

Fulvio Fortezza

**LA NAUTICA DA DIPORTO:
RETI PRODUTTIVE,
RISORSE UMANE
E SFIDE STRATEGICHE**

**Il comparto nella Provincia
di Pesaro-Urbino**

**Con un contributo di
Annalisa Sentuli**

**Presentazione di
Giancarlo Ferrero
e Tonino Pencarelli**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Fulvio Fortezza

**LA NAUTICA DA DIPORTO:
RETI PRODUTTIVE,
RISORSE UMANE
E SFIDE STRATEGICHE**

**Il comparto nella Provincia
di Pesaro-Urbino**

**Con un contributo di
Annalisa Sentuli**

**Presentazione di
Giancarlo Ferrero
e Tonino Pencarelli**

FrancoAngeli

Fulvio Fortezza è professore a contratto presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Ferrara, dove tiene il corso di Marketing. Collabora, inoltre, con le cattedre di Marketing e di Marketing Progredito presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", dove svolge le proprie attività di ricerca presso il CE.S.I.T (Centro Studi Internazionalizzazione e Tecnologia/Centro Studi Impresa e Territorio). Con lo stesso editore è già autore di *Processi strategici e di marketing nel settore della nautica da diporto* (2008).

Annalisa Sentuti è dottore di Ricerca in Economia Aziendale. Consulente e formatore negli anni 2001-2005 presso la *Butera e Partners* di Milano. Attualmente svolge attività di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" e ricopre la carica di professore a contratto di Economia Aziendale presso la Facoltà di Lingue del medesimo Ateneo.

Ricerca realizzata per conto della Provincia di Pesaro-Urbino.



Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito www.francoangeli.it

INDICE

Finalità dello studio, Sen. Palmiro Uccielli, Presidente Provincia Pesaro e Urbino; Massimo Galuzzi, Assessore alla Formazione e Lavoro Provincia Pesaro e Urbino	pag.	7
1. Criticità e sfide strategiche del comparto nautico nella Provincia di Pesaro e Urbino a cura di Giancarlo Ferrero e di Tonino Pencarelli	»	9
2. La nautica da diporto: struttura, dinamica ed effetti indotti sulle economie locali	»	19
2.1. Il “sistema del valore” dell’industria nautica da diporto	»	19
2.2. Tipologie di cantieri e dinamiche di mercato	»	26
2.3. Attori e ruoli nei processi di realizzazione delle imbarcazioni	»	31
2.4. Nautica da diporto e sviluppo delle economie locali	»	36
3. La nautica da diporto nella Provincia di Pesaro e Urbino: considerazioni preliminari	»	40
3.1. Distribuzione territoriale delle imprese della nautica da diporto	»	40
3.2. Connotazioni della nautica da diporto in Provincia di Pesaro e Urbino e problematiche determinate dai processi evolutivi in atto	»	43
3.3. Gli obiettivi perseguiti con l’indagine realizzata	»	47
4. La metodologia adottata	»	48
4.1. Il focus della ricerca	»	48
4.2. Le fasi della ricerca	»	50
4.3. Le modalità di ricostruzione dell’universo	»	52
4.4. L’indagine campionaria	»	53
5. Dimensioni e conformazione della nautica da diporto a livello provinciale	»	55
5.1. Le dimensioni del comparto della nautica da diporto in Provincia di Pesaro e Urbino	»	55
5.2. La struttura del comparto	»	58

