

## Le imprese italiane della nautica di lusso di fronte alla crisi

Nicoletta Buratti, Roberta Scarsi

Sommario: 1. Introduzione - 2. La media impresa industriale italiana nella crisi - 3. La nautica di lusso nel periodo 2009-2012 - 4. Le imprese costruttrici italiane - 5. Una lettura trasversale dei casi analizzati - 6. Riflessioni conclusive - Bibliografia

### Abstract

Our paper proceeds from the latest analysis about the Italian medium enterprises, which emphasize their increasing role in the national industrial system and highlight the key drivers leading to their success among specific market niches. The economic crisis, because of its scope and duration, represents a great testing ground for Italian medium enterprises, stressing the importance of a strong growth pattern integrating and balancing real and financial sustainability.

We focus on the luxury yachts building industry, aiming at identify the drivers of success among selected medium-sized companies which operate in the same market segment and have similar business models. By adopting the Varaldo et al. model (2008), which classifies the key success drivers of Italian medium enterprises referring to entrepreneurship, competitive strategy, organisation, and international strategy, we try to interpret the different outcomes of selected companies strategies during the period of the world economic and financial crisis (2009-2012).

### Keywords

Medie imprese; nautica di lusso; crisi economica; resilienza delle imprese; imprenditorialità; sostenibilità del modello di business.

## 1. Introduzione

Il lavoro che si propone trae spunto dagli studi più recenti sulla media impresa industriale italiana, nei quali, oltre a evidenziarne il peso e la dinamica rispetto al sistema industriale nazionale (Mediobanca-Unioncamere, 2012), sono stati indagati in dettaglio i fattori-chiave di carattere strategico ed organizzativo che spiegherebbero la capacità della media impresa (intesa quindi come tipologia a sé, diversa tanto dalla piccola quanto dalla grande, delle quali peraltro combina in modo virtuoso le caratteristiche “migliori”) di prosperare all’interno di specifiche nicchie di mercato (Varaldo et al., 2008).

Uno dei risultati più significativi delle analisi condotte da Varaldo et al. consiste nell’evidenziare, attraverso un esame approfondito di un numero significativo di casi riferiti a diversi contesti settoriali, che non sono le condizioni del contesto locale di origine, né le condizioni settoriali, né la dimensione in quanto tale a determinare il successo di queste imprese, quanto piuttosto la combinazione virtuosa di specifiche:

- scelte di governance (controllo familiare “aperto” a capitali esterni; mix di imprenditorialità e managerialità);
- scelte di carattere strategico (focalizzazione dinamica, innovazione, presidio del mercato, internazionalizzazione spinta);
- scelte di carattere organizzativo (bilanciamento fra flessibilità, uniformità dei comportamenti e unitarietà delle scelte).

Viene inoltre sottolineata la criticità, per la media impresa virtuosa desiderosa di crescere rimanendo competitiva, di affrontare la sfida dello sviluppo «affiancando alle capacità e competenze necessarie per la sostenibilità reale del modello di crescita, le risorse necessarie per la sostenibilità finanziaria dello stesso» (*ibidem*, pag. 162).

La recente crisi finanziaria ed economica, nella sua gravità, estensione e durata, rappresenta indubbiamente un banco di prova significativo per la media impresa italiana di successo, in quanto, a ben vedere, accentua il peso dei fattori critici di successo e nel contempo rende ancora più urgente la necessità di un bilanciamento fra sostenibilità reale e finanziaria del modello di crescita.

Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro propone un approfondimento sulle imprese italiane della nautica di lusso nel periodo 2009-2012.

Il comparto è stato scelto in quanto: rappresenta un importante settore di specializzazione dell’economia italiana, sia in termini di fatturato che di export, tanto che le imbarcazioni di lusso rappresentano un emblema delle produzioni *made in Italy*; le imprese italiane del settore sono leader a livello mondiale (nella classifica dei Paesi produttori l’Italia, pur con una perdita di quote di mercato, continua a detenere la leadership mondiale, con il 43,5% degli ordini complessivi e con sei produttori fra i primi venti) e presentano le caratteristiche tipiche della media impresa industriale di successo (sia per quanto riguarda la classe dimensionale, sia per quanto riguarda i ritmi di crescita esponenziale del recente passato).

Tuttavia, non tutti i cantieri costruttori hanno avuto uguali fortune nel periodo considerato. Se si guarda alle classifiche mondiali, basate sul portafoglio ordini delle imprese (o gruppi di imprese), si osservano situazioni di grande successo (imprese che sono entrate nelle classifiche o hanno scalato posizioni nonostante il periodo di crisi generale e di settore) o di sostanziale tenuta delle posizioni precedenti, ma anche situazioni in cui la crisi ha rivelato in modo anche pesante i suoi effetti. L'osservazione dei dati e del *ranking* non è tuttavia sufficiente a comprendere l'effettivo manifestarsi degli eventi e le ripercussioni dei medesimi sugli assetti e gli equilibri delle imprese. Un'analisi più approfondita sui singoli casi rivela, ad esempio, come in alcuni casi la tenuta non vada attribuita ad un'effettiva forza competitiva dell'impresa, quanto piuttosto ad operazioni di risanamento finanziario e di ristrutturazione che sacrificano in modo più o meno grave l'indipendenza dell'impresa e la sua vocazione tradizionale.

La varietà di situazioni rappresentata offre a nostro avviso un fertile terreno di ricerca per la valutazione delle ipotesi più sopra richiamate sulle capacità critiche per garantire alla media impresa industriale possibilità di successo e prosperità anche in un ambiente ostile (come quello, appunto, determinato dalla crisi economica) e, più in generale, di realizzare stabili percorsi di sviluppo.

L'obiettivo dell'analisi è di individuare, attraverso la ricostruzione di destini tanto diversi per imprese che si muovono nello stesso contesto economico e nello stesso settore e che si caratterizzano per una dimensione aziendale simile, il ruolo di fattori specifici legati all'imprenditorialità, all'orientamento strategico e all'organizzazione, secondo il modello di analisi proposto da Varaldo et al. (2008) valutando, ove possibile, quanto la dimensione finanziaria abbia pesato nel determinare gli esiti competitivi delle strategie intraprese nell'ultimo triennio.

Il lavoro è organizzato come segue: al par.2 si propone un quadro sintetico ed aggiornato degli effetti della crisi sul sistema delle medie imprese manifatturiere italiane, utilizzando i rapporti annuali dell'Ufficio Studi Mediobanca-Unioncamere e del Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo. Successivamente (par.3) si traccia un inquadramento del settore della nautica di lusso, fornendo i principali dati di mercato a livello globale e le posizioni competitive dei Paesi costruttori e delle imprese leader, fra le quali le aziende italiane occupano stabilmente le posizioni al vertice. Nel par.4 si definisce un quadro dei percorsi di sviluppo delle principali aziende della nautica di lusso italiane, focalizzando l'attenzione sui protagonisti del segmento *custom* e *semi-custom*, con l'obiettivo di evidenziare le specificità dei percorsi realizzati nel periodo della crisi. I dati sono stati raccolti utilizzando diverse fonti, dirette ed indirette. Infine, si propone una lettura trasversale dei casi analizzati (par.5), fornendo alcune chiavi di lettura interpretative delle differenze riscontrate fra le aziende, con l'obiettivo di verificare la validità dell'ipotesi formulata da Varaldo et al. circa l'esistenza di fattori critici di successo in grado di spiegare la resilienza della media impresa di fronte alla crisi. Si conclude (par.6) discutendo la generalizzabilità dei risultati raggiunti e proponendo alcune indicazioni di policy.

