

## La cantieristica navale e la duplice valenza della sua crisi

Pier Maria Ferrando  
Carlo Podenzana-Bonvino

Sommario: 1. Determinanti e specificità della crisi della cantieristica navale - 2. Esigenze di riequilibrio e possibili risposte alla crisi - 3. Una *exit strategy* fuori dalle logiche di breve termine

### Abstract

The contributions that are included in this Special Issue provide an analysis of the crisis that, also for the shipbuilding industry, characterizes as a phenomenon of both destruction of production activities and acceleration of change processes connected with the evolution of needs, contexts and technologies. The actors of the complex system of production and operation of vessels are asked to respond to the crisis with long-term oriented path of competence building and competence leveraging.

### 1. Determinanti e specificità della crisi della cantieristica navale

Il *workshop* del 2 febbraio su “Il presente e il futuro della cantieristica navale nella globalizzazione dei mercati” ha consentito di delineare, attraverso i contributi presentati in questo *Special Issue* di *Impresa Progetto* e gli altri interventi svolti nell'ambito del dibattito, un quadro dei problemi e delle prospettive del settore aperto ad un percorso di uscita dalla crisi da giocare in chiave innovativa.

Più in particolare tale quadro legittima l'ipotesi che anche nel caso della cantieristica navale la crisi si configuri come un processo dalla duplice valenza: da un lato quella della distruzione di capacità produttive consolidate e dall'altro quella della accelerazione di processi di trasformazione tali da rispondere all'evoluzione dei bisogni, dei contesti e delle tecnologie.

Da questo punto di vista può essere opportuno richiamare brevemente alcuni elementi di scenario, a livello internazionale, utili per meglio comprendere le determinanti e le specificità della crisi.

La costruzione di navi da trasporto standard (portarinfuse liquide e solide, portacontenitori) è da anni quasi completamente localizzata in Estremo Oriente, ed i paesi europei si sono ritagliati nicchie di mercato nel campo delle unità più complesse, "ad elevata tecnologia". Tuttavia in questi anni il calo della domanda di trasporti marittimi è ricaduto sulla domanda di navi non solo relativamente alle tipologie più tradizionali ma anche a quelle più complesse ed innovative, le quali oltre a tutto sono ormai oggetto di attenzione anche da parte dei cantieri asiatici che si trovano sottoutilizzati ed hanno nel frattempo incrementato le proprie capacità tecniche (emblematico da questo punto di vista il caso delle navi da crociera).

In questo quadro l'industria italiana si è caratterizzata per la produzione di traghetti, di navi da crociera e di navi da diporto, per lo più limitandosi a riprodurre gli stessi *concepts* e puntando piuttosto sull'innovazione di processo che su quella di prodotto, cui ha dedicato poca attenzione e poche risorse. I risultati conseguiti sono stati ottimi fino al 2008/2009, mentre successivamente la contrazione degli ordini è stata molto forte.

L'impatto della crisi sulla cantieristica navale va poi valutato tenendo conto che essa si è manifestata al termine di un lungo periodo di crescita delle capacità produttive e delle flotte.

In effetti negli anni immediatamente precedenti l'inizio della crisi (particolarmente nel triennio 2005/2007) la grande crescita nella richiesta di trasporto marittimo sia di materie prime sia di manufatti, proveniente soprattutto dai paesi economicamente emergenti (Russia, Cina, India, Brasile, Sudafrica), ma anche da Europa, Stati Uniti e Giappone, ha permesso ingenti guadagni all'armamento mondiale, interessando principalmente il comparto delle navi cisterna, delle portarinfuse solide, delle portacontenitori. Si è così avviata una fase in cui gli ordini di nuove navi sono saliti in modo forse mai verificatosi in passato, con armatori e finanziatori addirittura spesso in difficoltà, per la grandissima richiesta proveniente da tutto il mondo, a trovare disponibilità di cantieri in grado di evadere le commesse in tempi ragionevoli. Naturalmente ciò ha sollecitato un enorme incremento di capacità produttiva, sia con il potenziamento dei cantieri esistenti sia con la nascita di numerosi nuovi cantieri, particolarmente in Asia, con massicci interventi di sostegno governativo.

La crisi economica mondiale e la conseguente riduzione dei traffici marittimi si sono quindi manifestate in un momento in cui le capacità di trasporto erano non solo eccessive ma addirittura in crescita, a causa degli ordini in corso, e l'industria cantieristica si è di conseguenza ritrovata con una capacità produttiva pesantemente sovradimensionata.