6. I risultati dell'indagine realizzata	pag. 63
6.1. Le imprese intervistate	» 63
6.2. Caratteristiche e dinamiche delle imprese terminali	» 70
6.3. Caratteristiche e dinamiche delle imprese di fase	» 76
6.4. Modelli di imprese e relazioni di valore riscontrate	» 85
6.4.1. Le imprese terminali	» 85
6.4.2. Le imprese di fase	» 95
6.5. Le priorità percepite dalle aziende intervistate	» 103
7. Potenzialità, criticità e sfide del sistema nautico locale	» 110
7.1. Le peculiarità del sistema nautico locale	» 110
7.2. Gli aspetti critici rilevati	» 115
7.3. Gli interventi auspicabili per il consolidamento e lo sviluppo del "sistema"	» 122
8. Risorse umane e professionalità: le principali evidenze emerse a cura di Annalisa Sentuti	» 124
8.1. La valenza strategica del personale nelle imprese intervistate	» 124
8.2. Le principali figure professionali coinvolte nel processo produttivo della nautica da diporto	» 126
8.2.1. Precisazioni metodologiche	» 126
8.2.2. Le figure professionali presenti nel settore	» 128
8.3. Dinamiche e criticità emerse	» 154
8.3.1. Le figure professionali più importanti per il sistema nautico locale: difficoltà di reperimento e modalità di formazione	» 155
8.3.2. Le principali criticità rilevate circa la gestione delle risorse umane	» 158
8.4. Le tendenze in atto nel mercato del lavoro locale: un quadro di sintesi	» 160
8.5. Iniziative ed interventi auspicati dalle imprese	» 161
9. Considerazioni conclusive	» 164
Appendice. I dati dell'indagine empirica	» 169
Bibliografia di riferimento ed altre fonti di ricerca	» 185

FINALITÀ DELLO STUDIO

Il territorio della Provincia di Pesaro e Urbino si caratterizza, in ambito regionale e nazionale, per una forte e qualificata presenza di imprese che operano nel comparto della nautica da diporto.

In questo contesto giocano un ruolo fondamentale i cantieri navali, i quali, attraverso l'indotto generato e la promozione di altre iniziative economiche, contribuiscono a creare "poli nautici", con conseguenti effetti positivi a livello occupazionale.

La nautica da diporto, quindi, rappresenta uno dei comparti economici provinciali che hanno registrato, negli ultimi anni, un alto tasso di crescita in termini di valore prodotto, di export e di addetti.

L'Amministrazione Provinciale, nel voler porre una forte attenzione alle politiche di sviluppo territoriali quale condizione indispensabile per l'efficacia delle politiche e degli interventi per l'occupazione, ha promosso questa ricerca a supporto dei processi decisionali e per dare fondamento alle azioni di sistema più opportune per contribuire alla competitività e sviluppo del comparto "nautica".

Vista l'importanza e le potenzialità delle realtà produttive appartenenti a tutto l'indotto del settore, risulta strategica la pubblicazione di questa ricerca, che ne definisce le caratteristiche e le logiche di sviluppo, nonché le professionalità e le risorse umane coinvolte e da coinvolgere.

Uno dei primari obiettivi della ricerca, quindi, è di offrire una panoramica completa e dettagliata del comparto a livello provinciale, volendo comprendere a fondo i fabbisogni formativi, delineare i profili dei lavoratori occupati e occupabili nel comparto, tratteggiare le prospettive e le traiettorie di sviluppo.

La ricerca è stata realizzata dalla Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", con la collaborazione di Camera di Commercio, Consorzio Navale Marchigiano, Associazioni di Categoria, Sindacati, ai quali si esprime un vivo ringraziamento per quanto positivamente operato.

Sen. PALMIRO UCCHIELLI
Presidente
Provincia di Pesaro e Urbino

MASSIMO GALUZZI
Assessore alla Formazione e Lavoro
Provincia di Pesaro e Urbino

1. CRITICITÀ E SFIDE STRATEGICHE DEL COMPARTO NAUTICO NELLA PROVINCIA DI PESARO E URBINO¹

A livello mondiale e nazionale si è riscontrata negli ultimi anni una marcata crescita della domanda di imbarcazioni di lusso. Essa deriva innanzitutto dalla maggiore propensione della popolazione a sviluppare forme di “turismo del mare”, un turismo attivo, diverso, fondato sul viaggio sull’acqua e vissuto su imbarcazioni sempre più capaci di conseguire performance elevate ed allo stesso tempo caratterizzate da design accattivante e gradevole ed in grado di assicurare elevati livelli di confort. Inoltre, lo sviluppo del comparto è trascinato dalla crescita di domanda internazionale di “beni di lusso”, per i quali le motivazioni di acquisto risiedono nella ricerca di benefit simbolici, relazionali e di status, oltre che semplicemente di natura tecnico-funzionale. Motivazioni particolarmente forti per le fasce di popolazione ricca e abbiente dei Paesi di industrializzazione relativamente più recente, attirati dallo stile di vita occidentale e dai modelli di consumo tipici delle società post industriali.