## 2. La media impresa industriale italiana nella crisi

Come noto, la crisi ha colpito pesantemente le imprese manifatturiere italiane indipendentemente dalle dimensioni. Sia le aziende di minori dimensioni che le maggiori hanno subito forti cali di fatturato, con riflessi negativi sia sul tasso di rotazione del capitale investito, sia sui margini operativi netti in percentuale del fatturato, nell'ambito di tutte le classi dimensionali<sup>1</sup>.

Tali effetti hanno avuto esiti particolarmente pesanti anche sulla fascia delle c.d. "medie imprese", che costituiscono l'ossatura del sistema produttivo nazionale, specie nei settori che rappresentano le produzioni a maggiore valore, fra le quali un ruolo particolare spetta alle imprese dei comparti del *made in Italy*.

Nel 2009, ormai noto come l'*annus horribilis* dell'economia nazionale ed internazionale, tutti gli indicatori economici relativi alle imprese monitorate hanno subito un netto peggioramento rispetto all'anno precedente (fatturato - 16,3%; valore aggiunto -9,1%; esportazioni -18,4%). Dopo gli incoraggianti segnali del 2010, il 2011 si è chiuso con una sostanziale battuta d'arresto del percorso di sviluppo delle imprese censite. Nonostante ciò, Fulvio Coltorti (2010)<sup>2</sup>, dimostra che le medie imprese hanno mantenuto, anche durante la crisi, un vantaggio sulla grande impresa, sia essa pubblica che privata. Un vantaggio in termini di valore aggiunto, esportazioni, margini operativi netti e debiti finanziari.

In effetti, la media impresa industriale pare essere anche la categoria maggiormente in grado di elaborare risposte strategiche attive per fronteggiare la crisi. Secondo le analisi più recenti, nonostante le perdite subite, la maggioranza delle aziende appartenenti al segmento ha imboccato un nuovo percorso di crescita che permette di guardare al futuro con un certo ottimismo.

L'indagine condotta da Unioncamere nel marzo 2012 su un campione rappresentativo delle medie imprese singole attive al 2009<sup>3</sup>, evidenzia infatti, attraverso l'analisi dei principali indicatori di performance, i trend più rilevanti registrati tra il 2008 e il 2011, formulando anche previsioni per l'anno in corso.

### *Imprese in crisi, ma ancora forti sui mercati esteri...*

Va anzitutto osservato, per quanto riguarda il *fatturato*, che dopo un 2008 nel quale le medie imprese non hanno risentito ancora della crisi, il 2009 si è chiuso fortemente in negativo con una flessione superiore a quella della produzione. In conseguenza di ciò, il 23% delle imprese ha dovuto rivedere verso l'alto i listini a causa dell'aumento dei costi di energia e materie prime. Il 2010 ha segnato una

---

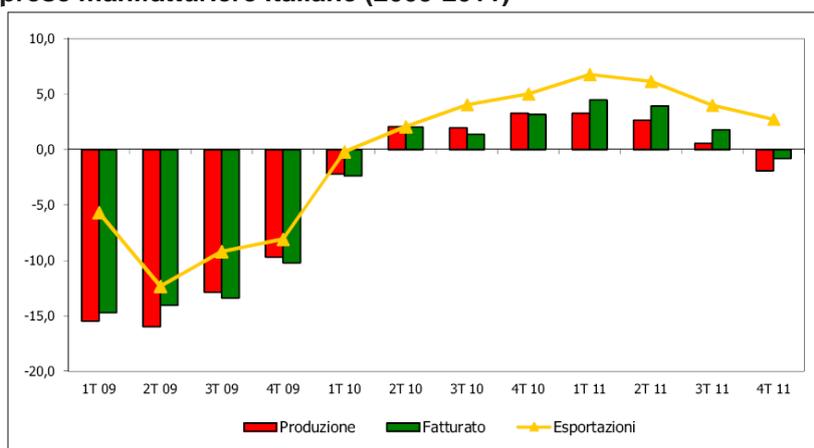
<sup>1</sup>La crisi, in generale, ha ulteriormente aumentato la dispersione dei risultati e accentuato la distanza tra le imprese più dinamiche e quelle più in difficoltà (Intesa Sanpaolo, 2010).

<sup>2</sup>Coltorti F., *Grande o piccola impresa: chi esce meglio dalla crisi*, Area Studi Mediobanca, Irpet, Firenze, 21 gennaio 2010.

<sup>3</sup>Nel recente rapporto pubblicato da Mediobanca-Unioncamere (2012), risulta un universo censito al 2009 pari a 3220 unità, mentre nello studio condotto dal Centro Studi Unioncamere sulle filiere produttive delle medie imprese industriali, si fa riferimento a 3256 medie imprese singole attive nel 2009.

sensibile ripresa: solo il 18,5% del campione ha registrato una riduzione del fatturato (contro il 74,3% dell'anno precedente); tuttavia, non si è trattato di una inversione di tendenza, dato che il 2011 si è chiuso con un consuntivo di 27,6% delle aziende ancora con fatturato in calo. Percentuale che dovrebbe scendere al 19,9 nel 2012.

**Fig. 1 - Andamento di produzione, fatturato e esportazioni (variazione %) delle medie imprese manifatturiere italiane (2009-2011)**



Fonte: Centro Studi Unioncamere, 2012

Il 2009 segna una caduta pressoché generalizzata nella *produzione*, con il 70,7% delle medie imprese che ha registrato una diminuzione, mentre nel 2010 il 56% delle imprese del campione rileva un aumento della produzione; tuttavia tali segnali positivi non rappresentano una inversione di tendenza, poiché la ripresa non viene confermata nel 2011, anno in cui si registra una capacità produttiva inutilizzata in misura addirittura superiore al 20% da parte di un'azienda su cinque.

Lievemente migliore rispetto a produzione e fatturato l'andamento dell'*export*: solo il 53,8% delle imprese del campione ha registrato un calo nel periodo più critico (2009), mentre è aumentata la percentuale delle medie imprese esportatrici, passata dall'83% del 2008, al 92% del 2009, al 94% del 2010 e al 91% nel 2011. In aumento, seppur lieve, anche la quota di fatturato generata all'estero che passa dal 41% del 2009 al 44% del 2011. La flessione della domanda internazionale ha spinto a rimodulare le *strategie di presenza all'estero* intensificando la diversificazione dei mercati di sbocco. Il mercato di riferimento per il 46% delle medie imprese esportatrici è l'Unione Europea, e può essere interessante osservare come, nell'anno peggiore della crisi (2009), il peso delle esportazioni verso Paesi UE sia aumentato - a discapito soprattutto degli Stati Uniti - come se, in un periodo di crisi, si privilegiassero i mercati più vicini. Successivamente, vi è una crescita delle esportazioni verso USA e Paesi BRIC (ad esclusione della Russia), i più recenti NEXT - Argentina, Emirati Arabi, Sud Africa, Polonia, Turchia Indonesia e i Paesi EDA (Singapore, Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong, Malesia e Thailandia) che arrivano a rappresentarne poco

più del 10% e sono destinati a ricoprire un ruolo sempre più rilevante nel posizionamento internazionale delle imprese italiane.

