ad acquisire l'idrogeno dal metanolo, che ne è ricco, e ad innescare la reazione necessaria a generare energia elettrica tramite ossigeno puro. Tale processo rilascia come sostanza di scarico esclusivamente acqua (H_2O) direttamente nel mare.

3.2.3: Smaltimento di imbarcazioni dismesse in un'ottica sostenibile

Le imbarcazioni di lusso sono un mosaico di infiniti componenti differenti, lo yacht è un prodotto che deve da un lato, offrire un'esperienza a bordo assolutamente impeccabile dal punto di vista del relax e degli elevatissimi standard di comfort a bordo, quindi essere dotato di arredi di alto livello, accessori di ultima tecnologia, materiali di pregio, vetrate, sistemi di stabilizzazione della barca, climatizzatori, e via dicendo. D'altro canto, deve essere un veicolo in grado di raggiungere performance soddisfacenti in termini di prestazioni e consumi, e pertanto uno yacht deve montare motorizzazioni, serbatoi, impiantistica necessaria, apparecchiature radar, scafo e carena costruiti con i materiali migliori per il raggiungimento delle performance target e progettati secondo coefficienti di fluidodinamica e aerodinamica corretti, verniciature a basso impatto ambientale e sistemi elettronici ausiliari per la navigazione. La complessa ed articolata costituzione di un'imbarcazione di lusso può rappresentare un problema nel momento della dismissione delle imbarcazioni giunte alla fine del loro ciclo di vita utile. Ogni componente necessita di processi di smontaggio e smaltimento

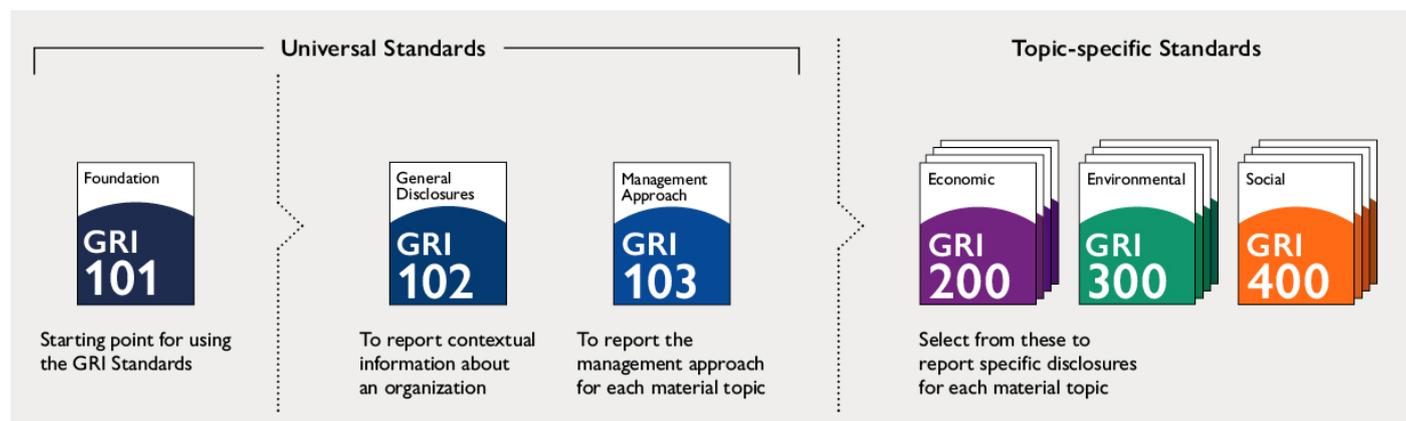
e dismissioni differenziati. Lo step più complesso interessa la dismissione degli scafi, se costituiti in leghe metalliche la procedura non è particolarmente articolata e dispendiosa poiché viene smontato facilmente e riutilizzato. La dismissione di scafi costruiti in fibre composite è ben più complessa. Il problema principale si manifesta con la necessità di scomporre i materiali, nell’ottica di un riutilizzo economicamente vantaggioso. Come già accennato nel primo capitolo, le prime imbarcazioni costruite in vetroresina risalgono agli anni Cinquanta e si stima che in Europa ce ne siano circa 6 milioni, negli USA 14 milioni e in Australia 750.000 per un totale di 125 milioni di utenti nel mondo. La gran parte delle imbarcazioni in vetroresina costruite agli albori di questa tecnica sono ancora oggi perfettamente funzionanti anche se costruite con tecniche ben diverse quelle attuali, meno durevoli e con una gestione dell’impiego della materia prima. Con la fine del ciclo di vita utile delle imbarcazioni si rischia di incorrere in un’escalation del problema, ovvero da una grande quantità di imbarcazioni di diverse generazioni che arriveranno al termine del proprio ciclo di vita quasi contemporaneamente. Se si dovesse incorrere in un “sovrappollamento” di imbarcazioni da dismettere, i cantieri dovrebbero rinunciare a preziosi posti barca (che porterebbe a dover contingentare la produzione cantieristica) fino al punto in cui venga dismessa buona parte del parco nautico da dismettere. Per questo una strategia di dismissione efficiente e definita, è per un cantiere un invitante stimolo alla produzione del nuovo. Per un’azienda manifatturiera la qualità del prodotto è la prima causa di innovazione e competizione; pertanto, la progettazione orientata verso un’ottica di sostenibilità dei materiali e della componentistica, e lo sviluppo di tecnologie di smontaggio e riciclo all’avanguardia, costituiscono un valore aggiunto tangibile e un punto di forza consistente etico ed economico. Purtroppo questa politica industriale, orientata all’implementazione di nuove tecnologie di dismissione e di nuovi materiali ecosostenibili nella filiera cantieristica, stenta ad allargarsi in tutto il comparto poiché le ingenti spese in ricerca e sviluppo non sono sostenibili per tutte le imprese del settore; di conseguenza l’adozione di tale politica aziendale è relegata all’inventiva del singolo cantiere. Tuttalpiù la dismissione finale delle imbarcazioni è spesso inosservata ed è tassata a spese dell’acquirente. Alcuni studi hanno riportato un “tariffario” per le dismissioni si aggirano intorno agli 800€ per barche di 7 metri ai 1.500€ per 10-12 metri di imbarcazione e ai 15.000€ per imbarcazioni di 15 metri¹⁶.

