



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Pianificazione e Controllo*

**I Performance measurement systems nel settore navale:  
lo sviluppo della Balanced Scorecard nel caso SanLorenzo**

**Relatrice:**

Prof.ssa Achilli Giulia

**Candidato**

Tommaso Di Giuseppe  
Matr. 250651

Anno Accademico 2020/2021

<i>INTRODUZIONE</i> .....	4
<i>CAPITOLO 1 I PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS</i> .....	5
1.1 Il controllo di gestione .....	5
1.2 I metodi di misurazione delle performance aziendali .....	7
1.3 I sistemi di misurazione delle performance moderni: I Fattori Critici Di Successo.....	9
1.4 I Key Performance Indicators .....	12
1.5 La Balanced Scorecard .....	13
<i>CAPITOLO 2: IL SETTORE NAVALE</i> .....	19
2.2 L'industria navale .....	23
2.3 La Costruzione navale per paese .....	25
2.4 Le quote di mercato sul valore della produzione .....	28
2.5 L'industria navale in Italia.....	29
<i>CAPITOLO 3: IL GRUPPO "SANLORENZO"</i> .....	35
3.1 STORIA DELL'AZIENDA.....	35
3.2 L'implementazione della Balanced Scorecard .....	38
3.3 La Balanced Scorecard dell'azienda San Lorenzo .....	40
3.3.1 Esplicitazione della mission .....	40
3.3.2 Elaborazione delle quattro prospettive .....	41
3.3.3 Individuazione degli indicatori di performance.....	42
3.3.4 Realizzazione della Balanced Scorecard .....	43
<i>CONCLUSIONI</i> .....	47

Ai miei genitori che non hanno mai smesso di supportare i miei studi  
Ai miei fratelli che mi hanno sempre guidato  
A Francesca il mio faro e la mia bussola  
Ai miei amici che sono e saranno sempre compagni di vita ed avventure.

## INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni si è assistito ad una forte ondata di fusioni ed acquisizioni nel settore navale, che ha generato elevata concentrazione del mercato con la nascita di grandi players. Le attività interne all'azienda nel corso degli anni hanno subito una grande evoluzione; da funzioni prevalentemente interne si sono potenziate grazie a collaborazioni esterne e le imprese si sono riorganizzate creando specifiche funzioni aziendali dedicate alla ricerca di nuove opportunità (es. business development). È quindi sempre più importante riuscire a valutare il livello di performance. Il seguente elaborato si propone di analizzare queste tematiche, fornendo un quadro generale del settore navale, confrontandole con l'evoluzione della natura dei progetti sviluppati internamente dall'azienda San Lorenzo, la quale presenta 4 stabilimenti produttivi e una capitalizzazione di 1,16 miliardi di euro.

A tale proposito, però, molte aziende presentano soluzioni arretrate in termini di misurazione e reporting integrato dei risultati, governo del processo di valore, supporto alle decisioni, responsabilizzazione e incentivazione dei manager e dei dipendenti. Questo studio, incentrato sui sistemi di misurazione delle performance moderni, ha l'obiettivo di capire in che modo questi ultimi impattano sulla vita delle aziende e quali vantaggi possono apportare rispetto ai sistemi di misurazione delle performance tradizionali. A tale scopo, il lavoro si articola in quattro capitoli. Nella prima parte del primo capitolo vengono introdotti gli elementi di base dei sistemi di controllo aziendali, spiegandone gli aspetti qualificanti e la valenza operativa, contestualizzando gli strumenti tradizionali ed innovativi alla luce delle nuove esigenze di governance e controllo diffuse nel mondo delle imprese. A seguire, viene posto l'accento sui sistemi di misurazione delle performance moderni ed in particolare al sistema Balanced Scorecard. Nel secondo capitolo il tema delle misurazioni delle performance viene contestualizzato all'interno dell'industria navale. La prima parte è dedicata ad un'analisi delle caratteristiche di tale settore, ed in particolare si fa riferimento ai trend del mercato sia globale che europeo. Infine, il terzo capitolo è dedicato interamente allo studio e all'analisi del caso San Lorenzo. La prima parte è caratterizzata da una presentazione dell'azienda operante nel settore navale, facendo riferimento alla storia, alle caratteristiche, e alla struttura dell'Agenzia. L'ultima parte del terzo capitolo consisterà, infine, nell'applicazione del sistema Balanced Scorecard riferito all'azienda presa in considerazione. I paragrafi conclusivi sono dedicati all'analisi di tutti i potenziali vantaggi che possono scaturire dall'implementazione del nuovo sistema di performance, permettendo in tal modo di superare tutti quei limiti legati ai sistemi di controllo delle performance tradizionali. L'elaborato si conclude con delle riflessioni finali.

# CAPITOLO 1 I PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS

## Introduzione

Questo capitolo si propone di raggiungere i seguenti obiettivi: comprendere la struttura, le caratteristiche, le funzioni e il significato organizzativo del controllo di gestione e la sua evoluzione nel tempo comprendendo come l'insieme di tutti i fattori possa essere un processo utile per misurare la performance aziendale. Dopo aver introdotto il concetto, le caratteristiche e gli elementi principali del controllo di gestione (paragrafo 1.1), si sottolinea come questo possa contribuire alla diffusione ed al consolidamento dei risultati all'interno dell'azienda relativa al sistema di misurazione della performance (paragrafo 1.2). Il passaggio dagli indicatori tradizionali (bilancio, budget, indice) ai sistemi di rendicontazione integrata, viene analizzato nei paragrafi 1.3 e 1.4. In particolare, il sistema di Balanced Scorecard è illustrato al paragrafo 1.5.

## 1.1 Il controllo di gestione

Il controllo di gestione è un processo che ha lo scopo di guidare i manager al raggiungimento degli obiettivi determinati nel piano operativo. Misurando specifici indicatori, si possono trovare le differenze tra gli obiettivi pianificati e i risultati raggiunti, in modo che si possa decidere e attuare le misure correttive appropriate<sup>1</sup>. Il controllo di gestione è un prezioso meccanismo operativo per tutte le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni e dalla natura del loro soggetto economico e giuridico. Questo strumento assume la forma della misurazione interna delle prestazioni e della responsabilità per i parametri target ed è solitamente correlato alla distribuzione degli incentivi monetari. Il meccanismo di funzionamento discusso non deve essere considerato come un insieme di sterili tecniche contabili, ma una pratica aziendale istituzionalizzata che può rappresentare un importante strumento per il trasferimento di valore nel tempo. Il sistema di controllo di gestione ha tre elementi fondamentali:

1. Centro di responsabilità: unità organizzativa il cui titolare è responsabile del raggiungimento di un determinato insieme di risultati e/o dell'utilizzo di determinati fattori di produzione<sup>2</sup>. Un insieme di centri di responsabilità costituisce una mappa di responsabilità. La definizione della mappa delle responsabilità consente la distribuzione e il coordinamento delle responsabilità all'interno dell'azienda per diffondere la mentalità gestionale all'interno della struttura organizzativa, e al tempo

---

<sup>1</sup> C.Busco et al (2014)

<sup>2</sup> Merchant K.A., Riccaboni A., (2001)

stesso favorire il rispetto dell'oggetto sociale definendo opportuni processi di controllo. Il diagramma di responsabilità costituisce il presupposto per il normale funzionamento del processo, e quindi anche il presupposto per il controllo di gestione stesso. Pertanto, la direzione aziendale deve prestare particolare attenzione alla sua definizione. Errori o incongruenze nella determinazione del centro di responsabilità possono, di fatto, ostacolare o addirittura impedire l'attuazione del processo di controllo. La progettazione e l'implementazione del centro di responsabilità devono considerare la particolarità dell'ambiente operativo dell'azienda, la strategia prevista dall'azienda, lo stile di gestione e la struttura organizzativa selezionata<sup>3</sup>. Inoltre, la mappa delle responsabilità deve essere flessibile, cioè capace di adattarsi alle mutevoli condizioni che ne determinano l'esistenza. Ciò non significa che possa essere costantemente modificato: frequenti cambiamenti nelle responsabilità assegnate ai singoli manager possono infatti incidere negativamente sulle loro motivazioni e sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il titolare del centro di responsabilità può essere responsabile del profilo di qualitativo in base alla qualità dei prodotti o servizi forniti, ai tempi di consegna e alla soddisfazione del cliente, alla quantità di produzione o consumo, oppure tramite l'uso di indicatori economico-finanziari che indicano i risultati in queste aree.

2. Processo del sistema di controllo: costituisce l'essenza del controllo di gestione. È attraverso le varie fasi del processo di esecuzione che il controllo di gestione può raggiungere il suo scopo principale, compreso quello di porre il management dell'impresa nella posizione di assumere attività decisionali, nel rispetto delle condizioni di efficacia ed efficienza, e di motivare l'organo principale dell'impresa<sup>4</sup> al perseguire gli obiettivi prefissati. Il processo di controllo prevede le seguenti fasi:

- La programmazione, processo nel quale vengono prefissati i programmi di azione da attuare negli anni più vicini e le risorse utili per la loro realizzazione;
- La preparazione del budget, cioè pianificazione finanziaria a breve termine. Ultima fase del processo di pianificazione in cui si prendono decisioni le quali poi si concretizzano e si perfezionano.
- La misurazione, insieme di attività necessarie per rilevare, misurare e comunicare i risultati raggiunti. Al fine di un'efficace valutazione dei risultati, la misurazione deve essere effettuata soltanto sugli aspetti ritenuti effettivamente rilevanti per il successo aziendale<sup>5</sup>.

I risultati vengono poi raccolti e trasmessi sia al top management che ai singoli responsabili aziendali.

- La valutazione dei risultati ottenuti: costituisce la fase finale del processo di controllo. Si parte dall'analisi dei risultati evidenziati e descritti nel rapporto formale di controllo. Queste informazioni sono principalmente quantitative, integrate da osservazioni personali dei diretti

---

<sup>3</sup> Catturi G., Riccaboni A., (1996)

<sup>4</sup> Bergamin Barbato M., (1992)

<sup>5</sup> Zerili A., (1994)

superiori. La valutazione deve essere effettuata confrontando il contenuto del piano e il contenuto dell'attuazione. Tale analisi costituisce l'essenza del meccanismo di feedback, che consente di analizzare le ragioni di eventuali scostamenti dalle aspettative, valutare l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte, i vantaggi e gli svantaggi delle azioni intraprese<sup>6</sup>. La valutazione comprende i piani determinati durante la fase di progettazione: un'analisi del livello di attuazione di ciascun centro di responsabilità e una valutazione dei risultati conseguiti da ciascun centro di responsabilità e delle prestazioni raggiunte dal titolare. Gli esiti diversi dai risultati attesi possono essere dovuti ad azioni improprie intraprese dai manager e quindi attribuibili alle loro responsabilità, oppure possono essere dovuti ad una definizione di budget non coerente con il contenuto stabilito. Queste fasi sono strettamente correlate tra loro e si influenzano a vicenda. Sebbene il processo di controllo sia articolato in diverse fasi operative, ciascuna fase ha finalità e modalità di attuazione proprie, ma deve essere considerata in modo unitario, poiché la sua efficacia dipende dalla coerenza e dalla compatibilità dei vari momenti che compongono.<sup>7</sup>

3. La struttura di supporto alla contabilità tecnica è costituita da strumenti di misurazione delle prestazioni e modelli di reporting e analisi, che insieme costituiscono la contabilità di gestione.

Ciò include budget, indicatori di prestazione, contabilità analitica, schemi di presentazione dei risultati ottenuti, analisi delle deviazioni e meccanismi formali per collegare i risultati ottenuti con politiche personali positive o negative. La contabilità di gestione, più in generale, il controllo di gestione consente di ottenere informazioni sull'andamento dell'impresa nel suo complesso e delle varie sottunità organizzative che compongono l'impresa, come ciascun dirigente e altri soggetti di indagine (come le persone fisiche), clienti, diversi canali di vendita, e molteplici attività svolte. Consentono inoltre un prezioso feedback sui comportamenti e sugli obiettivi previsti. Queste informazioni non sono solo utili per un controllo rigoroso, ma anche utili per altri momenti della gestione aziendale.

Basti pensare al ruolo che le informazioni in termini di costo possiedono per le politiche di marketing e per le decisioni *make or buy* oppure al rilievo che ai fini delle politiche retributive viene assegnato all'apprezzamento delle performance gestionali.

## 1.2 I metodi di misurazione delle performance aziendali

In un ambiente aziendale, un sistema di misurazione dei risultati può essere definito come un insieme completo di indicatori di prestazione e standard di misurazione coerenti con un quadro di riferimento prestabilito, ovvero una serie di regole e linee guida per l'interpretazione dei risultati. Costituisce parte

---

<sup>6</sup> Riccaboni A., (1999)

<sup>7</sup> Bocchino U., (1994)

integrante del controllo di gestione, consentendo la rilevazione della performance e la sua valutazione e analisi dei parametri target. Il sistema, infatti, consente di quantificare l'efficacia e l'efficienza delle azioni individuali e organizzative, definire le dimensioni rilevanti da monitorare, "catturare" le informazioni necessarie a supportare il processo decisionale, determinare l'area o i limiti di controllo entro cui le performance effettive della società devono ricadere. L'obiettivo di un sistema di misurazione non è solo quello di rappresentare i risultati raggiunti, ma anche le criticità su cui poter agire per perfezionare le azioni che hanno portato ai risultati stessi.

Se adeguatamente definito, esso consente non soltanto di verificare la corretta implementazione delle strategie aziendali pianificate, ma anche di identificare e rilevare tempestivamente i segnali e le esigenze di cambiamento emergenti dal basso dell'organizzazione o dall'ambiente esterno<sup>8</sup>.

In questo modo, esso può essere utilizzato a scopo di "identificazione", per monitorare i risultati conseguiti o correggerli, oppure a scopo "interagente", per poter cogliere tempestivamente le opportunità e le esigenze di cambiamento, mettendo sempre in discussione i piani operativi iniziali.

I due metodi si differenziano tra loro poiché l'uso diagnostico segue maggiormente la logica meccanica del feedback, andando quindi, a fornirci flussi informativi ben strutturati mentre l'uso interattivo fornisce più implicazioni a livello comportamentale dei sistemi di misurazione e sulle loro capacità di promuovere l'interazione tra diversi soggetti.

Per un ottimo utilizzo del sistema misurazione, l'utilizzo interattivo e quello diagnostico dovrebbero essere una simbiosi dove i due si trovano in perfetta armonia.

Fondamentale, a questo proposito, è il modo in cui il sistema di misurazione viene progettato e implementato all'interno di una specifica azienda. A questo proposito, è necessario non solo chiarire le componenti tecniche del sistema, ma anche chiarire il quadro gestionale dietro la selezione e l'uso degli indicatori, nonché le fasi e le modalità dei preparativi preliminari. Negli anni '90, molti fattori come l'agguerrita concorrenza globale e gli elevati tassi d'innovazione di prodotto hanno profondamente modificato il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali. Il tema della misurazione è quasi interamente correlato alla determinazione degli indicatori contabili, e alla determinazione delle responsabilità per le differenze di budget. Misurare la performance significa confrontare i risultati economici ottenuti con i risultati economici pianificati, prestando attenzione alla separazione delle diverse responsabilità.

Da questo punto di vista, il sistema di misurazione è principalmente orientato a dimensioni economico-finanziarie di breve termine, interne all'azienda e gestionali. Tuttavia, negli ultimi anni, questi tipi di sistemi hanno ricevuto diverse critiche, tanto che vari rapporti finanziari (bilanci, bilanci) sono stati contrassegnati come troppo generici e singoli per essere utili ai gestori delle operazioni. La ragione di queste critiche è che i sistemi di misurazione delle prestazioni spesso rimangono invariati in termini di evoluzione del contesto competitivo, perdendo così la capacità di promuovere il coordinamento organizzativo e azioni di gestione diretta. Pertanto, questi sistemi devono essere ridefiniti secondo le seguenti linee guida:

---

<sup>8</sup> Sulle strategie emergenti si confronti Mintzberg (1978)

- Coerenza con le strategie aziendali;
- dimensioni dell'azienda;
- medio lungo periodo;
- prospettive di sviluppo futuro;
- l'ambiente esterno;
- coerenza con le dinamiche del processo di creazione di valore;

Gli aspetti appena citati collegano strettamente le mutate esigenze dei sistemi di misurazione tradizionali con il concetto più ampio di risultato, che non esaurisce il suo contenuto all'interno dell'azienda, ma è strettamente correlato al processo di creazione del valore e al suo sviluppo nel tempo. È così che nascono i nuovi sistemi di misurazione delle prestazioni, come le balanced scorecard, i fattori chiave di successo e i key performance indicators.

