



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE
Tesi di laurea

**LA FILIERA NAUTICA: UNO DEI SEGMENTI DELL'ECONOMIA
ITALIANA CON MAGGIORI PROSPETTIVE DI CRESCITA**

***THE BOATING INDUSTRY: ONE OF THE SEGMENTS OF THE ITALIAN
ECONOMY WITH HIGHER GROWTH PROSPECTS***

Relatore:

Prof.ssa DI MARIA ELEONORA

Laureando:

MARIO FILIPPO

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

Introduzione.....	3
1. La filiera nautica: il valore prodotto e la sua composizione.....	5
1.1. La perimetrazione del sistema produttivo nautico.....	5
1.2. Il sistema del valore e la creazione di ricchezza delle imprese della filiera.....	7
1.3. Unità Locali e livelli occupazionali.....	9
2. La presenza del sistema produttivo nautico in Italia.....	12
2.1. Il posizionamento nei territori italiani delle attività del settore.....	12
2.2. L'evoluzione dei distretti nautici italiani.....	14
3. Il vantaggio competitivo internazionale.....	18
3.1 L'export come elemento di criticità del settore.....	18
3.2 Il marketing e le strategie competitive nel settore della nautica.....	21
3.3 Il modello veneto del cantiere Arzanà Navi.....	22
Conclusioni.....	25
Bibliografia.....	27

INTRODUZIONE

Il sistema nautico rappresenta per il nostro Paese uno dei segmenti dell'economia con maggiori prospettive di crescita, sia in termini di ricchezza che di occupazione. Uno dei pochi settori che è riuscito a reagire alla sfavorevole congiuntura economica degli ultimi tempi grazie alla capacità di assorbire lo shock negativo della domanda interna e all'efficienza sia produttiva che tecnologica delle unità locali. L'obiettivo della tesi è quello di evidenziare i principali punti di forza ed elementi strategici e competitivi che ci possono essere all'interno del settore della nautica. Un compito arduo in quanto la dinamicità dell'ambiente di riferimento, i fenomeni di internazionalizzazione, la turbolenza ambientale e l'innovazione tecnologica, rendono difficile la concettualizzazione di un modello strategico valido in assoluto. La ricerca perimetra innanzitutto il sistema produttivo nautico attraverso un'analisi merceologica e testuale (utilizzando il sistema di classificazione Ateco 2007) che permetta di catalogare e distinguere le diverse fasi della filiera nautica. Ci si concentra così non più su un'unica azienda ma su tutte le attività che sono all'interno del sistema del valore, e le relazioni "verticali" ed "orizzontali" con tutti gli attori che intervengono nel processo della creazione del valore. Queste attività producono un effetto moltiplicatore in grado di creare una ricchezza dal volume di oltre 10 miliardi di euro e coinvolgere più di 17.000 unità locali (Fonte: dati Istat e InfoCamere, 2014). In merito al rapporto Filiera Nautica, "Analisi dell'indotto economico e occupazionale attivato dall'industria nautica in Italia", realizzato da Symbola (2014) e al rapporto realizzato da Ucina, "La nautica in cifre, analisi del mercato per l'anno 2014", si sono potuti analizzare i dati quantitativi relativi ai valori assoluti, per unità locali e numero di addetti, delle fasi del sistema produttivo nautico italiano. Si passa poi al capitolo centrale riguardante il posizionamento e la localizzazione delle attività economiche all'interno del Paese sottolineando quali sono i fattori che influenzano i fenomeni di "clusterizzazione" e le forze che ne determinano e bilanciano il grado di concentrazione geografica. Qui ci si sofferma sulla metamorfosi compiuta dai distretti industriali italiani negli ultimi anni intrattenendosi sul ruolo del distretto tecnologico come esigenza espressa dalle imprese. Quest'ultime cercando di accrescere il proprio potenziale aziendale in comparti produttivi ad alto contenuto tecnologico per sviluppare progetti sinergici di collaborazione, tra le imprese e le istituzioni, per la creazione di modelli organizzativi sull'economia del mare. Oltre all'efficienza in termini di produzione e innovazione, si è visto come anche le esportazioni possono essere un elemento di criticità del settore della nautica e nella quale bisogna soffermarsi attentamente. Si osserva infatti, come l'export rappresenti per l'Italia un

elemento importante, che può diventare il volano dell'economia nei periodi di crisi o stagnazione economica. Infine si è conclusa la ricerca mostrando come nell'era della globalizzazione diventi fondamentale per le imprese che operano in un settore ad alta competitività internazionale come quello nautico l'utilizzo del marketing e della pianificazione strategica. Si è cercato quindi un modello strategico coerente e integrato, appropriato alla specificità del settore della nautica da diporto. Nel concreto, l'insieme delle tematiche introdotte nella presentazione permettono così di avere una chiave di lettura del caso applicativo, esposto nell'ultimo paragrafo, del cantiere veneziano di Arzanà Navi: delle strategie da esso adottate all'interno del mercato e nella rilevazione dei suoi punti di forza.

1. LA FILIERA NAUTICA: IL VALORE PRODOTTO E LA SUA COMPOSIZIONE

1.1 La perimetrazione del sistema produttivo nautico

In tutti i Paesi vengono utilizzate le classificazioni merceologiche internazionali come strumento per l'individuazione e la perimetrazione di attività e imprese che fanno parte di determinati settori. Queste analisi si basano sulla scienza da cui prende il nome, la Merceologia, che suddivide in categorie con caratteristiche simili e ne determina la modalità di esposizione al consumatore, in modo che quest'ultimo si orienti nella scelta. In questa ricerca verrà presa in considerazione l'Ateco 2007, la classificazione più utilizzata in Italia in vigore dal 2009, che si occupa della catalogazione delle attività economiche adattate alle statistiche del commercio con l'estero. E' stata sviluppata dall'Istat in collaborazione con esperti delle pubbliche amministrazioni coinvolte nell'attività di classificazione delle unità produttive e di numerose associazioni di produttori. Il suo principale obiettivo è tener conto delle specificità della struttura produttiva italiana ed individuare attività particolarmente rilevanti nel nostro Paese in conformità a quanto stabilito dal regolamento europeo NACE Rev.2¹. Se si utilizza Ateco 2007, per analizzare il sistema produttivo nautico, al quinto *digit*, si possono solamente isolare quattro voci delle oltre 900 categorie extra-agricole: la 30120 (costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive), la 30110² (cantieri navali per costruzioni metalliche e non metalliche), la 33150 (riparazione e manutenzione di navi commerciali e imbarcazioni da diporto) e la 47642 (commercio al dettaglio di natanti e accessori). Le categorie sono riconducibili direttamente alla produzione nautica e possono al loro interno selezionare la totalità delle imprese e delle unità locali³ presenti. Tuttavia rimane inconfutabile come la filiera nautica sia molto più estesa, includendo al suo interno una vastità di interdipendenze verticali e orizzontali, con imprese a monte e a valle, che ne rendono difficile la misurazione. Perciò, utilizzando unicamente l'analisi merceologica delle classificazioni ufficiali risulta impossibile isolare e quantificare unità e tipologie produttive. Ciò costringe ad integrare l'analisi merceologica con una dettagliata analisi testuale che permetta di delimitare un perimetro di filiera più articolato individuando la natura produttiva delle attività. L'analisi testuale determina le imprese appartenenti al sistema produttivo attraverso un'indagine, all'interno dell'oggetto sociale e della descrizione dell'attività, di parole che hanno uno stretto legame con la nautica come: "diport", "imbarcaz" e "nautic". La

¹ NACE Rev.2 - definita in ambito europeo ed approvata con regolamento della Commissione n. 1893/2006).

² Al netto delle voci di trasporto - (sezione I della classificazione Ateco 2007), per natura collegabili alla filiera delle grandi imbarcazioni, delle navi, dei traghetti e dei battelli piuttosto che alla nautica da diporto.

³ Unità locale - corrisponde a un'impresa o a una parte di un'impresa situata in una località topograficamente identificata. In tale località, o a partire da tale località, una o più persone svolgono delle attività economiche per conto di una stessa impresa (Fonte: Istat).

duplice procedura operativa ci permette di rintracciare oltre le quattro già citate categorie, in cui vengono considerate tutte le unità locali e le imprese, con un tasso di partecipazione del 100%, ben altre 282 categorie produttive tutte con un tasso di partecipazione più basso costantemente sotto del 33% (elaborazioni su Istat e InfoCamere, 2014). Questa prima analisi metodologica sul Sistema Produttivo Nautico, ci permette di raggruppare le 286 categorie (Ateco 2007, al quinto digit) anche in base alla loro composizione all'interno del settore. Evidenziando le funzionalità di ogni tipo di attività economica ne si può capire la composizione e dove la parte centrale è rappresentata dalla produzione cantieristica come tassello fondamentale della filiera nautica. Quest'ultima viene definita "una tipica industria di montaggio e a forte disintegrazione verticale, elevata è nella nautica la specializzazione dei diversi operatori, che realizzano parti, componenti e lavorazioni coordinate dal cantiere" (Tracogna 2010, p. 20) costituendo un elemento tipico e contraddistinto del *made in Italy*. I cantieri produttivi italiani si differenziano in base alla loro struttura impiantistica e vengono solitamente distinti in quattro tipi: i cantieri marginali, i cantieri di nicchia, grandi cantieri e cantieri maggiori. Ciascuna delle tipologie elencate è affiancata un'attività di *refitting*⁴, che spesso è articolata in cantieri autonomi e specializzati. (Cazzaniga Francesetti, 2005). Da qui la produzione cantieristica attiva una successione di attività suddivise in quattro fasi ben distinte e classificate in base al tipo di impiego e al numero di categorie.