3.2.4: Metodi di misurazione della sostenibilità aziendale nella cantieristica. Il caso Sanlorenzo

Come tutte le società quotate, anche le industrie della nautica quotate sui mercati borsistici hanno l’obbligo di pubblicare annualmente una dichiarazione non finanziaria, o bilancio di sostenibilità. In questo paragrafo saranno accennati i risultati delle pubblicazioni in tema di sostenibilità di uno fra i maggiori player dell’industria diportistica italiana: Sanlorenzo Yacht, costantemente presente sul podio del Global Order Book e primo produttore monomarca di superyacht su scala mondiale. Per la rendicontazione dei dati nel bilancio di sostenibilità si applicano gli indici del GRI (Global Reporting Initiative), un ente internazionale senza scopo

¹⁶ European Boating Association. (October, 2015). *EBA position statement end of Life Boats Executive Summary* - from <https://eba.eu.com/wp-content/uploads/site-documents/eba-position-statements/eba-position-elb.pdf>

di lucro nato appositamente per definire gli standard di rendicontazione della performance sostenibile (conosciuto anche come bilancio sociale) di aziende e organizzazioni indipendentemente dalle dimensioni, dal settore e dal paese di provenienza. Il GRI ha sviluppato e elaborato i *GRI Standard* che costituiscono un quadro di riferimento per la rendicontazione da parte degli organismi di cui sopra. Gli standard GRI sono composti dagli *universal standards* e da tre standard specifici per ambito economico, ambientale e sociale detti *Topic-specific standards*. Gli standard GRI costituiscono le linee guida per la redazione dei rendiconti della performance sostenibile e sociale. Sono costituiti da una struttura modulare e interdependente. Le linee guida da seguire sono schematizzate nello schema di seguito¹⁷.



Lo schema è articolato secondo i seguenti punti numerati:

Standard universali: 101-103

- 101 - Principi di rendicontazione
- 102 - Informativa generale
- 103 - Modalità di gestione

Standard per l'ambito economico: 201-207

- 201 - Performance economiche
- 202 - Presenza sul mercato
- 203 - Impatti economici indiretti
- 204 - Pratiche di approvvigionamento
- 205 - Anticorruzione
- 206 - Comportamento anticoncorrenziale
- 207 – Imposte

Standard per l'ambito ambientale: 301 - 308

- 301 - Materiali
- 302 - Energia
- 303 - Acqua e scarichi idrici
- 304 - Biodiversità

¹⁷ <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>

- 305 - Emissioni
- 306 - Scarichi idrici e rifiuti
- 307 - Compliance ambientale
- 308 - Valutazione ambientale dei fornitori
- Standard per l'ambito sociale: 401 - 415**
- 401 - Occupazione
- 402 - Relazioni tra lavoratori e management
- 403 - Salute e sicurezza sul lavoro
- 404 - Formazione e istruzione
- 405 - Diversità e pari opportunità
- 406 - Non discriminazione
- 407 - Libertà di associazione e contrattazione collettiva
- 408 - Lavoro minorile
- 409 - Lavoro forzato o obbligatorio
- 410 - Pratiche per la sicurezza
- 411 - Diritti dei popoli indigeni
- 412 - Valutazione del rispetto dei diritti umani
- 413 - Comunità locali
- 414 - Valutazione sociale dei fornitori
- 415 - Politica pubblica
- 416 - Salute e sicurezza dei clienti
- 417 - Marketing ed etichettatura
- 418 - Privacy dei clienti
- 419 - Compliance socioeconomica