Una delle principali criticità che, in tal senso, interessano l'Italia riguarda dunque la difficoltà di gestire l'ampliamento delle distanze, in termini geografici ma anche produttivi e culturali, rispetto a questa nuova domanda emergente. Tale difficoltà, spesso viene legata alla questione dimensionale e all'incapacità di sopperire a questi limiti attraverso strategie e strumenti di sistema, che coinvolgano in primo luogo il sistema di promozione pubblico e privato.

*... con debolezze strutturali accentuate dalla congiuntura negativa*

L'effetto immediato della crisi è la caduta degli *investimenti* (nel 2008, il 75% circa delle imprese effettuava investimenti, mentre nel 2009 solo il 47% delle imprese ha investito). La ripresa degli investimenti si è registrata già nel 2010 (63,7%), ma ancora più netta è la percentuale di imprese che ha progettato di investire nel 2011. Nel 2012 si continuerà ad investire, seppure con maggiore cautela.

Il 51% delle medie imprese prevede di richiedere risorse a credito nei prossimi sei mesi, anche per sostenere nuovi investimenti (34%) e/o fare fronte ad impegni assunti con riferimento ad investimenti già avviati (11%)<sup>4</sup>. Questo dato conferma l'anomalia delle imprese italiane, messa in luce dalla crisi: la sottocapitalizzazione e lo scarso orientamento al mercato dei capitali, le espongono infatti ad una eccessiva dipendenza dal sistema bancario, con effetti negativi sulla crescita<sup>5</sup>. Uno squilibrio che andrebbe risanato per permettere alle imprese di crescere attraverso un rafforzamento della base patrimoniale.

Uno dei problemi cruciali nel rapporto fra media impresa e banca aggravato dalla crisi è rappresentato dalle difficoltà nell'accesso al credito. Difficoltà che si traducono, prevalentemente, in una limitazione nell'ammontare del credito erogato, nella richiesta di maggiori garanzie reali ed in tassi più onerosi.

*... e cambiamenti nei rapporti di filiera e con il territorio*

Per quanto riguarda le *filiere industriali*, la crisi sembra aver rilanciato i fornitori "di prossimità", selezionati all'interno della regione (o, come nel caso dei distretti, della stessa provincia). Aumentano lievemente quelli esteri, selezionati secondo precise logiche di controllo dei costi o per opportunità commerciali e tecnologiche. Il risultato complessivo è un rallentamento della delocalizzazione ed un rilancio delle filiere locali, nella logica della differenziazione qualitativa dell'offerta, come si evince anche dalla individuazione dei fattori determinanti la scelta dei fornitori: nel 48% dei casi il costo, ma ancora più rilevanti affidabilità e qualità (77,1%), buon equilibrio fra qualità e prezzo (70,1%), rapidità nella consegna (57,1%). Vale la pena sottolineare che, rispetto a tali requisiti di natura

---

<sup>4</sup>Solo nel 55% dei casi il ricorso al credito è motivato dall'esigenza di fare fronte a spese correnti e ritardi di pagamenti (Centro Studi Unioncamere, 2012).

<sup>5</sup>Varaldo R., *Le medie imprese: una risposta alla crisi?*, Mercati e competitività n.3, 2010, p. 15.

qualitativa, la capacità di risposta da parte dei fornitori di prossimità o comunque nazionali viene giudicata decisamente superiore.

### 3. La nautica di lusso nel periodo 2009-2012

Per l'economia italiana il settore della nautica di lusso<sup>6</sup> rappresenta tradizionalmente un'importante specializzazione, in termini sia di fatturato sia di export, tanto che le imbarcazioni di lusso rappresentano un emblema delle produzioni *made in Italy*.

Questo settore, così come altri comparti del lusso, è stato interessato a livello mondiale nel corso degli anni duemila da una crescita dimensionale consistente. La misura della dinamica del mercato è data dall'entità del portafoglio ordini rilevata a gennaio per l'anno a seguire. Secondo questo parametro, il mercato mondiale dei superyacht di lusso nel decennio 2000-2009 è triplicato, passando da 317 a 992 unità (vedi Fig. 2).

Dopo il boom di ordini generatisi fino a tutto il 2008 per il 2009, con il sopraggiungere della crisi economica, si è rilevato un generico rallentamento, legato alla cancellazione/ posticipazione di ordini già emessi e alla riduzione dei nuovi ordini. Stante questo andamento generale, si sono evidenziati due fenomeni:

- l'impatto negativo dell'andamento macroeconomico è risultato meno evidente sui prodotti di fascia più elevata (e massimamente sui *custom*), evidenziando come i comportamenti della clientela più abbiente siano meno legati al ciclo;

- il quadro dei protagonisti dal lato delle costruzioni navali si è parzialmente modificato con riferimento tanto ai principali paesi costruttori quanto alle singole imprese, vedendo l'ingresso di *new comer*, l'ascesa di alcuni paesi/ imprese e il declino o l'uscita di altri in relazione alle diverse fortune durante il periodo di crisi economica.

Il primo fenomeno risulta evidente dalla seguente Tab. 1, riferita allo sviluppo del portafoglio ordini a livello mondiale suddiviso per classi dimensionali.

Come si vede, il portafoglio ordini dopo il 2009 è diminuito complessivamente ad un tasso medio annuo del 9,8%<sup>7</sup>. Le classi dimensionali minori, però, si caratterizzano per un andamento peggiore rispetto alla media; al salire della

---

<sup>6</sup>La nautica di lusso riguarda convenzionalmente imbarcazioni – a vela e a motore – che si caratterizzano per la dimensione (lunghezza scafo oltre i 24 metri/ 80 piedi) e per l'elevato livello di personalizzazione del prodotto. Ai livelli più alti è addirittura frequente la realizzazione di pezzi unici (*custom*) sulla base delle specifiche esigenze del singolo armatore.

<sup>7</sup>Si prende come primo anno di riferimento dell'analisi il 2009 in quanto il dato si riferisce agli ordini piazzati ai cantieri nel 2008 per l'anno successivo. Il dato 2009 riflette l'ottimismo del mercato nel periodo di boom immediatamente precedente la crisi.

dimensione i tassi migliorano, fino alle classi più elevate che presentano addirittura un andamento in controtendenza.

**Tab. 1 - Sviluppo portafoglio ordini mondiale per classe dimensionale (2009-2012)**

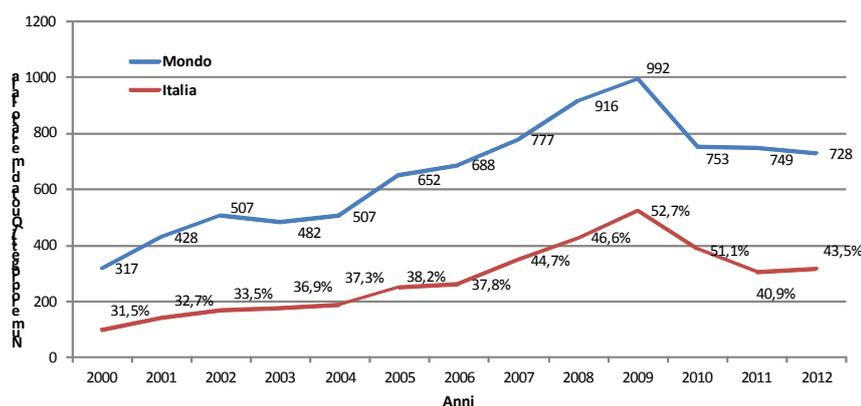
Classe dimensionale (ft)	Anni				Tasso variazione medio annuo (%)
	2009	2010	2011	2012	
80-89	286	187	158	178	-14,6
90-99	117	89	78	70	-15,7
100-119	190	144	151	151	-7,4
120-149	193	150	155	150	-8,0
150-199	145	112	132	109	-9,1
200-249	40	41	45	43	2,4
250+	21	30	30	27	8,7
Totale	992	753	749	728	-9,8

Fonte: ns. elaborazioni su SBI Global Order Book, 2012

Rispetto alla tipologia di imbarcazioni, l'87% dei progetti riguarda unità a motore (di cui 72% motoryacht, 8,5% open yacht, 4,5% expedition yacht, 2% sportfish yacht), contro il 13% di yacht a vela (dati SBI Global Order Book, 2012).