Tabella 1 - Composizione Categorie Ateco 2007 al quinto "digit" presenti nel Sistema Produttivo Nautico (Symbola 2014)

FILIERA	N° CATEGORIE
PRODUZIONE CANTIERISTICA NAUTICA	2
SUBFORNITURA	148
Meccanica	29
Metallurgia e prodotti in metallo	24
Elettronica, software e apparecchi elettrici	13
Chimica, plastiche e prodotti in gomma	21
Impiantistica	18
Arredamento e tessili	20
Altre	23
COMMERCIO	77
CHARTER	5
SERVIZI E RIPARAZIONI	54
Servizi	53
Riparazioni	1
TOTALE	286

Fonte: elaborazioni su dati Istat e InfoCamere

La subfornitura (con 148 categorie interessate), il commercio (con 77 categorie interessate), il charter o noleggio (con 5 categorie interessate) e i servizi e riparazioni (con 54 categorie interessate) (Vedi tabella 1). Queste sono le principali attività che formano il Sistema

⁴ Il refitting comprende le attività di manutenzione, ristrutturazione e movimentazione dell'unità.

Produttivo Nazionale le quali al loro interno sono ripartite in ulteriori sottocategorie che generano altrettanti flussi materiali e informativi andando ad ampliare la rete della filiera.

1.2 Il sistema del valore e la creazione di ricchezza delle imprese della filiera

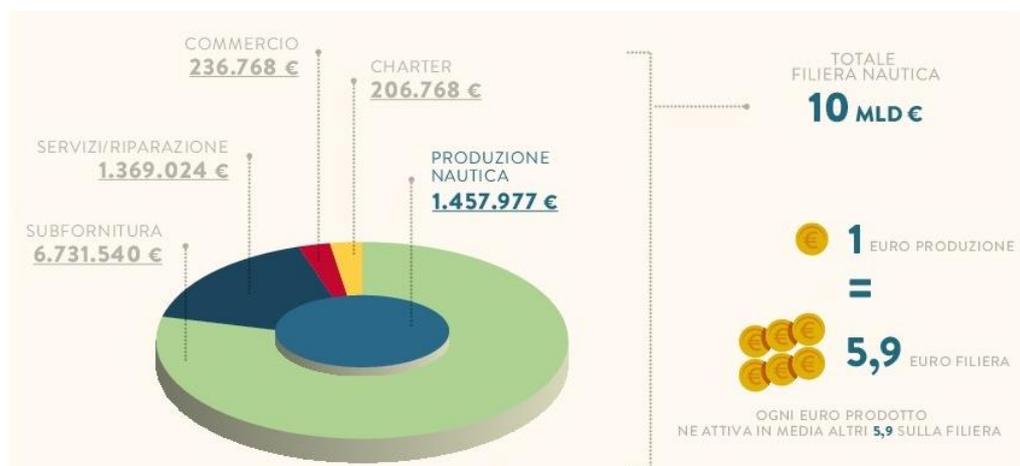
La capacità della nautica da diporto⁵ di creare valore va letta ed esaminata in modo chiaro dalla funzionalità reciproca fra attività produttive e di servizio, ma anche da tutte le sinergie ed agli effetti indotti che questo business è in grado di generare (Fortezza, 2008). Come già accennato nel precedente paragrafo è limitativo e per certi versi inadatto parlare solo di settore della nautica da diporto, quando al suo interno si trova un così ricco tessuto produttivo formato da migliaia di imprese. Si preferisce così utilizzare il concetto di “sistema del valore⁶ nautico” che si estende su tutte le ramificazioni esistenti o che potrebbero esistere con altri comparti della filiera. Inoltre tale nozione consente di chiarire quali siano i soggetti che intervengono nella creazione di valore e a quanto ammonti il valore complessivamente prodotto dal sistema, quindi il giro d'affari complessivo connesso alle imbarcazioni ed al diporto nautico. L'attività nautica stimola altre attività lungo tutta la filiera in un rapporto di circa 1 a 6. Basti pensare che quando una nuova impresa del settore nautico nasce, cresce e si posiziona all'interno dei mercati, altre sei ne ricavano diretto giovamento. Questo beneficio anche se si trasmette solitamente in forma lieve sulle attività della rete d'impresa, contribuisce all'interrelazione con gli altri settori di punta del *made in Italy*: dal tessile all'arredamento, dalla domotica al *nanotech*, dall'aerospaziale all'elettromeccanica. I modelli adottati per le reti del valore delle imprese nautiche sono prevalentemente di tipo “verticale” (aggregazione di aziende facenti normalmente capo ad un cantiere), risultando tuttora i più ricercati da parte delle imprese e forse più vincenti nei risultati ottenuti. Tuttavia nel 2014 vi è stata un'involuzione caratterizzata dall'adozione di modelli di tipo “orizzontale”, principalmente adoperate da aggregazioni di piccole aziende con pari ruolo e partecipazione. In molti casi nasce infatti l'esigenza di superare il *gap* di una scarsa visibilità e di un basso potere contrattuale che le imprese interessate avrebbero se operassero in modo autonomo. Questi modelli, non per ragioni fortuite, sono nati in territori dove non vi sono alcune *leadership* cantieristiche o dove non si sono ancora sviluppate iniziative legate ad uno specifico indirizzo commerciale come il *service* o *refit*. Questo effetto moltiplicatore derivante da questi tipi di

⁵ La nautica da diporto - è un tipo di navigazione sportiva. Il significato di diporto, parola che deriva dal francese *se déporter* (sollazzarsi), questo termine è usato per indicare l'attività nautica a scopi puramente ricreativi.

⁶ Il concetto del “sistema del valore” è stato utilizzato e spiegato da Grandinetti (2008), Marketing. Mercati, prodotti e relazioni, Carocci, Roma, 2008

modelli di reti del valore si traduce in termini di valore aggiunto, infatti, i dati forniti da Ucina⁷ 2014 osservano come per ogni euro investito nella produzione cantieristica se ne attivano altri 5,9 euro nella filiera di riferimento. Ron Bloom, l'ex plenipotenziario per l'industria del presidente Obama, amava ripetere: “Se apri uno stabilimento per l'assemblaggio delle automobili arriverà anche un Walmart; ma se apri un Walmart non arriverà anche uno stabilimento per l'assemblaggio delle automobili” sottolineando così i benefici che crea l'industria per la comunità, sotto forma di lavoro e servizi (Moretti, 2013). Nel 2014, le attività riconducibili alle imprese della filiera nautica coinvolte erano oltre 17.000 capaci di produrre complessivamente un valore aggiunto di circa 10 miliardi di euro, con un'incidenza sul totale dell'economia pari al 0,7%. Il valore aggiunto prodotto dalla produzione cantieristica nautica si colloca poco al di sopra di 1,45 miliardi di euro. Ciò vuol dire che la produzione cantieristica assorbe circa il 16,4% della ricchezza prodotta mentre la subfornitura esprime una quota superiore ai due terzi (più di 6,7 miliardi di euro); mentre certamente minori i contributi dei servizi e delle attività di riparazione (13,7%), del commercio (2,37%) e del noleggio (2%) (Vedi figura 1).

Figura 1 - Valore aggiunto in milioni di euro prodotto dal sistema produttivo nautico per fasi della filiera (Symbola 2014)



Fonte: stime su dati Istat e InfoCamere

Dando un rapido sguardo al quadro nazionale, prendendo in considerazione l'interno Sistema Produttivo Nautico, le regioni che producono il maggior valore aggiunto sono la Lombardia (che da sola assorbe il 20,5% del valore aggiunto creato dall'intera filiera nautica), il Lazio (15,81%) e il Piemonte (11,09%). Tuttavia focalizzando l'attenzione sull'incidenza del valore aggiunto sul totale nazionale sono la Liguria e il Friuli Venezia Giulia a predominare con quote percentuali rispettivamente pari all'1,89% e al 1,7%. Mentre al primo posto per quanto

⁷ Ucina Confindustria Nautica - è l'Associazione senza fini di lucro, che rappresenta le industrie e le imprese della nautica da diporto.

riguarda la classifica nazionale della redditività della produzione cantieristica si posiziona la Liguria con oltre 349 milioni di euro di valore aggiunto prodotto (lo 0,82% di quello complessivamente prodotto nella regione), al secondo il Friuli Venezia Giulia la cui produzione genera un valore aggiunto di oltre 226 milioni di euro (lo 0,71% di quello complessivamente generato nella regione) e l'Emilia Romagna, che si colloca al terzo posto con i suoi 172 milioni (lo 0,13% del valore aggiunto prodotto in tutto il territorio regionale). I dati sopra riportati non sono da sottovalutare sia in termini di sviluppo del settore e sia per l'economia del nostro Paese. L'importanza della ricchezza creata dalle imprese della filiera viene riassunta e sottolineata dal Presidente di CNA Produzione⁸, Gaetano Bergami, in una sua intervista: “Per incrementare la forza moltiplicativa in termini di ricchezza si ha bisogno di strumenti e infrastrutture per connettere in modo efficace tutto il business potenziale che dal mare può trasferirsi e creare un effetto moltiplicatore nel territorio circostante. Questo significa che anche le politiche urbanistiche, le procedure di ordine amministrativo e la gestione delle risorse pubbliche disponibili devono procedere in modo sinergico e integrato, non cadendo nei localismi e nei protagonismi dei soggetti in campo.” (La componente artigiana delle imprese è l'ossatura della nautica italiana, magazine Economia del mare, 4 agosto 2016).