### **1.3 I sistemi di misurazione delle performance moderni: I Fattori Critici Di Successo**

John F. Rockart nel 1979 definisce i fattori critici di successo come quelle poche aree determinanti dove l'azienda deve funzionare perfettamente per avere successo nel business.<sup>9</sup>

I fattori critici di successo (CSF) sono elementi specifici o aree di azione su cui un'azienda, un team o un dipartimento deve concentrarsi e implementare con successo per raggiungere i propri obiettivi strategici. La corretta esecuzione di questi fattori di successo dovrebbe generare un risultato positivo e creare un valore significativo per l'azienda. I CSF inoltre fungono da bussola guida per un'azienda. Quando vengono chiariti in modo esplicito in azienda, fungono da punto di riferimento affidabile per l'attenzione e per la determinazione del successo. Ad esempio, un'organizzazione può determinare che un'iniziativa proposta non supporta direttamente un particolare fattore di successo e può distrarre dai propri obiettivi strategici complessivi, sprecare tempo prezioso e drenare risorse. Mantenere gestibile il numero di fattori aiuta a garantire che ogni fattore abbia un chiaro impatto sulle priorità strategiche e su altri elementi delle attività aziendali. I fattori critici di successo dovrebbero essere sviluppati per collegare e allinearsi con gli obiettivi strategici di un'azienda. Vengono utilizzati per determinare in che modo un'unità aziendale, un reparto o una funzione può raggiungere i propri obiettivi specifici e facilitare il progresso verso gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Questi fattori influenzano anche il modo in cui i singoli dipendenti e i team supportano e fanno la loro parte nel contribuire ai piani e agli obiettivi strategici. Ogni CSF è identificato per supportare il raggiungimento di uno specifico obiettivo strategico e guidare la creazione e il monitoraggio dei Key Performance Indicators (KPI). Il diagramma seguente illustra dove si inserisce il CSF nel raggiungimento di un obiettivo strategico. Ad esempio se Apple volesse un incremento delle quote di mercato, i suoi CSF dovrebbero essere un incremento della brand loyalty ed un aumento nella consapevolezza di un prodotto che

---

<sup>9</sup> J.F. Rockart, (1979)

porterebbero ad acquisto di nuovi prodotti da parte di clienti esistenti e nuovi.

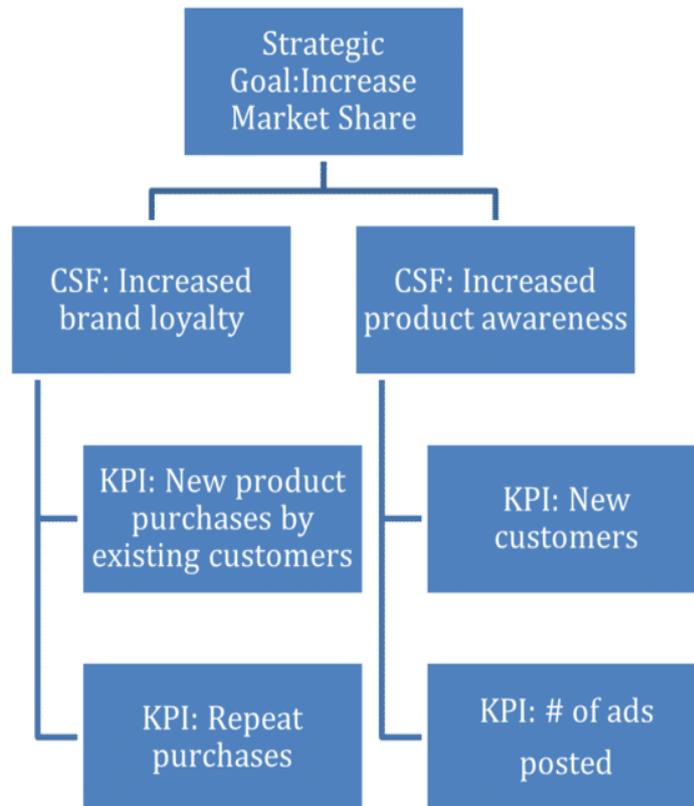


Figura 1: diagramma CSF ( Network digital 360)

I fattori critici di successo possono essere raggruppati in cinque categorie principali:

1. Fattori ambientali: I fattori ambientali si riferiscono a eventi che accadono al di fuori dell'organizzazione su cui l'azienda non ha un controllo diretto. Ad esempio, l'economia, la politica pubblica, le azioni dei concorrenti e le nuove tecnologie sono tutti elementi che rientrano in questa categoria. Un'azienda deve rimanere informata, anticipare i cambiamenti e stare al passo con i tempi riconoscendo i fattori ambientali che potrebbero influenzare la sua capacità di realizzare la sua missione. Etichettandoli ed essendone consapevoli, le organizzazioni possono essere consapevoli di questi fattori e monitorare le proprie prestazioni in relazione ad essi.

2. Fattori relativi al settore: Questi sono compiti che l'organizzazione deve completare per rimanere competitiva all'interno di un settore specifico. Ad esempio, un'azienda di produzione alimentare potrebbe concentrarsi sull'"innovazione nell'imballaggio" come fattore critico di successo per raggiungere il suo obiettivo strategico di ridurre i costi di spedizione e la sua impronta di carbonio, mentre una compagnia aerea potrebbe concentrarsi sul "servizio puntuale".

3. Fattori relativi ai pari: I fattori di successo basati sui pari hanno a che fare con la posizione relativa di un'azienda rispetto ai suoi concorrenti o colleghi del settore. Se l'azienda è leader nel settore, può concentrarsi su fattori critici di successo che garantiranno la capacità di mantenere la quota di mercato e posizione, come "aumentare la fedeltà al marchio". Se l'azienda non è leader nel mercato, i fattori potrebbero essere volti a migliorare la posizione competitiva complessiva. Ad esempio, fornire un servizio clienti senza pari.

4. Fattori temporali: La maggior parte dei fattori critici di successo sono legati agli obiettivi strategici a lungo termine o permanenti di un'organizzazione. Tuttavia, a volte le aziende devono affrontare situazioni temporanee che, sebbene importanti, devono essere gestite solo per un periodo di tempo limitato. I CSF relativi a queste situazioni sono classificati come fattori temporali. Un esempio dell'adozione di questo tipo di fattore critico di successo è l'effetto che il COVID-19 ha avuto sulle piccole imprese fisiche. Queste aziende hanno dovuto aumentare rapidamente il numero di ordini online e accelerare i processi di spedizione e consegna. Questa attenzione e i relativi cambiamenti possono essere temporanei o possono evolvere in soluzioni a lungo termine.

5. Fattori di posizione manageriale: I fattori di posizione manageriale differiscono notevolmente dagli altri quattro elencati perché sono identificati internamente da manager che hanno una prospettiva unica sul loro ruolo, responsabilità e area di funzione. Questo tipo di CSF ha un focus interno e può includere aree relative al miglioramento continuo, ai cambiamenti culturali o al coinvolgimento dei dipendenti. Ogni manager deve essere consapevole dei fattori associati ai propri ruoli. Ad esempio, i manager operativi possono avere fattori critici di successo che riguardano la produzione e il controllo dei costi. Nel frattempo, i dirigenti di livello superiore sarebbero più concentrati sulla gestione del rischio e sull'esposizione.

Il processo di individuazione degli indicatori utilizzati in tale metodologia è top-down: l'informazione è individuata dall'alto verso il basso quindi dalle priorità alle generalità. In effetti, queste informazioni vengono ottenute indirettamente chiedendo ai manager in quali aree pensano di poter avere successo. Tuttavia, prima di continuare ad intervistare il manager, l'analista incaricato dell'implementazione del sistema ha cercato di ridurre in autonomia i tempi di raccolta dei dati individuando i fattori chiave di successo nell'area aziendale di interesse, ovvero l'area in cui l'azienda intende eccellere per ottenere un vantaggio competitivo. Solo in seguito, attraverso interviste, saranno verificati altri CSF o potranno essere scelti dal gestore e determinare gli indicatori più appropriati per il CSF ritenuto importante.

In seguito si valuta la robustezza, cioè quella rappresentazione qualitativa e soggettiva degli indicatori, attraverso una scala di giudizio che va da uno ad un massimo di 5. Gli indicatori con un giudizio basso di

robustezza sono scartati o modificati con nuove analisi. I criteri attraverso i quali si valuta la robustezza degli indicatori riguardano<sup>10</sup>:

- La facilità di comprensione;
- Il costo dell'informazione;
- La frequenza;
- La strutturazione;
- La significatività.

#### **1.4 I Key Performance Indicators**

Nella strategia di gestione, la definizione di indicatori chiave di prestazione è strettamente correlata al concetto di fattori chiave di successo. Gli indicatori di prestazione sono standard di misurazione qualitativi e quantitativi, che analizzano le caratteristiche dell'ambiente in cui opera l'organizzazione, misurano le prestazioni del processo aziendale e, infine, hanno un impatto significativo sulla realizzazione dell'obiettivo finale. La logica dei KPI si basa principalmente sulla comprensione del processo di gestione come una serie di attività che utilizzano risorse per generare output (beni o servizi) in risposta a varie richieste di servizi; input, output e servizi (e ovviamente le loro interazioni) diventano quindi KPI oggetto dell'indagine. Gli indicatori chiave di prestazione sono progettati per misurare l'intera gamma di prestazioni del processo, non solo le prestazioni quantificabili, ma, soprattutto, le prestazioni più intrinseche relative alla creazione di valore per i clienti. In particolare, l'assunto della logica dei KPI è che il valore per il cliente sia misurabile con una serie di indicatori competitivi sintetizzabili in indicatori di efficienza, qualità e servizio. In dettaglio, gli indicatori di efficienza misurano la produttività e il costo unitario per ottenere l'output e rappresentano gli obiettivi principali dei tradizionali sistemi di controllo di gestione per determinare la redditività e il costo totale delle attività e dei prodotti. Gli indicatori di qualità, invece, mirano a misurare se i prodotti/servizi forniti soddisfano le aspettative dei clienti. Esempi di indicatori di qualità sono il numero di reclami e la percentuale di rifiuti e resi ricevuti. Infine, gli indicatori atti a misurare il livello dei servizi erogati sono volti a misurare i tempi di risposta alle richieste dei clienti e la flessibilità del fornitore. Gli indicatori principali sono il time to market, il lead time e la percentuale di modifiche accettate (flessibilità). Un aspetto importante del metodo KPI è la sua capacità di fornire una visione olistica delle prestazioni e non di una specifica struttura organizzativa.

Facciamo un esempio per chiarire questo concetto. La visione tradizionale della misurazione delle prestazioni utilizza la contabilità per misurare e quindi valutare le risorse (costi) utilizzate per ottenere l'output. L'importo speso non indica l'efficienza del processo che porta alla realizzazione dell'output, ma può solo indicare se è rispettato nel budget previsto. Il confronto con il budget costituisce sicuramente la prima forma di valutazione, ma non è sufficiente per determinare la competitività dell'azienda. Il processo di determinazione dei KPI segue il processo di preparazione del CSF. Sono una struttura indiretta che parte da

---

<sup>10</sup> Bracchi G. et al., Sistemi informativi e aziende in rete, McGraw-Hill, Milano, (2001)

un'attenta analisi del processo gestionale, in particolare del processo da controllare. Il progettista non chiede al manager quali informazioni vuole ottenere, ma le ricava da un'attenta analisi del processo gestionale.

Una volta determinato il processo gestionale a cui prestare attenzione, gli analisti continuano a determinare le caratteristiche principali dello stesso processo sulla base della propria esperienza o attraverso interviste agli utenti, quali: risorse da gestire e utilizzare, richieste di servizi di input e output. Lo scopo dell'analista è valutare la misura in cui il processo può catturare variabili rilevanti per il controllo. Successivamente, gli esperti determineranno gli indicatori di efficienza, qualità e servizio applicabili attraverso un elenco personalizzato di indicatori standard. Tali misure, infatti, possono essere integrate da altri indicatori, che aggiungono informazioni di base sull'erogazione del servizio stesso. Analogamente al CSF, è necessario effettuare la fase di affinamento dell'indicatore, cioè specificare se l'indicatore è il valore target o il valore effettivo. Una volta verificata la robustezza degli indicatori, l'elenco preliminare dei KPI sarà incrociato con CSF per verificare la copertura da parte di quest'ultimo delle priorità strategiche dell'azienda e il grado di intersezione tra le stesse. È importante che ci sia almeno una parziale sovrapposizione tra KPI e CSF, altrimenti si corre il rischio che il processo sia controllato da indicatori non in linea con le rispettive aree di eccellenza. Un altro passaggio particolarmente rilevante per esprimere l'importanza degli indicatori è determinare le dimensioni che si applicano ai vari KPI. La dimensionalità del processo di analisi è determinata attraverso un programma top-down completato dall'analista, che specifica gli elementi il cui scopo è stato incluso nell'analisi, gli elementi che costituiscono il dominio dimensionale e la struttura gerarchica applicabile a questi elementi.

Il fattore tempo è un esempio di dimensione il quale determina gerarchie, definisce unità di misura minima e determina la periodicità delle rilevazioni da effettuare. Per essere strategici bisogna utilizzare un sistema di KPI in grado di misurare le aree d'eccellenza.

## **1.5 La Balanced Scorecard**

David Norton e Robert Kaplan hanno presentato la Balanced Scorecard in un articolo della Harvard Business Review del 1992<sup>11</sup>. L'articolo era basato su un progetto di ricerca multiaziendale del 1990 che studiava la misurazione delle prestazioni in aziende i cui beni immateriali giocavano un ruolo centrale nella creazione di valore.

Dopo la pubblicazione dell'articolo HBR del 1992, diverse aziende hanno rapidamente adottato la Balanced Scorecard, fornendo una visione più ampia e approfondita del suo potenziale. Durante i successivi 15 anni, poiché è stato adottato da migliaia di imprese private, pubbliche e non profit in tutto il mondo, Kaplan e Norton hanno esteso e ampliato il concetto in uno strumento di gestione per descrivere, comunicare e implementare la strategia. Negli anni '50, un gruppo di personale aziendale della General Electric condusse un progetto per sviluppare misure di performance per le unità di business decentralizzate di GE. Il team del

---

<sup>11</sup> R. Kaplan, D. Norton, op. cit. (1992)

progetto raccomandò che le prestazioni divisionali fossero misurate da una metrica finanziaria e sette non finanziarie.

1. Redditività (misurata dal reddito residuo)
2. Quota di mercato
3. Produttività
4. Leadership di prodotto
5. Responsabilità pubblica (comportamento legale ed etico e responsabilità verso le parti interessate inclusi azionisti, venditori, rivenditori, distributori e comunità)
6. Sviluppo del personale
7. Atteggiamenti dei dipendenti
8. Equilibrio tra obiettivi a breve e lungo termine

In questi otto obiettivi si possono vedere le radici della Balanced Scorecard. La prospettiva finanziaria è rappresentata dalla prima metrica GE, la prospettiva del cliente con la seconda, la prospettiva del processo con le metriche 3 -5 e la prospettiva di apprendimento e crescita con le metriche 6 e 7. L'ottava metrica cattura l'essenza della Balance Scorecard, incoraggiare i manager a raggiungere un giusto equilibrio tra obiettivi a breve e lungo termine. Sfortunatamente, i nobili obiettivi del progetto aziendale GE degli anni '50 non sono mai stati radicati nel sistema di gestione e nella struttura degli incentivi delle unità aziendali di linea di GE. Infatti, nonostante le metriche 5 e 8 nell'elenco di cui sopra, diverse unità GE sono state successivamente condannate per schemi di fissazione dei prezzi, con i loro dirigenti che hanno affermato che la pressione aziendale per profitti a breve termine li ha portati a compromettere gli obiettivi a lungo termine e le loro responsabilità pubbliche. Il modello della Balanced Scorecard è caratterizzato da un bilanciamento tra misure di performance di natura puramente economica (*lag indicators*), e misure di performance di natura non economica (*leading indicators*), tra misure di risultato e misure che indirizzano le performance future. I miglioramenti nelle attività immateriali influenzano i risultati finanziari attraverso catene di relazioni causa-effetto che coinvolgono due o tre fasi intermedie. Ad esempio, si possono considerare i collegamenti nella catena di profitto della gestione dei servizi (Heskett et al, 1994; Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997), uno sviluppo svolto in parallelo e coerente con l'approccio Balanced Scorecard:

- gli investimenti nella formazione dei dipendenti portano a miglioramenti della qualità del servizio
- una migliore qualità del servizio porta a una maggiore soddisfazione del cliente
- una maggiore soddisfazione del cliente porta ad una maggiore fedeltà del cliente
- l'aumento della fedeltà dei clienti genera maggiori ricavi e margini.