Nella dichiarazione non finanziaria dell'esercizio 2021 presentata da Sanlorenzo Yacht¹⁸ il suddetto schema offre al lettore indicazioni precise sulle pagine di riferimento per i rispettivi punti numerati. In particolare, in tema di sostenibilità ambientale occorre analizzare i punti 301-308 in cui il report argomenta le soluzioni adottate dal cantiere in tema di materiali, energia, riduzione dei consumi energetici, la gestione dell'approvvigionamento idrico, impatto dei siti produttivi su biodiversità e aree protette, intensità e riduzione delle emissioni, tipologia di rifiuti e smaltimento.

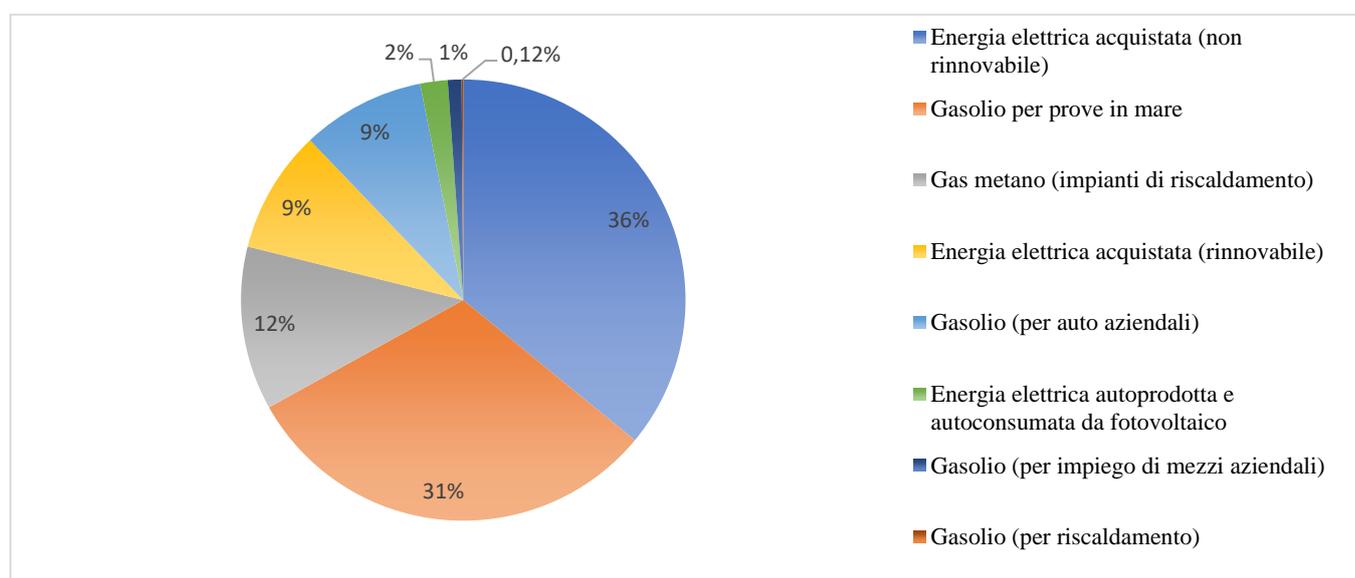
¹⁸ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf

GRI 301 - Materiali¹⁹: nel documento i dati relativi all'impiego dei materiali sono stati suddivisi per divisione di prodotti (divisione yacht, divisione superyacht, divisione bluegame).

	Cristalli	Legno²⁰	Materiali ferrosi²¹	Materiali di coibentazione	Materiali laminazione	Materiali metallici²²	% da materiale rinnovabile
Div. Yacht	93.752 kg	868.548 kg	993.034 kg	141.079 kg	1.670.354kg ²³	425.800 kg	19%
Div. Superyacht	64.000 kg	470.490 kg	1.407.750 kg	143.000 kg	149.700 kg	582.600 kg	16%
Div. Bluegame	24.200 kg	94.510 kg	172.820 kg	13.430 kg	198.690 kg	44.780 kg	15%