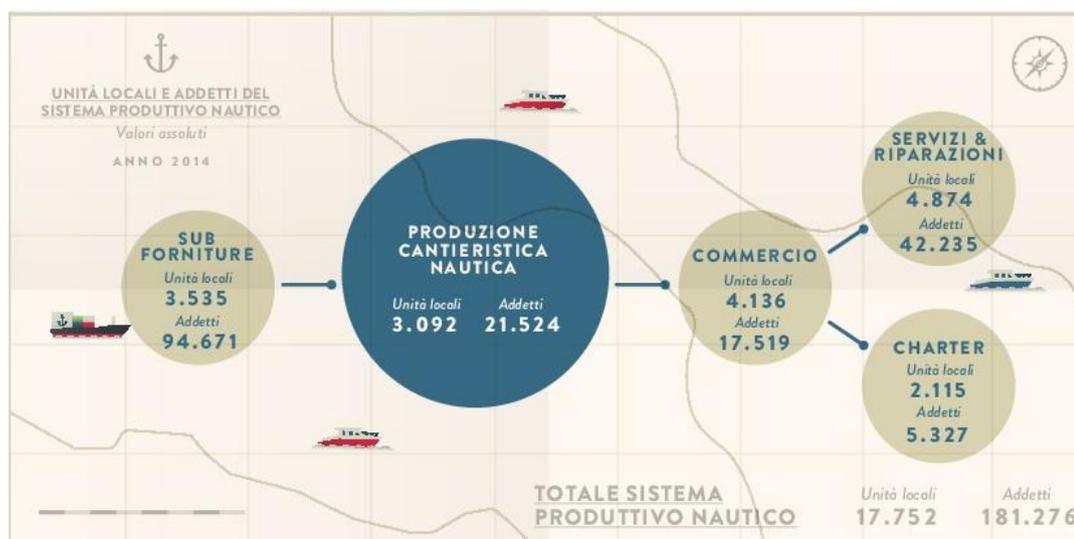
1.3 Unità Locali e livelli occupazionali

Secondo il Rapporto Filiera Nautica⁹, realizzato da Symbola su incarico della Rete di Impresa Mare Nostrum Network, si osserva come il Sistema Produttivo Nautico, nel modo in cui si è potuto constatare, sia incentrato sulla produzione cantieristica dove trovano occupazione circa 21.524 lavoratori in 3092 unità locali sparse su tutto il territorio nazionale (Vedi figura 2). L'insieme delle attività produttive svolte nei cantieri navali rappresentano uno dei “nuclei focali” della filiera nautica (Penco, 2008) e stimolano tutta una serie di attività interconnesse tra loro. Se si guarda questa attivazione da un punto di vista occupazionale, si nota come per ogni addetto di produzione se ne attivino 7,4 nella filiera nautica. A dimostrazione dell'importanza del Sistema Produttivo Nautico, in termini di addetti, i dati evidenziano come nel 2014 più di 180mila lavoratori siano impegnati in oltre 17mila unità locali sparse nel territorio italiano.

⁸ La CNA, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa - da oltre sessant'anni rappresenta e tutela gli interessi delle micro, piccole e medie imprese, operanti in vari settori dell'economia.

⁹ Il Rapporto Filiera Nautica - Analisi dell'indotto economico e occupazionale attivato dall'industria nautica in Italia è realizzato da Symbola (Fondazione per le qualità italiane)

Figura 2 - Valori assoluti delle Unità locali e addetti del Sistema Produttivo Nautico (Symbola 2014)



Fonte: elaborazioni su dati Istat e InfoCamere

Se poi lo si suddivide nelle categorie Ateco 2007 si evince come in termini assoluti le attività di sub-fornitura sono indiscutibilmente le più rilevanti sia per numerosità di imprese (3.535) che numero di addetti (94.671). I comparti in cui si suddivide questa fase della filiera infatti sono molteplici e vanno dalla meccanica alla metallurgia, dall'elettronica alla chimica, fino ad arrivare agli arredamenti e ai tessili.

Tabella 2 - Fasi della Filiera Nautica per numero di unità locali e addetti (valori assoluti e quote %, Symbola 2014)

FASI DELLA FILIERA	VALORI ASSOLUTI		COMPOSIZIONI %	
	Unità locali*	Addetti	Unità locali	Addetti
PRODUZIONE CANTIERISTICA NAUTICA	3.092	21.524	17,4	11,9
SUB-FORNITURA	3.535	94.671	19,9	52,2
<i>Meccanica</i>	1.044	33.652	5,9	18,6
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	797	18.818	4,5	10,4
<i>Elettronica, software e apparecchi elettrici</i>	358	11.780	2,0	6,5
<i>Chimica, plastiche e prodotti in gomma</i>	388	10.033	2,2	5,5
<i>Impiantistica</i>	290	4.114	1,6	2,3
<i>Arredamento e tessili</i>	409	8.612	2,3	4,7
<i>Altre</i>	249	7.662	1,4	4,2
COMMERCIO	4.136	17.519	23,3	9,7
CHARTER	2.115	5.327	11,9	2,9
SERVIZI E RIPARAZIONI	4.874	42.235	27,5	23,3
<i>Servizi</i>	2.293	33.564	12,9	18,5
<i>Riparazioni</i>	2.581	8.671	14,5	4,8
SISTEMA PRODUTTIVO NAUTICO	17.752	181.276	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat e InfoCamere

Qui le sottocategorie più di spicco sono sicuramente la meccanica (1.044 per oltre 33.600 addetti) e la produzione metallurgica (797 per oltre 18.800 addetti), capisaldi dell'industria italiana. Se in "entrata" della produzione cantieristica si trova la sub-fornitura in "uscita" vi è la commercializzazione all'ingrosso di imbarcazioni da diporto o al dettaglio, di natanti e accessori. Quest'ultima è caratterizzata da 4.136 unità locali (23,3% del totale) e più di 17.500 addetti (9,7% del totale) vi trovano lavoro. Una delle fasi più contraddistinte, tuttavia, dell'intero Sistema Produttivo Nautico, è l'insieme dei servizi e delle riparazioni con 4.874 unità (27,4% del totale) e i 42 mila addetti (23,3% del totale). Infine in un ruolo marginale ma non irrilevante troviamo il turismo, ovvero tutte quelle attività collegate al noleggio e al charter, con più di duemila imprese (il 3,7% del totale), all'interno delle quali trovano occupazione 5.327 addetti (2,9% del totale) localizzate prevalentemente nelle aree portuali (Vedi tabella 2).

2. LA PRESENZA DEL SISTEMA PRODUTTIVO NAUTICO IN ITALIA

2.1 Il posizionamento nei territori italiani delle attività del settore

Dopo aver perimetrato e definito le attività che sono oggetto dell'analisi, il punto successivo è stato quello di individuare i contesti territoriali nel nostro Paese entro i quali calare la ricerca. L'economia regionale infatti insegna che le attività non sono omogeneamente e casualmente distribuite nello spazio e che l'esistenza del fenomeno di *clustering*¹⁰ di attività produttive discende dalle scelte di localizzazione delle imprese ed è spiegata dalla presenza di economie di agglomerazione. Con tale espressione si fa riferimento ai benefici di carattere economico che possono derivare per un'impresa dal localizzare le proprie attività in prossimità di quelle di altre imprese. Tali benefici vengono generalmente riassunti in due categorie principali ben distinte in economie di urbanizzazione ed economie di localizzazione. L'indagine si limita ad individuare quali sono i luoghi principali ma soprattutto i fattori fondamentali che hanno permesso lo sviluppo di una significativa industria nautica in Italia. Anche le produzioni nautiche, come succede per numerose attività economiche, si sono infatti tendenzialmente concentrate in ambiti territoriali delimitati dove la presenza di attività imprenditoriali è riconducibile a diversi fattori. Quest'ultimi possono essere di tipo infrastrutturale legati all'offerta di produzioni nautiche, ovvero alla disponibilità di bacini per la costruzione e per le lavorazioni sulle imbarcazioni. Fattori di attrazione della domanda di produzioni nautiche riconducibili alla presenza di infrastrutture per il diporto come porti turistici e alla presenza di un sistema di offerta turistica integrato con tali infrastrutture. Fattori relativi alla disponibilità sul piano locale di consolidate competenze professionali, tecnologiche, organizzative, di natura artigianale e industriale, che possono essere impiegate nell'ambito delle produzioni nautiche. Infine dalla presenza sul territorio di un sistema di industrie settori complementari riconducibili tipicamente all'ambito manifatturiero da un lato e alla economia del mare dall'altro entro il quale possono realizzarsi dei processi virtuosi di circolazione della forza lavoro e della conoscenza (Tracogna, 2010). Riconsiderando i fattori di tipo infrastrutturale si è visto come sia evidente che le produzioni nautiche più complesse e di maggiore dimensione siano quelle realizzate nei principali cantieri e che non possono non avere un accesso al mare. Vi sono infatti delle distinzioni tra le imprese che realizzano barche di limitate dimensioni o soprattutto che realizzano beni relativi alla sub-fornitura che possono localizzarsi anche lontano dal mare e imbarcazioni come *super yacht* (specialmente quelli oltre i 30 m di lunghezza) che devono essere realizzati in prossimità del mare per questioni logistiche e di