Le aziende italiane hanno saputo cogliere le opportunità offerte da questo mercato in sviluppo e, con la loro offerta, hanno contribuito a sostenerne e ad indirizzarne la crescita. Ciò ha determinato consistenti tassi di sviluppo del comparto della nautica da diporto nel nostro Paese, comparto che si è accreditato come uno dei settori più vitali e propulsivi dell’economia nazionale e locale.

Un comparto che si fonda su un ampio e diversificato sistema del valore, articolato in una molteplicità di catene del valore rappresentate dalle aziende collocate nelle fasi terminali del processo produttivo della cantieristica, da quelle dell’indotto di fornitura e di sub-fornitura di servizi di progettazione,

¹ Capitolo a cura di Tonino Pencarelli e Giancarlo Ferrero.

di componenti di arredo, motoristici ed elettrici, di semilavorati e di attività di cantiere, nonché dalle imprese situate nelle fasi a valle e laterali, dedite alle attività di intermediazione commerciale, all'assistenza post-vendita, alla gestione degli equipaggi ed alla gestione dei porti turistici, nell'ambito dei quali opera una ricca costellazione di aziende terziarie finalizzate alla soddisfazione delle esigenze dei turisti nautici e dei turisti del mare.

A guidare queste dinamiche vi sono i cantieri nautici (aziende terminali), soprattutto quelli che competono sulle fasce più "alte" del mercato (quelle dei superyacht, prevalentemente a motore), i quali hanno saputo conquistare progressivamente posizioni di assoluto rilievo (e in alcuni casi di leadership) sui mercati internazionali.

Queste imprese incarnano quelle che probabilmente sono le migliori prerogative del "made in Italy": eccellenza qualitativa, stile, design, eleganza, cura dei dettagli. Si tratta di aziende in molti casi giovani, spesso nate sulla base della passione per il mare e dello spirito di iniziativa dei loro imprenditori-fondatori e che risultano generalmente "snelle" e "piatte" al loro interno, con una forte attenzione alla gestione delle risorse umane ed una forte "tensione" verso l'ottenimento di elevate performance di prodotto.

In termini dimensionali coesistono nello stesso settore imprese di dimensioni medio-grandi, che hanno sviluppato a livello di corporate buone competenze manageriali e perseguono strategie di espansione e di internazionalizzazione, ed imprese di piccole dimensioni, che operano spesso senza un preciso orientamento manageriale, sfruttando l'intuito e l'esperienza del vertice aziendale e le positive dinamiche del settore.

Oltre a queste imprese terminali, il settore deve la sua forte capacità di crescita alla molteplicità e varietà di aziende di fase, che presidiano, spesso con elevata competenza e professionalità, le attività della catena del valore.

Lo studio del settore presenta molteplici elementi di interesse.

Innanzitutto, sotto il profilo conoscitivo-scientifico, è interessante comprenderne i modelli di funzionamento, ovvero rappresentare la rete di soggetti e relazioni e le condizioni territoriali ed ambientali che hanno portato l'industria italiana a raggiungere posizioni di leadership a livello mondiale in questo comparto. Solo alcuni recenti studi [Ferrero e Fortezza, 2005; Tracogna, 2007; Deidda Gagliardo, 2008; Fortezza, 2008] hanno approfondito questi aspetti, per cui si tratta di un tema che necessita di ulteriori approfondimenti conoscitivi basati su indagini empiriche, in considerazione anche del-

la complessità del sistema del valore e dei processi innovativi in atto nella riconfigurazione e riconcettualizzazione del business della nautica.

Sotto un profilo più operativo, connesso alla politica economica e territoriale, studiare il settore è importante per individuare le azioni da promuovere per concretizzare le potenzialità di crescita ulteriore che il comparto prospetta e per sostenerlo nei processi di qualificazione manageriale, tecnologica e commerciale che esso ha avviato. Ciò implica interventi che possono coinvolgere competenze istituzionali diversificate (istituzioni statali, enti locali, camere di commercio, associazioni di categoria, scuole e università, enti portuali, operatori privati) e che possono avere per oggetto la formazione delle risorse umane, la pianificazione territoriale, investimenti in infrastrutture, le politiche territoriali, l'attivazione di servizi e supporti per la nascita di nuove imprese, per l'innovazione tecnologica, per l'esportazione.