I risultati finanziari sono separati causalmente e temporalmente dal miglioramento delle capacità dei dipendenti. I complessi collegamenti rendono difficile, se non impossibile, attribuire un valore finanziario a un bene come le capacità della forza lavoro o il morale dei dipendenti, tanto meno misurare i cambiamenti da un periodo all'altro in tale valore finanziario.

In secondo luogo, il valore delle risorse immateriali dipende dal contesto organizzativo e dalla strategia. Questo valore non può essere separato dai processi organizzativi che trasformano i beni immateriali in risultati per il cliente e finanziari. Un bilancio aziendale è un modello lineare e additivo. Registra separatamente ogni classe di asset e calcola il totale sommando il valore registrato di ogni asset. Il valore creato dall'investimento in singoli beni immateriali, tuttavia, non è né lineare né additivo. Il valore di un bene immateriale dipende in modo critico dal contesto – l'organizzazione, la strategia e altri beni complementari – in cui viene distribuito il bene immateriale. Inoltre, le attività immateriali raramente hanno valore da sole. In genere, devono essere associate ad altre attività immateriali e materiali per creare valore. Ad esempio, una nuova strategia di vendita orientata alla crescita potrebbe richiedere nuove conoscenze sui clienti, nuova formazione per gli addetti alle vendite, nuovi database, nuovi sistemi informativi, una nuova struttura organizzativa e un nuovo programma di incentivi. Investire in una sola di queste capacità, o in tutte tranne una, potrebbe far fallire la nuova strategia di vendita. Il valore non risiede in alcun singolo bene immateriale. Nasce dalla creazione dell'intero insieme di risorse insieme a una strategia che le collega insieme. Il processo di creazione del valore è moltiplicativo, non additivo. Kaplan e Norton quindi, hanno individuato alcuni fattori comuni e omogenei che consentono di proporre un nuovo sistema di misurazione delle prestazioni basato su quattro prospettive analitiche (finanza, consumatore, azienda interna e innovazione), ovvero il modello di Balanced Scorecard. I due autori hanno inoltre sottolineato come i sistemi tradizionali utilizzati all'epoca per misurare le prestazioni non potessero fornire alle aziende informazioni corrette, consentendo loro di rimanere competitive in un ambiente sempre più innovativo e tecnologico. Infatti, gli indicatori tradizionali sono statici per caratterizzare la vitalità del sistema e le sfide che le organizzazioni moderne devono affrontare. Negli anni che seguirono questo studio, molte aziende decisero di adottare il modello, dimostrando che non solo era applicabile, ma produceva anche risultati sorprendenti nella maggior parte dei casi. Risulta che, infatti, il modello rappresenta una risposta particolarmente efficace all'integrazione di indicatori finanziari e non economici. La Balanced Scorecard, infatti, si propone di fornire al management una visione equilibrata e organica della performance aziendale, in grado di interiorizzare principi multidimensionali e trovare le corrette connessioni tra i diversi indicatori. Kaplan e Norton individuano quattro aree di performance:

- la prospettiva economica finanziaria. La prospettiva economica e finanziaria tiene conto delle opinioni e delle aspettative degli azionisti e degli altri portatori di interessi. Gli obiettivi di questa prospettiva vengono utilizzati per guidare la ricerca e la definizione degli obiettivi di tutte le altre prospettive del dashboard: infatti, tutte le misure selezionate dovrebbero costituire un anello della catena di causalità che determina il miglioramento della performance finanziaria. Molte aziende propongono gli stessi obiettivi economico-finanziari a tutte le business unit: questo è un metodo, se da un lato permette di valutare con gli stessi criteri i responsabili di ogni reparto, dall'altro deve considerare che le business unit possono adottare strategie completamente diverse, quindi è più appropriato determinare indicatori specifici per ciascuna unità di business. Le aziende possono scegliere obiettivi economici e finanziari, come aumentare i ricavi, aumentare la produttività, ridurre i costi, utilizzare risorse di capitale o gestire i rischi aziendali. Le misure incluse in altre prospettive aiuteranno a raggiungere uno o più di questi obiettivi, perché la forma li collega attraverso la causalità.
- Prospettiva del consumatore. In questo caso gli indicatori misurano la soddisfazione del cliente, la

fedeltà, la redditività, nonché la puntualità e la velocità di risposta, che sono ovviamente correlate al livello richiesto. Nella vecchia era economica, le strategie aziendali erano guidate dai prodotti e dallo slogan "produzione e vendita". Il successo di queste aziende è dovuto da un lato all'efficiente processo operativo e gestionale e dall'altro al processo di innovazione. Il primo si basa sulla gestione dei costi, sulle economie di scala e sulla qualità e può fornire prodotti a un prezzo che crea buoni profitti pur continuando a fornire ai clienti uno sviluppo sostenibile; il secondo genera un flusso continuo di nuovi prodotti, che aiuta ad aumentare i ricavi e il mercato. La gestione dei clienti si concentra sulle transazioni (promozioni e vendite di prodotti realizzati dall'azienda) e la costruzione di relazioni con i clienti non è una priorità. Con l'avvento della new economy si assiste ad un cambio di rotta: secondo lo slogan della "customer satisfaction", mettere i clienti al centro di una strategia di creazione di valore è diventata un'idea, un modo di concepire il business. I clienti, infatti, ora guidano e "tirano" la domanda secondo la logica della gestione degli ordini pull, e non più push. Il fattore chiave di successo e competitività delle soluzioni pull deriva dalla reattività di rispondere a mutazioni della domanda.

- Prospettiva interna dell'impresa. Le misure operative interne si concentrano su quei processi e attività che forniscono servizi critici a clienti sia interni che esterni. Le misure dei processi aziendali interni riguardano aspetti quali produttività, accuratezza, tempo di ciclo, competenze chiave e uso efficace delle persone e delle risorse informative. Nella Balance Scorecard, gli obiettivi e le misure per la prospettiva dei processi aziendali interni derivano da strategie per soddisfare le esigenze di azionisti e clienti: è così che si rivelano processi completamente nuovi in cui l'organizzazione deve eccellere. Ogni azienda ha uno specifico insieme di processi atti a produrre risultati economici soddisfacenti. Tuttavia, Kaplan e Norton hanno identificato una catena del valore di base che le aziende possono adattare alle proprie esigenze nella preparazione della prospettiva del processo aziendale. Nel 2005, con il libro *Mappe Strategiche*<sup>12</sup>, Kaplan e Norton hanno presentato un'evoluzione della prospettiva dei processi interni suddivisi in quattro tipologie di processi: processo di gestione operativa, gestione del cliente, processo, processo di innovazione, processo normativo e processo sociale. I processi di gestione operativa consistono nello sviluppo e nel supporto delle relazioni con i fornitori, nella gestione del processo di produzione di prodotti e servizi, nella distribuzione e consegna dei prodotti ai clienti e infine nella gestione dei rischi. Attraverso la gestione dei clienti, i manager identificano gli indicatori che catturano il valore del cliente. La gestione dei clienti consiste nei processi di selezione e acquisizione dei clienti, rafforzamento e incremento del rapporto con essi, cercando di mantenerlo stabile nel tempo. La gestione dell'innovazione consente lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e servizi, consentendo spesso all'azienda di penetrare in nuovi mercati e segmenti di clientela. Il processo di innovazione per un particolare progetto termina quando l'azienda raggiunge i livelli di vendita e produzione target, in relazione a specifici livelli di funzionalità, qualità e costi del prodotto. I processi normativi e sociali sono processi che aiutano le organizzazioni a guadagnarsi il diritto di operare nella comunità e nei paesi in cui svolgono la loro attività economica. I processi sociali e normativi dell'azienda si dispiegano nell'ambiente, nella sicurezza e salute, nel lavoro e nella comunità locale. Una buona reputazione all'interno di questa dimensione può aiutare le aziende ad attrarre e

---

<sup>12</sup> S. Kaplan, D. Norton, (2005)

trattenere personale altamente qualificato, rendendo più efficienti ed efficaci i processi delle risorse umane.

- Prospettiva di innovazione e apprendimento. Lo scopo della quarta prospettiva è fornire la forza trainante necessaria per raggiungere gli obiettivi identificati nelle altre tre prospettive. È ovvio, infatti, che se si vogliono raggiungere ambiziosi obiettivi di crescita a lungo termine, bisogna investire non solo in fabbriche o in R&D, ma anche in infrastrutture rappresentate da persone, sistemi e processi. Tra le quattro prospettive, la prospettiva dell'apprendimento e della crescita descrive le risorse immateriali e il loro ruolo nella strategia. Questa visione nasce dalla seguente osservazione: Se non si investe nelle qualifiche e negli aggiornamenti del personale e in nuovi sistemi e procedure informatiche, sarà difficile raggiungere obiettivi a lungo termine legati ai clienti e ai processi interni, e avrà inevitabilmente un impatto negativo sui risultati economico- finanziari.

Da questo punto di vista, si possono identificare tre categorie: competenza dei dipendenti, competenza dei sistemi informativi e della motivazione e coerenza. Negli ultimi due decenni, i ruoli e le competenze del personale all'interno dell'organizzazione hanno subito cambiamenti radicali. In passato, le aziende assumevano dipendenti per svolgere compiti chiaramente definiti e utilizzavano un sistema di monitoraggio per verificare se fossero eseguiti esattamente come previsto. Tuttavia, oggi, ripetere lo stesso lavoro e mantenere sempre lo stesso livello di efficienza e produttività non è più sufficiente per il successo dell'organizzazione: è necessario un miglioramento continuo e si consiglia di proporre direttamente ai dipendenti l'idea di implementarlo poiché lavorano a stretto contatto con i processi interni e i clienti. Questo cambiamento richiede una riqualificazione del personale in modo che possa combinare capacità creative con abilità puramente manuali. Per quanto riguarda l'azienda, è molto importante riformulare misure come la soddisfazione dei dipendenti, fondamentali per migliorare la produttività, la qualità e i servizi forniti ai clienti; la fedeltà dei dipendenti, che porta alla condivisione di obiettivi e valori organizzativi, nonché la conoscenza dei processi e la sensibilità alle esigenze dei clienti; e infine la produttività dei dipendenti, che fornisce idee per rafforzare le capacità e il morale dei dipendenti, con l'obiettivo di collegare il risultato finale con il numero di dipendenti utilizzati per raggiungerlo. Nell'attuale ambiente competitivo, l'entusiasmo e le competenze dei dipendenti sono condizioni necessarie per raggiungere la prospettiva del cliente e gli obiettivi dei processi interni, ma non condizioni sufficienti: è infatti importante che i dipendenti abbiano a disposizione informazioni dettagliate su clienti e processi e sulle conseguenze economiche delle loro decisioni.

Ciò è particolarmente vero per le persone a diretto contatto con il pubblico. D'altra parte, i dipendenti che si occupano dei processi operativi devono fornire un feedback rapido e accurato sui prodotti o servizi che hanno creato al fine di implementare piani di miglioramento, eliminare difetti e ridurre costi e sprechi. Pertanto, è necessario disporre di un ottimo sistema informatico per la revisione del processo operativo e la riprogettazione del progetto. Il terzo fattore di motivazione consente coerenza nell'apprendimento e nella crescita, puntando sull'ideale clima organizzativo che possa coltivare

l'entusiasmo e l'iniziativa dei dipendenti. Infatti, se non sono motivati ad agire a vantaggio dell'azienda, o se non possono prendere liberamente decisioni e prendere iniziative, anche persone ben formate e con un buon accesso alle informazioni non contribuiranno al successo dell'azienda. Quando i dipendenti sono motivati e autonomi, l'effetto della loro creatività può essere valutato attraverso varie misure. I risultati effettivi dell'attuazione delle raccomandazioni non si riflettono solo nei risparmi di spesa, ma anche nel miglioramento della qualità, del tempo o delle prestazioni di specifici processi interni. Se i processi aziendali interni più importanti (come lo sviluppo del prodotto o il servizio clienti) sono progettati e implementati da un gruppo di persone, gli individui possono mettere a disposizione di tutti le proprie competenze e capacità. La Balanced Scorecard rappresenta uno strumento di pianificazione e controllo e ha dato un contributo significativo allo sviluppo della cultura manageriale. Kaplan e Norton hanno individuato diversi motivi per i quali risulta importante legare la mappa strategica, e quindi costruire una Balanced Scorecard che comunichi la strategia alle business unit. Innanzitutto la mappa descrive la visione del futuro a tutta l'azienda, creando una visione condivisa; consente inoltre a tutte i dipendenti di percepire in che modo contribuiscono al successo aziendale, pur ottimizzando la loro performance a livello decentrato ed infine individua quali investimenti e iniziative sono necessari per attuare un cambiamento, poiché se gli obiettivi e le misure sono giusti è probabile che ne conseguano comportamenti coerenti e costruttivi.

## CAPITOLO 2: IL SETTORE NAVALE

### 2.1 Le caratteristiche del settore navale

L'industria cantieristica è conosciuta come una delle industrie più antiche, aperte e ad alta intensità di capitale<sup>13</sup>. L'industria marittima promuove la globalizzazione e aiuta i paesi in via di sviluppo a far crescere la propria economia attraverso il commercio. Senza l'industria della costruzione navale, non ci sarebbe offerta per il mercato marittimo e prosperità economica.

Paesi e continenti si alternano nel dominare l'industria cantieristica, a partire da Gran Bretagna, Europa, paesi scandinavi, Giappone, Corea del Sud e Cina. Nel 2002, la Corea del Sud è diventata il leader dell'industria cantieristica, mentre il Giappone e i costruttori navali europei hanno iniziato a perdere quote di mercato a favore della Corea del Sud (come mostrato nella Figura 2). Attualmente, la costruzione di navi cisterna e bulker è dominata principalmente da Giappone, Corea del Sud e Cina. Avendo un vantaggio in termini di costi, l'industria navale cinese è emersa relativamente di recente, ma ha registrato una rapida crescita.

La figura 2 mostra lo sviluppo della quota di mercato per consegne in unità CGT (unità di misura che indica la stazza lorda compensata cioè la quantità di lavoro necessaria per costruire una nave e viene calcolata moltiplicando la stazza per un coefficiente determinato in base alla tipologia e alle dimensioni di quella particolare nave).

---

<sup>13</sup> Mickeviciene, (2011)

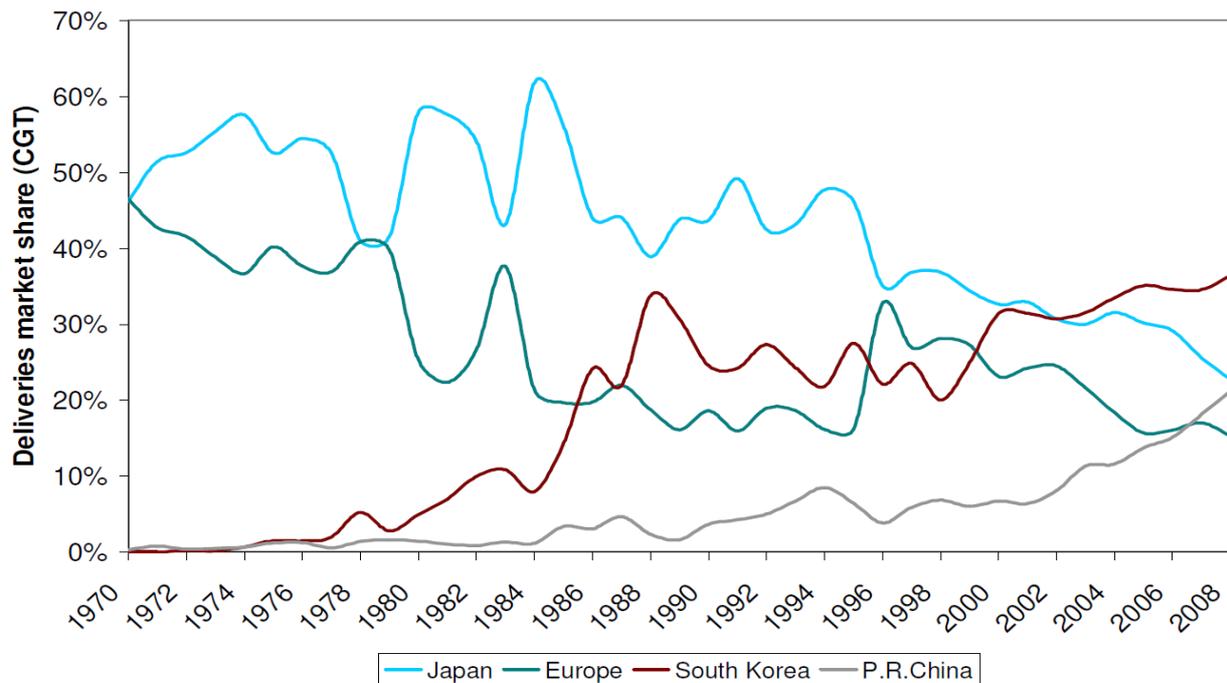


Figura 2: Quota di mercato basata su CGT (ECORYS, 2008)