¹⁰ Primo contributo Alfred Marshall (1890), Principles of Economics, sezione IV.X "Industrial organization: the concentration of specialized industries in particular localities".

varo. Se si considera poi che attorno ai cantieri di maggiore rilevanza si vengono a creare dei sistemi di indotto articolati, popolati da piccole e medie imprese specializzate nelle diverse fasi della filiera nautica si comprende perché soprattutto nelle regioni costiere si sono venuti a realizzare i fenomeni di “clusterizzazione” di imprese e di sistemi ad alta densità e forte radicamento sul territorio. Secondo Krugman¹¹ (1991) esistono delle forze di segno opposto che determinano e bilanciano il grado di concentrazione geografica delle attività economiche. Le forze “centripete”, ovvero quelle che spingono ad una maggiore concentrazione e vengono caratterizzate da un ampio mercato locale capace di generare autonomamente una significativa domanda e con delle economie di scala adatte a competere sul piano internazionale. Inoltre sono caratterizzate anche da un denso mercato locale del lavoro e da altri vantaggi derivanti dalle informazioni che alimentano i processi di innovazione e di diffusione della conoscenza. Le forze “centrifughe” spingono invece le imprese ad uscire dai spesso scomodi confini locali cercando più favorevoli condizioni di accesso ai fattori produttivi, alla disponibilità di risorse naturali, infrastrutture pubbliche e accesso all'acqua sempre cercando di minimizzare i costi di trasporto. Relativamente all'accessibilità delle imprese ai bacini d'acqua, occorre fare subito alcune precisazioni in quanto non si intende sostenere che le produzioni nautiche possano o debbano localizzarsi soltanto in prossimità del mare. Esistono infatti molte imprese importanti del Sistema Produttivo Nautico che sono localizzate nell'entroterra e non al mare. Non è quindi un'anomalia se la regione italiana con maggiore numero di unità locali nautiche (circa 2.670) e addetti impegnati (circa 38.258) è proprio la Lombardia (con un'incidenza dello 0,26% sulle imprese presenti a livello regionale) che è priva di sbocchi sul mare. Tuttavia in altre regioni più vicine al mare il peso che il Sistema Produttivo Nautico che assume a livello regionale è più rilevante. In Liguria le imprese della filiera nautica rappresentano lo 0,98% di quelle complessivamente presenti sul territorio regionale e gli addetti del sistema rappresentano il 3,25% di quelli totali. Anche in Sardegna, l'incidenza del sistema nautico sull'economia regionale è alta rispetto alla media (pari circa allo 0,52%) non discostandosi molto come valori al Friuli Venezia Giulia (con un'incidenza pari allo 0,51%). Infine di poco sotto come incidenza delle unità locali nella regione troviamo la Toscana (pari allo 0,45%) ma che ricopre, con più di duemila unità, il secondo posto come numero di imprese nautiche per regione (Vedi tabella 3). Se si analizza il Sistema Produttivo Nautico dividendo il nostro Paese nelle tre macroaree la concentrazione

¹¹ Krugman Paul Robin. – Nato a Long Island il 28 febbraio 1953. Economista statunitense, i suoi studi sono rivolti soprattutto alla teoria del commercio internazionale e al rapporto fra scambi ed economie di scala, focalizzandosi anche sull'economie di agglomerazione con opere come *Geography and trade* (1991).

delle imprese della filiera nautica risulta piuttosto omogenea superando in ciascuna le cinquemila unità.

Tabella 3 - Unità locali e addetti del sistema produttivo nautico per regione in valori assoluti (Symbola, 2014)

	PROD. CANTIERISTICA NAUTICA				SISTEMA PRODUTTIVO NAUTICO			
	Valori assoluti		Quote %		Valori assoluti		Quote %	
	Unità locali*	Addetti	Unità locali	Addetti	Unità locali*	Addetti	Unità locali	Addetti
Piemonte	55	1.329	0,01	0,10	685	17.963	0,14	1,37
Valle d'Aosta	0	0	0,00	0,00	13	60	0,08	0,15
Lombardia	320	1.355	0,03	0,04	2.670	38.258	0,26	1,13
Trentino-Alto Adige	3	0	0,00	0,00	88	2.070	0,07	0,52
Veneto	160	1.633	0,03	0,10	1.365	16.816	0,25	1,03
Friuli-Venezia Giulia	152	3.311	0,13	0,92	593	8.995	0,51	2,51
Liguria	430	4.391	0,24	1,02	1.735	13.961	0,98	3,25
Emilia-Romagna	137	1.762	0,03	0,11	1.076	16.124	0,21	1,04
Toscana	535	2.144	0,12	0,19	2.001	10.295	0,45	0,91
Umbria	5	16	0,01	0,01	111	1.367	0,11	0,57
Marche	171	1.766	0,09	0,38	622	4.792	0,34	1,03
Lazio	256	364	0,05	0,02	1.587	14.800	0,28	0,97
Abruzzo	12	28	0,01	0,01	177	1.255	0,11	0,36
Molise	1	8	0,00	0,01	35	105	0,09	0,16
Campania	285	1.495	0,05	0,14	1.727	16.051	0,31	1,51
Puglia	103	166	0,03	0,02	729	8.514	0,19	1,01
Basilicata	0	0	0,00	0,00	63	715	0,10	0,58
Calabria	57	245	0,03	0,08	321	1.065	0,18	0,33
Sicilia	226	1.182	0,05	0,14	1.263	5.710	0,29	0,67
Sardegna	184	329	0,11	0,10	894	2.360	0,52	0,69
ITALIA	3.092	21.524	0,05	0,13	17.752	181.276	0,28	1,10

*Unità locali al netto delle imprese non classificate / Fonte: elaborazioni su dati Infocamere

Malgrado ciò rimangono delle sostanziali differenze a livello di numerosità degli addetti per zona andando dai 98 mila addetti del Nord Ovest (pari al 54% del totale) ai 47 mila addetti del Meridione (26% del totale) e ai 35 mila del Centro (20% del totale).

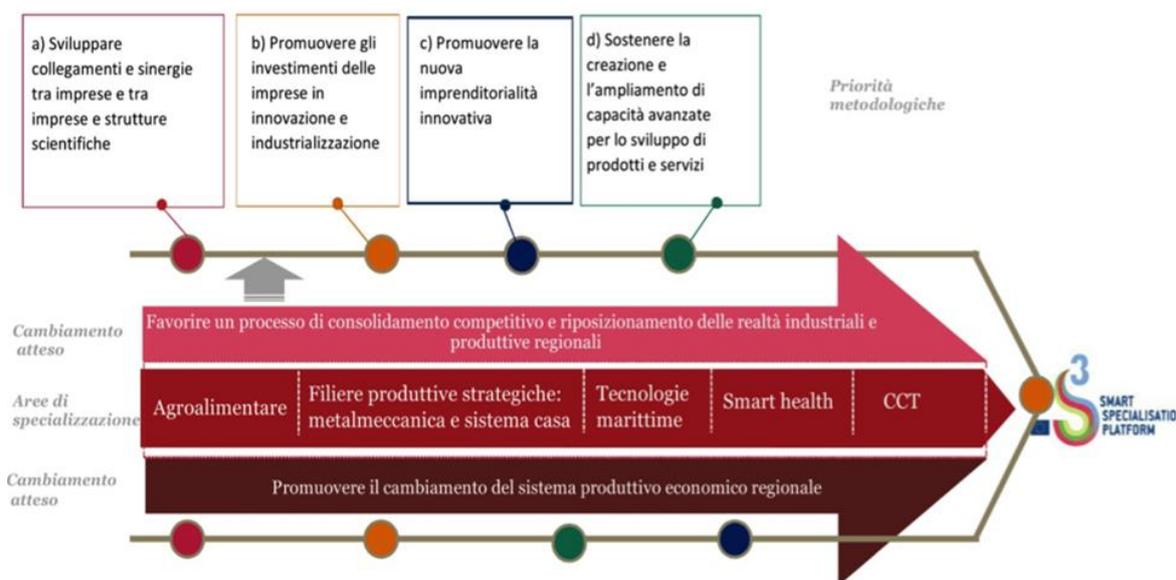
2.2 L'evoluzione dei distretti nautici italiani