Da queste considerazioni e dall'importanza assunta dalla nautica da diporto nella Provincia di Pesaro e Urbino è nata la ricerca qui presentata. Committente dello studio è stata la Provincia di Pesaro e Urbino, molto attenta alle problematiche del settore ed in particolare alle esigenze di formazione delle risorse umane, ma l'indagine è stata svolta grazie anche ad una fattiva collaborazione da parte della Camera di Commercio di Pesaro, del Consorzio Navale Marchigiano, delle Associazioni di Categoria e delle imprese interessate.

Gli obiettivi perseguiti con la ricerca possono così essere sintetizzati:

- definire i confini e le dimensioni del comparto nella Provincia di Pesaro e Urbino;
- mettere in luce la rete di relazioni tra imprese, attraverso la quale vengono sviluppate ed integrate le risorse e le attività che consentono la progettazione, la costruzione e la messa in mare delle imbarcazioni;
- delineare le figure professionali coinvolte e le problematiche connesse al loro reperimento nel mercato del lavoro ed alla loro formazione;
- indagare le esigenze espresse dalle imprese per salvaguardare ed accrescere la loro capacità competitiva e focalizzare gli interventi di sostegno che possono essere posti in essere dai poteri pubblici.

Con riferimento al primo obiettivo, attraverso una minuziosa attività di analisi, condotta con indagini dirette che hanno consentito una verifica dei dati esistenti ed una loro integrazione, e mediante alcune stime si è giunti per la prima volta a definire un quadro attendibile del peso del comparto nella Provincia. Considerata la difficoltà ad individuare i confini di un

comparto che è in continua evoluzione, con imprese che destinano ad esso solo una parte del fatturato, riteniamo che questo lavoro possa presentare, sotto il profilo metodologico, un interesse che travalica la ricerca stessa.

Per quanto concerne il secondo obiettivo, la ricerca ha consentito di ricostruire la struttura della filiera produttiva e la natura delle relazioni fra le imprese che ne fanno parte, evidenziando quali attività assumono maggiore criticità, dove manca una offerta locale adeguata alla domanda, i processi evolutivi in atto, con accorpamento o decentramento di specifiche funzioni da parte delle imprese capofila. L'interesse di questa parte del lavoro è duplice: da un lato offre una panoramica della configurazione del sistema del valore del comparto, che costituisce un contributo conoscitivo che prescinde dallo specifico contesto territoriale analizzato; dall'altro permette di mettere in luce le peculiarità del comparto nella Provincia di Pesaro e Urbino ed i suoi trend evolutivi. Va, infatti, considerato che nelle Marche, e più specificamente nella realtà pesarese, il comparto presenta connotazioni peculiari e distinte rispetto ad altre regioni italiane, come la Toscana, o la Lombardia e la Liguria, ove, rispetto all'economia nazionale, il numero di imprese ha incidenza inferiore rispetto a quello dell'occupazione nel comparto. A livello locale la struttura del settore e del distretto risulta caratterizzata dalla presenza di alcune aziende leader che contribuiscono ad elevare l'incidenza del peso dell'occupazione, pari, secondo dati Ucina del 2007, al 5,7% del totale occupazionale nazionale, rispetto al peso numerico delle aziende del comparto, che rappresentano il 3% del tessuto produttivo italiano. Per questo, il sistema del valore della nautica provinciale potrebbe essere interpretato secondo il modello del "cluster produttivo", basato sull'agire di alcune costellazioni di imprese guidate da aziende capofila operanti produttivamente su ambiti geografici relativamente circoscritti.

Questo tratto connotativo non è neutro rispetto alla lettura delle dinamiche produttive ed occupazionali, ponendo in evidenza la presenza di aziende di dimensioni superiori rispetto alla media nazionale, con autonoma vocazione strategica, che impongono attenzione da parte delle Istituzioni locali per condividere percorsi di sviluppo locale che possano rafforzare il tessuto economico e produttivo territoriale, contemperando le esigenze degli altri interlocutori sociali: cittadini, turisti, imprenditori del terziario tradizionale e degli altri comparti produttivi.