Per quanto riguarda il secondo aspetto, rimane costante il primato dell'Italia, conquistato nel 2000 a scapito degli Stati Uniti, seppure con un rallentamento dei ritmi di crescita e con una flessione della quota di mercato negli ultimi anni (Fig. 2).

**Fig. 2 - Sviluppo portafoglio ordini mondiale in termini di numero di progetti e quota di mercato Italia (2000-2012)**



Fonte: ns. elaborazioni su SBI Global Order Book, anni vari

Nella classifica dei costruttori (gruppi di imprese) sulla base del portafoglio ordini (lunghezza totale) per il 2012, il vertice è occupato da tre imprese italiane: Azimut-Benetti, Ferretti Group e Sanlorenzo. Le altre italiane presenti in classifica

sono Fipa Group all'undicesimo posto, Overmarine al dodicesimo e Perini Navi al quattordicesimo, per un totale di sei imprese entro le prime venti.

Nel 2009 le imprese italiane presenti entro le prime venti erano otto. Azimut-Benetti e Ferretti Group occupavano le stesse posizioni; Fipa Group si trovava invece al quarto posto, Sanlorenzo al sesto, Overmarine (allora appartenente al gruppo Rodriguez) al quattordicesimo, Perini Navi al sedicesimo. Si aggiungevano In Rizzardi Group al quinto posto e Gruppo Baglietto al sedicesimo.

Se si considera invece la classifica ristretta alle produzioni *custom*, il primo posto nel 2012 è occupato da Benetti, del gruppo Azimut-Benetti (in testa a questa classifica per il settimo anno consecutivo); le altre imprese italiane presenti sono CRN (Ferretti Group) al quarto posto, Perini Navi (Perini Navi Group) all'ottavo, MondoMarine al dodicesimo e Rossinavi al diciottesimo.

#### 4. Le imprese costruttrici italiane

La nostra analisi prende in considerazione le maggiori imprese italiane costruttrici di yacht di lusso *custom* e *semi-custom*, cioè i prodotti appartenenti alla fascia più alta del mercato. L'analisi si concentra sui soli yacht a motore, ritenendo che il mercato dei grandi yacht a vela si qualifichi per caratteristiche specifiche poco confrontabili in termini sia di prodotto/ tecnologia sia di domanda.

Sono state quindi identificate le imprese rispondenti a tali criteri rappresentate all'interno delle classifiche mondiali all'inizio e/o alla fine del periodo considerato (2009-2012) e che, sulla base delle valutazioni delle imprese stesse, si considerano tra loro in rapporti di concorrenza sulla base dei prodotti offerti e dei mercati serviti. L'insieme è stato cioè delineato mediante l'incrocio dei dati SBI e delle valutazioni fornite dalle stesse imprese in merito al relativo ambito competitivo di riferimento. Le imprese prese in considerazione in base a questi criteri sono: Benetti, CRN, Sanlorenzo, Baglietto, MondoMarine e Rossinavi.

Per ciascuna di esse viene nel seguito tracciato un breve quadro descrittivo dell'attività e delle vicende aziendali più recenti, propedeutico all'individuazione dei rispettivi *driver* di successo o delle possibili cause di declino. Le variabili vengono per quanto possibile ricondotte al modello di analisi dei fattori di successo della media impresa italiana proposto da Varaldo et al. (2008), ovvero agli ambiti relativi all'imprenditorialità, alla competitività, all'organizzazione e all'internazionalizzazione, evidenziando di volta in volta gli aspetti che si ritengono più significativi o rispetto ai quali si rilevano delle carenze specifiche.

Va anticipato che le imprese analizzate presentano somiglianze - legate alle caratteristiche dell'attività svolta - che determinano omologie specie sotto il profilo competitivo (imprese focalizzate su uno specifico segmento di mercato, fortemente orientate all'innovazione, alla qualità, alla personalizzazione del prodotto, alla valorizzazione dell'immagine di marca e della connotazione *made in Italy*), e del modello di internazionalizzazione (tutte le imprese producono in

Italia e rivolgono la loro produzione al mercato internazionale vendendo buona parte della loro produzione all'estero)<sup>8</sup>. Sul fronte dell'internazionalizzazione, si può aggiungere che le imprese ai vertici del mercato hanno tutte saputo cogliere le opportunità offerte dai mercati esteri e, soprattutto, che hanno saputo rivolgere le loro attenzioni ai mercati oggi più dinamici (Russia, Sud America). La sfida per il futuro prossimo sarà probabilmente rappresentata dalla capacità di penetrare nuovi mercati, come la Cina e l'India, non appena sussisteranno le condizioni di mercato (infrastrutture marittime in particolare). Maggiori specificità individuali permangono in merito ai fattori dell'imprenditorialità e dell'organizzazione.

**Benetti** nasce nel 1873 a Viareggio. Al fondatore Lorenzo Benetti, dopo 40 anni di conduzione, seguono nella guida del cantiere i figli Gino ed Emilio che modificano il nome dell'azienda in Fratelli Benetti e portano la notorietà del marchio al di fuori del contesto nazionale. La gestione viene in seguito portata avanti dai figli e, poi, dai nipoti dei due fratelli. L'ingresso nel settore degli yacht di lusso avviene ad opera di Lorenzo Benetti, entrato nell'impresa nel 1963.

Fratelli Benetti viene acquisita nel 1985 da Azimut S.p.A. e assume il nome di Cantieri Benetti. Oggi l'impresa dispone di tre siti produttivi: Viareggio per la produzione di *semi-custom*, Fano per la produzione di imbarcazioni in vetroresina e Livorno. Nello stabilimento di Livorno (ex Cantieri Navali Fratelli Orlando), rilevato nel 2003, vengono prodotti mega yacht interamente *custom* in acciaio e alluminio.

Durante la crisi economica, Benetti viene coinvolta nel momento di difficoltà vissuto dal gruppo. Le due divisioni Azimut e Benetti, fino ad allora ben divise anche sull'uso del personale, vengono sottoposte a una riorganizzazione interna che prevede lo scambio di professionalità e di operai per conferire maggiore flessibilità alla gestione.

Il gruppo, inoltre, concentra la produzione nei siti di proprietà; sfrutta il periodo di cassa integrazione per attuare un percorso di formazione e riqualificazione professionale dei dipendenti che consente di riportare nell'azienda competenze in precedenza terziarizzate; conferma il piano di investimenti programmati per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Grazie a queste strategie, rese possibili anche dalla solidità patrimoniale esistente, Azimut-Benetti riesce ad affrontare il periodo e, nel 2012, supera il gruppo Ferretti alla guida della classifica mondiale per portafoglio ordini. A questo successo contribuisce sicuramente Benetti che, occupando la fascia più alta del mercato - caratterizzata da una minore sensibilità alla crisi economica e da una certa regolarità e durata delle commesse - rappresenta un importante elemento di stabilizzazione.