Nel loro intervento, Rosina e Scarsi sottolineano la situazione di strutturale eccedenza che si è determinata tanto nelle flotte quanto nelle capacità di produttive della cantieristica. Essi inoltre mettono in evidenza come sul piano dell'offerta di navi si sia determinata una straordinaria discontinuità, rappresentata a livello mondiale dal raddoppio delle capacità produttive e dalla loro redistribuzione geografica: è così accaduto che, sia pure perseguendo diverse specializzazioni produttive, la cantieristica cinese è esplosa mentre quella europea è rimasta marginalizzata su frazioni minimali dell'offerta mondiale.

Non sono stati pochi negli ultimi anni i casi di armatori che hanno rinunciato a confermare gli ordini in corso, lasciando alle aziende costruttrici ingenti somme versate in acconto, o che hanno concordato con queste allungamenti considerevoli dei tempi di consegna.

Per quanto riguarda i cantieri, molti hanno chiuso l'attività e molti hanno completato in proprio le costruzioni in corso, spesso anche grazie all'intervento diretto di governi interessati per motivi di varia natura, economica ma soprattutto politica e sociale, a difendere la struttura produttiva nazionale.

Il risultato è che oggi si trova sul mercato un numero elevatissimo di navi di seconda mano, recentissime o addirittura a "chilometri zero", a prezzi molto interessanti e che quindi una ripresa della cantieristica non è certo prevedibile in tempi brevi, pur in presenza della moderata crescita della richiesta di trasporto che si è recentemente registrata.

Si spiega così quanto ricordato da Ferrari nel suo contributo: "Stando ai dati pubblicati dall'UNCTAD, la flotta mercantile aveva registrato, fino al 2007, un lungo periodo di crescita più o meno accelerata cominciato sul finire degli anni Ottanta, certamente da ricondursi al processo di globalizzazione dell'economia....la crisi ha determinato un eccesso di stiva che si è ulteriormente aggravato a seguito della consegna delle navi ordinate prima che la crisi si manifestasse...tutto questo spiega la drastica caduta della domanda di nuove navi e la fatica a riprendersi nonostante la domanda di trasporto registri già da mesi una netta ripresa...."

La caduta della domanda di nuove navi si è manifestata attraverso "un brusco arresto degli ordini che trova il picco minimo nel 2009 e segna una ripresa nel 2010 ma restando su livelli per nulla comparabili a quelli fatti segnare prima della crisi. Per avere un'idea grossolana dell'importanza della crisi del settore a livello mondiale basti pensare che la somma dell'*orderbook* degli ultimi tre anni (2009-11) è equivalente al valore dell'*orderbook* del solo 2007.... Assonavi (2011), nella sua ultima relazione annuale, indica in 60 milioni di CGT la capacità produttiva mondiale dei cantieri, stimando che l'*orderbook* sia tale da occuparne all'incirca la metà".

## 2. Esigenze di riequilibrio e possibili risposte alla crisi

Il carattere strutturale della *overcapacity* che si è determinata nella cantieristica mondiale implica esigenze di riequilibrio tra domanda ed offerta e rende necessarie risposte in termini di ridefinizione (riduzione o riconversione) delle capacità produttive.

Tali risposte tuttavia non possono non tener conto della articolazione geografica e della specializzazione produttiva dell'offerta.

Rosina e Scarsi ricordano in proposito come negli anni '80/'90 al crescere del peso della Corea hanno corrisposto il declino della cantieristica europea, ed in particolare l'uscita dal mercato della Svezia. Oggi invece la cantieristica

giapponese si è ridimensionata ma quella coreana ha continuato a crescere e quella cinese ha visto moltiplicarsi non solo il numero dei cantieri ma anche la loro produttività (non più alcune unità ma anche alcune decine di unità consegnate all'anno per singolo cantiere) .

Le prospettive per Cina, Corea e Giappone possono riguardare la razionalizzazione ed il ridimensionamento delle capacità produttive o in alternativa l'impegno nella produzione di navi militari (dove la Corea ha già una presenza rilevante), la riconversione in attività affini (possibile secondo Rosina e Scarsi in Cina in direzione di produzione di carpenteria pesante per le infrastrutture civili), ed infine lo sviluppo di produzioni più complesse e sofisticate (il Giappone già opera nel comparto delle navi da crociera e la Corea è presente nell'*off shore*).

Le prospettive della cantieristica europea ed in particolare di quella italiana sono invece fondamentalmente condizionate dai piccoli numeri delle loro produzioni, giocati sostanzialmente sulle navi da crociera e sui mezzi militari. Perdere ulteriori quote di produzione o per un ridimensionamento delle commesse militari o per una più qualificata concorrenza dei cantieri dell'Estremo Oriente nelle navi da crociera potrebbe significare l'uscita dal mercato.