Con riferimento all'analisi delle professionalità coinvolte nel settore, la ricerca presenta una mappa delle diverse figure professionali presenti, de-

scrivendo il profilo di ognuna ed il ruolo da essa svolto nei processi produttivi. Sulla base dei risultati delle indagini condotte, si formulano anche indicazioni sulle figure più critiche e su quelle dove maggiore è il gap tra domanda ed offerta nel mercato del lavoro.

Infine, riguardo alle prospettive del settore ed alle politiche da porre in atto per il suo rafforzamento, la ricerca mette in luce problemi che hanno una duplice origine:

- da un lato sono determinati dalla rapida crescita del comparto e dagli indirizzi che il processo di sviluppo segue (soprattutto dalla domanda di imbarcazioni di dimensioni sempre più grandi). Ciò pone nuove esigenze di spazi, di infrastrutture, di risorse umane e nel contempo costituisce fattore di attrazione per imprese di altri comparti (es. mobile), che devono però associare al riorientamento produttivo la formazione di competenze professionali specialistiche e capacità di adeguamento alle specifiche esigenze della domanda;
- dall'altro lato derivano dal prospettarsi di scenari competitivi sempre più difficili ed incerti, dovuti all'ingresso nel settore di nuovi operatori, attratti dalle prospettive di sviluppo e di redditività che oggi si intravedono nel comparto della nautica da diporto. La crescente complessità della domanda, da un lato, ed il crescente "affollamento concorrenziale", dall'altro, costringono i cantieri a qualificare sempre più l'offerta e l'attività produttiva, adottando strategie basate sull'eccellenza manifatturiera e dei servizi, su un'adeguata conoscenza e su capacità di presidiare l'ambiente competitivo che portino ad una chiara e solida "identità" in termini di posizionamento strategico e di marca. Sempre più le imprese devono essere orientate all'innovazione, intesa in senso tecnologico, in senso organizzativo, manageriale, strategico e commerciale.

Il rapido tasso di crescita del settore, l'entrata di nuovi concorrenti, l'avvio da parte di altre aree territoriali di politiche per attrarre nuovi insediamenti di imprese, le tensioni sul mercato del lavoro, la necessità di ampliare la rete delle aziende di subfornitura, le nuove esigenze infrastrutturali connesse anche ai mutamenti in atto nelle tipologie di imbarcazioni prodotte possono prospettare per il comparto alcune aree di criticità. Emerge, di conseguenza, la necessità di politiche organiche di sostegno e di sviluppo che coinvolgano, in modo coordinato, le imprese del settore, gli enti preposti alla formazione, le istituzioni. Solo così sarà possibile salvaguardare lo

sviluppo in futuro. Rafforzano questa necessità gli elementi di forte incertezza che sono generati dallo scenario internazionale, dominato da fatti e tendenze economiche che non consentono di formulare previsioni sufficientemente affidabili sulle dinamiche evolutive della domanda, come la crisi finanziaria degli Stati Uniti e le tensioni sui prezzi del petrolio stanno dimostrando.

In questo quadro, è innanzitutto necessario un rafforzamento delle capacità manageriali, commerciali e tecnologiche delle imprese del comparto; occorre, inoltre, facilitare i rapporti tra imprese ed accrescere la conoscenza diffusa delle dinamiche del mercato, per un migliore orientamento ed una maggiore valorizzazione delle risorse presenti. Ad esempio, da più parti si suggerisce l'attivazione di Osservatori provinciali o regionali sul comparto, ovvero di portali territoriali capaci di aggregare dati, informazioni e soggetti al fine di aiutare le imprese a sviluppare strategie maggiormente consapevoli e condivise circa il futuro del comparto, con riferimento soprattutto alle imprese di più piccole dimensioni, che sono alle prese con decisioni che spesso rappresentano scelte di un profondo, ma anche rischioso, riorientamento strategico. La criticità dell'aggregazione informativa e comunicativa mediante portali è considerata importante anche dal punto di vista del marketing territoriale, rappresentando, un portale della nautica provinciale, una possibile piattaforma di valorizzazione delle specializzazioni produttive locali nel settore nautico e di attrazione di altri soggetti sia sul fronte della domanda che su quello delle attività di fase.