GRI 302 - Energia e gestione dei consumi energetici del cantiere²⁴: Per quanto i consumi energetici costituiscano una causa di impatto ambientale diretta da parte del cantiere, è doveroso precisare che le attività produttive della Società non si caratterizzano per essere altamente energivore, poiché le lavorazioni che necessiterebbero di maggiori consumi (saldatura e lavorazioni del legno su tutte), non si realizzano all'interno dei cantieri Sanlorenzo ma sono esternalizzate presso imprese esterne specializzate. Allo stesso modo, appaiono maggiormente significativi i consumi energetici a bordo delle imbarcazioni in cantiere che necessitano di elevati carichi elettrici. La gestione degli approvvigionamenti energetici è in affidamento alle divisioni aziendali competenti di Sanlorenzo in collaborazione con il Consorzio Energetico di Confindustria e con gli Enti competenti in materia, quali l'Autorità per l'Energia Elettrica e le Regioni Liguria e Toscana.

Mix energetico dei cantieri Sanlorenzo nel 2021²⁵:



¹⁹ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf - Pag. 72

²⁰ (include compensato per compartimentazione, legno per mobili/arredi e teak)

²¹ (include il rame)

²² (include leghe di alluminio e acciaio inox)

²³ (include resina, fibra di vetro, fibra di carbonio, PU/PVC)

²⁴ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf - Pagg. 73 - 76

²⁵ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf - Pag. 73

Gli interventi per migliorare l'efficientamento energetico nei cantieri Sanlorenzo²⁶:

Solo nel corso del 2021 il cantiere ligure ha applicato interventi sostanziali in tutti gli stabilimenti nell'intento di raggiungere migliori livelli di efficientamento energetico. Tali interventi permettono all'azienda non soltanto di ridurre i propri consumi energetici, ma soprattutto di agire nella direttrice della progressiva riduzione delle emissioni di Greenhouse Gas (GHG) emesse. I principali interventi nei siti produttivi della Società sono i seguenti:

Cantiere di riferimento	Intervento	Risultati
Ameglia	Impianto fotovoltaico: 1.393 pannelli solari, per una superficie tot. di 2.400 mq, la cui potenza nominale installata è pari a 418 kWp. Producibilità annua dell'impianto di 630.000 kWh	Al 2021: Consumo annuo pari a 2.602 MWh; Riduzione del consumo energetico da fonti non rinnovabili pari a 473 MWh; 396,2 tonnellate di CO2 evitate
La Spezia	Installazione dell'impianto fotovoltaico da avviare nel 2022. Installazione e messa in funzione di due pompe di calore a sostituire i riscaldatori elettrici (area verniciatura). Il progetto prevede l'installazione di 12 pompe in tot.	Le due pompe di calore sono state usate come test per la fase di stuccatura e verniciatura delle barche. Il progetto delle 12 pompe totali ambisce ad un efficientamento dei consumi energetici tre volte superiore rispetto al precedente impianto.
Massa	Messa in funzione dell'impianto di riscaldamento a termostrisce ad acqua calda: in funzione dal 2021, agevola la riduzione dei consumi energetici connessi al riscaldamento dei capannoni per il processo di "gelcoattatura" e di laminazione dei manufatti in vetroresina	La misurazione delle performance dell'impianto è al momento di natura valutativa e finalizzata a comprendere come impostarne efficacemente il funzionamento.

GRI 303 - Gestione dell'approvvigionamento idrico:

L'attività del Gruppo non produce un impatto consistente sulle risorse idriche del territorio. Il solo processo che richiede l'impiego di acqua avviene nell'area di rimessaggio, per il lavaggio delle imbarcazioni pre-varo e pre-consegna, ciò avviene senza l'utilizzo di detersivi e/o sostanze chimiche che potrebbero incidere sulla qualità dell'acqua scaricata. I principali prelievi idrici di Sanlorenzo e Bluegame giungono da acquedotto pubblico e/o da pozzo (esclusivamente ad Ameglia, dove sono presenti due pozzi adibiti rispettivamente il primo ad uso antincendio e irrigazione e il secondo per la fornitura di acqua necessaria per i servizi dell'area adibita a rimessaggio, consegne, e gestione usati). I consumi sono prevalentemente associati all'utilizzo dei servizi e delle docce (acqua sanitaria) presenti negli spogliatoi dei cantieri, a disposizione di tutti i lavoratori interni e quelli delle ditte appaltatrici.