Si spiega così come nel comparto crocieristico ed in quello militare gli operatori si confrontino con determinazione per acquisire le poche commesse disponibili e difendere i carichi di lavoro.

Si pensi in proposito al caso di Fincantieri, di cui vanno ricordati gli sforzi per ottenere commesse tanto nel comparto militare quanto in quello delle navi da crociera, mentre le ipotesi di diversificazione nella produzione di unità speciali (piattaforme, mezzi *offshore*) o di *mega yacht* non hanno ancora la concretezza dei programmi operativi e non appaiono risolutive dal punto di vista del recupero dei volumi produttivi.

E' dunque inevitabile che per il futuro l'industria cantieristica dei paesi europei ed in particolare quella italiana, non potendo competere con la produzione dei cantieri asiatici sul piano dei costi, si trovino dover perseguire innovazioni per quanto riguarda tanto specifici mezzi navali di nuova concezione e capaci di rispondere a nuove funzioni d'uso quanto singoli componenti e apparati utili per garantire prestazioni più elevate sul piano dei consumi, della sicurezza, della protezione dell'ambiente.

In proposito si può ricordare il caso dell'*offshore*, purtroppo solo sporadicamente sfruttato dall'industria cantieristica italiana, che potrebbe consentire di valorizzare l'esperienza accumulata nel campo delle navi militari in cui la nostra cantieristica è da sempre molto avanzata, con l'obiettivo di colmare il divario che negli anni si è creato nei confronti dei paesi che hanno costantemente operato in questo ambito.

Va infine sottolineata l'indicazione contenuta nell'intervento di Rosina e Scarsi relativa alla possibile riconversione di parte della capacità produttiva della cantieristica nazionale nel campo delle riparazioni navali, facendo leva sulle le competenze tecniche esistenti e sulla crescente domanda che dovrà svilupparsi in questo ambito.

In questo stesso intervento, come anche in quello di Ferrari, si sottolinea tuttavia l'esigenza, come condizione per pensare ad un consolidamento della cantieristica nazionale, di una razionalizzazione dei siti produttivi che oggi sono troppi, carenti dal punto di vista logistico e dell'assetto impiantistico, inadeguati di fronte alle crescenti dimensioni dei mezzi navali.

Emblematica rispetto a questi ultimi punti è l'ipotesi prospettata da Rosina e Scarsi di trasformare il cantiere genovese di Sestri Ponente, dopo i necessari interventi di adeguamento, in un grande centro di riparazione e trasformazione di navi da crociera.

### **3. Una exit strategy fuori dalle logiche di breve termine**

Una credibile *exit strategy* dalla crisi non può tuttavia prescindere dal fatto che oggi non ci si trova soltanto di fronte ad una caduta quantitativa della domanda, più o meno intensa e prolungata ma destinata ad essere riassorbita senza comportare trasformazioni di tipo qualitativo. All'orizzonte della cantieristica navale si vanno infatti delineando fattori evolutivi che possono non poco condizionarne le prospettive.

Da questo punto di vista vale la pena innanzitutto di richiamare le fondamentali tendenze in atto, rilevanti per le prospettive della cantieristica navale, richiamate da Lüken nel suo saluto:

- la continua crescita della popolazione, destinata a determinare aumenti nei consumi di beni e servizi, con ricadute in termini di fabbisogni di risorse da trasportare attraverso i mari e/o da ricercare e produrre nel loro ambito (si pensi al caso delle *wind farm*);
- la crescita del prezzo del petrolio e dei combustibili tradizionali, che richiederà la progettazione e la realizzazione di navi più efficienti dal punto di vista energetico;
- il costante aggiornamento delle normative internazionali, sempre più vincolanti ed impegnative, in tema di sicurezza e di tutela dell'ambiente, che imporrà un attento controllo dell'impatto sui mari delle emissioni di una flotta enormemente accresciuta di dimensioni (in proposito sempre più spesso si parla di *green shipping*).

Queste indicazioni sottolineano che la cantieristica navale sarà chiamata per il futuro ad operare in un ambiente caratterizzato da una domanda ancora quantitativamente consistente, ma avente come oggetto mezzi navali caratterizzati da più stringenti vincoli di economicità e da nuove funzioni d'uso, e sollecitati nella loro progettazione e realizzazione da una pluralità di spinte innovative.