Un altro rilevante campo di intervento va individuato nella formazione delle risorse umane. Le dinamiche e le prospettive del settore generano la necessità di una offerta di lavoro più ampia ed articolata. La domanda delle imprese è rivolta a diversi livelli di professionalità, che pongono problematiche alquanto differenti:

- occorre manodopera con bassi livelli di qualificazione per attività che spesso vengono svolte in condizioni ambientali difficili. L'offerta locale di questa manodopera è molto limitata, per cui occorre ricorrere ad immigrati, con tutte le problematiche connesse ad un loro stabile inserimento nel contesto locale;
- sono inoltre richieste figure con professionalità molto specialistiche, tipiche spesso di operatori artigiani, che richiedono oltre ad una formazione tecnica lo sviluppo di conoscenze tacite e di abilità acquisi-

bili solo mediante l'esperienza. Per queste figure è indispensabile una stretta collaborazione tra il sistema formativo e le imprese stesse;

- c'è poi la necessità di figure professionali e manageriali di medio ed alto livello, rivolte a presidiare attività che assumono criticità crescente nelle imprese del comparto. Ci riferiamo, ad esempio, ai progettisti, ai responsabili di cantiere e della gestione dei rapporti con i fornitori in outsourcing, ai responsabili di marketing e delle vendite, a soggetti esperti di mercati internazionali e di finanza, a professionalità esperte sui temi della sicurezza sul lavoro e del controllo di gestione.

Il tema del personale è dunque una criticità, opportunamente individuata dall'Assessorato al Lavoro ed alla Formazione della Provincia di Pesaro e Urbino, che richiede attenzione sia sotto il profilo delle politiche di selezione e reclutamento, che per quanto riguarda la gestione, formazione, qualificazione e fidelizzazione, in un contesto di crescente ricorso a manodopera immigrata con esigenze peculiari per quanto concerne l'inserimento lavorativo e l'integrazione sociale, prima che organizzativa.

Le aziende del comparto insistono soprattutto sull'esigenza di collegare il sistema scolastico, universitario e della formazione in genere con il sistema delle aziende, ipotizzando corsi focalizzati sulle tematiche della nautica e forme di alternanza tra scuola e lavoro. Su questo terreno l'Università sta fornendo alcune risposte, avendo attivato un master in "Nautical Management", realizzando alcuni studi e ricerche focalizzate sul settore, mobilitando decine di laureandi per inserirli nel tessuto produttivo nautico provinciale mediante tirocini formativi e di orientamento finalizzati a realizzare progetti.

Vanno anche affrontati i problemi connessi alle infrastrutture ed alla politica territoriale. Lo sviluppo del settore determina, come detto, una crescente domanda di aree dedicate, sia nell'entroterra sia sulla costa, che va valutata nel contesto di una più ampia programmazione territoriale e dello sviluppo locale, per consentire un uso equilibrato del territorio, salvaguardandone la non secondaria vocazione turistica e la sostenibilità ambientale. Ciò implica anche riflessioni circa l'opportunità di sviluppare reti estese ed internazionali di produzione avvalendosi di forme di progettazione modulari e flessibili che potrebbero consentire un uso equilibrato del territorio. C'è poi il problema delle infrastrutture viarie per il trasporto delle imbarcazioni.

Infine, una riflessione va fatta sulla concezione e l'utilizzo delle infrastrutture portuali. In particolare, sulla scorta dell'ipotesi guida sottesa al pa-

radigma dell'economia delle esperienze [Pine e Gilmore, 2000], in base al quale il consumatore moderno è alla continua ricerca di emozioni e di esperienze uniche ed autentiche, si suggerisce una chiave di lettura della portualità turistica marchigiana e provinciale [Pencarelli e Forlani, 2007] sottolineando come un porto turistico sia un luogo che può rappresentare un semplice parcheggio di barche, funzionale solo al rimessaggio ed ai servizi nautici di base, ma anche una estensione del tessuto urbano di una città (una "piazza sul mare"), con capacità di identificare un potenziale "palcoscenico" per vivere gradevoli esperienze turistiche e di pratica del tempo libero dei residenti e dei turisti del mare. Ciò induce le istituzioni e l'intera comunità locale a riflettere circa la "vocazione" che si intende offrire ai porti, nella consapevolezza che essi siano luoghi ove gli attori sociali possono mostrare interessi non sempre convergenti, che vanno opportunamente compresi e, ove possibile, integrati, tenendo conto anche di esigenze di sostenibilità ambientale, in un'ottica di lungo termine.