**CRN** (Costruzioni e Riparazioni Navali) viene fondata da Sanzio Nicolini ad Ancona nel 1963. Dal 1999 l'azienda diventa parte del Ferretti Group. Nel 2003 CNR acquisisce i cantieri Mario Morini, specializzati nella realizzazione di navi

---

<sup>8</sup>Per la cantieristica italiana, l'estero rappresenta oggi il 67% del mercato totale e, per quanto riguarda i super yacht, il valore dell'export sale addirittura all'83% (UCINA, 2011).

mercantili e gasiere, acquisendo così la tecnologia e le strutture produttive atte ad accrescere la presenza dell'azienda nel segmento dei mega yacht in acciaio e alluminio. Nel sito produttivo di Ancona oggi vengono prodotte due linee di yacht *semi-custom* in composito e mega yacht interamente *custom* in acciaio e alluminio.

Il gruppo Ferretti viene quotato in borsa nel giugno 2000 a 2,47 euro per azione per un valore complessivo di circa 370 milioni di Euro. A gennaio 2003 viene delistato a 4,35 Euro grazie all'intervento del fondo Permira che, con un'offerta pubblica, rileva l'intero capitale per oltre 670 milioni di Euro. L'acquisto avviene per la maggior parte a debito. Nel frattempo, i risultati di bilancio continuano a migliorare, il valore di mercato del gruppo si gonfia, Permira e Norberto Ferretti decidono di rivendere e riacquistare. L'acquirente è il fondo Candover, per 1,7 miliardi di Euro circa, finanziato in larga parte da Royal Bank of Scotland. Permira e Ferretti reinvestono nell'operazione una parte della lauta plusvalenza.

A partire dal 2009 il gruppo risente pesantemente della crisi economica: gli effetti del calo di domanda, che colpisce tutto il settore, sono amplificati dal disimpegno dei fondi di investimento Permira e Candover. L'uscita degli azionisti di maggioranza non permette il rafforzamento di capitale necessario ad una riduzione dell'indebitamento. Ferretti e la Royal Bank of Scotland (che nel 2009 converte il 50% del proprio credito in azioni), oberati dai debiti, a fine 2011 finiscono per cedere il gruppo ai cinesi dello Shandong Heavy Industry Group (SHIG), un produttore di scavatrici e macchine agricole, che acquista il 75% della quota di controllo, accollandosi anche gli ingenti debiti maturati. Ad ogni operazione di vendita i maggiori *advisor* bancari hanno percepito cospicue commissioni e i venditori hanno percepito cospicue plusvalenze. A ogni passaggio di mano, però, il debito è salito, fino a schiacciare il gruppo e farlo affondare.

**Sanlorenzo** nasce (come Cantieri Navali Sanlorenzo) ad opera di Giovanni Jannetti nel 1958 a Viareggio; l'attività viene trasferita ad Ameglia (SP) nel 1999. Nel 2005 Massimo Perotti acquisisce l'azienda e la rinomina Sanlorenzo S.p.A.; il sito di Viareggio viene riaperto e rinnovato. In questo stabilimento, a partire dal 2007, vengono costruite imbarcazioni *semi-custom* in metallo (entro i 50 metri) che affiancano le tradizionali produzioni in vetroresina.

Durante la crisi economica, Sanlorenzo realizza performance ineguagliate da qualsiasi concorrente, subendo solo una flessione minima (perde solo l'1% di fatturato tra il 2008 e il 2010). Le principali difficoltà riguardano il mercato dell'usato, dove comunque le imbarcazioni Sanlorenzo perdono meno rispetto alla concorrenza.

Tradizionalmente ritrosa nei confronti della finanza, nonostante le diverse proposte da parte di fondi d'investimento, l'impresa rifiuta sistematicamente di accogliere partner finanziari e afferma fortemente la volontà di mantenere il *focus* sul proprio business, in una strategia volta alla qualità, all'innovazione e alla crescita secondo un percorso organico, orientato al lungo periodo e coerente con le proprie possibilità e le proprie competenze. Fino al 2011, quando il Fondo

Italiano di Investimento entra nel capitale sociale con un investimento pari a 15 milioni di Euro, a fronte della sottoscrizione di una quota di minoranza (inferiore al 20%), nell'ambito di un aumento di capitale di complessivi 30 milioni. L'ingresso del finanziatore viene giustificato come mezzo per supportare l'impresa in un percorso di crescita interna (ampliamento e razionalizzazione delle strutture produttive) e per linee esterne (acquisizione di cantieri/ brand già individuati<sup>9</sup> per consolidare la posizione competitiva sul mercato di riferimento).

**Baglietto**<sup>10</sup> nasce a Varazze nel 1854 ad opera dell'artigiano Pietro Baglietto. L'ascesa ascisa nel mondo della nautica inizia negli anni '20, con il conseguimento di diversi primati a livello mondiale nelle competizioni sportive e nelle gare di velocità.

Il consolidamento dell'impresa e la sua affermazione sui mercati internazionali come marchio di alta qualità si collocano negli anni '60-'70, anche grazie all'iniziativa della famiglia del fondatore di affidare a una società di consulenza specializzata il compito di riorganizzare l'azienda secondo criteri di efficienza e modernità.

Gli anni successivi vedono l'uscita di scena della famiglia, una crisi che conduce l'azienda al fallimento, l'acquisizione da parte del gruppo francese Rodriguez e un nuovo fallimento. Nel 1996, l'azienda viene rilevata da un manager veterano del settore della nautica di lusso (Gaspere Borghini), che ne assume anche la guida e avvia un ambizioso progetto di risanamento e sviluppo (cui si associa anche l'acquisizione dell'ex Cantiere Ferrari di La Spezia).

Nel 2004 la società viene acquisita dal gruppo Camuzzi International e confluisce, insieme alle altre attività "nautiche" controllate dalla holding, in Camuzzi Gruppo Nautica (in seguito Camuzzi Nautica e poi Gruppo Baglietto), di cui Borghini assume la Presidenza.

Nel periodo successivo, nonostante i buoni risultati in termini di vendite, l'impresa si viene a trovare in una posizione finanziaria sempre più pesante, complici problemi e strozzature sul fronte della produzione (aumento dei costi, ritardi dei fornitori e delle consegne), della gestione commerciale (sopravalutazione usato) e della gestione amministrativa (accantonamenti, svalutazioni, ritardi negli incassi).

È in questo quadro già compromesso che la crisi economica mondiale si abbatte sul mercato, manifestandosi in una riduzione degli ordini. Un cambio al vertice, un'importante immissione di liquidità da parte della proprietà e un ambizioso piano di ristrutturazione industriale non sono sufficienti a guadagnare la fiducia dei finanziatori esterni e l'azienda viene sottoposta a procedura di liquidazione volontaria. A metà 2010 viene presentata istanza di fallimento da parte di due creditori e viene resa nota la decisione della capogruppo di uscire da Gruppo Baglietto.

---

<sup>9</sup>Sanlorenzo era uno dei soggetti interessati a Baglietto prima della sua acquisizione da parte del gruppo Gavio.

<sup>10</sup>Per una trattazione più approfondita del caso, si veda Buratti, Quagli, Scarsi (2009).

Dopo un periodo piuttosto concitato, in cui i gruppi Converse e Effebi-Overmarine manifestano in successione interesse verso l'azienda senza che però le trattative vadano a buon fine per motivi diversi, dal gennaio 2012 Baglietto è parte del Gruppo Gavio. L'acquisizione riguarda il solo cantiere di La Spezia, mentre per quello di Varazze il futuro è ancora incerto, stanti diverse manifestazioni d'interesse (da parte di Monaco Marine, Demont, Azimut-Benetti).

