



LO SCENARIO DI MERCATO ATTUALE Il settore della nautica rappresenta per la Toscana una delle più importanti scommesse sul proprio sviluppo futuro, in termini di imprenditorialità e di occupazione, caratterizzato da una indiscussa leadership sui mercati internazionali di un comparto economico di grande rilevanza che comprende, oltre alla produzione nautica dei grandi cantieri, anche le piccole realtà produttive di tipo artigianale che convivono con imprese leader internazionali, anche di grandi dimensioni. Su una tradizionale produzione navale si è storicamente radicata una vocazione manifatturiera ed imprenditoriale, nella produzione di imbarcazioni di lusso, secondo un sistema produttivo fondato su l'eccellenza di un know-how che vede la presenza, al tempo stesso, di grandi cantieri e di numerosissime piccole imprese operanti nella produzione di componenti e servizi specializzati per l'allestimento e la gestione di un mega yacht. Tradizione ed elevata qualità hanno portato rilevanza internazionale alla produzione toscana di yacht e di natanti di lusso. I cambiamenti dello scenario economico e finanziario mondiale hanno determinato una riduzione del mercato contestualmente a una forte pressione verso la riduzione dei prezzi. La crisi economica ha colpito pesantemente anche il mercato dei grandi yacht, tanto che le commesse ai cantieri sono sensibilmente diminuite. In questo contesto, le pressioni del mercato verso la riduzione dei prezzi sollecitano interventi capaci di incidere non soltanto sull'efficienza e la riduzione degli sprechi. Per raggiungere risultati competitivi che evitino un puro trasferimento dei costi tramite interventi sul ciclo produttivo (materiali e manodopera) che possono compromettere la qualità del prodotto finale va concretizzata una strategia innovativa di carattere sistemico, d'intesa con i cantieri principali, e rivolta ad una profonda riqualificazione verso le aziende dell'indotto, meno solide e strutturate. Senza un'azione coordinata di sostegno all'innovazione è verosimile ritenere che una situazione così pesante possa incidere sulla tenuta di molte delle imprese di piccole dimensioni e spesso subfornitrici dei grandi cantieri che costituiscono grande parte di una filiera composta da circa 3000 piccole e piccolissime imprese che impegnano nel complesso oltre 15.000 addetti. Va in tale quadro posta un'attenzione particolare ad alcune tendenze del mercato che mostrano come a fronte di un'evidente flessione della produzione di nuovi yacht, si evidenzia il crescente peso del settore del service nautico ed al suo interno quello del "refit & repair" al quale fanno capo le attività dei lavori di riparazione e trasformazione, della manutenzione ordinaria e straordinaria, delle attività di surveying, dei lavori e servizi in garanzia delle unità da diporto. Tale segmento del mercato nautico viene riconosciuto da più parti come il settore dell'industria dei superyacht in grado di contribuire in misura rilevante ad una ripresa sui mercati internazionali dei diversi "key player" di questa industria: cantieri, la fornitura e subfornitura, la progettazione, la portualità turistica, i servizi al diportismo. Molte piccole imprese della filiera, spinte dalla brusca caduta degli ordini, si muovono per trovare da sole o in forme aggregate nuove opportunità sul mercato del refitting e su quello della fornitura rivolgendo la propria attenzione ai cantieri esteri che vedono in questo ricco patrimonio di abilità artigianali e specialistiche una risorsa strategica per affermare le loro capacità di competere sul mercato della produzione e del refitting dei megayacht. Va evitato il rischio che tali spinte, con i contrasti di interesse in esse insiti, si traducano alla lunga in un indebolimento del settore; ciò è possibile creando le condizioni per promuovere le sue imprese come componenti di un sistema di offerta più integrato.