Dagli anni '70, l'industria cantieristica è cresciuta notevolmente (Figura 3). Nel 2010, le consegne di navi hanno raggiunto il loro valore massimo. Pur essendo un'industria volatile, la cantieristica navale è considerata un'industria strategica per l'economia mondiale, in particolare per il commercio di materie prime. Per le navi mercantili, come bulker, tanker e container, il commercio marittimo è uno dei principali motori della domanda e dell'offerta di navi<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> OCSE, (2018)

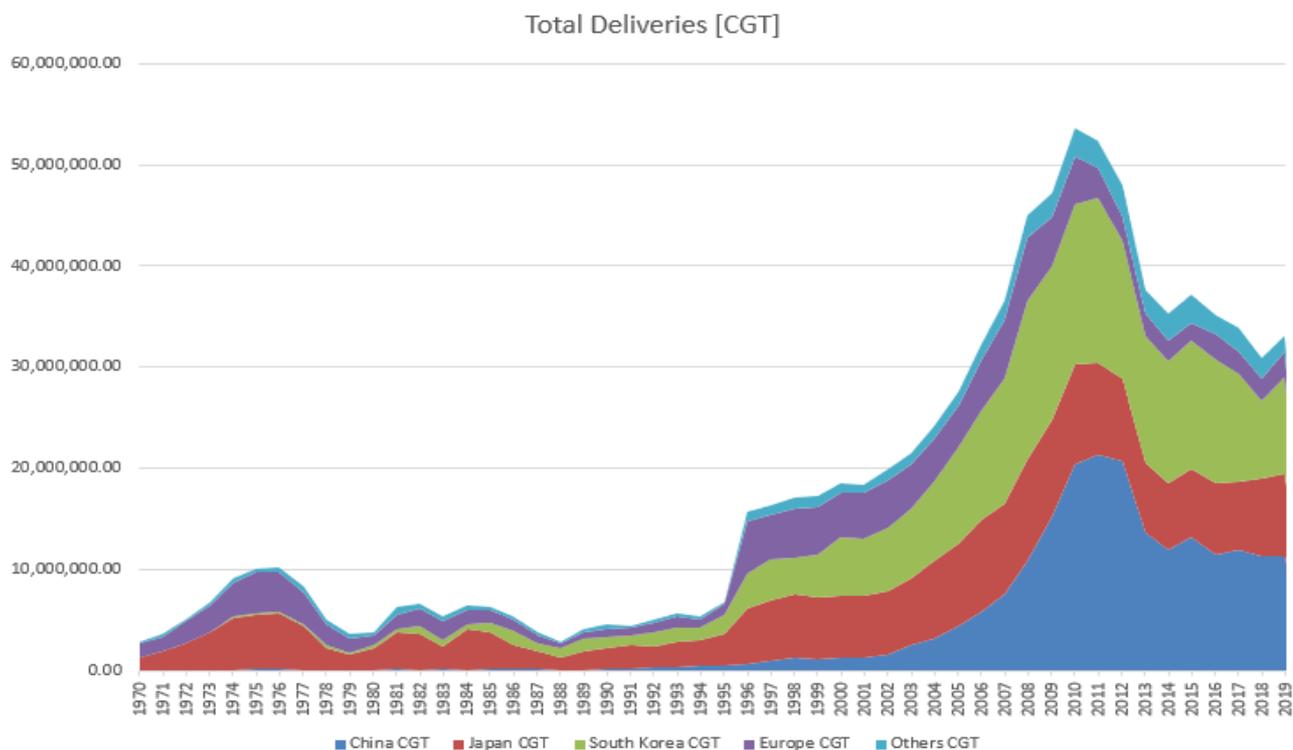


Figura 3: Consegne in CGT (Author calculation based on data from Clarkson)

L'industria della costruzione navale non è un'industria a sé stante. Vi sono fattori interni ed esterni di un altro mercato che incidono sull'industria cantieristica. Prima di immergerci nell'industria cantieristica, sarebbe essenziale comprendere l'approccio che gli economisti marittimi devono eseguire per comprendere i mercati affiliati che svolgono ruoli cruciali nell'industria cantieristica.

Sono quattro i mercati che integrano il settore navale e sono i seguenti:

1. Il mercato dei trasporti. Il mercato del trasporto merci è un mercato in cui si compra e si vende il trasporto marittimo. è costituito da armatori, noleggiatori e broker. Esistono quattro tipi di accordi contrattuali: il noleggio a viaggio, il contratto di nolo, il noleggio a tempo e il noleggio a scafo nudo.
2. Il mercato della vendita e dell'acquisto. Gli acquirenti e i venditori sono armatori. I prezzi delle navi sono molto volatili e questo rende le navi commerciali una fonte vitale di entrate per gli armatori.
3. Il mercato della cantieristica. Questo mercato si riferisce al mercato delle nuove costruzioni. I partecipanti a questo mercato sono armatori e costruttori navali. Le negoziazioni sono più complesse del mercato di vendita e acquisto, poiché la nave deve essere costruita, e si estendono oltre il prezzo a fattori quali le specifiche, la data di consegna, i pagamenti rateali e le finanze.
4. Il mercato delle demolizioni. Le navi vecchie o obsolete vengono vendute come rottame, spesso con speculatori che fungono da intermediari tra gli armatori e i mercanti di demolizioni.

l'economia marittima è enormemente complessa, quindi il primo compito è semplificare il modello individuando i fattori più importanti<sup>15</sup>. Stopford ne ha selezionati dieci, tra le molte influenze sul mercato

<sup>15</sup> Stopford, (2009)

delle spedizioni, come particolarmente importanti. Di questi dieci, cinque sono dal lato della domanda e gli altri cinque dal lato dell'offerta. Le variabili della domanda e dell'offerta sono riportate nella tabella 4.

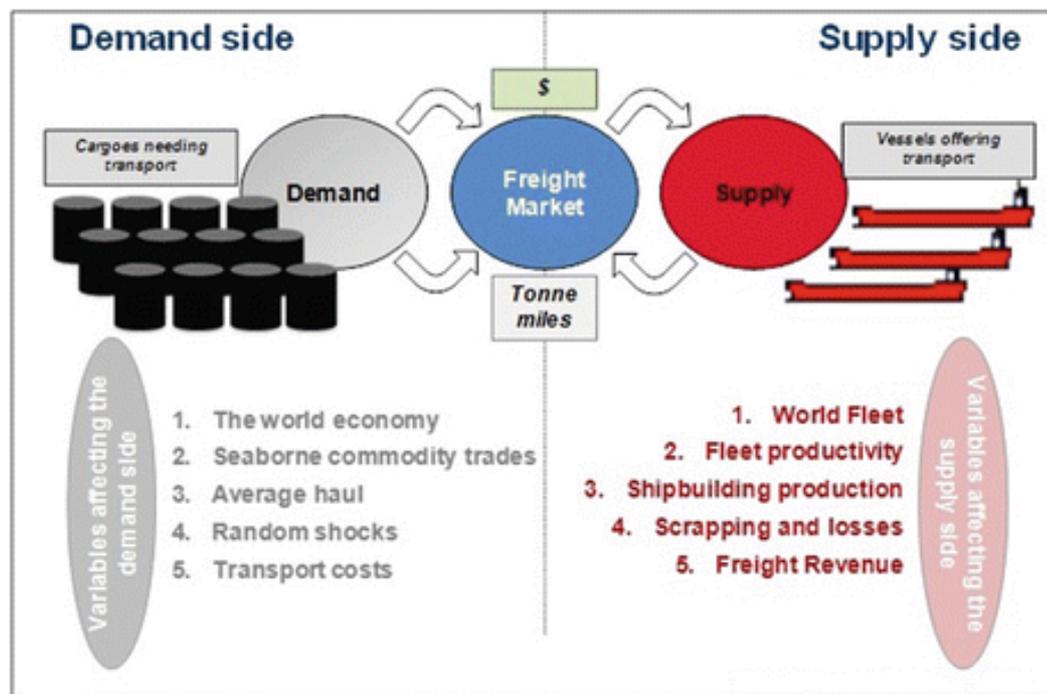


Figura 4: Domanda e offerta dei servizi di trasporto marittimi (Demand and Supply of Maritime Transport Services: Analysis of Market Cycles 2009)

Le cinque variabili chiave della domanda sono l'economia mondiale, il commercio delle materie prime, il raggio medio, gli eventi politici e i costi di trasporto. Stopford ha scoperto che esiste una stretta relazione tra la produzione industriale e il commercio marittimo, quindi l'esame delle ultime tendenze per l'economia mondiale fornisce un avvertimento sui cambiamenti nella domanda di navi. La seconda importante variabile della domanda è la struttura degli scambi di materie prime, che può portare a cambiamenti nella domanda delle navi. La distanza (raggio medio) è la terza variabile della domanda e, ancora una volta, Stopford ha scoperto che ci sono stati cambiamenti sostanziali in passato. Gli eventi politici sono stati la quarta variabile poiché guerre e disordini hanno spesso ripercussioni sul commercio. Infine, i costi di trasporto svolgono un ruolo essenziale nel determinare la domanda a lungo termine<sup>16</sup>.

Anche dal lato dell'offerta ci sono cinque variabili: flotta mondiale, produttività, produzione cantieristica, rottamazione e noli. La dimensione della flotta mondiale è controllata dagli armatori che rispondono alle tariffe di nolo rottamando, realizzando nuove costruzioni e adeguando le prestazioni della flotta. I punti di svolta del mercato dipendono in modo cruciale da come i proprietari gestiscono l'offerta. Sebbene il libro degli ordini fornisca una guida alle dimensioni della flotta mondiale nei prossimi 12-18 mesi, gli ordini futuri e la rottamazione sono influenzati dal sentimento del mercato e sono molto imprevedibili.

<sup>16</sup> Stopford, (2009)

## 2.2 L'industria navale

La produzione navale mondiale è aumentata da 8,4 milioni di GT nel 1960 a 27,5 milioni di GT nel 1977, poi si è dimezzata a 13 milioni nel 1980 e poi è arrivata a 16 milioni di GT nel 1990; successivamente, ha raggiunto i 44 milioni di GT nel 2005<sup>17</sup>.

Un secolo fa, il mercato della cantieristica era dominato dall'Europa, con una quota di mercato mondiale (in CGT) di circa l'80% all'inizio del XX secolo. Inizialmente, la Gran Bretagna aveva una posizione dominante, a causa di vari motivi, tra cui la diminuzione della flotta marittima europea, la mancanza di investimenti, scarse relazioni di lavoro e l'incapacità di aumentare i livelli di produttività, il dominio del Regno Unito si è gradualmente eroso, venendo parzialmente sostituito dall'Europa continentale e dalla Scandinavia<sup>18</sup>.

Negli anni '50, la posizione dell'Europa venne messa in discussione dal Giappone. I cantieri giapponesi hanno gradualmente conquistato il posto dominante in Europa negli anni '70, principalmente attraverso la rapida crescita dell'economia giapponese e di un programma coordinato di navigazione e costruzione navale. La cantieristica assunse la posizione di industria strategica e furono introdotte nuove tecniche di costruzione navale che migliorarono la produttività giapponese<sup>19</sup>. All'inizio degli anni '70, il Giappone e l'Europa insieme dominavano ancora il mercato mondiale con una quota combinata di circa il 90% (nelle consegne di CGT).

All'inizio degli anni '70, la posizione del Giappone è stata, a sua volta, messa in discussione dalla Corea del Sud a causa dell'aumento del costo del lavoro in Giappone. Allo stesso tempo, la Corea del Sud ha combinato il basso costo del lavoro con la scelta di posizionare la costruzione navale come un'industria strategica per il paese. Proprio come il Giappone, è stato avviato un programma industriale attentamente pianificato, iniziando con la costruzione di impianti di costruzione navale da parte di Hyundai e Daewoo, successivamente seguiti da Samsung negli anni '90. A metà degli anni '90, la quota della Corea del Sud era salita al 25% e nel 2005 aveva superato la posizione del Giappone misurata nelle consegne CGT, come mostrato nella Figura 4.

L'ultima sfidante sul mercato internazionale è la Cina. La Cina aveva già un'industria cantieristica attiva, ma una grande espansione è stata realizzata in concomitanza con la forte crescita della domanda a seguito del boom economico cinese. La quota della Cina è salita rapidamente a oltre il 20% delle consegne di navi globali nel 2008 (in CGT). In termini di portafoglio ordini, la Cina ha superato il Giappone nel 2006 come seconda regione cantieristica.

L'attuale distribuzione della produzione cantieristica mostra quindi un forte predominio dei paesi asiatici. La Figura 5 presenta le quote di mercato in termini di completamenti (produzione), portafoglio ordini e nuovi ordini in CGT nel 2008. In termini di completamenti, Corea del Sud, Cina e Giappone rappresentano quasi l'80% della produzione mondiale. In termini di portafoglio ordini, si nota soprattutto l'aumento della quota

---

<sup>17</sup> Stopford, (2009)

<sup>18</sup> ECORYS, (2009)

<sup>19</sup> ECORYS, (2009)

della Cina (62 milioni di CGT), mentre diminuisce la quota del Giappone (31 milioni di CGT). Inoltre, la percentuale dei cantieri CESA in termini di portafoglio ordini è inferiore alla percentuale in termini di completamenti, indicando un'ulteriore erosione della posizione dell'Europa nella cantieristica mondiale nei volumi CGT. Questa tendenza è ulteriormente confermata guardando ai nuovi ordini, che mostrano ancora una volta una quota inferiore dei paesi CESA a livello mondiale.

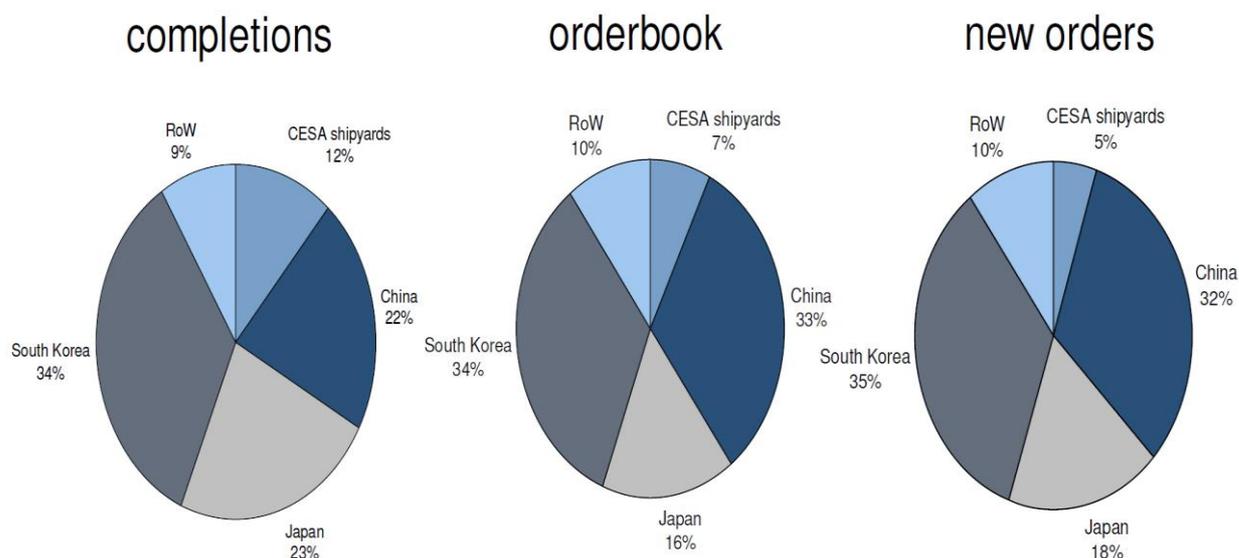


Figura 5: Quote di mercato per consegne, portafoglio ordini e per nuovi ordini nel 2008 in CGT (CESA Shipbuilding Market Monitor,2009[56])

La seguente figura 6 mostra la distribuzione del mercato mondiale per tipologia di nave (libretto ordini) nel 2008. Le navi cisterna, portarinfuse e portacontainer rappresentano la domanda più significativa (in CGT). Seguono navi da carico generale e navi cisterna per il gas. Infine, la nave passeggeri ha il portafoglio ordini più basso in termini di CGT e il resto è leggermente superiore alla nave cisterna per il gas. Se generalizziamo il tipo di nave in quattro e mettiamo le navi da carico generale e le navi cisterna per il gas nelle navi portarinfuse e cisterne, vediamo che queste quattro categorie dominano più del 50% delle navi nel portafoglio ordini. E negli anni più recenti, la tendenza mostra ancora gli stessi risultati.