²⁶Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf - Pagg. 75 - 76

GRI 304 - Impatto dei siti produttivi su biodiversità e aree protette²⁷:

Per l'impatto sulla biodiversità del territorio e le aree protette è necessario inquadrare l'ubicazione degli stabilimenti industriali di Sanlorenzo. Nello specifico, il cantiere di Ameglia si colloca nel contesto fluviale del fiume Magra, nei pressi della sua foce, situata al confine tra la Regione Toscana e la Regione Liguria, in provincia della Spezia. Tale territorio è parte integrante del Parco Regionale Montemarcello-Magra-Vara, in cui si trova lo stabilimento Sanlorenzo. Nella suddetta area si trova un ricco patrimonio floro-faunistico. In particolare, la presenza di 3 "Zone Speciali di Conservazione (ZSC)" all'interno o in prossimità dei confini del cantiere. La prima di queste comprende oltre il 60% delle foreste alluvionali residue della Liguria con caratteristiche di buona naturalità ed estensione. Per quanto riguarda invece il sito di Viareggio, esso si sviluppa per 0.02km² in una porzione costiera adiacente al confine del Parco Naturale Migliarino-S. Rossore-Massaciuccoli riconosciuto come sito di interesse regionale e di importanza comunitaria. I processi industriali, oltre che le attività tecnico-amministrative, svolte nei siti Sanlorenzo all'interno o nei pressi di tali aree, sensibili dal punto di vista della biodiversità e degli ecosistemi, potrebbero produrre impatti in termini di:

1. Inquinamento acustico, dovuto ai rumori delle attività produttive.
2. Inquinamento atmosferico, a causa delle emissioni di sostanze chimiche.
3. Inquinamento idrico, con impatti per le specie anfibe e acquatiche.
4. Inquinamento luminoso, derivante da infrastrutture e apparecchiature impiegate nell'illuminazione artificiale degli ambienti di lavoro o delle aree esterne del cantiere che potenzialmente potrebbero alterare l'illuminazione naturale e dunque incidere sul comportamento animale.

Ciononostante, si specifica che l'attività dei cantieri è sottoposta a ferrei vincoli volti proprio alla tutela di tale ecosistema terrestre.

GRI 305 - Emissioni degli impianti Sanlorenzo:

Le emissioni prodotte dagli stabilimenti produttivi sono prevalentemente associate all'utilizzo di stirene nella lavorazione della vetroresina (nei siti di Ameglia e Massa) e ad altri solventi applicati nelle fasi di verniciatura, questi sono anche fonti di emissioni odorigene. Per il controllo delle emissioni, gli stabilimenti sono sotto la vigilanza di enti preposti e hanno l'obbligo di rispettare le prescrizioni dell'AUA²⁸, che per il sito di Viareggio facente parte del Parco Regionale Montemarcello-Magra-Vara, risultano essere particolarmente restrittive. Nel 2021 il cantiere della Spezia ha provveduto ad eseguire l'aggiornamento dell'AUA poichè, avendo superato i 5.000 kg di COV²⁹ rilasciati in atmosfera in un anno, è stato necessario passare al piano gestione solventi, attraverso un monitoraggio mensile delle quantità emesse. L'AUA impone inoltre di rispettare un target annuale delle emissioni di COV generate pari a 9.720 kg.