**MACROAREA !: LA CANTIERISTICA DEI GRANDI YACHT** Come noto il mercato della cantieristica delle nuove costruzioni di grandi yacht è caratterizzato da una forte concorrenza. Alla tradizionale leadership del vecchio continente, stanno facendo capo trend di crescita di particolare interesse in altri Paesi che rischiano di sorpassare nuclei produttivi storici. L'Italia consolida ulteriormente il suo primato con una percentuale mondiale pari al 37,2% di unità consegnate tra il 2011 e il 2015. A livello globale questa performance su base quinquennale equivale alla somma delle prestazioni di Olanda, Turchia, Stati Uniti e tutto il Continente Asia-tico messi insieme. Osservando le due realtà emergenti, si possono riscontrare diverse situazioni. Alla stabilità della crescita costante olandese si contrappone una tendenza più alterna e instabile della Turchia che, a fronte di una tradizione consolidata nella cantieristica del maritime, la rende difficile da decifrare come mercato emergente. In ogni caso il dato della Turchia è di riguardo: 9,8% (80 unità) di yachts consegnati tra il 2011 e il 2015, 10,6% (45 unità) lo share sul corrente portafoglio ordini globali. Il dato realmente controverso della Turchia è, tuttavia, quello "interno". La Turchia ha consegnato 80 yachts tra il 2011 e il 2015, ma ad opera di ben 45 cantieri, con una media di 1.8 unità a cantiere. Indubbiamente l'iniziativa della "free zone" ha fortemente sostenuto l'industria turca, favorendo iniziative vincenti, benché giovani, come Sunrise, di fatto affacciato sulla scena solo nel 2014. Il paragone con il nostro Paese è improbabile. Nello stesso periodo i 51 cantieri italiani (sola- mente 6 più della Turchia) hanno consegnato ben 303 superyachts ad una media di 5,9 unità/ cantiere. In netta controtendenza la realtà inglese che ha consolidato il proprio polo produttivo in due nicchie aziende: Sunseeker e Princess Yachts, mostrando, in ogni caso, una diminuzione della propria percentuale sul portafoglio ordini globale. Il 2015 mostra, invece, ombre e luci nei cosiddetti Paesi emergenti della cantieristica: Brasile e Asia (comprensiva quest'ultima di Cina, Russia and Taiwan) e Middle East and Nord Africa (MENA). Questo blocco emergente ha, di fatto, ridotto le consegne di superyacht nel 2015 rispet- to al 2014. Il Brasile ha consegnato un solo superyacht nel 2015, rispetto ai 4, sia del 2011 che del 2012. MENA totalizza solo il 4% del Portafoglio Ordini Globali, con 30 superyachts prodotti in 5 differenti cantieri nel periodo 2011-2015. Occorre precisare che 25 di queste 30 consegne arriva- no da "Gulf Craft", cantiere degli Emirati Arabi.

**MACRO AREA2: IL MERCATO DEL REFIT & REPAIR** L'area del Refit & Repair dei grandi yacht, considerata fino a pochissimi anni fa una nicchia di mercato dello yachting, va oggi a comporre significativamente l'economia globale delle Yachting Industry. I driver di questo mercato si confermano, infatti, tuttora vincenti: • la manutenzione ordinaria dello yacht, ancor più essenziale per una flotta che particolarmente per le unità di grandi dimensioni ricorre più alle Società di yacht Management; • la riparazione in senso stretto ("repair") che interviene evidentemente nelle evenienze di una "casualty" o comunque di un evento straordinario, in aumento a causa del traffico cre- scente e del maggior ricorso al charter; • il "refit", sempre più frequentemente adottato in commesse molto significative ed estensive dell'intero yacht, talvolta giungendo a modificarne sostanzialmente dimensioni, layout in- terno e addirittura aspetto esteriore per conferire nuova vita allo yacht; Lo sviluppo di questo mercato, influenzato anch'esso dallo stato dell'economia globale, dipende anche da parametri che nel tempo hanno contribuito a rendere il Bacino Mediterraneo un'area leader per il Refit & Repair: • la crescita della flotta navigante, associata all'età degli stessi che "avanza", costituisce il pri- mo elemento di sostegno allo sviluppo del Refit. La tabella indica i valori crescenti della flotta nel ventennio trascorso, insieme alle previsioni per il