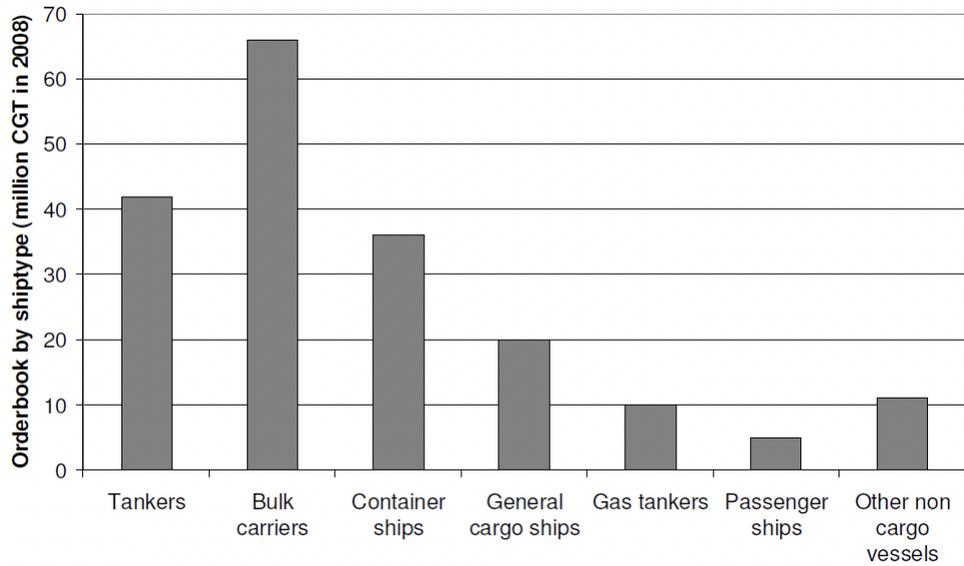
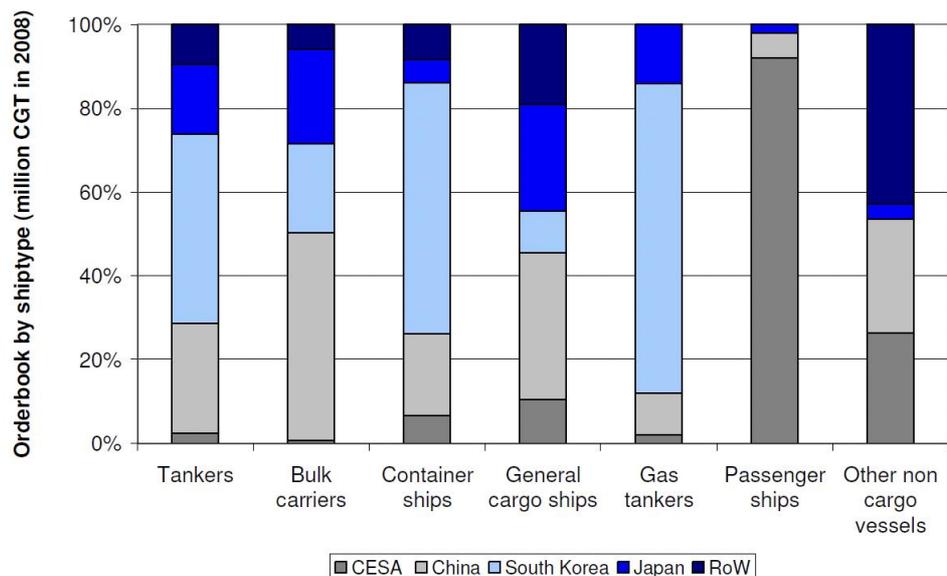


Figura 6: Libro degli ordini (milioni di CGT) per tipo di nave nel 2008 (ECORYS, 2008)

### 2.3 La Costruzione navale per paese

La Figura 7 mostra le quote di mercato (in orderbook) per tipo di nave per i principali paesi/regioni cantieristici nel 2008. Nel segmento delle “navi passeggeri”, i paesi CESA sono dominanti. L'Europa ha anche una posizione relativamente stabile nel settore “altre navi non cargo”. Nel segmento molto più ampio delle “container”, l'Europa ha solo una quota minore. La nuova costruzione di navi cisterna, navi portarinfuse e navi cisterna per il gas è quasi assente in Europa. La notevole quota del 44% di RoW (Resto del Mondo) per “altre navi non cargo” è relativamente sparsa nel mondo con quote di mercato del 7,6% per l'India, 5,7% per Singapore, 5,5% per l'Indonesia, 5,3% per gli USA, 3,5% per la Turchia e 3,1% per il Brasile.

Figura 7: Quote di mercato Orderbook (CGT) delle principali regioni cantieristiche per tipo di nave nel 2008(ECORYS, 2008)



Il grafico conferma che l'Europa ha una forte posizione nei segmenti delle navi passeggeri (crociere) di valore relativamente elevato e delle altre navi non cargo. L'Europa è relativamente forte nelle navi specializzate complesse come le navi da crociera e le navi non mercantili specializzate (comprese le draghe, le navi da rifornimento off-shore). Questo mercato è caratterizzato da una produzione limitata (ad esempio, domanda limitata nel numero di navi, prototipi con poche navi gemelle, processi di produzione personalizzati e basati sulla conoscenza, notevole competenza tecnica e un numero elevato di subappaltatori specializzati).

In un anno più recente, la tendenza è simile. Sulla base del rapporto di mercato dell'OCSE, la produzione cantieristica in termini di CGT è fortemente concentrata nelle tre economie dell'Asia orientale, Cina, Corea e Giappone, che nel 2017 hanno rappresentato l'86% di tutte le CGT consegnate. Questa alta percentuale è rimasta relativamente stabile negli ultimi anni. Nel 2017, la Cina è la più grande economia cantieristica, seguita da Corea del Sud, Giappone e Unione Europea. Il quinto posto è stato rilevato dalle Filippine nel 2014<sup>20</sup>.

Sebbene tutti e quattro i segmenti siano piuttosto concentrati geograficamente (bulker, container e tanker in Asia orientale e crociere/passeggeri in Europa), il mercato sembra essere più competitivo per numero di operatori. La cantieristica è un settore globale in cui cantieri/aziende sono nella competizione internazionale per i contratti. È quindi utile dare uno sguardo più da vicino alla quota di mercato dei cantieri navali per le principali tipologie di navi per analizzare la situazione competitiva nei diversi segmenti. I rapporti dell'OCSE mostrano la concentrazione del mercato tra i cantieri navali. Calcolando l'Indice Herfindahl-Hirschman (HHI) globale per ciascun segmento si ottiene un valore di 0,073 per le rinfuse, 0,096 per i container e 0,093 per le navi cisterna. L'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI) è calcolato sommando il

<sup>20</sup> OCSE, (2008)

quadrato della quota di mercato di ciascun cantiere. Quanto meno concentrato è il mercato (alto numero di cantieri), tanto più basso è l'indice HHI e viceversa. Solo il mercato delle navi da crociera e delle navi passeggeri è leggermente più concentrato con 0,142. Il motivo è che la nave da crociera richiede flussi di lavoro, input e tecnologie avanzate diversi<sup>21</sup>.

Il passaggio dalla costruzione di container alle navi cisterna potrebbe essere più facile per le aziende che entrano nel mercato delle navi da crociera, che presenta barriere all'ingresso più elevate. Pertanto, la maggiore flessibilità dei cantieri navali tra alcuni tipi di navi potrebbe rendere questi segmenti più competitivi<sup>22</sup>.

La figura 8 mostra, nel caso di costruzione delle navi Bulker, che il mercato è relativamente competitivo, essendo la giapponese Imabari Shipbuilding che detiene il 15% della quota di mercato, seguita dalla China

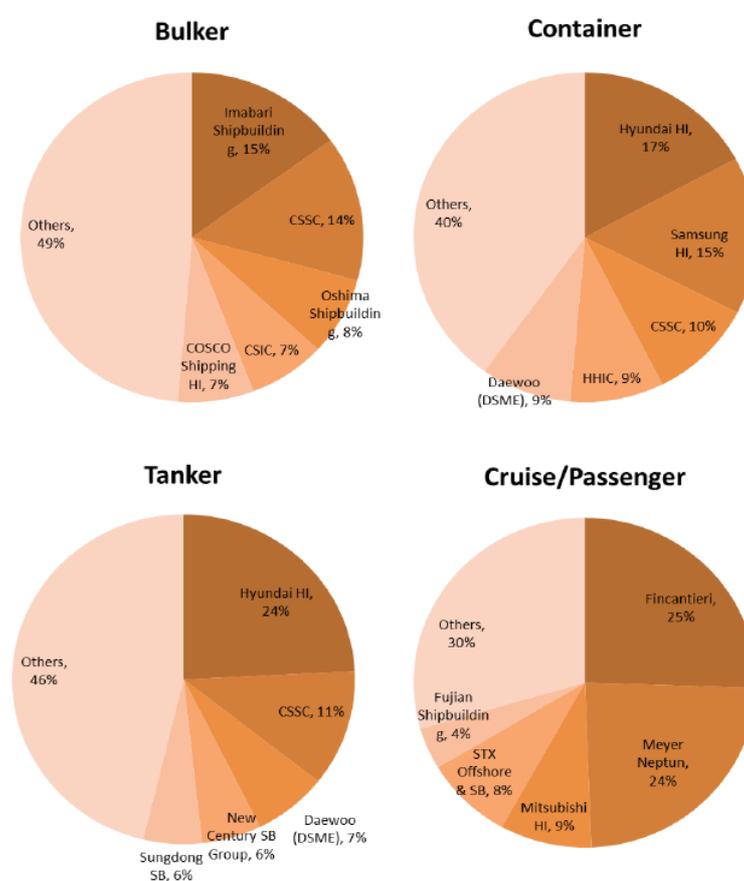


Figura 8: Percentuale di tipo di navi vendute nel 2007 (ECORYS, 2007)

State Shipbuilding Corporation (CSSC) con il 14% e dalla coreana COSCO Shipping del 7% . Altre aziende rappresentano una quota di mercato del 49%, il che ci dice che la concorrenza tra i cantieri navali esiste e funziona in modo abbastanza ragionevole. Questo vale anche per le navi portacontainer e cisterne. Nel segmento Crociere/Passeggeri i cantieri europei sono più concentrati. Due cantieri europei si prendono quasi

<sup>21</sup> OCSE, (2018)

<sup>22</sup> Stott, (2017)

la metà della quota di mercato in termini di consegna. La concentrazione della quota di mercato per le navi passeggeri è dominata dai cantieri italiani Fincantieri, con una quota di mercato del 25%, seguita dalla tedesca Meyer Neptune per il 24%. Sebbene la quota di mercato accumulata delle navi passeggeri, per "altri", raggiunga il 30%, i rapporti dell'OCSE affermano che la concentrazione del mercato in un determinato paese è ancora bassa, il che significa che la concorrenza è sana. La concentrazione del mercato è distribuita equamente nel settore della cantieristica.

#### 2.4 Le quote di mercato sul valore della produzione

Solo guardando i volumi in corso di completamento dall'industria cantieristica europea non è possibile delineare il quadro completo. Sebbene la quota di mercato dell'Europa in termini di volumi sia diminuita nel corso degli anni, l'Europa è riuscita a mantenere una posizione costruendo navi più complesse con un valore aggiunto relativamente più elevato, mentre la produzione di navi di serie più standard si è spostata su altre (meno costo), soprattutto in Asia). Considerando che nel 2007 la quota di mercato del volume di produzione completato (in termini di CGT) era del 17% per l'Europa e dell'82% per l'Asia nel 2007, in termini di valore della produzione (basato sulle consegne effettive) queste cifre sono del 22% e 76% rispettivamente. Ciò conferma l'affermazione secondo cui l'Europa costruisce navi di valore relativamente più elevato rispetto all'Asia. In termini assoluti, il valore della produzione dell'Europa (12,0 miliardi di euro) è stato più o meno uguale al Giappone (12,5 miliardi di euro), superiore alla Cina (9,0 miliardi di euro) e inferiore alla Corea del Sud (17,9 miliardi di euro).

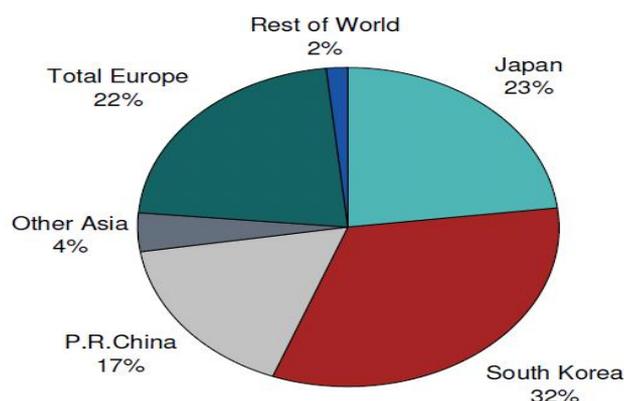


Figura 9: Quote del mercato mondiale delle consegne di valore della produzione per paese nel 2007 (ECORYS, 2009)

Pur fornendo utili spunti sull'evoluzione delle quote di mercato tra i paesi, il grafico nasconde i valori assoluti della produzione. Secondo il rapporto dell'OCSE, nel 2017 la Cina detiene il 35% di tutte le

consegne basate su CGT, seguita dalla Corea del Sud con una quota di mercato del 31% e dal Giappone con il 20%, mentre i cantieri europei hanno rappresentato il 7% del totale delle navi consegnate. Tuttavia, in termini di valore, la percentuale è leggermente diversa. Secondo il rapporto dell'OCSE, la loro quota sul valore totale delle navi consegnate in quell'anno è piuttosto inferiore, con il 28% nel caso della Cina e il 17% per il Giappone. La Corea ha consegnato il 31% di tutte le navi in termini di CGT nel 2017, ma il 35% in termini di valore. Infine, i cantieri europei hanno rappresentato il 7% delle consegne in CGT ma potrebbero catturare il 13% del valore.

Un numero simile emerge se si considerano i nuovi ordini del 2017, per i quali i cantieri europei hanno dominato il settore con ordini per circa 22 miliardi di euro nel 2017, trainati dal forte mercato delle navi da crociera, davanti a Cina (18 miliardi di euro) e Corea (18 miliardi di euro). Il Giappone ha ottenuto ordini per un valore di 3,8 miliardi di dollari (Clarkson Research, 2018). Dei 63,8 miliardi totali di nuovi contratti nel 2017, questo si traduce in quote del 34% per l'intera Europa, del 28%, del 25% per Cina e Corea e del 6% per il Giappone. Ciò dimostra che i cantieri navali europei hanno più valore aggiunto all'interno del progetto di costruzione della nave. Tuttavia, è importante ricordare che il valore qui è uguale al ricavo dei progetti e il valore non è considerato profitto rispetto al costo. Può avere un valore elevato, ma anche il costo potrebbe essere maggiore.

Questi numeri sono una buona rappresentazione della differenza di valore aggiunto nei diversi tipi di navi. È poi interessante notare la differenza nel numero di navi consegnate, con il ricavo complessivo delle navi consegnate. Nonostante Corea del Sud, Giappone e Cina diano un numero elevato di navi, il guadagno totale per ogni Paese asiatico è comunque inferiore a quello dei cantieri europei che operano nel mercato di nicchia.

## **2.5 L'industria navale in Italia**

Dopo aver visto l'industria navale da un panorama mondiale, ora andremo a vedere più nel dettaglio il punto di vista italiano. Come analizzato prima il guadagno totale per ogni paese asiatico è inferiore a quello dei cantieri europei proprio perché operano in un settore di nicchia che è quello dei superyacht.

L'analisi della struttura dei cantieri di superyacht richiede una serie di complesse considerazioni. Innanzitutto, è importante notare che i superyacht rappresentano un tipo di produzione molto particolare, si collocano nella fascia alta della piramide del lusso<sup>23</sup> e rappresentano attualmente circa il 40% in valore del mercato nautico mondiale. Gli yacht di lusso sono prodotti estremamente costosi nella gamma di lusso supremo.

Questi "super-yacht" non possono non essere a conoscenza di una clientela molto facoltosa che, nel glossario dell'alta finanza, viene definita "individui ultra high net worth". Questa categoria d'élite comprende quegli individui con attività finanziarie di oltre trenta milioni di dollari. Nel 2020 il numero di "ultra high net worth

---

<sup>23</sup> Icomia, (2005)

individual" presenti nel mondo è stato di circa 60.000, di cui più della metà equamente distribuiti tra USA ed Europa.