Il distretto industriale si può definire come un sistema produttivo costituito da un insieme di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da una tendenza all'integrazione orizzontale e verticale e alla specializzazione produttiva. Inoltre la realtà distrettuale italiana si distingue soprattutto per un forte radicamento territoriale in una specifica area socioeconomica dove le attività sono generalmente legate da una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale. Negli ultimi anni, tuttavia, questa realtà è stata caratterizzata da una metamorfosi causata da un contesto globale sempre più competitivo

e dell'incombere della crisi economica che ha portato ad attuare diversi cambiamenti di tipo innovativo ai distretti. Infatti la congiuntura economica a livello mondiale del settore nautico si è registrata con pesanti riflessi anche sul mercato nazionale colpendo i distretti relativi al settore della nautica. Come viene analizzato nella terza edizione del "Rapporto di Ricerca sulle Dinamiche Economiche e le Prospettive di Mercato della Filiera Italiana del Diporto Nautico" di CNA Produzione Nazionale (2014) lo scenario complessivo della filiera nautica nella Regione Lazio è lo specchio dell'andamento del comparto nell'intero Paese. Lo studio dei dati sembra indicare che il Lazio, ancor più di altre Regioni, abbia sofferto gli effetti della crisi facendo crollare sia la vendita che la produzione. Così è passato dalla quarta posizione occupata a livello nazionale per numero di imprese nautiche fino all'ottava posizione, con il 3.6% delle aziende e lo 0,63% di addetti. Davanti a questa situazione si è per il momento messo da parte il progetto del Distretto Nautico del Lazio che attraverso sinergie tra produzione e commercializzazione con il resto della filiera si era innescato nel 2007 con l'obiettivo di internazionalizzare ancor più le proprie imprese. Anche per questi motivi congiunturali tutta la filiera nautica si sta orientando con decisione verso fenomeno dei distretti tecnologici. Ovvero aree geograficamente ben definite, solitamente di scala sub-regionale, particolarmente ricche di attività in campo scientifico-tecnologico, frequentemente con una ben definita vocazione scientifico-industriale, nell'ambito della quale sia possibile individuare le eccellenze in termini di attività di ricerca scientifica e tecnologica utilizzabili nelle filiere industriali e, nel nostro caso, nel sistema produttivo nautico. In Italia l'idea dei distretti tecnologici sembra trovare ampio gradimento per almeno tre motivi (Piccalunga, 2003). In primo luogo, perché i distretti sono un fenomeno ben noto in Italia, ne si conoscono pregi e difetti e si sta sentendo sempre più spesso della necessità di una loro consistente trasformazione. In secondo luogo, il concetto è gradito in quanto il sistema economico italiano è caratterizzato e conosciuto in ambito internazionale anche per la propensione verso un tipo di progettualità "dal basso" che spesso consente di valorizzare le potenzialità presenti a livello locale e familiare, soprattutto quando queste non sono facilmente individuabili e gestibili da un osservatorio di livello superiore. Infine perché l'idea dei distretti industriali risulta molto attraente e suggestiva, soprattutto a livello locale, presso policy makers, docenti universitari, imprenditori ed altri soggetti. In Italia il più importante progetto da questo un punto di vista è stato sicuramente "Mare FVG" attuato dalla regione Friuli Venezia Giulia soprattutto grazie a un ambiente favorevole dove la cantieristica navale e la nautica da diporto ricoprono un ruolo fondamentale nell'economia. La produzione cantieristica, rappresentata essenzialmente da Fincantieri, assicura costanti carichi di lavoro alle piccole e medie imprese dell'indotto, favorendo la loro crescita attraverso lo sviluppo tecnologico e organizzativo. Mentre il

sistema regionale della nautica da diporto è composto da una filiera completa in tutte le sue componenti dove sono presenti studi di progettazione, cantieri di costruzione, aziende di *refitting*, aziende dedicate ai servizi per la navigazione. Da qui e dalla esigenza espressa dalle imprese di sviluppare il proprio potenziale in comparti produttivi ad alto contenuto tecnologico, nasce la volontà di creare un distretto tecnologico del settore nautico per essere maggiormente competitive sul mercato internazionale. Mare FVG nasce come associazione nel 2008 con la denominazione DITENAVE con lo scopo sociale ed economico di favorire e sviluppare la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e la formazione, cercando di diffondere i risultati in modo da stimolare l'attività innovativa, lo scambio di conoscenze e di esperienze, il trasferimento tecnologico e la messa in rete. L'attività di Mare FVG utilizza un metodo di lavoro definito e coordinato dall'Unione Europea la *research and innovation smart specialisation strategy*, ovvero la RIS3 o S3, che fa sì che le Regioni e gli Stati concentrino i propri sforzi per l'innovazione dei sistemi produttivi e la contestuale valorizzazione del sistema scientifico in un'ottica di reciproca collaborazione. Infatti, per il Friuli Venezia Giulia, la S3 rappresenta un pilastro cruciale della politica di sviluppo, che a causa dell'ambiente economico attuale, ha iniziato un processo di riposizionamento e specializzazione delle imprese regionali in segmenti produttivi a più elevato contenuto tecnologico, per conseguire un aumento della competitività sui mercati internazionali.

Figura 3 - Strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente S3 del Friuli Venezia Giulia



Fonte: www.marefvg.it

Il consolidamento competitivo e la promozione al cambiamento da parte dei distretti produttivi regionali è stata possibile grazie ad una procedura composta da diverse attività.

Dallo sviluppare i collegamenti e le sinergie tra imprese e strutture scientifiche alla promozione di investimenti delle imprese in nuove tecnologie e processi industriali innovativi; dal promuovere nuova imprenditorialità innovativa al sostenere la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate e tecnologie per lo sviluppo di nuovi prodotti (Vedi figura 3). In conclusione, l'obiettivo posto da mare FVG è la crescita del valore tangibile e soprattutto intangibile del sistema delle tecnologie marittime della regione Friuli Venezia Giulia tradotto in “*Sailing to Blue Growth*”, ovvero la cantieristica, la nautica, gli *offshore*, i trasporti, le infrastrutture, la logistica, i servizi per la navigazione e il diportismo nautico. Inoltre questo progetto esprime un ruolo centrale nella *BLUEMED Initiative*, iniziativa degli Stati mediterranei dell'UE, finalizzata ad orientare gli interventi europei sui temi specifici mediterranei e soprattutto nel Cluster Tecnologico Nazionale Trasporti Italia 2020 voluto dal MIUR quale riferimento per le tematiche dei trasporti di superficie, incluse le vie d'acqua. In quest'ultimo progetto fanno parte altri due importanti distretti tecnologici che si stanno sviluppando in questa direzione negli ultimi anni. Il neonato NAVIGO, distretto tecnologico per la nautica e la portualità della regione Toscana, il quale grazie alla collaborazione tra imprese e sistemi di ricerca pubblici e privati, lavora sullo sviluppo di attività legate all'innovazione e alla tecnologia mettendo a punto azioni dedicate ai cantieri, alle imprese della filiera, alle marine e ai porti. E a NAVIGO SARDEGNA che ispirandosi allo schema toscano sta producendo nello stesso modo un modello organizzativo sull'economia del mare che consenta alle imprese della regione di essere competitive sui mercati mondiali. Questi progetti e investimenti da parte delle regioni e dello Stato fanno capire quanto si punti sul settore della nautica come scommessa sullo sviluppo, sia in termini imprenditorialità che di occupazione (Fonte: www.navigotoscana.it).

3. IL VANTAGGIO COMPETITIVO INTERNAZIONALE

3.1 L'export come elemento di criticità del settore

Il quadro macroeconomico del Paese si è visto cambiare negli ultimi due anni passando da una stagnazione prolungata delle attività, causate dalle due fasi di crisi 2008-2009 e 2011-2013, ad un leggera ripresa registratasi nel quarto trimestre del 2014 confermando delle prospettive positive per la crescita del Pil nel biennio attuale (2015-2016), stimulate anche dal calo dei prodotti petroliferi e dai bassi prezzi dell'energia (Elaborazioni Istat, 2014). L'attuale scenario di previsione è comunque caratterizzato da elevati livelli di incertezza legati all'evoluzione del commercio internazionale, alle condizioni di insicurezza nelle decisioni economiche e politiche degli operatori economici e dall'efficacia dei recenti provvedimenti normativi contenuti nel “*Jobs Act*” e nella Legge di Stabilità¹². Nuovi dati statistici integrati forniti da Istat e CNA Produzione Nazionale hanno consentito di analizzare diversi aspetti critici della competitività delle imprese e del potenziale di crescita del sistema produttivo nautico. I due elementi di criticità del settore sono strettamente correlati tra loro e rappresentati uno, come si è visto nei precedenti capitoli, dall'efficienza sia produttiva che tecnologica delle unità locali, ovvero la capacità di generare un livello adeguato di valore aggiunto. E l'altro dall'internalizzazione delle imprese e dal relativo commercio estero che rappresenta un fattore cruciale per le prospettive di crescita della filiera nautica. L'analisi del commercio italiano con l'estero viene svolta utilizzando le classificazioni dei dati ISTAT che si riferiscono al cosiddetto sistema di commercio speciale. Si suddivide:

a) All'esportazione, le merci nazionali o immesse in libera pratica che sono:

- esportate con destinazione definitiva;
- imbarcate come provviste di bordo di navi o aerei esteri;
- esportate temporaneamente per la fabbricazione di prodotti da reimportare, per subire un complemento di manodopera o una riparazione.

b) All'importazione, le merci di provenienza estera o estratte dai depositi doganali che sono:

- importate con destinazione definitiva;
- importate in via temporanea per la fabbricazione di prodotti da riesportare, per subire un complemento di manodopera o una riparazione.