Nel corso delle ultime travagliate vicende degli ultimi anni, Baglietto è comunque sempre rappresentata all'interno della classifica dei principali cantieri costruttori (con diverse denominazioni a seguito delle vicende societarie sopra sintetizzate) e dei costruttori *custom*, per uscirne solo in quest'ultimo anno.

Come si evince dai brevi cenni relativi alla storia dell'impresa, le fasi di successo coincidono sostanzialmente con i periodi durante i quali la gestione viene stabilmente mantenuta in capo ad un soggetto "forte", il fondatore prima, un manager professionista dopo, e durante i quali la posizione finanziaria dell'impresa viene gestita secondo un'ottica improntata alla prudenza e ad una visione di lungo periodo.

**MondoMarine** nasce nel 1978 come divisione nautica della Mondo (produttrice di piste da atletica e superfici per varie discipline sportive) per iniziativa dei fratelli Ferruccio e Elio Stroppiana, che tuttora ne detengono il controllo.

L'impresa, dapprima concentrata sulla produzione di barche di medie dimensioni, nei primi anni '90 acquisisce un cantiere a Genova e si sposta sul segmento dei superyacht. Nel 2000 il trasferimento a Savona consente un ulteriore ampliamento dell'attività: la struttura, adeguata per l'allestimento delle unità di maggiore dimensione, consente la realizzazione di grandi imbarcazioni completamente *custom*, progettate, disegnate e realizzate internamente in tutte le loro parti, mediante l'impiego di risorse proprie e il ricorso a fornitori locali. Proprio sulla flessibilità della struttura produttiva l'impresa ha fatto leva durante il periodo di crisi economica, riuscendo ad ammortizzarne gli effetti e, addirittura, a programmare investimenti per un ampliamento della capacità produttiva, in un percorso di sviluppo continuo e coerente.

L'impresa, inoltre, nell'ambito di un'avveduta gestione finanziaria, non pratica ritiro dell'usato, riducendo così in misura significativa i costi legati alla gestione e manutenzione delle imbarcazioni e le relative svalutazioni. L'effetto positivo di tali scelte si manifesta nei risultati economici in decisa controtendenza, caratterizzati da uno sviluppo del fatturato impressionante nei primi anni 2000 e comunque sostenuto anche durante la crisi economica.

Un elemento a forte sostegno dell'immagine dell'impresa è rappresentato dalla certificazione della qualità e del rispetto ambientale dei propri yacht: Tribù di Luciano Benetton, varata nel 2007, è stata la prima imbarcazione da diporto al mondo ad ottenere la certificazione Green Star del RINA. Questa certificazione, oltre a rappresentare un valore in termini di immagine, rappresenta effettivamente un elemento di qualità in quanto consente all'imbarcazione l'accesso a parchi ad aree marine protetti e normalmente non accessibili.

**Rossinavi** è una realtà recente nel mondo della nautica: il marchio Rossinavi esiste solo dal 2006, la prima barca interamente progettata e realizzata in proprio viene consegnata nel 2008, i progetti all'attivo ad oggi sono una quindicina. Tuttavia il cantiere Rossi nasce come carpenteria già negli anni '70 per iniziativa di tre fratelli. L'impresa negli anni sviluppa crescenti competenze nell'ambito della costruzione di imbarcazioni grazie all'esecuzione di lavori in conto terzi di varietà e complessità crescenti. Oggi l'impresa progetta e realizza yacht *custom* nell'ambito di quattro siti produttivi dislocati tra Viareggio e Pisa. L'esperienza accumulata nell'ambito della carpenteria metallica e, particolarmente, nella lavorazione dell'acciaio inossidabile, rappresenta uno dei punti di forza dell'impresa, che considera la propria officina meccanica un vero fiore all'occhiello. Un altro elemento distintivo è rappresentato dalla gestione: Rossinavi nasce e si sviluppa come impresa familiare: i tre fratelli, formati chi nell'impresa chi presso altre realtà, sono rispettivamente Amministratore Unico, Direttore Generale della parte meccanica e Responsabile di Produzione e rappresentano una presenza costante all'interno dei siti produttivi. L'impresa ritiene che questo modello gestionale, unito alle competenze tecniche accumulate nel tempo, rappresentino le cifre distintive che le hanno consentito di continuare a lavorare a pieno regime anche durante la crisi economica. Tale convinzione si concretizza nella decisione assunta nel 2011 di firmare ogni imbarcazione con il nome dell'Amministratore Claudio Rossi, in modo da attribuire un segno di riconoscibilità e distinzione a prodotti che di per sé nascono tutti l'uno diverso dall'altro.

## 5. Una lettura trasversale dei casi analizzati

I casi analizzati sembrano confermare l'ipotesi che la media impresa rappresenti una dimensione adeguata non solo a competere con successo nell'ambito di settori o comparti caratterizzati da una domanda principalmente rivolta a prodotti di elevato valore, basati su una personalizzazione estrema e sulla ricerca dell'eccellenza come fattore distintivo, ma anche a fronteggiare con buone capacità di successo eventi di segno negativo come la crisi economica e finanziaria innescatasi nel 2008 e non ancora conclusa. In effetti, le medie imprese italiane della nautica di lusso, hanno continuato ad operare in un contesto di mercato che, nonostante la crisi globale e a differenza di altri comparti del *made in Italy*, non ha conosciuto significative battute d'arresto.

Tuttavia, la specifica dotazione iniziale di fattori competitivi chiave, le ha condotte all'appuntamento con la recessione mondiale diversamente attrezzate, determinandone a nostro avviso la diversa capacità di resilienza.

Può essere quindi utile richiamare, seppure brevemente, tali specificità.

*Imprenditorialità e Governance*

Quattro delle sei imprese analizzate appartengono ad un gruppo (Benetti, CRN, Baglietto, Mondomarine), mentre le rimanenti sono qualificabili rispettivamente come impresa con socio di maggioranza che svolge anche le funzioni di imprenditore (Sanlorenzo) e impresa familiare (Rossinavi). La forma gruppo costituisce una importante condizione per la competitività e lo sviluppo della media impresa, specie di quella operante nei comparti del lusso, in quanto consente di sfruttare i vantaggi della piccola dimensione (in termini di maggiore flessibilità di risposta alle sfide di un ambiente complesso e dinamico e di focalizzazione strategica sul *brand* e sul segmento) e, al tempo stesso, conseguire, attraverso il gruppo, le economie di condivisione nelle attività di carattere trasversale che svolgono un ruolo chiave per il vantaggio competitivo. D'altra parte, la presenza all'interno del gruppo di società specializzate su specifici segmenti di mercato non strettamente legati al ciclo economico (come nel caso delle produzioni *custom*) può rappresentare un importante fattore di riequilibrio e di traino per l'intero sistema di business. Emblematico, sotto questo profilo, il ruolo svolto da Benetti rispetto alle attività complessive di Azimut-Benetti durante la crisi. In altri casi, come dimostrano le vicende di CRN (Ferretti Group), l'appartenenza ad un gruppo gestito secondo logiche puramente finanziarie non solo non costituisce una garanzia per superare la crisi, ma anzi può rappresentare un fattore di accelerazione degli effetti negativi del contesto di mercato sulla gestione del business. Ciò avviene, in particolare, quando nella gestione del business gli obiettivi finanziari prevalgono su quelli industriali, con il risultato che "pezzi" del sistema produttivo nazionale passano alla concorrenza estera emergente. Questa preoccupazione spinge alcuni imprenditori (cfr. il caso Sanlorenzo) ad esprimere una forte ritrosia nei confronti di partner finanziari, tuttavia le necessità imposte dallo sviluppo pongono prima o poi di fronte a questo dilemma.