Giocano un ruolo importante in questo quadro da un lato l'esigenza di migliorare l'efficienza e di ridurre i costi operativi delle navi e dall'altro quella di rispettare più severi parametri di salvaguardia dell'ambiente. Tutto ciò implica una pluralità di risposte: la crescita delle dimensioni delle navi alla ricerca di

maggiori economie di scala ma anche il miglioramento dell'efficienza energetica attraverso lo sviluppo di nuovi propulsori, nuovi combustibili, nuove soluzioni progettuali, nuove strumentazioni e nuovi dispositivi. Si vedano in proposito i contributi di Brina e di Cogliolo sul futuro delle costruzioni navali dal punto di vista della progettazione, della tecnologia e dell'innovazione.

Si configurano dunque molteplici spinte convergenti nell'indicare agli attori possibili percorsi evolutivi della cantieristica navale.

Ciò implica una gamma variegata di comportamenti innovativi da parte di una pluralità di attori: da parte degli operatori per quanto riguarda le nuove soluzioni progettuali e costruttive, i nuovi combustibili e le nuove fonti di energia, il perseguimento di ulteriori economie di scala, lo sviluppo e l'utilizzo di nuovi congegni, strumentazioni e tecnologie, l'adeguamento delle capacità produttive; per quanto riguarda invece gli attori pubblici la realizzazione di più adeguate infrastrutture portuali e di servizio alla costruzione e all'esercizio dei mezzi navali (per quanto riguarda le infrastrutture portuali si ricordino sia le esigenze di adattamento alla crescente dimensione dei mezzi navali sia il possibile impatto dell'ICT in direzione dello sviluppo dell'*e-port*), il sostegno alle attività di ricerca e sviluppo scientifico e tecnologico, il supporto finanziario alla domanda di mezzi navali e alla realizzazione di nuove infrastrutture.

Oltre la soglia del breve termine quindi le prospettive della cantieristica navale sono legate ad un flusso di innovazioni destinate a metterla in interazione con una pluralità di *stakeholders* privati e pubblici: armatori, compagnie di navigazione, centri di ricerca, regolatori, gestori dei sistemi infrastrutturali, operatori finanziari, autorità di governo.

Come osserva Gualeni nel suo intervento la cantieristica navale è chiamata a valorizzare, in un contesto caratterizzato da nuovi e crescenti fattori di complessità e sempre più esigente dal punto di vista della sostenibilità dello sviluppo, la sua caratteristica di industria da un lato attenta ad assicurare il controllo dei costi e della qualità nella componente manifatturiera, ma al tempo stesso impegnata a padroneggiare una evoluzione produttiva legata alla innovazione ed integrazione delle tecnologie. Da questo punto di vista, tra l'altro, ci si trova di fronte ad una ulteriore conferma della inadeguatezza interpretativa del concetto di "maturità" ai fini della classificazione delle attività produttive: le prospettive della cantieristica navale possono riaprirsi in chiave evolutiva (come ricorda anche Ferrari) e restituire opportunità ad aree e operatori capaci di dare risposte progettuali e produttive nuove ai problemi emergenti nel campo delle attività legate al mare.

La cantieristica è una attività di progettazione di prototipi da replicare poi in produzioni singole o di piccola serie, le cui competenze critiche sono legate alla selezione ed alla integrazione di materiali e strumentazioni, che non sviluppa ma applica nuove tecnologie, il cui successo non dipende da eccellenze isolate ma, come sottolineano Ferrari e Gualeni, dall'operare di filiere, sistemi, distretti evoluti capaci di progettare e di utilizzare conoscenza.

La crisi della cantieristica navale si manifesta in termini di sovracapacità produttiva e di ipercompetizione, ma una credibile *exit strategy* è chiamata a

rispondere a sfide innovative legate all'evoluzione dei contesti, dei bisogni e delle tecnologie, da affrontare in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

La crescente complessità di contesti, problemi e dinamiche che seguono traiettorie spesso difficilmente prevedibili richiede alle imprese di sviluppare capacità progettuali ed operative da impiegare nell'ambito di strategie evolutive e di giochi di concorrenza dinamica, secondo logiche proattive di *competence building* e *competence leveraging*. La produzione e l'utilizzo di conoscenza, nell'interazione tra più attori e secondo modelli di tipo reticolare, giocano dunque anche nella cantieristica navale un ruolo decisivo, come condizione per affinare competenze distintive e vantaggi competitivi e sperimentare nuove risposte produttive.

**Pier Maria Ferrando**

Professore ordinario di Economia aziendale  
Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Genova  
Via Vivaldi, 5  
16126 Genova  
e-mail: ferrando @ economia.unige.it

**Carlo Podenzana-Bonvino**

Professore ordinario di Architettura navale  
Dipartimento di Ingegneria navale, elettrica, elettronica e delle telecomunicazioni  
Università degli Studi di Genova  
Via dell'Opera Pia, 11a  
16145 Genova  
e-mail: podenzana @ dinav.unige.it