¹² Con Jobs Act si indica una riforma del diritto del lavoro in Italia, attraverso diversi provvedimenti legislativi varati tra il 2014 ed il 2015; mentre la Legge di Stabilità rappresenta una manovra finanziaria approvata con Legge 28 dicembre 2015, n. 208 e pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n.302 del 30 dicembre 2015.

Inoltre, sono considerate esportazioni o importazioni anche le riesportazioni o reimportazioni di merci estere o nazionali già temporaneamente importate o esportate. Con questa chiave di lettura dell'analisi dei dati ISTAT emerge come, nell'ambito delle transazioni commerciali italiane con il resto del mondo, il valore delle esportazioni sia molto superiore a quello delle importazioni. In termini percentuali, le importazioni si attestano a circa il 10% (pari a 221,3 mln di €) del valore complessivo delle transazioni, a fronte di un valore delle esportazioni che si aggira intorno al 90% (pari a 1.964,9 mln di €) del totale. A dimostrazione che la bilancia commerciale del settore è fortemente positiva ed evidenzia il considerevole potere di mercato dell'industria nautica italiana a livello mondiale e l'esigua concorrenza dei paesi stranieri. Esaminando i valori complessivi di importazioni per continente, l'area da cui proviene la maggior parte dei flussi commerciali italiani è l'America, con un peso percentuale del 41,86% in vistosa crescita dal 2013. Segue l'Unione Europea che, in un panorama di aumento generale dell'import, vede diminuire drasticamente la propria importanza rispetto all'anno precedente dal 70,07% al 34,93%. Si noti invece come un incremento dell'import proveniente da Africa, Oceania e Asia sia imputabile molto probabilmente all'importazione di unità da diporto trasferite per lavorazioni da effettuare nel nostro paese. Guardando successivamente le esportazioni italiane complessive si nota una crescita del loro valore e in cui la loro destinazione principale è rappresentata dall'Unione Europea (41,84%). Qui una discreta crescita del flusso di export in termini di valore assoluto viene trainata dal principale partner commerciale ossia la Francia con il 53% dell'export sul totale degli scambi con i paesi UE. Il valore dei flussi destinati all'America in termini assoluti sale rispetto al 2013, mentre in percentuale sul totale si registra una leggera contrazione. Infine le esportazioni verso i mercati asiatici mostrano segnali di ripresa nel 2014 ma anche se prese congiuntamente con i flussi verso l'Africa contano in modo esiguo. (Vedi Tabella 4) (Ucina, La nautica in cifre 2014).

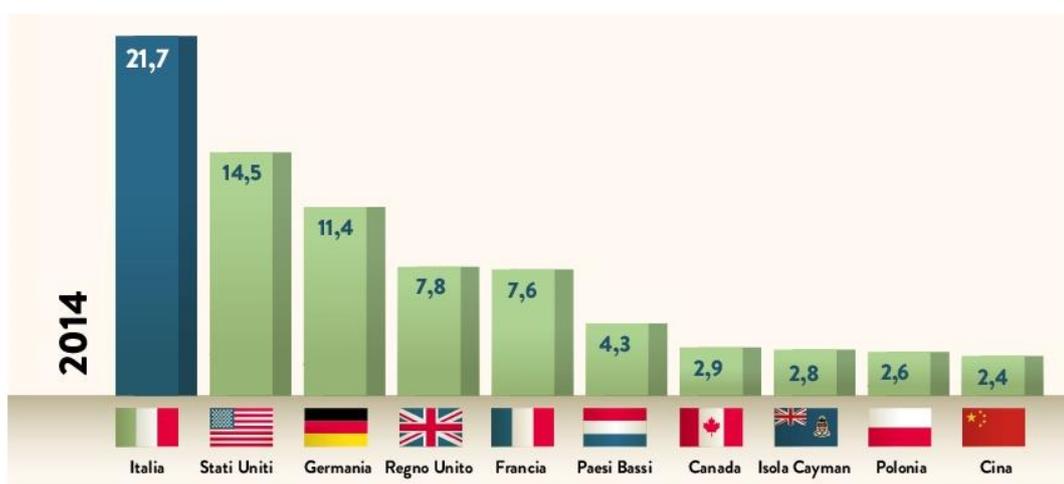
Tabella 4 - Valore di import ed export di unità da diporto, suddivisi per continenti di origine e di destinazione, in euro e percentuale nel 2013/2014

Anno	Valori %				Valore in €			
	2013		2014		2013		2014	
	% IMPORT SU TOT	% EXPORT SU TOT	% IMPORT SU TOT	% EXPORT SU TOT	IMPORT	EXPORT	IMPORT	EXPORT
Unione Europea	70,07%	30,87%	34,93%	41,84%	81.145.306	441.154.481	77.297.958	822.118.280*
America	12,09%	45,10%	41,86%	40,86%	13.999.993	644.523.314	92.624.504	802.799.024
Asia	1,41%	9,67%	2,18%	10,46%	1.636.042	138.204.493	4.816.073	205.524.614
Altri Paesi Europei	11,16%	6,46%	14,04%	5,41%	12.923.979	92.284.866	31.076.742	106.287.995
Oceania e Altri Territori	0,57%	5,86%	1,96%	0,75%	658.189	83.807.845	4.342.008	14.656.643
Africa	4,70%	2,05%	5,03%	0,69%	5.441.512	29.278.792	11.124.026	13.504.258
Mondo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	115.805.021	1.429.253.791	221.281.311	1.964.890.814*

Fonte: ISTAT

Nella presente ricerca ci si è focalizzati principalmente sull'export italiano della nautica da diporto per dimostrare che, oltre ad essere un elemento importante del vantaggio competitivo, può essere il volano dell'economia italiana anche nei periodi di crisi. Leggendo nuovamente i dati del rapporto Filiera Nautica realizzato da Symbola si può osservare come oltre un quinto della domanda globale di prodotti della nautica da diporto viene soddisfatta in Italia. Infatti nella classifica dei primi dieci paesi, per quote percentuali sul totale delle esportazioni mondiali del settore, troviamo al primo posto la cantieristica nautica da diporto italiana con una quota pari al 21,7% solo nel 2014. Seguita a distanza al secondo posto dagli Stati Uniti con una quota del 14,5% e al terzo dalla Germania con una quota del 11,4% in continua crescita (Vedi figura 4).

Figura 4 - Graduatoria dei primi dieci paesi per quote percentuali sul totale delle esportazioni mondiali del settore nautica (Symbola, 2014)



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere

Se si considera poi solamente la produzione di imbarcazioni e yacht da diporto con motore entroborde¹³, la nautica italiana si colloca già all'ottavo posto, in quanto è capace di assorbire un terzo delle richieste del mercato internazionale, mostrando di non aver paura della concorrenza di prezzo esercitata dai nuovi paesi in via di sviluppo. Tutto ciò va ad argomentare come la nautica italiana sia ricercata in tutto il mondo e permette di attrarre nuove innovazioni tecnologiche e soprattutto capitali da altri paesi.

¹³ Il motore entroborde è un motore marino progettato e studiato per stare all'interno di barche a motore e a vela, motoscafi, yacht e motorsailer nonché navi, traghetti, mercantili, rimorchiatori e tutti i mezzi navali di grandi dimensioni.