Le vicende che hanno caratterizzato le aziende italiane della nautica di lusso nel periodo della crisi inducono quindi a riflettere maggiormente su questo aspetto, anche nell'ottica di iniziative di sostegno compatibili con l'obiettivo del mantenimento di elevati livelli di controllo sugli esiti delle manovre intraprese.

#### *Competitività e Innovazione*

Anche sotto il profilo della competitività, nonostante le evidenti analogie nelle strategie perseguite dalle imprese analizzate, emergono alcune specificità che possono contribuire a spiegare i diversi destini. Appaiono vincenti le imprese in grado di realizzare un efficace trade-off tra *innovazione* e *tradizione* nella realizzazione del prodotto e contemporaneamente gestire il brand in un'ottica dinamica.

In particolare, ci sembra di poter ribadire che le imprese meglio in grado di fronteggiare le turbolenze del mercato e mantenere o addirittura guadagnare importanti posizioni sono quelle nelle quali l'innovazione - intesa in senso ampio ed estesa a tutti gli elementi accessori del prodotto - si combina con il mantenimento di una eccellenza sotto il profilo realizzativo, in linea con la tradizione artigiana del più classico *made in Italy*. D'altra parte anche il brand viene considerato un attributo chiave del prodotto, in grado di trasferire valore

alla clientela nella misura in cui comunica una immagine in sintonia con i trend emergenti nel mercato e con il sistema di valori dei clienti fidelizzati. Un brand che non è semplicemente uno strumento di barriera all'entrata nei confronti di *new comer*, ma che diventa un mezzo per costruire relazioni stabili e durature con i clienti più profittevoli. Sotto questo profilo, appare emblematica la strategia di Sanlorenzo che, in piena crisi, intensifica gli investimenti in comunicazione e distribuzione (che avviene esclusivamente attraverso il canale diretto), rafforzando la rete di *brand representative* sui mercati esteri maggiormente significativi e promettenti.

Al contrario, nonostante la forza di un marchio storico, universalmente riconosciuto come emblema di un tipo specifico di imbarcazioni di lusso, caratterizzate da elevate prestazioni e linee aggressive, il management di Baglietto ha subito l'impatto negativo della crisi, probabilmente anche a causa di un approccio diametralmente opposto alla gestione del rapporto con il mercato, maggiormente centrato su politiche commerciali aggressive, fortemente improntate alla sopravvalutazione dell'usato. Se negli anni precedenti la crisi economica globale, questa strategia ha sostenuto lo sviluppo esponenziale del portafoglio ordini, si è rivelata in seguito un fattore di criticità, determinando pesanti ripercussioni sulla gestione finanziaria.

#### *Organizzazione e Territorio*

Tutte le aziende considerate basano la loro competitività sulla qualità del prodotto, che richiede un approccio gestionale alla progettazione e sviluppo in grado di bilanciare eccellenza ed efficienza. Tutte le aziende dispongono di moderni sistemi di pianificazione delle attività, avvalendosi anche di supporti ICT based. Diverso è però l'impegno profuso nell'interiorizzazione delle "regole" di funzionamento di tali sistemi e nell'adeguamento delle figure professionali di tipo manageriale necessarie alla direzione e controllo dei progetti. Tali differenze sembrano spiegare, almeno in parte, le diverse fortune delle aziende: emblematiche sotto questo profilo le vicende dell'azienda Baglietto, nella quale la crescita costante e considerevole del valore della produzione non sembra essere stata affiancata da un adeguato rafforzamento delle capacità tecnica e produttive, generando strozzature e ritardi nella realizzazione dei progetti. Ciò sembra avere compromesso l'equilibrio finanziario ed economico dell'azienda, indebolendone la capacità di tenuta nella crisi.

Allo stesso tempo, si rilevano differenze nelle modalità di approccio alla gestione della rete di fornitura e dei rapporti con il territorio di appartenenza.

Fra tutte le aziende considerate, Baglietto si distingueva, già nel periodo antecedente la crisi, per l'ampio ricorso a strategie di *multiple sourcing* (per lavorazioni non particolarmente sofisticate e *labour intensive* e per la fornitura di parti e componenti a basso valore aggiunto), secondo una logica puramente transazionale e sostanzialmente di breve termine. Al contrario, i casi di maggiore successo appaiono decisamente improntati ad una logica evoluta di gestione delle relazioni di fornitura e subfornitura, nelle quali l'azienda svolge un ruolo di *value net integrator*, secondo un orientamento alla cooperazione e al reciproco

vantaggio, mantenendo al contempo un forte presidio delle fasi più critiche dello sviluppo prodotto.

Può valere la pena sottolineare che le aziende leader sembrano avere mantenuto, anche nella crisi, questo approccio senza soluzione di continuità; distinguendosi in ciò anche rispetto all'universo della media impresa italiana che, come si è visto, alterna fasi di decentramento (anche all'estero, alla ricerca di vantaggi di costo) con fasi di riavvicinamento ai fornitori locali e addirittura di internalizzazione, per poi nuovamente esternalizzare, con un andamento schizofrenico che può compromettere la stabilità del business. In altri termini, sembra di poter affermare che in questo business il territorio gioca un ruolo fondamentale non solo nella costruzione dell'immagine di marca, ma anche come bacino di competenze e servizi chiave.

## 6. Riflessioni conclusive

Per concludere, ci si potrebbe chiedere quanto i risultati di questa analisi possano contribuire a migliorare la comprensione dei fattori di successo della media impresa italiana e la sua capacità di tenuta di fronte alla crisi. In altri termini, quanto le evidenze dell'analisi sono generalizzabili all'esteso ed eterogeneo universo della media impresa manifatturiera?

Occorre anzitutto riconoscere che l'analisi è focalizzata su un comparto relativamente al riparo dagli effetti più devastanti della crisi, tanto che, come si è visto, sono poche le aziende che hanno subito gravi danni, peraltro determinati anche a causa di precedenti errori di tipo gestionale o a causa di debolezze nella struttura di governance. Tuttavia, anche in questo settore, seppure con minore evidenza, la crisi sembra avere innescato un processo di selezione, premiando di fatto alcune medie aziende a scapito di altre.

Dall'analisi dei percorsi realizzati dalle imprese che si sono distinte per una spiccata capacità di fronteggiare la crisi ed anzi di *crescere nonostante la crisi*, è possibile evidenziare alcune caratteristiche comuni sotto il profilo della qualità imprenditoriale.

- *Leadership stabile e carismatica.* Le aziende maggiormente in grado di fronteggiare la crisi sembrano quelle guidate da leader carismatici che, in alcuni casi, sono anche i fondatori della società di cui detengono il controllo, personalmente o tramite partecipazioni familiari. La visione e l'esperienza posseduta da questi leader ha permesso a queste imprese di proseguire il loro intento strategico in maniera coerente, in un arco di tempo prolungato, garantendo la stabilità e la direzione in tempi di turbolenza economica. Particolarmente rilevante la capacità di *visione imprenditoriale*, che si manifesta attraverso scelte ambiziose di sviluppo e di innovazione anche nel periodo della crisi, bilanciate dalla costante preoccupazione di mantenere una elevata *solidità economica e finanziaria*.