Il lavoro si compone di altri otto capitoli.

Nel secondo capitolo si fornisce un inquadramento del settore della nautica da diporto, con particolare riferimento al comparto della produzione di imbarcazioni, illustrando l'articolazione del sistema del valore a livello di processo produttivo, terminale e di fase.

Il terzo capitolo è dedicato all'approfondimento del sistema locale della nautica da diporto, fornendo elementi di comparazione con altri sistemi produttivi nazionali, caratterizzati da profili strutturali e strategici meritevoli di attenzione da parte dei produttori e delle istituzioni provinciali.

Nel quarto capitolo si illustrano in dettaglio gli obiettivi e la metodologia della ricerca, che ha coniugato analisi della letteratura e indagini sul campo per ricostruire le caratteristiche delle imprese nautiche, le loro strategie produttive e competitive ed i fabbisogni occupazionali e di formazione lavorativa più rilevanti. Sotto questo profilo, va segnalata la difficoltà di ricostruzione dell'universo di imprese impegnate nel comparto nautico, essendo il presente uno dei primi studi volti al monitoraggio delle strutture produttive locali. Il gruppo di ricerca ha operato mediante la ricognizione e l'incrocio di varie basi di dati.

Il quinto capitolo presenta una stima dell'ampiezza e della rilevanza (in termini di addetti e di fatturato) del sistema locale della nautica, sulla base dei criteri di ricognizione delle imprese e dei criteri di proxy indicati nel quarto capitolo. Viene inoltre illustrata la struttura del comparto, con l'ana-

lisi e la quantificazione della rilevanza della varie categorie produttive che compongono l'universo considerato. Emerge la varietà dei soggetti coinvolti nella costellazione del valore: progettisti, produttori di imbarcazioni, produttori di stampi, di scafi e di sovrastrutture, di arredi ed allestimenti, fornitori di servizi specializzati, terzisti di lavorazioni ed altri componenti.

Il sesto capitolo presenta un'ampia ed approfondita analisi sull'indagine campionaria realizzata con 15 imprese terminali e 46 imprese di fase del sistema locale. Dopo aver presentato sinteticamente i profili delle imprese considerate, si esaminano le caratteristiche e le principali dinamiche riguardanti le aziende intervistate, suddivise per categorie. Spicca la recentissima costituzione (2005) di una quota importante di cantieri terminali (il 33%), che convive con cantieri di antiche tradizioni, nati prima degli anni ottanta (il 22%), e la dimensione media delle aziende, di circa 40 addetti. Si effettua, poi, un tentativo di classificazione dei modelli di impresa osservati, anche per estrapolare le relazioni di valore esistenti fra le aziende del campione, con l'obiettivo di ipotizzare delle generalizzazioni rispetto all'intero comparto; infine si esaminano le priorità percepite da parte delle imprese intervistate.

Il settimo capitolo descrive gli elementi di specificità del sistema nautico locale, gli aspetti critici rilevati rispetto alla sua conformazione, al suo sviluppo ed alle sfide da affrontare nel prossimo futuro e, infine, delinea taluni possibili interventi per il consolidamento del comparto. Emerge, fra l'altro, la spiccata caratterizzazione locale e di radicamento territoriale del sistema del valore nautico della Provincia e la ancora contenuta propensione internazionale a livello di mercati di sbocco delle imprese terminali: il mercato estero assorbe, infatti, solo il 33% delle produzioni locali, mettendo in luce potenziali di sviluppo e sfide strategiche basate sull'internazionalizzazione commerciale importanti.

L'ottavo capitolo approfondisce uno degli obiettivi critici della ricerca, vale a dire le problematiche connesse alla gestione delle risorse umane. Il comparto nautico, come sta verificandosi in altri comparti manifatturieri locali, soffre di fenomeni di *skill shortage* legati alla crescente espansione delle attività produttive, cui si collega una sostanziale rigidità dal lato dell'offerta di lavoro provinciale. Il mercato del lavoro è pertanto spinto ad aprirsi fortemente a flussi di immigrazione di professionalità, sia da altre regioni italiane, sia (soprattutto) dall'estero, con inevitabili difficoltà di integrazione e di fidelizzazione della manodopera ai valori aziendali.