²⁷ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf - Pagg. 82 - 83

²⁸ Autorizzazione Unica Ambientale

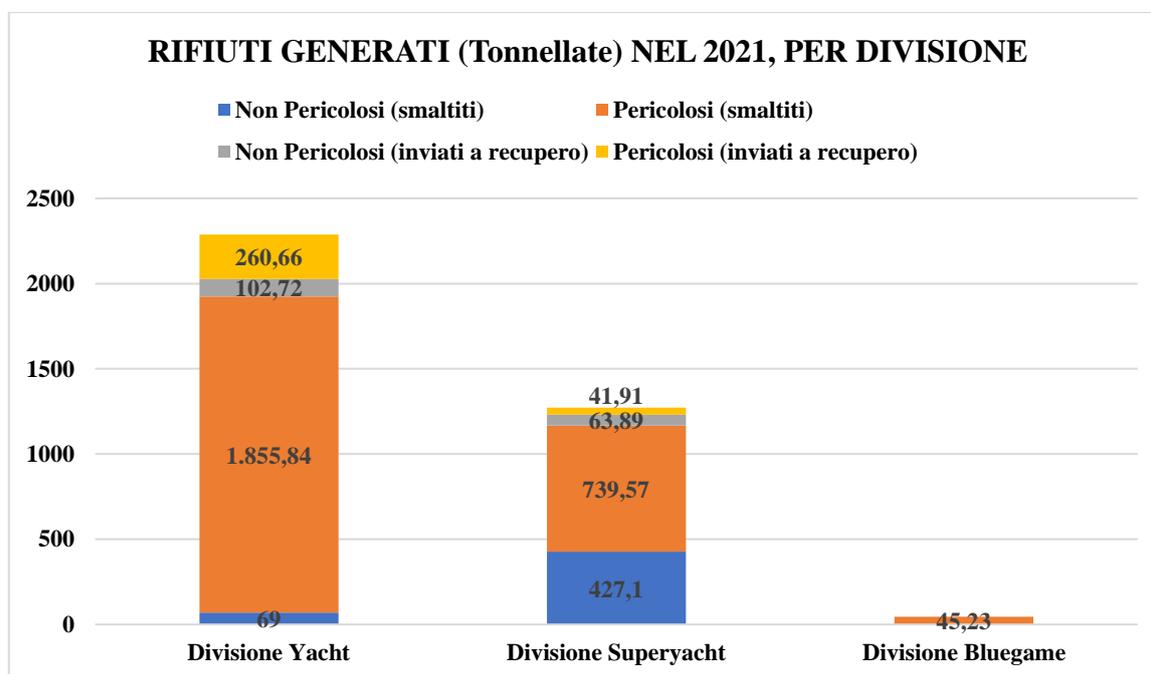
²⁹ Composti organici volatili

Tabella emissioni dirette e indirette di GHG, anno 2021³⁰:

in tonnellate di CO ₂	2021
Emissioni dirette (Scope 1):	2.543,92
Gas naturale:	378,16
Gasolio:	2.166
Emissioni indirette (Scope 2):	3.811,74
Energia elettrica acquistata (location-based)	1.205,59
Energia elettrica acquistata (market-based)	2.606,15
Totale emissioni dirette e location-based	3.749,51
Totale emissioni dirette e market-based	5.150,07

GRI 306 – Rifiuti generati dalla produzione Sanlorenzo³¹:

Viste le numerosissime lavorazioni necessarie per la costruzione di un superyacht Sanlorenzo, la gestione dei rifiuti prodotti è di cruciale importanza perché l'industria sia sostenibile. In particolare, riguardo i residui della lavorazione dei materiali e dagli imballaggi con cui vengono consegnati materiali e attrezzature. La gestione e lo smaltimento dei rifiuti viene effettuata secondo le normative di legge, e affidando questo compito a personale specificamente designato e formato.



3.3: Start-Up innovative italiane nella cantieristica da diporto

Anche nella nautica, da qualche anno a questa parte, si sta assistendo ad una notevole proliferazione di Start-Up. La maggior parte di queste non si concentra sul comparto cantieristico (nonostante ci siano comunque

³⁰ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf – Pag. 184

³¹ Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). Sanlorenzo Yachts - DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO 2021. www.sanlorenzoyacht.com/uploads/files/14133it-SANLORENZO_DNF_220426.pdf – Pag. 81

alcuni brand degni di nota), segmento con notevoli barriere all'entrata, ma si concentra sullo sviluppo di prodotti e servizi accessori per un'esperienza nautica migliore. Presso il Salone Nautico di Genova 2021 diverse Start-Up italiane hanno potuto presentare i propri progetti di business. La pubblicizzazione di queste nuove realtà imprenditoriali presso il palco scenico più prestigioso del settore, manifesta l'interesse delle associazioni di categoria e degli enti territoriali che hanno patrocinato l'evento nella promozione delle Start-Up innovative che si affacciano sul mercato della nautica da diporto.

3.3.1: Cantiere Savona®

Cantiere Savona è una PMI innovativa che ha l'ambizione di commutare l'impegno tecnologico verso una nautica *green* e la promozione del suo territorio di provenienza. Il cantiere navale Savona nasce nella seconda metà dell'800 a Cagliari, grazie all'operosità della famiglia Savona, proveniente dalla Sicilia e stabilitasi in Sardegna. Nel 2012 Andrea Columbu rifonda Cantiere Savona, il cui precedente marchio, nonostante la storicità, era ormai scomparso dal panorama delle imprese nautiche italiane. Columbu, discendente della famiglia Savona, con un nuovo assetto societario e nuove ambizioni progettuali, già nel 2014 ha portato Cantiere Savona ad essere la seconda società in Europa a raggiungere il closing di una campagna di equity crowdfunding, e la prima per ammontare di fondi raccolti. Il core business del cantiere sardo si fonda sulla progettazione e sulla commercializzazione di yacht dotate di un sistema ibrido-solare. Tale sistema si compone di un duplice motore, uno termico e uno elettrico montati sulla stessa linea d'asse, questi godono dell'alimentazione elettrica accumulata attraverso i pannelli solari installati sull'hard-top della barca ed erogata mediante un banco di batterie, che consente di alimentare le utenze di bordo e di navigare ad emissioni zero ed in silenzio perfino in aree dove la navigazione è interdetta. Per lo sviluppo delle proprie innovazioni tecnologiche, Cantiere Savona collabora con le principali istituzioni scientifiche della Sardegna e con lo studio Mezzera di Buenos Aires, Argentina. Il sistema di accumulo di energia solare installato sugli yacht prende il nome di "*SYT – Solar Yacht Technology*". SYT garantisce la produzione di energia elettrica per la propulsione dei motori e le utenze a bordo, oltre a rappresentare un elemento di design anticonvenzionale, fungendo da frangisole hi-tech per la cabina armatoriale e sul ponte principale. La peculiarità del sistema è che si distingue da qualunque altro sistema ad oggi realizzato per la sua capacità di puntamento verso la luce solare, indipendente dalla posizione sul globo, dalla direzione sulla rosa dei venti, dalla rotta, nonché dal rollio e dal beccheggio.