- *Orientamento strategico proattivo.* Gli imprenditori alla guida delle aziende “migliori” sembrano avere affrontato la crisi come un’occasione per focalizzare l’attenzione sui fattori competitivi chiave, rafforzandoli, e per individuare nuove opportunità su mercati emergenti, anche attraverso impegnativi investimenti. Naturalmente la solidità dei bilanci ha fornito una base fondamentale per resistere alle turbolenze. Di fatto, gli imprenditori alla guida delle medie aziende di maggiore successo della nautica di lusso, sono stati in grado di sfruttare la crisi come un’opportunità per consolidare il posizionamento raggiunto e costruire le basi per la crescita futura.

- *Crescita organica.* Nel complesso, le aziende che si sono focalizzate in passato su percorsi di crescita organica hanno resistito meglio alla crisi economica e finanziaria. Per alimentare la crescita, sembrano avere puntato maggiormente su tecnologia, innovazione e conoscenza dei clienti rispetto alle acquisizioni. Il loro modello di business, basato sulla proposta continua di soluzioni di livello superiore, ha di fatto alimentato la costruzione di un marchio forte e di stabili relazioni con i clienti, conquistando posizioni di mercato inattaccabili dalla concorrenza, mentre sotto il profilo organizzativo la tensione alla crescita si rivela attraverso una catena del valore estesa, nella quale le attività di R&S, progettazione, marketing svolgono un ruolo chiave.

Nonostante ciò, anche i casi di maggiore successo presentano alcune zone d’ombra che inducono a riflettere su eventuali iniziative di policy per sostenerne la competitività e favorirne lo sviluppo.

L’accentramento delle principali funzioni nelle mani del proprietario imprenditore, rappresenta un indubbio punto di forza; tuttavia, potrebbe trasformarsi in fattore di freno, se e nella misura in cui venga lasciato poco spazio ad investimenti in figure professionali nuove e nel rafforzamento di funzioni strategiche (manageriali, di branding e marketing, ecc.) che potrebbero rappresentare una delle leve della competitività futura. L’impressione è che, in alcuni casi, soprattutto in quelli di più recente ascesa all’interno della classifica mondiale, la modernizzazione delle strategie aziendali, non sia esente da una certa ritrosia a trasformare la struttura aziendale in sistema aperto di competenze, attraverso capitale umano con know-how nuovo e quindi capace di incentivare il miglioramento delle funzioni aziendali strategiche.

Anche per quanto riguarda il rapporto con il territorio, si rileva un atteggiamento ambivalente: il suo valore come luogo di coesione in grado di alimentare reti collaborative e fiduciarie che hanno permesso alle imprese analizzate di crescere ed affermarsi, non è in discussione. Tuttavia, il territorio è anche sottoposto ad una serie di mutamenti, determinati in parte da fattori esogeni (crisi finanziaria in primis) ma anche da fattori endogeni, fra i quali vanno annoverati il deterioramento dei rapporti con il sistema bancario e con gli enti locali.

Tutto ciò induce ad un ripensamento del ruolo del territorio come fattore di competitività del sistema delle medie imprese, attraverso forme di intervento basate sull’incentivazione dell’innovazione, della formazione e delle infrastrutture materiali ed immateriali. Da qui a nostro avviso occorre ripartire per rafforzare la competitività delle imprese della nautica di lusso e, più in generale, della media

impresa manifatturiera italiana, per consentirle di continuare a svolgere un ruolo sempre più incisivo nel sistema produttivo italiano, sia sotto il profilo della generazione di valore sia sotto il profilo qualitativo e di immagine.

## Bibliografia

- Azimut –Benetti S.p.A., Bilancio e Relazione del consiglio di Amministrazione sulla Gestione, anni 2009, 2010, 2011
- Barbaresco G. (2011), *Le medie imprese italiane (1999-2008)*, Area studi Mediobanca, aprile.
- Buratti N., Quagli A., Scarsi R. (2009), “Progettazione, immagine e competenze integrative: Baglietto”, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- C.R.N. S.p.A., Bilancio, Nota integrativa e Relazione sulla Gestione, anni 2009, 2010, 2011.
- Caivano M., Rodano L., Siviero S. (2010), *La trasmissione della crisi finanziaria globale all'economia italiana. Un'indagine controfattuale, 2008-2010*, Questioni di Economia e Finanza, Occasional Paper n. 64, Banca d'Italia.
- Cedrola E., Ferrero G. e Gregori G.,(2011), “Marketing & Sales oltre la crisi: i cambiamenti in atto nelle medie imprese”, *Mercati e competitività*, n. 2.
- Coltorti F.(2007), “I tratti caratteristici delle medie imprese all'italiana, Mercati e competitività”,*Rivista della Società Italiana di Marketing*, n. 2.
- Coltorti F.(2006), “Il capitalismo di mezzo negli anni della crescita zero”, *Economia italiana*, n. 3.
- Comunicato stampa Unioncamere(2011), *Medie imprese ancora leader nel 2011*, Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano.
- Corò G. (a cura di) (2008), *Le Medie imprese industriali nell'evoluzione del capitalismo italiano. Considerazioni sul VII Rapporto Mediobanca-Unioncamere*, Università Ca' Foscari Venezia.
- Dardanello F. (2012), *Il valore del territorio di fronte alle sfide della crisi: le prospettive dei distretti produttivi italiani*, Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani.
- De Felice G (2010), “Strategie per uscire dalla crisi: la media impresa e il ruolo delle banche”,  *Mercati e competitività*, n. 3.
- F.lli Rossi S.r.l., Bilancio Nota integrativa e Relazione sulla Gestione, anni 2009, 2010.
- Fortis M.(2005), *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Fondazione Edison, Il Mulino.
- Gagliardi C. (2009), *Le medie imprese: percorsi di crescita e prospettive nella crisi*, Centro studi Unioncamere.

- Mediobanca, Unioncamere (a cura di) (2012), *Le Medie Imprese Industriali Italiane (2000-2009)*, www.mbres.it.
- Micelli S.(2007), "Le nuove medie imprese dei distretti industriali italiani", *Mercati e Competitività*, XXVIII, n.2.
- Mondo Marine S.p.A., Bilancio, Nota integrativa e Relazione sulla Gestione, anni 2009, 2010.
- Rapporto Unioncamere 2012 (a cura di), *L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di commercio*, www.starnet.unioncamere.it.
- Sanlorenzo S.p.A., Bilancio, Nota integrative e Relazione sulla Gestione, anni 2009, 2010.
- Show Boat International (anni vari), *Global Order Book*.
- Simon H., Zatta D. (2007), *Campioni nascosti. Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- UCINA (2011), *La nautica in cifre. Analisi del mercato per l'anno 2010*.
- Varaldo R. (2010), "Le medie imprese: una risposta alla crisi?", *Mercati e competitività*, n. 3.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di) (2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Varaldo R., Lamberti L. (2009), "La grande crisi globale: una sfida per la politica industriale e per le imprese", *Economia e politica industriale*, n. 1.

**Nicoletta Buratti**

Professore associato di Economia e gestione delle imprese  
Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Genova  
Via Vivaldi, 5  
16126 Genova  
e-mail: buratti @ economia.unige.it

**Roberta Scarsi**

Ricercatore universitario di Economia e gestione delle imprese  
Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Genova  
Via Vivaldi, 5  
16126 Genova  
e-mail: rscars @ economia.unige.it