

Introduzione

Per anni la filiera nautica ha registrato tassi di crescita di assoluto rilievo, unici nel panorama manifatturiero italiano, fino ad arrivare a conquistare la leadership mondiale nel segmento della costruzione di yacht. Attualmente la metà degli ordini di grandi imbarcazioni al mondo sono di cantieri italiani.

Le pubblicazioni, nazionali e internazionali, che affrontano tematiche correlate al mondo della nautica si concentrano prevalentemente sulle caratteristiche, tecniche e progettuali, dei prodotti o sulla storia di un cantiere. Tendono quindi a non presentare un approfondimento specifico su temi di management.

In un momento come quello attuale diventa importante comunicare non solo i prodotti ma anche e soprattutto i valori, la struttura e le caratteristiche delle aziende che rappresentano questo importante comparto.

Da questa premessa ha preso avvio il progetto di ricerca, che trova la propria sintesi in questa pubblicazione, SDA Bocconi-UCINA, focalizzato sui protagonisti della nautica italiana, sui processi di management e sulle decisioni strategiche, con particolare riguardo ai segmenti più rappresentativi nei mercati internazionali.

Questo libro rappresenta il compendio di un lavoro estensivo di ricerca realizzato nel periodo aprile 2008-maggio 2009, caratterizzato da grandi cambiamenti nell'economia mondiale e nel comparto nautico.

Sono state condotte un centinaio d'interviste primariamente a imprenditori e top manager delle principali aziende della cantieristica italiana da diporto, con un focus particolare, ma non esclusivo, sul segmento degli yacht in cui l'Italia detiene la leadership mondiale. Si è inoltre data voce a tutta la filiera: dai produttori di componenti, motori e accessori, vernici, ai dealer, ai cantieri di rimessaggio, alle società di brokerage, chartering, leasing.

Hanno, inoltre, partecipato al progetto anche le principali aziende internazionali della cantieristica e dei servizi, per un confronto comparativo rispetto alle strategie attuate.

Dal punto di vista metodologico, si è data adeguata valorizzazione alla varietà dei profili presenti nel comparto attraverso interviste semi-strutturate, che sono state condotte, ove possibile di persona, sulla base di alcune linee guida, lasciando nel contempo spazio, di volta in volta, all'esperienza dell'intervistato/a.

Il team di ricerca, nel periodo indicato, ha partecipato a convegni, forum, seminari sul settore, in Italia e all'estero, al fine di trarre spunti di riflessione, differenti e variegati.

Sono state condotte, inoltre, una ricerca desk su tutte le fonti informative disponibili, in Italia e all'estero, su settore, cantieri e prodotti, nonché un'indagine economico-finanziaria di un gruppo selezionato di imprese e un'analisi degli articoli pubblicati dai principali quotidiani e dalla stampa specializzata negli ultimi dieci anni.

La ricerca e la pubblicazione sono il frutto di un lavoro congiunto del team di ricerca e degli autori. In fase di stesura dell'opera, Massimiliano Bruni ha curato il capitolo 5, Luana Carcano tutti gli altri.

La pubblicazione comprende inoltre contributi, su tematiche specifiche, della facoltà di Architettura dell'Università di Genova, di Borsa Italiana SpA, di Deloitte Consulting SpA e di Zuccon International Project.

Il contesto competitivo in cui operano le aziende del comparto nautico è caratterizzato da profondi cambiamenti strutturali e da significative dinamiche evolutive. Quali sono le chiavi che hanno portato a questo successo? Quali i modelli di business dei cantieri italiani? Quali gli elementi di distintività rispetto ai concorrenti americani, olandesi, inglesi, tedeschi? Come si costruisce una solida reputazione nel settore, elemento primo per attua-

re una strategia di crescita sostenibile? Quali le sfide future per mantenere questa leadership? Nella pubblicazione ci si propone di dare risposta a questi quesiti.

Nel primo capitolo si affronta l'evoluzione storica della nautica italiana, dalle sue origini alla conquista di un'indiscussa leadership mondiale nel segmento degli yacht: guardare al passato per meglio comprendere il futuro.

Nel secondo, si pone l'accento sui fattori alla base della competitività italiana, analizzando i principali concorrenti e le sfide che i competitor alle porte potranno porre.

La barca è un prodotto complesso, un insieme di molteplici componenti che prevedono l'intervento di un numero elevato di soggetti. Costituisce il punto focale di una numerosa serie di attività che le ruotano attorno. Per questo, nei capitoli 3 e 4 si fornisce un inquadramento della nautica da diporto, un sistema variegato e complesso, parte dell'industria marina. Trovano adeguato approfondimento le caratteristiche degli attori coinvolti nel processo di creazione, costruzione e vendita di un'imbarcazione all'interno della complessiva filiera della nautica da diporto, e le attività che i cantieri svolgono per creare valore, economico e simbolico, per la propria clientela.

Nel capitolo 5 sono analizzati i principali modelli di business delle aziende della nautica italiana e i fattori di competitività, con particolare riferimento al segmento degli yacht.

Ma una barca può essere considerata a pieno titolo un bene simbolico, cioè un prodotto che ha un valore che va oltre la funzionalità propria dell'oggetto. Può, infatti, assumere significati, diversi e variegati, in funzione del contesto e delle culture. Nel capitolo 6, con un focus particolare sul segmento degli yacht, si pone l'accento sugli elementi di distintività e di eccellenza dei cantieri italiani. Come si crea valore in un contesto fortemente simbolico? Quali sono le leve a disposizione delle imprese? Qual è l'importanza del prodotto e della creatività?

Nel capitolo 7 si affronta, invece, il tema dei percorsi di crescita e sviluppo dei cantieri italiani. La crescita è per tutti? Bisogna crescere sempre e comunque? Qual è il ruolo che la finanza può assumere? E quali sono gli elementi da considerare per rendere la crescita sostenibile?

Infine, nell'ultimo capitolo, si affrontano le sfide che il compar-

to nautico si troverà ad affrontare nel prossimo futuro. Il focus prevalente è sui cambiamenti all'interno del settore più che sulla congiuntura attuale, che pure trova trattazione. Saprà la giovane industria nautica italiana, dinamica e piena di energia, guidata da entusiasti e appassionati capitani, passare attraverso la burrasca continuando a mantenere saldamente la posizione di leader? La pubblicazione si propone come strumento di riflessione strategica a supporto degli operatori di settore e come fonte informativa e di sensibilizzazione per gli appassionati del mondo nautico interessati ad approfondire la propria conoscenza con riferimento alla sua parte più manageriale.