3.2 Il marketing e le strategie competitive nel settore della nautica

Il ruolo del marketing è considerato soltanto da poco tempo un elemento importante nel settore della nautica da diporto. Negli ultimi anni infatti si è cercato di preparare una "offerta nautica competitiva" proprio utilizzando il marketing come supporto, non solo delle attività in prevalenza di vendita situate a valle del processo aziendale, ma anche dell'attività analitico-strategico delegate all'orientamento ed alla gestione complessiva del *business development* dell'intero sistema produttivo nautico (Winer R.S., 2002). Il marketing nell'era della globalizzazione diventa fondamentale per le imprese che operano in un settore ad alta competitività internazionale come quello nautico. Infatti tende ad acquisire in queste imprese crescente rilievo, aumentando le risorse ad esso dedicate e attuando una progressiva evoluzione dei modelli operativi adottati (Fortezza, 2008). Le imprese malgrado ciò sono consapevoli che per sfruttare il marketing a livello strategico bisogna definire una segmentazione del settore, con conseguente posizionamento e un marketing mix ragionato e definito nel tempo. Alla base del concetto di strategia ci deve essere il principio di dover acquisire un vantaggio competitivo che deriva dalla creazione del valore che può dipendere dalla *cost position* o dalla *differentiation position* (Porter, 1980). Di fatto l'obiettivo di una strategia competitiva, all'interno di un settore o di un segmento, può essere raggiunto da una strategia di leadership di costo del prodotto o da una strategia di differenziazione del prodotto. In questa ricerca si è potuto escludere il primo tipo di strategia (*product driven*) in quanto punta a presidiare la fascia bassa del mercato con prodotti e servizi essenziali (*no-frill*) e generalmente standardizzati che vanno in contrasto con la produzione "su misura" di yacht. L'eterogeneità dei prodotti sul mercato che vanno dal kajak allo yacht rendono difficile l'utilizzo di un'unica strategia per tutti gli operatori del settore nautico. Tuttavia il mercato della nautica da diporto si focalizza quasi esclusivamente su strategie di differenziazione orientate al mercato (*market driven*). Quest'ultime puntano ad una fascia alta di prezzo e alla creazione di valore per cliente maggiore dei costi sostenuti per differenziare. Le determinanti della differenziazione si basano sugli attributi del prodotto tangibili e intangibili, dal valore simbolico dei prodotti e della marca e soprattutto della relazione con il cliente (Kaplan, Norton, 1996). In questa ottica di orientamento al mercato, con il convegno presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" in collaborazione con l'Osservatorio Mercato Nautico nel 2005, si è sviluppato il termine *yachting satisfaction* per rappresentare la soddisfazione del cliente nel mercato nautico e come unico fattore realmente in grado di accrescere il *life time value*. La *yachting satisfaction* si realizza solo con lo sviluppo di un sistema nautico integrato, in cui ai prodotti si aggiungano servizi, privati e pubblici, di qualità

adeguata alle attese così da offrire una vera "esperienza nautica" positiva, emotivamente e razionalmente affascinante. Si cerca quindi di capire il cliente e orientarsi ad esso attraverso il concetto di *marketing concept* ossia l'attitudine dell'impresa di porre al centro della sua attività il cliente organizzando le risorse e competenze con l'obiettivo primario di mettere a fuoco le richieste e i bisogni del cliente e offrire prodotti e servizi che in qualche modo lo soddisfino. Questo necessita di un approccio coerente e integrato, appropriato alla specificità del settore nautico. I modelli organizzativi di marketing di riferimento dei cantieri nautici si distinguono in quattro tipi. Il marketing imprenditoriale, che è quello effettuato dal vertice dell'azienda e più precisamente delle attività riconducibili alla generazione, condivisione ed impiego di conoscenza relativa al mercato, proponendo una visione del marketing autonoma dalle dimensioni dell'organismo dell'impresa. Il marketing di nicchia che permette di indirizzare ed orientare la propria attività in ambiti molto specifici, non si rivolgendosi più ad una domanda generale, ma costruendo una proposta personalizzata e precisa richiesta di mercato. Il marketing relazionale che prevede un processo mediante il quale le imprese stabiliscono con i clienti rapporti continuativi nel tempo, *lifetime customer value*, interattivi e personalizzati grazie ad un *customer database* per ogni profilo cliente. Infine il marketing esperienziale che rivolge la sua attenzione al cliente rendendo unica la sua esperienza di fruizione o di consumo, fornendo ai consumatori valori di tipo sensoriale, emozionale e cognitivo (Di Stasi L., 2001). In conclusione si è visto in che modo il settore della nautica da diporto risponde ad un ambiente in cui il cliente deve stare al centro dell'attenzione, in assoluto benessere, con la capacità di vedere coinvolti tutti i suoi sensi. Si cerca, attraverso il marketing, di proporre un prodotto dallo stile unico e inconfondibile del "made in Italy", caratterizzato da "un'anima" che si unisce, a quella del consumatore che sente la propria barca, come un luogo dove assaporare alcune delle emozioni più belle della vita.

3.3 Il modello veneto del cantiere Arzanà Navi

Nell'estremità orientale della città insulare di Venezia c'è un antico complesso di cantieri navali e officine che costituiscono una parte molto estesa e antica del cuore dell'industria navale veneziana a partire dal XII secolo. Questa zona viene ricordata come l'Arsenale di Venezia, nato nel 1104, ovvero il luogo principale della produzione delle navi del periodo più florido della Serenissima tanto da essere addirittura citato nella Divina Commedia di Dante: "l'arzanà de' Viniziani". È proprio in omaggio all'antica denominazione dialettale dell'arsenale che nasce il nome di Arzanà Navi uno dei più importanti cantieri nautici veneti

nella costruzione di grandi yacht. Arzanà è iniziato nel 2008 da un'idea di Alberto Peruzzo, già fondatore di un'industria grafica a Mestrino nel padovano, con l'aiuto del triestino Riccardo De Rossi, attuale amministratore delegato e campione del mondo di canottaggio negli anni '90. Questo modello produttivo viene preso in considerazione nella tesi, dopo aver avuto un contatto personale con l'azienda, come esempio concreto di nuovo punto di riferimento della filiera nautica nel territorio veneto e settore delle costruzioni nautiche d'élite, progetto capace di coinvolgere e mettere in sinergia imprese, istituzioni e forze dell'artigianato locale. Il progetto si traduce infatti in una sfida imprenditoriale nel portare per la prima volta nel nord-est un polo cantieristico specializzato nella produzione degli yacht di alta gamma per farne un volano di sviluppo per il settore e contemporaneamente un attrattore di competenze, specializzazioni e know-how. La storia dell'azienda parte dalla Liguria dove, in attesa di un'area più appropriata nel territorio veneziano, si sono mossi i primi passi del progetto e dove si sono organizzate le prime lavorazioni dei materiali grezzi. Ma le vere origini del cantiere veneto attuale, Arzanà Navi, sono datate 12 aprile 2012 con la nascita di Nativa il primo eccezionale *sloop flybridge*¹⁴ a vela, che combina le ottime prestazioni con il comfort e il layout di uno yacht a motore. (Vedi figura 5).

Figura 5 - "Nativa": 48 metri di lunghezza (158 piedi), 280 tonnellate di peso ed un albero di 62 metri (2012)



Fonte: www.arzananavi.it

L'imbarcazione da diporto lunga 48 metri e prevalentemente progettata in alluminio, dal famoso designer americano Bill Tripp, è stata lanciata e presentata alla regata, America's Cup

¹⁴ Flyng o fly bridge è il ponte di comando sopraelevato. Di solito in uso nei motoscafi cabinati e motor yacht, generalmente con doppia timoneria, consente una visuale molto ampia ideale per le manovre.

World Series, presso l'Arsenale di Venezia. Questo oltre ad essere un omaggio alla città e alla sua tradizione navale storica, è il luogo ideale per annunciare la creazione di una nuova generazione di barche a vela che va a competere con le numerose aziende del mercato mondiale. Infatti si tratta di un progetto controcorrente se si guardano i dati all'interno del settore della nautica dove il sottocomparto delle unità di vela presenta un calo del fatturato del 25% nel biennio 2013-2014 (Ucina, 2014) e dove troviamo un alta concorrenza al livello internazionale. Tuttavia, l'idea innovativa dell'imprenditore Alberto Peruzzo è un raro caso di riconversione produttiva nel cuore di Porto Marghera dove è riuscito a creare un vantaggio competitivo nel mercato della nautica da diporto grazie a due elementi fondamentali: manodopera specializzata e imbarcazioni "green". Il primo punto è mostrato dagli oltre 60 addetti che sono stati già assunti in loco, tra tecnici e lavoratori specializzati, molti dei quali con tanta esperienza all'interno dei gloriosi cantieri Tencara di Marghera, dove sono stati costruiti sia il «Moro di Venezia» che il «Mascalzone Latino», prima della chiusura decretata nel 2002. Altri lavoratori provengono invece da Dalla Pietà Yachts, o più precisamente dal cantiere storico di Malcontenta, dove sono specializzati nell'utilizzo di materiali di pregio e nella lavorazione artigianale affiancata da soluzioni tecnologiche e infrastrutturali d'avanguardia. L'altro elemento fondamentale delle imbarcazioni dei cantieri di Arzanà Navi è la realizzazione di yacht "Eco-compatibili" grazie a tecnologie e innovazioni importanti che ne permettono la certificazione. Si utilizza lo standard "Green Star"¹⁵ come una notazione che va ad arricchire il certificato di classe di una nave da diporto, garantendo l'adozione di soluzioni tecniche finalizzate alla prevenzione dell'inquinamento del mare e dell'aria, con soluzioni che riguardano sia aspetti impiantistici, sia procedure di tipo operativo. Questi elementi sono chiari esempi dell'utilizzo di strategie di nicchia, tipiche dei mercati del lusso, che permettono di raggiungere una posizione di *leadership* senza bisogno di disporre di ingenti capitali e con una struttura organizzativa modesta, ma anche più flessibile. Chiaramente questa posizione non è detto che duri nel tempo, in quanto ben presto l'impresa che opera in un mercato di nicchia si trova a confrontarsi con la concorrenza di altre aziende. Per questo Arzanà Navi è alla costante ricerca di metodi innovativi per la progettazione e costruzione di grandi yacht come una fusione di design contemporaneo con tutti i comfort e le innovazioni tecnologiche. Ogni progetto si basa su tre valori fondamentali: trasparenza, ordine ed eleganza, che sono esclusivi di quello stile italiano così famoso in tutto il mondo.