Nella popolazione globale, rappresentano circa l'1% della popolazione totale con un patrimonio netto elevato<sup>24</sup>. Tre anni fa, la rivista Forbes ha inserito 476 miliardari nella sua lista delle persone più ricche del mondo. L'elenco più recente della rivista, pubblicato nel marzo 2006, mostra che il numero di miliardari in tutto il mondo è salito a 793. Ciò non può non riflettersi anche domanda di superyacht, anch'essi marginalmente influenzati dall'andamento generale dell'economia, per queste barche, infatti, la letteratura parla di domanda anticiclica. Così la domanda dei superyacht continua con fattori come la percezione della propria personalità, l'esclusività e l'unicità nel senso che è impossibile anche per i ricchi possedere un simile prodotto di nicchia.

In secondo luogo, va anche notato che la crescita del PIL mondiale ha influenzato la domanda di questi beni di lusso speciali (i beni di lusso normali sono tipicamente dipendenti dal ciclo economico). Il forte aumento del PIL mondiale dopo il 2002 ha portato ad un aumento del numero dei super ricchi in alcuni paesi (nel 2003 il PIL è aumentato del 4,0%, nel 2004 del 5,1%, nel 2005 del 4,3%, nel 2006 del 4,3%,)<sup>25</sup>.

La crescita del ciclo economico mondiale incide sulla domanda di superyacht, nel senso che i ricchi che non sono sufficientemente benestanti per poter acquistare e mantenere i superyacht possono optare invece per assumerli. Pertanto, il noleggio di superyacht è un investimento finanziariamente redditizio per le società di noleggio impegnate in questo settore. Oltre all'acquisto per il noleggio, tipico delle società di noleggio ma anche delle banche e degli istituti finanziari (che spesso utilizzano gli yacht come location per eventi di corporate hospitality con i loro migliori clienti), si possono trovare anche altre forme di acquisto, come la compartecipazione.

Il Global Order Book 2020 di Showboat International riporta che 688 progetti (81.852 piedi di yacht) sono attualmente in appalto o in costruzione. L'Italia ha mantenuto la sua posizione di leader mondiale nella costruzione di yacht di lusso, con 407 unità (29.804 piedi lineari di barche). L'Olanda si è classificata al secondo posto in quella categoria, con 74 unità (10.621 piedi lineari). La Turchia e la Germania hanno mantenuto rispettivamente il terzo e il quarto posto, mentre il Taiwan è salita al quinto posto.

---

<sup>24</sup> Global Private Banking, (2020)

<sup>25</sup> FIMI, (2020)

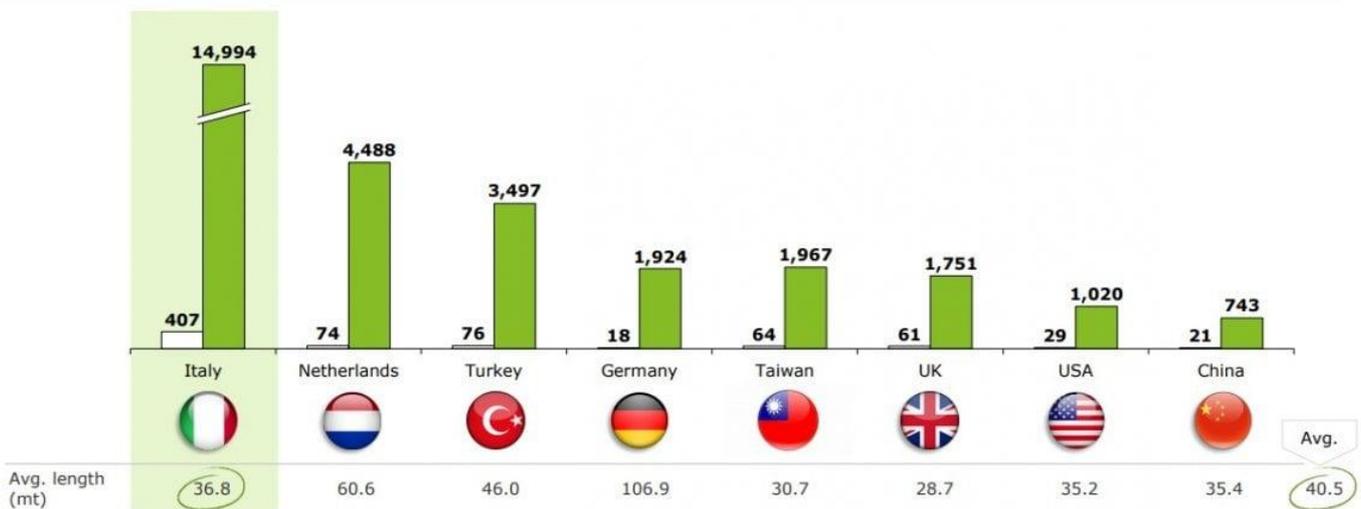


Figura 10: Numero totale di progetti per paese (Deloitte 2021)

Forte della sua costruzione totale, Azimut-Benetti (I) ha mantenuto la sua posizione di primo costruttore mondiale, mentre il Gruppo Ferretti (I) ha mantenuto la sua posizione al secondo posto. Sunseeker (UK) avanza al terzo posto, soppiantando Rodriguez Group, che è sceso al quarto (Rodriguez produce solo superyacht semicustom). Royal Denship (NL), che classificato nono l'anno scorso, è balzato al quinto posto. Germania e Paesi Bassi nel settore dei superyacht a motore personalizzati producono superyacht con una lunghezza maggiore rispetto a tutti gli altri paesi dell'UE.

A livello mondiale, la struttura dei cantieri di costruzione di megayacht è quella di un oligopolio eterogeneo. In un oligopolio eterogeneo un piccolo numero di grandi cantieri domina il mercato. Ogni paese ha pochissimi grandi cantieri, un certo numero di cantieri medi e una pleora di piccoli cantieri che possono svolgere attività di produzione autonoma o lavorare per conto terzi, oppure possono occuparsi di refitting, o eventualmente solo di svernamento, o in alcuni casi un mix di tutte queste attività. I piccoli cantieri possono produrre uno o due superyacht all'incirca ogni due anni (che rappresenta il tempo medio necessario per il completamento di uno yacht). Tutti i grandi e medi cantieri con la loro vasta gamma di piccoli fornitori (produttori di accessori) assemblano i prodotti nel cantiere che conferisce il proprio marchio al superyacht<sup>26</sup>. La presenza di una domanda forte e perdurante nel tempo, come è avvenuto all'incirca negli ultimi dieci anni, unitamente ad un contesto di riconosciuta tradizione e capacità, può portare anche a nuovi entranti. Così in paesi con una tradizione ben nota in questo tipo di costruzioni (USA ed Europa) possono entrare nel mercato cantieri di piccole/medie dimensioni. (A causa della dimensione media mondiale dei cantieri, questi cantieri sono considerati piccoli nei principali paesi produttori, ma il numero di dipendenti è superiore alla media mondiale negli USA. La media mondiale è di circa 20 dipendenti)<sup>27</sup>. Tuttavia, questo non va confuso

<sup>26</sup> D. Cazzaniga Francesetti, (2005)

<sup>27</sup> Icomia, (2007)

con il caso dei nuovi entranti in paesi a basso costo del lavoro, dove i nuovi entranti in questo mercato in crescita rappresentano spesso un investimento speculativo.

Il cluster di Viareggio, le cui ramificazioni si estendono in tutta la Toscana, sarà preso come punto di riferimento di questo studio, sulla base della sua fama mondiale. I dati del 2005 mostrano che la Toscana ha uno dei tre maggiori cantieri italiani stimati a livello internazionale, Benetti (Azimut-Benetti) con sede a Viareggio, il secondo è Ferretti con sede a Forlì, ea distanza il terzo: il gruppo Rodriguez.

Il cluster in Toscana conta circa 229 imprese cantieristiche di piccole/medie dimensioni impegnate nella nautica da diporto, il 26% delle quali ha sede a Viareggio. Inoltre, il cluster toscano comprende circa 450 piccoli produttori di accessori (produttori di beni e servizi). Questi si trovano principalmente a Viareggio e nella circostante lucchesia (27%), l'11% a Massa Carrara e una percentuale simile (11%) a Pisa.

Anche alcuni dei medi cantieri viareggini, conosciuti a livello mondiale, producono superyacht con la tipica procedura di assemblaggio utilizzata in tutto il mondo sia nei cantieri grandi che piccoli/medi. Si segnalano cantieri di medie dimensioni quali: Codecasa, CBI Navi Viareggio, Overmarine 1 e 2, Polo Nautico, Versilcraft, Italyachts, Tecnomar, Antago, Falcon (di proprietà Spreafico), Cantieri Riva (di proprietà Ferretti). Nei dintorni di Viareggio si trovano anche cantieri di medie dimensioni, gli stessi di proprietà dei maggiori protagonisti italiani, che traggono vantaggio dalla vicinanza a Viareggio, come Cantieri Arno (Rodriguez), Cantieri di Pisa (Camuzzi), Cantieri Rossi, Fita Maiora. Sia i cantieri grandi che medi si avvalgono delle PMI dei distretti toscani (ad esempio il distretto del mobile) e delle imprese appartenenti al cluster.

Può sembrare sorprendente che un buon numero di cantieri tutt'altro che grandi abbiano ordini per yacht di oltre 24 metri. Ma questo è proprio dovuto al fatto che la domanda è in crescita e che Viareggio ha raggiunto una solida fama internazionale come produttore di grandi imbarcazioni da diporto.

Accanto ai cantieri, a Viareggio le lavorazioni altamente qualificate sono assicurate ad altissimo livello dalla galassia dei produttori di accessori del sistema locale, dei distretti e dei terzisti che circondano i cantieri dei megayacht. L'artigianato raffinato non è solo una caratteristica intrinseca del cantiere di montaggio centrale. Vale la pena sottolineare che i produttori di accessori non servono solo i cantieri navali nazionali e internazionali, ma anche porti da diporto e imbarcazioni private o noleggate o altri clienti che costituiscono importanti segmenti di mercato.

Viareggio è infatti diventata un “marchio” e produrre a Viareggio è ormai una garanzia.

I superyacht sono o totalmente custom made o sono prodotti “semicustomizzati” ma è sempre arduo distinguere tra yacht custom e semi custom. È importante notare che nel settore delle costruzioni di superyacht i grandi yacht, hanno un carattere parzialmente industriale. L'aspetto "industriale" si riferisce ai materiali utilizzati per la costruzione dei megayacht. L'utilizzo dell'acciaio o della fibra di vetro implica una produzione di tipo industriale rispetto ai precedenti processi di trattamento del legno eseguiti dai maestri d'ascia.

La produzione di yacht semicustom consente di velocizzare i tempi di preparazione e consegna, con il vantaggio di poter affrontare con maggior successo la sfida della concorrenza e di agevolare le attività di marketing volte a soddisfare le richieste di una clientela impaziente. I cantieri più grandi hanno una quota sostanziale dei profitti di queste navi prefabbricate. I profitti sono più elevati poiché le esigenze dei clienti possono essere soddisfatte prontamente. Come spesso accade per i progetti di yacht di successo, viene prodotta una piccola serie di scafi identici, ognuno dei quali verrà poi personalizzato secondo i desideri del cliente e sotto la supervisione del cliente. La domanda di yacht semicustom è in aumento, poiché la gamma di clienti comprende ormai non solo i singoli acquirenti, ma anche le società di noleggio (che acquistano anche un consistente quantitativo di yacht usati).

Allo stesso tempo, una nuova filosofia mette in evidenza la produzione non solo di yacht semicustom ma anche di superyacht totalmente custom made. Per l'industria questo significa aumentare gli investimenti in Ricerca e Sviluppo e coinvolgere tutte le PMI fornitrici dei principali componenti in un modello di "piattaforma condivisa".

L'approccio "piattaforma" allo sviluppo del prodotto significa accelerare il time-to-market e farlo bene la prima volta. 'Platform' è un team di professionisti che lavorano insieme alla progettazione di una nuova imbarcazione sin dall'inizio sotto la guida del grande cantiere. Con questo approccio, il fornitore può preassemblare le parti come nell'industria automobilistica, ma ciò implica che i fornitori devono apprendere il know-how per migliorare le prestazioni mediante l'uso combinato di ricerca e sviluppo, progettazione assistita da computer e competenze. Chiaramente, però, in questa prospettiva si intensifica la dipendenza delle PMI dall'impresa più grande.

Il Gruppo LVMH e il gruppo Azimut stanno implementando questo modello. A causa degli elevati costi del lavoro e degli stipendi nonché delle elevate capacità tecnologiche che caratterizzano il panorama produttivo europeo (e, in Europa, italiano), queste aziende del settore nautico qui, come le loro controparti in altri segmenti manifatturieri, sono sempre più orientandosi verso metodi di produzione di massa basati sulla tecnologia.

I costi e i prezzi dei superyacht non possono essere definiti univocamente per tutti i cantieri e per tutti gli yacht in quanto dipendono da elementi volatili quali la fama del cantiere e del progettista, la qualità e il carattere innovativo degli allestimenti tipici del particolare cantiere in questione, percezione del lusso degli allestimenti interni, quest'ultimo l'aspetto più dispendioso: secondo P. Miller di IUMI (dati 2002), il 30% dei costi è riconducibile ad 'interior design e allestimenti', più il 3% di 'extra' e 'equipaggiamento speciale'. Un aumento di pochi metri della lunghezza dello yacht può raddoppiare il prezzo complessivo.

I megayacht sono spesso un marchio di una grande azienda nautica, o talvolta di un grande conglomerato, a causa del notevole supporto finanziario richiesto.

L'esame di questo settore di nicchia piuttosto particolare dei cantieri di produzione di superyacht rivela che proprio perché ha conosciuto un periodo prolungato di crescita della domanda, sono sorti una serie di nuovi fenomeni.

La pressione sui prezzi esercitata dai nuovi entranti (ma anche la possibilità che la domanda possa in futuro subire un calo - e il calo potrebbe essere brusco) sembra portare verso:

- accanita selezione tra i cantieri UE e USA, da cui solo l'Italia è uscita finora indenne;
- una situazione in cui i paesi emergenti a basso costo del lavoro stanno conquistando quote di mercato sempre maggiori;
- una maggiore delocalizzazione, tra le altre modalità di difesa, dei cantieri occidentali e italiani;
- lo sviluppo di piattaforme tecnologiche da parte dei maggiori cantieri (in forte consolidamento); tali piattaforme possono tradursi in risparmi sui costi, verticalizzazione dei rapporti con le PMI e forte aumento della delocalizzazione produttiva)

Infine, uno sguardo nuovo ai possibili mezzi di difesa delle PMI cluster e dei distretti occidentali e italiani che operano nel campo della produzione di grandi yacht.

## CAPITOLO 3: IL GRUPPO “SANLORENZO”

### 3.1 STORIA DELL’AZIENDA

Le origini della Sanlorenzo risalgono al 1958, quando Gianfranco Cecchi e Giuliano Pecchia hanno avviato l’attività di costruzione di imbarcazioni a Limite sull’Arno (FI). Il cantiere prende il nome dalla piazza centrale della cittadina in cui viene fondato. La produzione inizia con la costruzione di *yacht* in legno *flybridge* a motore. Nel 1960 è costituito dagli stessi Cecchi e Pecchia il “Cantiere San Lorenzo”.

Il fatto che Sanlorenzo sia diventata l’azienda che è oggi è il risultato di una combinazione fruttuosa tra una posizione geografica strategica, la piccola città di Limite sull’Arno, conosciuta nel mondo come la culla della cantieristica italiana, e due persone chiave: Giovanni Jannetti, che nel 1972 acquista il cantiere dai suoi due fondatori, dandogli le caratteristiche di qualità di lavorazione, comfort di bordo e affidabilità di navigazione che hanno reso subito famosa la Sanlorenzo, e Massimo Perotti, proprietario del cantiere dal 2005.

Il materiale in vetroresina introdotto da Janetti era ancora abbastanza sconosciuto, ma fu un successo immediato, anche grazie ai ridotti costi di produzione che permisero di creare barche più grandi e confortevoli. Jannetti portò anche il valore aggiunto della personalizzazione, offrendo la possibilità di personalizzazione degli yacht. Nel 1985 viene varata la prima barca con scafo in vetroresina e nel 1999 trasferita la sede ad Ameglia (SP). Nel 2005, l’azienda assume la denominazione attuale: Sanlorenzo S.p.A., anno in cui Massimo Perotti prende il testimone diventando l’attuale Presidente Esecutivo.

Perotti segue un percorso di continuità, coerente con le radici del marchio, basato sulla dedizione al raggiungimento dei risultati prefissati senza compromessi, in un approccio di continua sperimentazione, senza però mai tradire il passato. Il che significa guardare sempre avanti, basandosi su basi solide che puntano alla qualità, ma con il desiderio di esplorare nuovi modi di vivere l’acqua, al passo con gli stili di vita contemporanei, offrendo soluzioni che rispondano alle esigenze particolari. In altre parole, un perfetto equilibrio tra innovazione e tradizione, un dialogo virtuoso tra uomo e macchina. Perotti affronta sfide come l’ingresso nella complessa realtà del mondo dei superyacht, l’ampliamento della gamma Yacht con nuove linee per rispondere ai nuovi stili di navigazione, e porta l’estro contemporaneo agli interni grazie a concetti di design presi dal settore residenziale che contribuiscono al successo di Sanlorenzo, in un’inarrestabile ascesa.