an- tecedente la crisi mondiale. Attenendosi strettamente alle vendite di prodotti nautici sul mercato europeo, l'anomalia è, senza dubbio, la non omogeneità dello stato di benessere del comparto tra Stato e Stato. Se l'aumento di volume delle vendite tra il 2013 e il 2014 ha raggiunto complessivamente performances vicine al 25%, la situazione cambia drasticamente nei confronti tra diversi mercati interni. Indubbiamente pesa su tali considerazioni un elemento caratteristico di questo mercato, fortemente influenzato dalla fiducia del consumatore e dal livello discrezionale di spesa. Elementi come noto troppo spesso alternanti e disomogenei a livello europeo. Sopra tali valutazioni, in termini strategici soprattutto per l'industria produttiva nautica europea, pesa il nuovo e necessario focus ri-orientato per molti Stati europei dal mercato interno all'export. Nel periodo della crisi si sono registrati cali delle immatricolazioni di nuove unità, anche del 40%. In tale ottica, la ripresa molto marcata del mercato interno USA costituisce un'autentica opportunità per la cantieristica europea, benché il 95% delle unità naviganti in America sia di produzione interna. Il dato incoraggiante che motiva, non a caso, l'attenzione della Commissione Europea sul business indotto del comparto nautico, è il bacino di utenza dell'Unione: i dati comunicati da EBI (European Boating Industry) indicano a livello EU, oltre 6 milioni di unità da diporto e 36 milioni di diportisti. Si tratta, in ogni caso, di numeri drasticamente ridotti rispetto agli anni precedenti. E, soprattutto allarma l'innalzamento dell'età media del diportista, passata nell'ultimo decennio, dai 45 ai 55 anni, unitamente alla sensibile riduzione della spesa connessa all'attività diportoistica. Non a caso, la Commissione pone forte attenzione all'attività del charter come elemento propulsivo per il comparto. - trend evolutivi, vale a dire tematiche tecnologico/applicative chiave, dove si ritiene opportuno investire a livello di innovazione. In relazione alle tematiche individuate come strategiche, indicare il posizionamento relativo della Regione Toscana; SMART SPECIALISATION

Il feedback con i soggetti imprenditoriali ed altri soggetti della filiera intervistati sia attraverso le schede di valutazione preparate appositamente sia attraverso il contatto frontale, poi sintetizzati nelle Smart Specialisation ha evidenziato innovazioni e sviluppi che possono essere considerati strategici, quali:

- l'aggregazione delle PMI - maggior peso commerciale, maggiore potenzialità finanziaria, maggiore capacità di soluzioni e di operatività, (...)
- l'integrazione e l'interconnessione a sistema degli operatori - trasferimento conoscenze, crescita quantitativa e qualitativa delle opportunità di lavoro, (...) innovazioni di processo, quali:
- ottimizzazione dei processi produttivi - semplificazione, aggiornamento tecnologico, controllo, sicurezza, sostenibilità, (...)
- progettazione integrata - multidisciplinarietà, multifunzionalità, semplificazione strumentale e operativa, (...) innovazione del prodotto, quali:
- alleggerimento e nuovi materiali - rinforzi (nuove fibre) per compositi, sandwich strutturali, leghe metalliche base titanio, (...)
- riduzione vibrazioni e rumori
- sistemi di propulsione a ridotto impatto ambientale
- studio idrodinamico avanzato
- sistemi di controllo e robotica subacquea
- altre strategie di sviluppo, quali:
- refitting - cantieristica, processi e materiali
- infrastrutture portuali e sistemi green di integrazione col territorio
- promozione turismo nautico, integrazione nel sistema turistico toscano. Con le indicazioni raccolte sono state redatte sette roadmap finalizzate allo Smart Specialisation Strategy:

[1] Design per la progettazione di imbarcazioni da diporto con indirizzi e criteri idonei al disassembling ed al dismantling (DFDD). ? Il DFDD è un metodo che propone di ricondurre tecniche di costruzione, quindi materiali e processi, layout ed impianti, allestimento interno ed esterno, attrezzistica e strumentazioni, ad una unica progettazione per semplificare lo smontaggio - e quindi il montaggio - dei diversi elementi e componenti del prodotto imbarcazione, al fine di facilitare la manutenzione o più in generale di service, consentendo il recupero di sottosistemi da ricondizionare o di materie prime da riciclare allorché si è giunti al fine vita del prodotto. [2] Qualità abitativa, living room, nelle imbarcazioni e navi del settore nautico: neutralizzazione del rumore aereo e del rumore strutturale attraverso progettazione integrata ed interventi di ingegneria multidisciplinari. ? Con l'innovazione relativa al tema sopradetto, si introduce uno specifico percorso progettuale e costruttivo, che con la implementazione delle varie soluzioni (processi, sistemi, materiali, componenti di ausilio) a bordo dell'imbarcazione, ha per obiettivo il prevenire l'insorgenza delle vibrazioni e del rumore, riducendo il fenomeno o neutralizzandolo alla fonte. La finalità ultima del progetto è di migliorare la qualità abitativa delle imbarcazioni (yacht) e delle navi (super e megayacht) ad uso diportistico e di chartering. [3] Sistemi di propulsione a ridotto impatto ambientale. ? Innovazioni e/o sviluppi in sistemi [anche moduli] - impianto motore, albero, elica, ma anche serbatoi, batterie, convertitori, ecc. - per la motorizzazione dei motoryacht (del veliero, come sistema di propulsione di ausilio o di emergenza), secondo modelli di efficienza e/o di ridotto impatto ambientale. Diffusione delle conoscenze e matching tra domanda ed offerta, anche nel refit. [4] Contratti di rete. ? Strumento di aggregazione d'impresa, il contratto di rete è particolarmente indirizzato alla piccola - media imprenditoria, al fine di partecipare, con una posizione strategica, alla tenuta ed allo sviluppo del settore nautico. Tra le forme di aggregazione, il contratto di rete è uno strumento giuridico innovativo. [5] Infrastrutture portuali turistiche: adeguamento delle infrastrutture alle esigenze di sviluppo del settore nautico diportistico e di chartering. ? Interventi di riqualificazione delle strutture, dei servizi, degli impianti e delle attrezzature di dotazione, messa in rete del sistema portuale turistico per una sua maggiore potenzialità e adeguamento della offerta, con la finalità di intercettare la domanda: del aftersale, del turismo nautico e del turismo sociale. [6] Progettazione integrata ed intelligente degli impianti e delle strumentazioni di esercizio a bordo natante. ? Realizzazione di sistema in rete di impianti e di strumenti che adotta tecniche di installazione - materiali, sistemi, hardware e software - interconnessi basati sul sistema ad intelligenza distribuita, per realizzare il contatto (invio di comandi e ricezione di informazioni), sia in loco sia remoto, in modo intuitivo e/semplificato, su una unità computerizzata centrale in grado di autoapprendimento. [7] Processi di produzione: innovazioni della prassi organizzativa e innovazione dei materiali. ? Innovazioni ed ottimizzazione dei processi di progettazione e di produzione, secondo i criteri di sviluppo sostenibile, delle buone prassi e della garanzia di qualità, con il fine ultimo di permettere la programmazione integrata della produzione di natanti nel settore nautico e l'aggiornamento sistematico dello sviluppo tecnologico dei materiali e dei processi applicativi. - individuazione di potenziali sinergie con altri distretti tecnologici regionali e raccordo con cluster nazionali e piattaforme europee; Il soggetto capofila (navigo) e uno dei partner (Navicelli) oltre che alcune importanti imprese fanno parte del cluster trasporti italia 2020 che ha fatto già un lavoro di sintesi fra tutti i cluster mare italiani. Tale partecipazione consente una sintesi di quanto accade su tutto il territorio italiano sia in termini nautici e navali che di trasporti. Si intende proseguire in questo posizionamento in modo proattivo. La partecipazione al cluster nazionale inoltre facilita la partecipazione alla piattaforma europea mare. Si