¹⁵ Le norme "Green Star" derivano dalle norme MARPOL concordate nell'ambito "dell'International Convention for the Prevention of Pollution From Ships" dell'IMO convenzione che dal 1973 definisce ed aggiorna costantemente i criteri e le norme da rispettare ai fini della prevenzione dell'inquinamento del mare (MARPOL sta proprio per Marine Pollution).

CONCLUSIONI

Dal quadro configurato emerge come il settore della nautica stia attraversando un periodo turbolento contraddistinto da due fasi di crisi economiche dal 2008-2009 e dal 2011-2013 che l'hanno segnato negativamente. Tuttavia si è visto come il sistema produttivo nautico italiano abbia numerose leve di spinta e ed elementi di differenziazione che gli permettono di innovarsi e svilupparsi e di competere con le aziende a livello mondiale. La conformazione della penisola italiana, caratterizzata da innumerevoli coste, facilita l'accesso al mare favorendo così il radicamento della cantieristica nautica in determinati territori, ma si è potuto constatare come non risulti essere un elemento così aspramente discriminante nella nascita e nello sviluppo di nuove imprese. Infatti, ad esempio la Regione italiana con il numero più elevato di unità locali e addetti impegnati è la Lombardia a dimostrazione che ci sono altri fattori che influenzano la localizzazione delle imprese, ad esempio la presenza sul territorio di un sistema di industrie settori complementari riconducibili all'ambito manifatturiero o alla disponibilità di consolidate competenze professionali, tecnologiche e organizzative. I fattori esaminati congiuntamente alle forze di segno opposto, “centripete” e “centrifughe”, rilevate nella ricerca, creano delle economie di agglomerazione che permettono la realizzazione di fenomeni di “clusterizzazione”. All'interno di questi cluster si è visto come la nascita di una nuova attività cantieristica nautica attivi in conseguenza altre sei imprese lungo tutta la filiera. Questo risulta essere solo uno dei molteplici benefici indotti dal “sistema del valore nautico” che grazie alle sinergie tra attività produttive e di servizio riesce a trasmettere impulsi positivi ad altri settori di punta del made in Italy come: il tessile, l'arredamento, la domotica, il *nanotech*, l'aerospaziale e l'elettromeccanica. Lo scenario attrattivo che viene alla luce dall'analisi di questo settore ha permesso allo Stato e alle regioni di investire ingenti somme nella riconversione dei distretti industriali italiani in distretti di tipo tecnologico. Molti distretti italiani si sono trasformati così in distretti tecno-scientifici e di ricerca, creando progetti importanti come quello del Friuli Venezia Giulia, la *research and innovation smart specialisation strategy* (o S3), e Navigo, in Toscana e Sardegna, che hanno permesso l'innovazione dei sistemi produttivi e la contestuale valorizzazione del sistema scientifico in un'ottica di competitività internazionale. È proprio in quest'ottica di internalizzazione che si è visto come l'efficienza produttiva e tecnologica delle unità locali dei distretti e la focalizzazione sull'esportazioni siano due elementi di criticità del settore della nautica da diporto. I dati ottenuti in termini di surplus commerciale hanno sottolineato come in Europa e in particolar modo in Italia, a causa del crollo della domanda interna, si esporti molto di più di

quanto si importi. L'analisi del commercio italiano con l'estero ha evidenziato infatti come un quinto della domanda globale delle imbarcazioni da diporto del settore della nautica venga soddisfatta in Italia e come l'export abbia un ruolo cruciale per le prospettive di crescita della filiera nautica. L'orientamento verso l'estero ha fatto in modo che anche il marketing diventi un elemento fondamentale per le imprese che operano in un settore ad alta competitività come quello nautico. Non va sottovalutato quindi il ruolo del marketing nella nautica da diporto, che come si è potuto osservare analizzando le imprese al suo interno punta ad orientarsi prevalentemente verso il cliente, attraverso il concetto di *market concept*. Nasce così la *yachting satisfaction*, ovvero la soddisfazione del cliente che si realizza solo con lo sviluppo di un sistema nautico integrato protratto nel tempo (*lifetime customer value*), in cui ai prodotti si aggiungono servizi di qualità adeguata alle attese così da offrire una vera "esperienza nautica" positiva, emotivamente e razionalmente affascinante. Le imprese prendono consapevolezza così che le strategie di differenziazione che vengono adottate devono cercare attributi distintivi dell'imbarcazione sia tangibili che intangibili, che possano creare valore. Infine contattando l'azienda Arzanà Navi si è potuto prendere in esame il modello imprenditoriale veneto come chiaro esempio di riconversione di un distretto industriale produttivo come quello dell'antico Arsenal Venetiano situato nel Porto di Marghera. Si è visto così come quest'impresa prediliga le strategie di "nicchia" volte a ricercare un mercato d'élite con elementi di differenziazioni come il design moderno, il comfort, "l'ecosostenibilità" certificata e la qualità di imbarcazioni risultato di una manodopera esperta e specializzata. Questo lavoro ha cercato di fornire un quadro macroeconomico di tipo quantitativo e qualitativo della filiera della nautica cercando di evidenziare gli elementi che possono dare un vantaggio competitivo alle imprese al suo interno. Il settore rimane quindi un punto vitale per l'economia su cui soffermare l'attenzione ricordando come la nautica non solo rappresenti un fiore all'occhiello della nostra manifattura, ma un tratto distintivo della nostra cultura produttiva del "*Made in Italy*". Una cultura capace di legare l'arte con il mare in modo da creare ricchezza e valore, alimentando quell'immagine dell'Italia che nel Mondo è apprezzata per la sua unicità, per il suo gusto, per la sua raffinatezza (Symbola, 2014).

BIBLIOGRAFIA

Bergomi Gaetano, 2016, “*La componente artigiana delle imprese è l’ossatura della nautica italiana*”, intervista al Magazine Economia del mare, 4 agosto 2016.

Cazzaniga Francesetti Dionisia, 2005, “*Struttura e problemi dei cantieri commerciali e da diporto*” - Franco Angeli.

CNA Produzione Nazionale, 2014, “*Rapporto di Ricerca sulle Dinamiche Economiche e le Prospettive di Mercato della Filiera Italiana del Diporto nel 2014*”.

Di Stasi L. Leandro, 2001, “*Il Marketing - guida pratica per attivare un piano di marketing*” - Franco Angeli.

Fortezza Fulvio, 2009, “*La Nautica da Diporto: reti produttive, risorse umane e sfide strategiche*” - Milano, Franco Angeli.

Grandinetti Roberto, 2008, “*Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*” - Roma, Carocci.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton, 1992, “*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*,” articolo Università di Harvard, del Gennaio/Febbraio 1992.

Krugman Paul Robin, 1991, - “*Geography and Trade*”, Gaston Eyskens Lecture Series, Agosto 1991

Marshall Alfred, 1890, “*Principles of Economics*” sezione IV.X “*Industrial organization: the concentration of specialized industries in particular localities*”

Moretti Enrico (2013) “*La nuova Geografia del Lavoro*”, Traduzione di L.Vanni, - Mondadori

Penco Lara, 2008, “*I due nuclei focali della nautica da diporto: contenuti e modelli di rappresentazione*” - Quagli A.

Piccalunga Andrea, 2003, “*La ricerca nelle strategie di sviluppo del Mezzogiorno - Il distretto tecnologico: lo strumento, le potenzialità, le esperienze*” - Roma, 13 novembre 2003

Porter Michael, 1980, “*Competitive Strategy*” - New York, Free Press.

Symbola, Ucina, 2014, Il rapporto “*Filiera Nautica - analisi dell’indotto economico e occupazionale attivato dall’industria nautica in Italia*” - Symbola: Fondazione qualità italiane su incarico di Rete di Impresa Mare Nostrum.

Tracogna Andrea, 2010, *“I Cluster Nautici Internazionali: analisi comparativa, forme di governance e politiche di sviluppo”* pag. 20 - Franco Angeli

UCINA - Unione Nazionale Cantieri Industrie Nautiche ed Affini (2014), *La nautica in cifre, analisi del mercato per l'anno 2014*, Genova, UCINA.

Winer S. Russell, 2002, *“Marketing management”* – Apogeo Editore

SITI CONSULTATI

www.arzananavi.it

www.infocamere.it

www.istat.it

www.marefvg.it

www.navigotoscana.it

www.treccani.it