CONCLUSIONI

Attraverso i contenuti trattati nell'elaborato possiamo delineare gli elementi chiave che fanno della nautica italiana uno straordinario comparto produttivo. L'abilità manifatturiera e la vena imprenditoriale dei fondatori delle prime firme cantieristiche sono alla base dei successi raggiunti dalle aziende italiane. Marchi come Riva, Baglietto, Ferretti ed Azimut devono la propria affermazione sul mercato alla visione geniale ed allo stesso tempo concreta, concepita dai loro inventori. Come menzionato nei precedenti paragrafi, il processo produttivo di un'imbarcazione richiede il coinvolgimento di decine di imprese appaltatrici e di centinaia di addetti specializzati in specifiche tecniche necessarie per la costruzione di uno yacht. Per questa ragione l'ecosistema imprenditoriale italiano, specialmente nel centro-nord, composto da innumerevoli PMI operanti nella meccanica, nella lavorazione dei materiali, nella componentistica e in molti altri settori vitali per la cantieristica, facilita il corretto funzionamento della filiera produttiva dell'industria nautica. Per la buona riuscita di un'intuizione imprenditoriale nella nautica di lusso è doveroso inoltre che ci si concentri sugli aspetti legati alla percezione del cantiere agli occhi di una clientela di nicchia ed estremamente selettiva, per questo la cantieristica ha investito sul rafforzamento e sulla comunicazione dei propri valori e sulla costruzione di una forte marca affidabile e identificativa. La produzione cantieristica di lusso deve essere tecnologicamente all'avanguardia, le imprese devono costantemente reinvestire in R&D un'ampia quota di utile conseguito tale da garantire miglioramenti e innovazioni della propria gamma di prodotti. L'innovazione non può limitarsi all'aggiornamento progettuale delle imbarcazioni, di conseguenza nell'ultimo decennio ci si è concentrati sullo sviluppo di una filiera orientata verso la sostenibilità ambientale e rispettosa della *Blue-Economy*. Le future direttrici del comparto infatti sono improntate sull'adozione di nuovi modelli di sviluppo in cui crescita e sostenibilità vadano di pari passo. A tal proposito nelle previsioni sull'andamento di mercato nei prossimi anni la crescita sembra riconfermarsi e ciò è facilmente riscontrabile esaminando i portafogli ordini dei cantieri, che spesso arrivano a coprire il prossimo triennio, l'avanzamento tecnologico verso una filiera più sostenibile è conseguente alle scelte intraprese dalle imprese, dei partner e delle istituzioni. Il percorso verso la decarbonizzazione marittima riguarda la progettazione delle navi, l'innovazione tecnologica, ma anche l'uso di combustibili alternativi. Dunque, come menzionato nel terzo capitolo dell'elaborato le aziende stanno cercando di dotare le proprie flotte di sistemi e tecnologie in grado di ridurre le emissioni dei battelli ai minimi termini e di introdurre materiali sviluppati attraverso fibre ecosostenibili per efficientare la fase di smaltimento. La sfida più ardua per i cantieri orientati alla produzione di yacht con un minore impatto ambientale, consiste nel conciliare la necessità di produrre anno dopo anno imbarcazioni migliori, ovvero con innovazioni in grado di soddisfare le esigenze della clientela e di prevalere sui competitor, mediante l'impiego di materiali, propulsioni e combustibili ecologici. Per concludere, spero che questo elaborato possa essere riuscito ad argomentare l'evoluzione, anche sotto l'aspetto innovativo, di un settore dell'economia manifatturiera del nostro Paese attraverso l'approfondimento dei suoi tratti caratteristici e dei suoi principali modelli imprenditoriali.