Con l’ingresso di Perotti, Sanlorenzo inizia a vendere gli *yacht* a livello mondiale e, pur mantenendo sempre fede al proprio concetto di *yacht* personalizzato negli allestimenti interni ed esterni, ampliato costantemente le proprie linee di prodotto.

Nel 2007 apre il cantiere di Viareggio con lo scopo di ospitare la produzione di yacht in vetroresina con una lunghezza di oltre 30 metri. Lo stesso anno vede anche il varo degli yacht SD92 e 40Alloy, entrambi premiati agli Show Boat Design Awards e ai World Superyacht Awards.

Nel 2010 Sanlorenzo vara 46Steel, il primo superyacht dislocante in acciaio, e nel 2011 nasce SL94, imbarcazione che vince il premio “Boat of the Year”. Nel 2011 Sanlorenzo, per la prima volta, si piazza al terzo posto a livello mondiale tra i cantieri che producono yacht oltre i 24 metri.

Nel 2013 Sanlorenzo vara lo SL118, yacht che diventa l'ammiraglia della gamma Sanlorenzo in vetroresina, mentre il 2015 vede il varo del 460Exp e dell'SL86.

Nel 2016 arriva la decisione di acquistare il sito produttivo di La Spezia, sede di Sanlorenzo Superyachts, e dell'apertura di un centro di ricerca e sviluppo per la creazione di nuovi modelli a Massa.

Nel 2018 Bluegame, azienda specializzata nella progettazione e produzione di sport utility yacht in composito, entra a far parte delle partecipazioni del Gruppo Sanlorenzo.

Dall'arrivo di Perotti le vendite sono quasi decuplicate, senza mai venir meno alle aspettative dei diportisti, che sono rimasti fedeli all'azienda nel tempo, grazie a uno stile e a una qualità che li fa sentire di essere proprietari di qualcosa di unico, ma anche riconoscibile, distintivo, con linee esterne che si evolvono pur rimanendo senza tempo e immutabili. Il segno di un oggetto da tramandare attraverso le generazioni.

Oggi la Sanlorenzo quindi è presente in Italia con quattro stabilimenti produttivi ad Ameglia, La Spezia, Viareggio e Massa e opera in tutto il mondo attraverso i propri rappresentanti del marchio.

Il 2019 è l'anno che vede Sanlorenzo quotato alla Borsa di Milano Segmento STAR.

A livello di struttura attuale le quattro sedi hanno funzioni diverse:

- ✓ Ameglia (SP) è sede principale dell'azienda e sito per la produzione di yacht di medie e grandi dimensioni;
- ✓ il cantiere navale di La Spezia è riservato alla produzione di superyacht;
- ✓ il cantiere di Viareggio (LU) è riservato alla produzione di motoryacht in vetroresina oltre i 100 piedi;
- ✓ il cantiere di Massa opera come centro di studio e sviluppo di nuovi modelli.

Come riportato in figura 11, il Gruppo Sanlorenzo include:

- ✓ Sanlorenzo S.p.A. (Capogruppo)
- ✓ BluegameS.r.l.(Società controllata)
- ✓ Marine Yachting Monaco S.A.M. (Società controllata)
- ✓ Sanlorenzo Baleari SL (Società controllata)
- ✓ Sanlorenzo of the Americas LLC (Società controllata)
- ✓ Super Yachts Cote D'AzurS.a.r.l.(Società nella quale la Capogruppo detiene indirettamente la maggioranza dei diritti di voto).

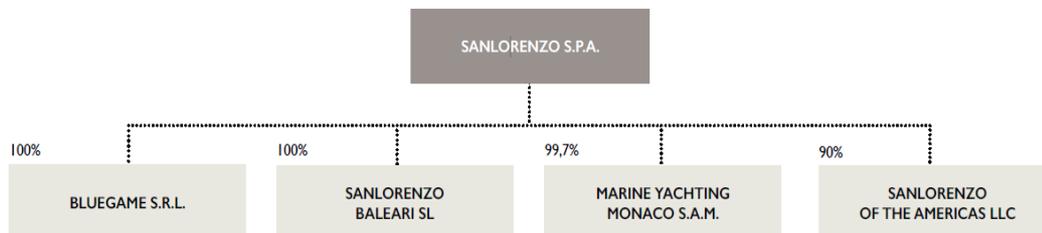


Figura 11 – organigramma societario del Gruppo al 31 dicembre 2020

Fonte: SANLORENZO s.p.a, *Relazione finanziaria annuale 2020*, Ameglia (SP), 2021.

Sanlorenzo è l'unico top player dell'industria nautica internazionale con un fatturato attuale significativamente superiore rispetto al periodo pre-crisi.

La crescita costante ha portato negli anni la Sanlorenzo a diventare il primo costruttore di superyacht superiore a 30 metri e a scalare in un decennio la classifica fino alla prima posizione in questo settore come illustrato nella tabella 12 da cui emerge che la Sanlorenzo occupava nel 2007/2009 la settima posizione mentre già nel 2015/2017 è arrivata ad occupare la prima posizione per questo segmento di yacht.

2007 / 2009		2015 / 2017	
YARD	YACHTS DELIVERED	YARD	YACHTS DELIVERED
1. Azimut Yachts	39	1. Sanlorenzo	39
2. Benetti	35	2. Benetti	34
3. Westport Yachts	33	3. Sunseeker	22
4. Overmarine Group	21	4. Custom Line	18
5. Sunseeker	21	5. Gulf Craft	18
6. Leopard Yachts	20	6. Feadship	17
7. Sanlorenzo	14	7. Ocean Alexander	14
8. Feadship	14	8. Princess Yachts	13
9. Baglietto	14	9. Montecarlo Yachts	11
10. Custom Line	14	10. Heesen Yachts	10

Figura 12 – top superyacht builders over 30m by number of units

Fonte: SANLORENZO s.p.a, *Log Book*, 2019

Nella classifica globale dei costruttori la Sanlorenzo si colloca come secondo player mondiale.

Il Global Order Book 2021 di Boat International (vedi tabella 13) colloca Sanlorenzo al secondo posto a livello mondiale per totale di metri di lunghezza costruiti, nominando l'Azienda “il costruttore monomarca più prolifico al mondo”, visti i suoi 87 progetti nel 2020, in crescita del 12% rispetto al 2019.

2021 RANK	COMPANY	TOTAL LENGTH (M)	NUMBER OF PROJECTS	AVERAGE LENGTH (M)	NUMBER OF PROJECTS 2020	2020 RANK
1	Azimut-Benetti	3,521	100	35.2	101	1
2	Sanlorenzo	3,089	86	35.9	87	2
3	Feadship	1,162	17	68.4	16	3
4	Ocean Alexander	1,119	35	32.0	31	7
5	Lürssen	1,049	9	116.6	9	5
6	Damen Yachting	1,028	15	68.5	14	6
7	Horizon	721	25	28.8	24	9
8	Overmarine	692	16	43.3	12	10
9	The Italian Sea Group	688	12	57.3	5	NEW ENTRY
10	Heesen Yachts	626	11	56.9	13	8
11	Oceanco	566	5	113.2	3	15
12	Bilgin Yachts	499	7	71.3	5	13
13	Palumbo	442	11	40.2	8	18
14	Baglietto	422	10	42.2	10	11
15	Turquoise Yachts	334	5	66.8	6	14
16	Cantiere delle Marche	329	9	36.6	9	17
17	Heysea Yachts	315	9	35.0	11	12

Figura 13 –Top 20 builders by lenght builders

Fonte: GLOBAL ORDER BOOK, Showboats International, 2021

La crescita di Sanlorenzo è stata accompagnata da un parallelo e altrettanto impressionante aumento nell'area delle risorse umane, costantemente formate per soddisfare i più alti standard qualitativi del settore. Il personale, come si evince dalla figura 14, non è mai stato ridotto o riorganizzato, anche nei momenti di flessione del mercato. Oggi il Gruppo Sanlorenzo impiega circa 500 persone e collabora con una rete di oltre 1.500 imprese artigiane qualificate.

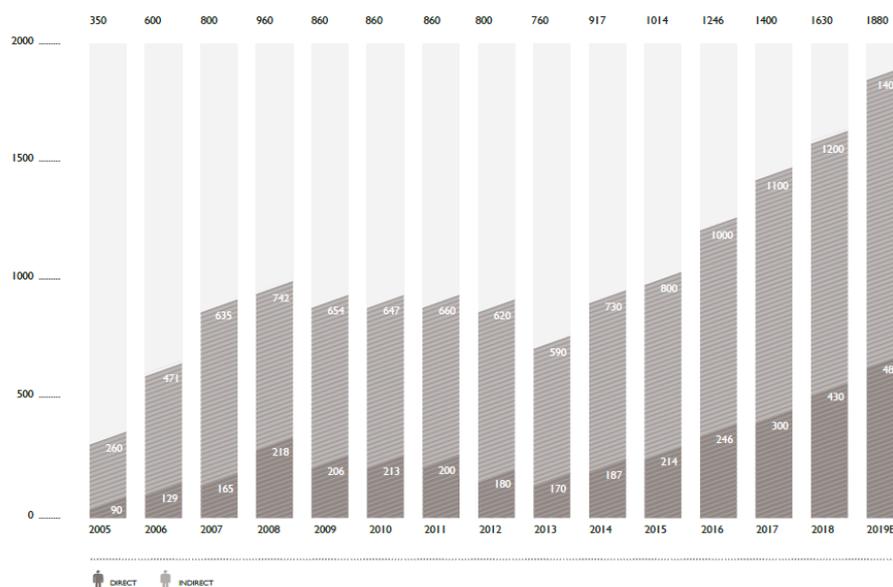


Figura 14 – numero risorse umane impiegate dal 2005 al 2019

Fonte: SANLORENZO s.p.a, Log Book, 2019

### 3.2 L'implementazione della Balanced Scorecard

Come abbiamo visto nel Capitolo 1, la struttura standard della Balanced Scorecard si basa su quattro prospettive: finanziaria, clienti, processi interni, ed apprendimento e crescita. Ovviamente, come strumento di controllo di gestione, il management aziendale avrà l'opportunità di ampliare le prospettive da monitorare,

se questo aiuta a descrivere meglio la strategia aziendale. Per ogni prospettiva, si considerano i seguenti fattori:

- Obiettivi, ovvero quali obiettivi strategici intendiamo raggiungere per avere successo;
- Metriche, ovvero quali indicatori possono essere utilizzati per misurare le prestazioni;
- Target, valori quantificati che si intendono raggiungere in ogni misura per avere soddisfazione delle prestazioni;
- Iniziative, quali attività o comportamenti strategici sono pianificati o saranno implementati Per raggiungere l'obiettivo.

Al fine di predisporre la prospettiva economico-finanziaria della Balanced Scorecard, è necessario determinare gli obiettivi e le misure che possono monitorare la soddisfazione degli azionisti della società. Gli obiettivi economici e finanziari possono essere correlati alla redditività, ad esempio misurata dal reddito operativo, dal rendimento del capitale investito o dal valore economico realizzato. Altri obiettivi economici e finanziari possono essere la rapida crescita delle vendite, la riduzione dei costi o la generazione di flussi di cassa. Nell'ambito della strategia aziendale, in ogni fase del ciclo di vita dell'azienda, o più precisamente, in ogni singola business unit, gli obiettivi possono essere molto diversi. A tal proposito si possono individuare tre diverse fasi, ognuna delle quali è caratterizzata da una diversa strategia della business unit <sup>29</sup>: sviluppo; manutenzione; raccolta. Gli obiettivi economici e finanziari della fase di crescita e sviluppo si concentrano sull'aumento delle vendite (in nuovi mercati, a nuovi clienti), al mantenimento di livelli di costo commisurati ai concetti di prodotto e processo, al miglioramento dei sistemi e delle competenze dei dipendenti e l'acquisizione di nuovo marketing, alle vendite e distribuzione canali. Gli obiettivi economico-finanziari della fase di mantenimento si concentrano su indicatori di misurazione tradizionali quali ritorno sull'investimento (ROI), reddito operativo e risultati industriali complessivi, con l'obiettivo di ottenere notevoli ritorni dal capitale messo a disposizione dall'azienda. Infine, gli obiettivi economici e finanziari dell'azienda nella fase di raccolta si concentrano sul flusso di cassa, ovvero ogni investimento deve avere ritorni sicuri e veloci. Al fine di preparare la prospettiva del cliente di una Balanced Scorecard, è necessario determinare gli obiettivi e le misure che possono monitorare la soddisfazione del cliente. Tipicamente, queste misure includono il tasso di acquisizione di nuovi clienti, la quota di mercato del segmento di mercato selezionato e/o il tasso di difettosità del prodotto/processo <sup>30</sup>. Pertanto, in questo caso, l'azienda è tenuta a monitorare attentamente tutti i fattori trainanti legati alla soddisfazione del cliente: dall'accorciamento dei tempi di consegna al rispetto dei tempi di consegna, dalla promozione dell'innovazione attraverso l'introduzione continua di nuovi prodotti e servizi all'attivazione da parte dell'azienda di efficaci servizi di assistenza. capacità di servizio di vendita. In breve, la prospettiva del cliente fornisce una serie di informazioni che possono riassumere la percezione, da parte della clientela presa in caso, della capacità dell'azienda di aggiungere valore.

La prospettiva dei processi interni, invece, mira a monitorare la capacità dell'azienda a sviluppare nuovi processi produttivi in base alle tendenze del mercato e alle esigenze dei clienti. In particolare, dal punto di

vista dei processi interni, i manager aziendali dovrebbero essere in grado di definire e monitorare i processi chiave per il raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari futuri e di soddisfazione del cliente. In questo senso, indicatori come il time to market di nuovi prodotti, il numero di nuovi processi implementati e/o il rapporto tra le vendite di nuovi prodotti e le spese di ricerca e sviluppo possono rappresentare importanti informazioni sul livello di valutazione. In tal modo, i manager aziendali devono monitorare l'andamento dell'intera catena del valore.

### 3.3 La Balanced Scorecard dell'azienda San Lorenzo

Dopo aver descritto i vari passaggi per l'implementazione di una Balanced scorecard, in questo paragrafo costruiremo tale modello per l'azienda San Lorenzo e divideremo il lavoro in quattro fasi:

1. Esplicitazione della mission
2. Elaborazione delle quattro prospettive
3. Individuazione degli indicatori di performance
4. Realizzazione della Balanced Scorecard.

#### 3.3.1 Esplicitazione della mission

Sanlorenzo costruisce yacht su misura da oltre 60 anni secondo lo stile e i desideri dei suoi clienti.

*“La produzione di ogni imbarcazione prevede diversi momenti di personalizzazione, alla base dei quali c'è l'ascolto. Il primo passo è identificare le esigenze dell'armatore e sviluppare un progetto di personalizzazione degli spazi interni, definire il numero delle cabine, le dimensioni e la loro destinazione d'uso in base alla sua interpretazione di piacere, relax e divertimento”<sup>28</sup>.*

La mission della Sanlorenzo è di proporsi come *“cantiere degli armatori che non accettano compromessi, il luogo in cui esplorare l'innovazione attraverso l'esperienza, dove creare e costruire la propria imbarcazione, uno yacht resistente alle prove del tempo e del mare”<sup>29</sup>*. Tutto questo con la chiara visione di voler essere sempre riconosciuti come punto di riferimento nella realizzazione di yacht e superyacht su misura. Sin dall'origine Sanlorenzo ha sempre coltivato uno stretto legame con gli armatori, basati sulla conoscenza, la familiarità, una visione condivisa, creando una "comunità", un legame stretto, da trasmettere ad altri: quelli che hanno acquistato uno yacht Sanlorenzo non solo ritornano all'azienda quando vogliono un'altra barca, ma spesso trasmettono questa preferenza anche all'interno delle loro famiglie. Conoscere Sanlorenzo in prima persona significa, per il cliente, contatto ravvicinato con i suoi valori: la ricerca necessaria per creare oggetti innovativi che non si lasciano mai influenzare dalle mode passeggere; la personalizzazione, grazie alla quale ogni yacht è unico, fatto per il suo armatore, che si concretizza attraverso l'alta artigianalità e la selezione dei materiali migliori disponibili sul mercato e l'*interior design*,

---

<sup>28</sup> [www.sanlorenzoyacht.com](http://www.sanlorenzoyacht.com)

<sup>29</sup> [www.sanlorenzoyacht.com](http://www.sanlorenzoyacht.com)

che entra a far parte del mondo nautico<sup>30</sup>. Per la Sanlorenzo è importante creare oggetti "senza tempo" ossia sempre attuali, come se fossero stati appena creati. Ciò non implica pensare di poter catturare il passato, ma significa partire da radici solide per raccontare la realtà del momento. Secondo la Sanlorenzo gli stili di vita sono cambiati ma ogni oggetto dovrebbe avere la capacità di rispondere a questi cambiamenti, senza cercare di essere alla moda, ossia di conformarsi allo stile del presente per poi scomparire rapidamente. L'approccio al design deve quindi focalizzarsi sui "classici", come avviene per gli yacht Sanlorenzo che mantiene uno stile chiaro, coerente e allo stesso tempo accattivante. Mescolando tradizione e innovazione con intelligenza, le barche di Sanlorenzo hanno sempre conservato un senso di equilibrio, linee pulite ed eleganza. Sono riconoscibili anche da lontano grazie al design slanciato delle finestre, una costante immutata nel tempo. La filosofia della Sanlorenzo è costruire barche emozionanti a cui nessuno vorrebbe mai rinunciare, pezzi di storia personale da trasmettere da padre in figlio in modo che non vadano perduti. Ciò è comprovato dalla fedeltà dei diportisti della Sanlorenzo in quanto chi compra uno yacht Sanlorenzo torna sempre all'azienda quando desidera acquistare uno yacht diverso o più grande. Nessun armatore riesce più a rinunciare a quelle linee, agli interni curati nei minimi dettagli, all'affidabilità in mare sempre garantita. Sono questi i fattori che generano un legame tra l'armatore e il cantiere e che rafforzano un rapporto personale che continua nel futuro.