L'indagine svolta ha ricostruito una mappa delle professionalità coinvolte nel sistema del valore della nautica da diporto, consentendo al Commitente di associare ciascuna figura professionale con la relativa fase di lavorazione nell'ambito del processo di produzione delle imbarcazioni. Inoltre, lo studio illustra le principali criticità espresse dalle imprese terminali e dalle aziende di fase, mettendo in luce l'esigenza comune di figure professionali intermedie (responsabile di cantiere, di produzione, capo-reparto, capo-squadra, responsabile di coordinamento delle attività con i sub-fornitori, ecc), figure spesso formate internamente, *on the job*, e per le quali emergono fabbisogni formativi diffusi.

L'ultimo capitolo presenta alcune considerazioni conclusive, in particolare sulle aree di criticità che occorre affrontare.

In appendice sono inseriti i dati completi della ricerca.

Nel complesso, la ricerca consente di fare luce su una serie di fenomeni che finora erano solo percepiti, quali le esigenze di consolidamento delle imprese terminali sui mercati, specie internazionali, e nei processi di gestione; le necessità di qualificazione e di strutturazione del tessuto produttivo e del terziario nautico, agendo innanzitutto sulla ricerca e sulla formazione di risorse umane specializzate; l'opportunità e la necessità di accrescere e potenziare l'integrazione sociale e lavorativa della manodopera immigrata; le esigenze di creare processi di diffusione della conoscenza e di combinazione dei saperi imprenditoriali, accademici e legati alle tradizioni artigianali presenti nel territorio provinciale, al fine di generare nuova conoscenza distrettuale e processi di innovazione di mercato, organizzativi e nelle competenze delle risorse umane; l'opportunità di raccogliere e veicolare siffatte conoscenze mediante Osservatori sul settore e mediante la creazione di un portale della nautica su scala almeno provinciale.

Desideriamo ringraziare quanti hanno contribuito alla realizzazione di questo studio ed in particolare la Provincia di Pesaro e Urbino, la Camera di Commercio di Pesaro, il Consorzio Navale Marchigiano, la Associazioni di Categoria, i Sindacati, le aziende intervistate.

Un ringraziamento ed un plauso vanno anche al dott. Fulvio Fortezza, autore e curatore di questo volume, attento ed appassionato studioso del settore, ed alla dott.ssa Annalisa Sentuti, che ha curato la parte relativa alle risorse umane.

2. LA NAUTICA DA DIPORTO: STRUTTURA, DINAMICA ED EFFETTI INDOTTI SULLE ECONOMIE LOCALI¹

2.1. Il “sistema del valore” dell’industria nautica da diporto

La capacità della nautica da diporto di creare valore va letta e valutata alla luce della complementarietà esistente fra attività produttive e di servizio, ma anche guardando a tutte le sinergie ed agli effetti indotti che questo business è in grado di generare, partendo dal turismo, arrivando fino al settore edile ed immobiliare.

Per questo motivo, a nostro avviso è limitativo e per certi versi improprio parlare di “settore” della nautica da diporto, bensì è preferibile utilizzare il concetto di “sistema del valore” della nautica da diporto, oppure, in modo ancora più ampio, di “sistema del valore allargato” della nautica da diporto, ricomprendendo, cioè, anche tutte le “ramificazioni” che di fatto esistono (o potrebbero esistere) con altri comparti.

Focalizzare il “sistema del valore” consente di chiarire quali siano i soggetti che intervengono nella creazione di valore per il cliente² e a quanto ammonti il valore complessivamente prodotto dal “sistema”, quindi il giro d’affari complessivo connesso (in senso ampio) alle imbarcazioni ed al diporto nautico.

Il concetto di “sistema del valore” è stato utilizzato da Chiarvesio e Grandinetti [2002] in relazione al business dell’arredamento, dove, a seguito dei numerosi cambiamenti intercorsi nello scenario competitivo, produttori e distributori non possono prescindere gli uni dagli altri ed entrambi

¹ Questo capitolo prende ampiamente spunto da Fortezza (2008).

² Il riferimento è a varie figure di diportisti (non solo proprietari di imbarcazioni), anche potenziali.