BIBLIOGRAFIA

- Bruni M., & Carcano L. (2010). *La nautica italiana: Modelli di business e fattori di competitività*. Egea
- Fortezza, F. (2008). *Processi strategici e di marketing nel settore della nautica da diporto*. FrancoAngeli, Milano.
- Fortezza F. (2009). *La nautica da diporto: reti produttive, risorse umane e sfide strategiche*. FrancoAngeli, Milano.
- Ferrero, G., & Fortezza, F. (2005). *Processi di creazione del valore e sistemi locali di imprese nel settore della nautica da diporto*.
- Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, *La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2018*, Genova 2019.
- Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, *La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2019*, Genova 2020.
- Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, *La Nautica in Cifre, Analisi di mercato per l'anno 2020*, Genova 2021.
- *Il settore italiano della nautica, elementi di analisi – documento di lavoro*, Prometeia, Unicredit, (maggio 2021).
- Pencarelli, T., Splendiani, S. & Dini, M. (2014). *Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche*.
- Ufficio Studi UCINA Confindustria Nautica, *La Nautica in Cifre, Monitor n.3, trend di mercato 2020/2021 – Confindustria Nautica, Fondazione Edison*.
- Sanlorenzo S.p.A. (Marzo 2022). *Sanlorenzo Yachts - Dichiarazione Consolidata Di Carattere Non Finanziario 2021*.
- European Boating Association. (Ottobre, 2015). *EBA position statement end of Life Boats Executive Summary*.
- Ferretti Group. (Giugno, 2022). *Luxury Yachts by Ferretti Group: Leading the future. Corporate Presentation June 2022*.
- T. Nastasi, A. Solinas. *Deloitte Financial Advisory & Corporate Finance. Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021 Global report*.
- BOAT International, *Global Order Book 2022*.
- BOAT International, *Global Order Book 2021*.
- BOAT International, *Global Order Book 2020*.
- Fang E., Palmatier R., Benedict J., Steenkamp E. (2008) “Effect of service transition strategies on firm value”, *Journal of Marketing*, vol. 72.

- Cazzaniga Francesetti D. (2005), Struttura e problemi dei cantieri commerciali e da diporto. FrancoAngeli, Milano.

SITOGRAFIA

- <https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/>
- <https://confindustrianautica.net/news-dal-mercato/>
- <https://www.repubblica.it/>
- <https://www.lastampa.it/>
- <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/il-mercato-italiano-della-cantieristica-nautica-resiste-al-covid.html>
- <https://www.boatinternational.com/yacht-market-intelligence/luxury-yachts-on-order/2020-global-order-book--42403>
- <https://www.boatinternational.com/yacht-market-intelligence/luxury-yachts-on-order/2021-global-order-book>
- <https://www.boatinternational.com/yacht-market-intelligence/luxury-yachts-on-order/how-many-superyachts-on-order-for-2022>
- <https://federazionedelmare.it/pubblicazioni-della-federazione-del-mare/>
- <https://federazionedelmare.it/pubblicazioni-dei-partner/>
- <https://www.ferrettigroup.com/Portals/4/Investor-relations/Interactive-financial-highlights/FG-Corporate-Presentation-August-2022.pdf>
- <https://www.sanlorenzoyacht.com/uploads/filepub/2347-21-04-21-AO-Dichiarazione-Carattere-Non-Finanziario-2020.pdf>
- <http://www.cantieresavona.it/it>
- <https://www.europeanboatingindustry.eu/about-the-industry/studies-and-reports>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/pile-a-combustibile_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/pile-a-combustibile_(Enciclopedia-Italiana)/)
- <https://it.wikipedia.org>
- https://www.repubblica.it/dossier/economia/i-gioielli-del-made-in-italy/2021/06/22/news/la_nautica_batte_il_covid-19_italia_in_vetta_nei_superyacht-307219060/
- https://www.corriere.it/economia/aziende/nautica/21_settembre_17/nautica-domanda-yacht-vola-fatturato-23percento-crescono-addetti-fca201ec-173b-11ec-8284-145049fd3f8d.shtml
- <https://www.ilsole24ore.com/art/nautica-e-covid-mercato-punta-yacht-explorer-capaci-navigare-lungo-senza-fermarsi-AD3FLhx>
- https://www.adnkronos.com/la-nautica-tra-i-protagonisti-delleccellenza-made-in-italy-nel-mondo_2RgKD6moHKDFRWN4Pyc3aM?refresh_ce
- <http://www.cantieresavona.it/it>

- <https://www.dailynautica.com/design/startup-innovative-per-il-mare-il-futuro-della-nautica-e-ecosostenibile/81945/>
- <https://blablive.com/salone-nautico-genova-sole-24-ore/2021/09/18/start-up-innovative-nautica/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=NuCGJ00Js0s&t=1781s>
- https://www.youtube.com/watch?v=S_U8S1jcy4Q&t=748s
- https://www.youtube.com/watch?v=aWfeA_augUQ