### **3.3.2 Elaborazione delle quattro prospettive**

Dopo aver individuato la mission, ci concentriamo ora sull'elaborazione delle quattro prospettive, e quindi sulla costruzione della mappa strategica di San Lorenzo. Nel processo di costruzione partiremo dall'aspetto economico-finanziario fino a quello della crescita ed apprendimento, definendo le relazioni causali tra le diverse variabili e gli obiettivi strategici<sup>31</sup>:

1. Prospettiva economico-finanziaria:

Obiettivo: mantenere costante il numero di ordini delle navi nel mondo:

questo primo aspetto riguarda la presenza internazionale dell'azienda nel mercato nautico

2. Prospettiva clienti:

Obiettivo: yachting satisfaction;

La soddisfazione che hanno i clienti per li yacht SanLorenzo dipende fortemente dal servizio offerto e dall'alta qualità del prodotto.

3. Prospettiva processi interni:

Obiettivo: controllo dei processi di interior design;

---

<sup>30</sup> SANLORENZO s.p.a, *Log Book*, 2019

<sup>31</sup> Per gli obiettivi verrà utilizzato il report di SanLorenzo dell'anno precedente

Per questo terzo aspetto sono molti i driver da cui dipende la realizzazione degli interni come materiali, mano d'opera, controllo qualità, magazzino e gestione ante e post vendita.

#### 4. Prospettiva crescita ed apprendimento:

Obiettivi: Capacità di SanLorenzo di raggiungere la prima posizione mondiale in costruzione di yacht e superyacht e diversificazione dei mercati.

Per un'azienda come questa il quarto aspetto risulta vitale per superare i competitors nel mercato.

### 3.3.3 Individuazione degli indicatori di performance

Definita la mappa strategica possiamo ora all'elaborazione degli indicatori di performance per ogni variabile analizzata.

#### Indicatori economico-finanziari:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>
Mantenere il fatturato	Ricavi
Controllo degli ordini	Costi fissi e costi variabili

La variabile chiave per SanLorenzo è mantenere come detto la sua presenza internazionale, che rappresenta la sintesi del successo dell'azienda (ricavi) e della sua gestione efficace dei propri processi caratteristici (costi variabili) e i propri cantieri (costi fissi).

#### Indicatori prospettiva clienti:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>
Yachting satisfaction	Valore contratti stipulati per ciascun privato
Immagine aziendale	Numero di eventi organizzati dalla SanLorenzo

In questo aspetto diventa di vitale importanza la presenza internazionale della San Lorenzo la quale ruota su due aspetti fondamentali quali la yachting satisfaction e l'immagine aziendale.

#### Indicatori prospettiva processi interni:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>
sviluppo del business dei servizi	Numero di operazioni della SanLorenzo

Qui sono stati individuati che i processi operativi sono di elevata importanza nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare sia i clienti che gli azionisti.

#### Indicatori prospettiva apprendimento e crescita:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>
Innovazione di prodotto e di processo	Investimenti
Diversificazione dei mercati	Iniziative per progetti di strategie

L'ultima prospettiva della Balanced Scorecard valuta gli asset intangibili aziendali, che possono essere individuati nell'innovazione del prodotto e nello sviluppo di "megacantieri". Tale aspetto deriva dal fatto che senza investimenti nello sviluppo dei processi ben difficilmente si potranno conseguire gli obiettivi a lungo termine, con inevitabili ripercussioni negative sui risultati economici.

### **3.3.4 Realizzazione della Balanced Scorecard**

Ora che abbiamo individuato gli indicatori per ogni prospettiva, passiamo alla realizzazione della scheda bilanciata e quindi all'utilizzo dei target da assegnare a ciascun indicatore<sup>32</sup>. Grazie alla Balanced Scorecard la direzione dell'azienda è come se avesse una fotografia quasi in tempo reale dell'andamento, grazie all'analisi dei target ed i risultati ottenuti.

#### Prospettiva economico-finanziaria:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>	<b>Target:</b>	<b>Risultati attuali:</b>
Mantenere il fatturato	Ricavi	455,9 mln	457,7 mln
Controllo degli ordini	Struttura dei costi	66,0 mln	70,6 mln

#### Prospettiva clienti:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>	<b>Target:</b>	<b>Risultati attuali:</b>
Yachting satisfaction	Valore contratti stipulati per ciascun privato	86	87
Immagine aziendale	Numero di eventi organizzati dalla SanLorenzo	20	26

#### Prospettiva dei processi interni:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>	<b>Target:</b>	<b>Risultati attuali:</b>
Sviluppo del business dei servizi	Numero di operazioni della SanLorenzo		Contratti di leasing Coperture assicurative Attività di charter

<sup>32</sup> Per la valutazione dei target da assegnare, verranno utilizzati i dati di bilancio dell'anno precedente.

Prospettiva di crescita ed apprendimento:

<b>Obiettivi:</b>	<b>Indicatori:</b>	<b>Target:</b>	<b>Risultati attuali:</b>
Innovazione di prodotto e di processo	Investimenti	46,3 mln	51.4 mln
Diversificazione dei mercati	Iniziative per progetti di strategie		Iniziative 2018: Sviluppo di varie strategie e nuovi sistemi di costruzione

Prospettiva economico-finanziaria:

Analizzando la prospettiva economico-finanziaria, notiamo che la SanLorenzo ha conseguito ricavi operativi per 457,7 milioni di euro nel 2018, a fronte dei 455,9 del 2017. Un contributo sostanziale all'aumento dei ricavi deriva, ovviamente, dalle operazioni di vendita di yacht. Per quanto concerne la prospettiva economico-finanziaria, la SanLorenzo può ritenersi soddisfatta in quanto è stato pienamente raggiunto l'obiettivo inerente al mantenimento del fatturato (addirittura quest'ultimo è aumentato dal 2017 al 2018); è anche vero che la struttura dei costi ha subito un leggero aumento soprattutto per quanto riguarda la voce "acquisti", ma ciò è giustificato dal fatto che nel suddetto anno SanLorenzo ha dovuto sostenere numerose spese relativi ad investimenti in programmi come la prima ammiraglia da 64 metri (64Steel Attila SanLorenzo). Non ci sono particolari azioni correttive da segnalare, se non quella di continuare a mantenere il fatturato costante, cercando di ottimizzare al massimo la struttura dei costi.

### Prospettiva del cliente:

Nell'aspetto della prospettiva del cliente, due sono principi fondamentali la *yachting satisfaction* e l'immagine aziendale. Il primo driver può essere misurato attraverso i contratti stipulati con i privati che da 86 sono passati a 87 nel 2018. Il secondo obiettivo è quello relativo all'immagine aziendale, da sempre considerato un punto importante per il raggiungimento del successo. In questo caso, l'immagine aziendale si può misurare con il numero di eventi organizzati dalla SanLorenzo, riportati nella tabella di seguito.

<b>Principale eventi organizzati dalla SanLorenzo durante il 2018:</b>
Salone nautici di Cannes, Montecarlo, Miami.
Elite Days (prove su mare degli yacht)
Accordo tra Sanlorenzo e Art Basel
Partecipazione alla Biennale di Venezia e la Milan Design Week

### Prospettiva dei processi interni:

Nella prospettiva dei processi interni l'unico driver è quello relativo allo sviluppo del business dei servizi. La Sanlorenzo intende sviluppare ancora il business dei servizi ad alto valore aggiunto non ancora proposti nel settore, tra i quali l'eventuale finanziamento dello Yacht tramite lo strumento del leasing, le coperture assicurative e l'eventuale attività di *charter* dello Yacht durante i periodi di non utilizzo da parte del suo armatore. Una gestione "chiavi in mano" degli Yacht può portare, secondo il Gruppo un significativo vantaggio competitivo in termini di valore intrinseco dell'insieme di soluzioni complessivamente offerte percepito dalla clientela del Gruppo e una maggiore fedeltà al marchio.

### Prospettive di crescita e apprendimento:

L'ultima delle quattro prospettive, risulta essere misurato dai driver riguardanti processi di innovazione e diversificazione dei mercati. Il primo aspetto può essere misurato attraverso gli investimenti effettuati dalla SanLorenzo che da 46,3 milioni di euro nel 2017 aumentano a 51,4 milioni di euro nel 2018. Il secondo driver viene analizzato attraverso la Sanlorenzo che ritiene la diversificazione dei mercati un elemento chiave per la sua crescita futura. In particolare, la Società intende implementare la medesima strategia commerciale e di comunicazione che ha sperimentato con successo nei suoi tradizionali mercati europei, anche in quei mercati in crescita e con tassi di penetrazione da parte del Gruppo contenuti quali gli Stati Uniti e l'area APAC<sup>33</sup>. Il mercato statunitense e, in particolare, l'area del Nord Est degli Stati Uniti fra New York e Boston, è un'area dove il potenziale di espansione del marchio Sanlorenzo è ancora elevato. L'acquisizione del controllo di SLOTA<sup>34</sup> ha lo scopo di gestire con le medesime politiche del Gruppo la comunicazione e la distribuzione del marchio Sanlorenzo in un mercato che apprezza particolarmente l'alta gamma *made in Italy*. Analogamente, la Sanlorenzo intende espandere le proprie attività nell'area APAC, caratterizzata dal più alto tasso al mondo di creazione di UHNWI. Tale regione, anche grazie a una clientela di riferimento che si ispira sempre di più a stili e gusti tipici di un *élite* globale, rappresenta oggi l'area con il più alto potenziale di crescita nel panorama internazionale. Passi avanti sono già stati fatti ma ulteriori opportunità di crescita sono previste dalla creazione di una società in loco controllata dal Gruppo ("Sanlorenzo APAC") per gestire direttamente i mercati di Greater China e Sud-Est Asiatico.

---

<sup>33</sup> Comprende: Hong Kong, Singapore, China, Thailand, Taiwan, Malaysia, Indonesia, Philippines

<sup>34</sup> Società del Gruppo Sanlorenzo con base a Fort Lauderdale, Florida, che si occupa di distribuzione

## CONCLUSIONI

Sono migliaia i nuovi yacht che vengono lanciati ogni anno sul mercato. Molti di questi non si trasformano in un successo commerciale, spesso a causa di errate strategie di misurazione delle performance.

Sulla base del presente elaborato, è chiaramente emersa l'importanza dell'utilizzo dei metodi di misurazione delle performance moderni, a seguito del mutamento dello scenario ambientale in cui le aziende si trovano ad operare oggi. Inoltre, tale studio, ha posto maggior interessamento su uno dei più conosciuti sistemi di misurazione integrata, La Balanced Scorecard, che è stata una vera e propria rivoluzione nell'ambito del controllo di gestione, in quanto per la prima volta si è legato ad un sistema di misurazione delle performance anche il momento strategico. Nell'ultimo capitolo si è riportato un caso di applicazione della Balanced Scorecard presso la SanLorenzo, operante nell'industria navale. Il ruolo di tale strumento è, come nella maggior parte dei casi, quello di strumento di reporting; infatti, definiti gli obiettivi ed i target dell'azienda, abbiamo verificato se la performance fosse in linea con quello stabilito dai target.

Concludendo, potremmo dire che i sistemi di misurazione delle performance sono in continuo mutamento, ma è compito delle singole aziende definire quello che maggiormente si adatta alle proprie esigenze e necessità di controllo. Sicuramente la Balanced Scorecard è uno degli strumenti più avanzati in quanto lega il momento di definizione delle strategie alla misurazione delle performance, ma, per sfruttare a pieno i punti di forza del modello è necessario un grande investimento in competenze da parte del management, nonché una spiccata imprenditorialità, che sappia guidare l'azienda ad una crescita bilanciata anche grazie alla guida di questi preziosi strumenti.

## Bibliografia

- Anthony R.N., Il controllo Manageriale, Franco Angeli (1990)
- Bastia P., Sistemi di pianificazione e controllo, Il Mulino (2001)
- Bergamin Barbato M., AA VV, Il Cost Management, Giuffrè (1999)
- Bergamin Barbato M., Programmazione e Controllo in un'ottica Strategica, Utet Giuridica (1991)
- Bocchino U., Manuale di controllo di gestione, Il Sole 24 Ore (2000)
- Bracchi G., Francalanci C., Motta G., Sistemi Informativi e Aziende in Rete, McGraw-Hill Companies (2000)
- Brunetti G., Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate, Franco Angeli (1989)
- Bubbio. A., La Balanced Scorecard degli asset strategici, Knowit  (2004)
- Burchi J.G., Contabilit  Direzionale e Controllo di Gestione. Impatto delle Nuove Tecnologie, Egea (2000)
- Busco C., Sistemi di controllo e cultura aziendale, CEDAM (2002)
- Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., Il controllo di gestione, IPSOA (2014)
- Busco C., Riccaboni A., Saviotti A., (a cura di), Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard, Knowit  (2007)
- Catturi G., L'azienda universale, CEDAM (2003)
- De Marco M., Salvo V., Lanzani W., Balanced Scorecard, Franco Angeli(1999)
- Donna G. e Riccaboni A., Manuale del controllo di gestione, IPSOA (2005)
- Giovannoni E., La misurazione dei risultati aziendali tra redditivit  e valorialit , Knowit  (2008)
- Guatri L., La Teoria di Creazione del Valore, EGEA (1991)
- Hilton R.W., Maher M.W., Selto F.H., Cost Management. Strategies for Business Decisions, McGraw-Hill/Irwin (1999)
- Hofer C.W., Schendel D., La Formulazione della Strategia Aziendale, Franco Angeli (1984)
- Kaplan R.S., Atkinson Anthony A., Advanced Management Accounting: gli Strumenti del Controllo di Gestione, ISEDI (2002)
- Kaplan R.S., Norton D.P., Allineamento strategico, ISEDI (2006)
- Kaplan R.S., Norton D.P., The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (1992)
- Kaplan R.S., Norton D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business Review (1996)
- Kaplan R.S., Norton D.P., The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business Review (2002)
- Kaplan R.S., Norton D.P., Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business Review (2004)
- Merchant K.A., Riccaboni A., Il controllo di gestione, McGraw-Hill Companies (2001)

Monteduro F., La misurazione e la valutazione della performance, Feltrinelli (2009)

Neely A.D., The performance measurement revolution: why now and where next, International Journal of Operations & Production Management, International Journal of Operations & Production Management (2001)

Olivotto L., Valore e sistema di controllo. Strumenti per la Gestione delle Complessità, McGraw-Hill Companies (2000)

Porter M.E., Il Vantaggio Competitivo<sup>[1]</sup>Riccaboni A., Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale, Einaudi (1999)

Salvo V., Un richiamo storico alla Balanced Scorecard, Franco Angeli (2001)<sup>[1]</sup>

Samsonowa T., Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT industry, Springer Science & Business Media (2012)

Simons R., Performance Measurement e Control Systems for Implementing Strategy, Pearson College Div. (2000)

Silvi R., La progettazione del Sistema di Misurazione della Performance Aziendale, Giappichelli (1995)

Silvi R., Bartolini M., The Role of Performance Indicators in Management Commentary, in Financial Reporting, Special issue The managerialisation of Financial Reporting, vol. 3, Franco Angeli (2011)