

1. Introduzione

Sul finire del 2011 è cominciato in Italia un acceso dibattito sul futuro dell'industria cantieristica innescato dalla notizia di un piano di forte ridimensionamento di Fincantieri, la società pubblica leader del settore in Italia. Obiettivo di questo intervento è fornire un contributo per ricercare le ragioni profonde alla base della crisi di un'intera industria e non di una sola azienda, colmare tale lacuna significa concentrare l'attenzione sull'industria cantieristica nel suo complesso; volutamente quindi tralascieremo, in un primo momento, di trattare il caso particolare di Fincantieri (Cantiere Navale di Castellammare di Stabia), ma cercheremo di leggere le dinamiche aziendali alla luce delle tendenze dell'industria cantieristica nazionale ed europea posta a confronto con i principali concorrenti mondiali. Pertanto a questa iniziale introduzione segue una descrizione dell'industria cantieristica e delle sue principali peculiarità che si chiude concentrando l'attenzione al settore della costruzione di nuove navi e alla evoluzione della domanda nell'ultimo quinquennio. L'offerta è analizzata secondo un approccio geografico che tende a mettere in mostra il crescente ruolo dei paesi extra europei e l'avvicinarsi in Europa di paesi di antica tradizione nel settore della cantieristica con paesi "nuovi entranti" in questa industria, al fine di poter meglio inquadrare il peso della cantieristica italiana nell'economia nazionale e giungere in tal modo a poter identificare alcune possibili vie d'uscita alla crisi che sta attraversando il settore nel vecchio continente. Ci concentreremo infine sul Cantiere Navale di Castellammare di Stabia, scoprendo la strategia di fincantieri e la possibilità di costruire navi altamente specializzate.

2. La complessità dell'industria cantieristica navale

L'industria cantieristica navale ricomprende al suo interno un insieme di attività, anche notevolmente diverse tra loro, che devono essere delineate singolarmente anche al fine di comprendere i meccanismi e le leggi che regolano il comportamento delle singole componenti. Si possono infatti distinguere almeno tre grandi settori che compongono tale industria: accanto alla costruzione di nuove navi si trovano infatti sia l'industria che si occupa delle riparazioni di navi sia quella che si occupa della riconversione di navi. Questi tre *business* presentano certamente delle affinità, ma fronteggiano ciascuno una propria domanda e, cosa non banale, presentano diverse tendenze localizzative. In particolare, il segmento delle riparazioni navali è fortemente dipendente, ma la relazione è di tipo biunivoco, dai luoghi geografici in cui si concentrano le attività marittimo-portuali; elemento che vale ma con un minore accento anche per la conversione e la costruzione di nuove navi. Non solo, il termine stesso di nave nasconde una amplissima diversificazione che non riguarda solo i mezzi navali ma che si estende ad esempio alle piattaforme off-shore, quindi ad impianti, si pensi a quelli adibiti alla produzione di energia eolica, che talvolta poco hanno a che fare con il concetto di nave come lo si intende comunemente. Si aggiunga che a questi tre settori occorre aggiungerne un quarto che risulta ad essi complementare ed è quello dell'equipaggiamento navale (*naval equipment*) che comprende tutte le aziende che forniscono componenti della nave, dalla motoristica alle strumentazioni di bordo, agli arredi, etc. Diversamente da quanto accadeva fino a pochi decenni fa, oggi la costruzione di una nave è solo in parte realizzata dall'industria cantieristica, è invece sempre più comune la pratica di acquistare dall'esterno, assemblandole, parti significative della produzione. In ultimo, non certo per l'entità del valore della produzione, va menzionato il settore della costruzioni di navi militari che va tenuto distinto dalla cantieristica navale soprattutto per le caratteristiche affatto peculiari che definiscono la domanda per questo settore.

Da quanto sopra emerge in tutta evidenza la complessità di questa industria e da essa non si può prescindere nell'analisi delle tendenze e delle performance del settore, se si desidera comprendere i meccanismi che le governano e mettere in campo le azioni più opportune a supporto di tali comparti.

Guardando al segmento della costruzione di nuove navi (*shipbuilding*), esso presenta alcune caratteristiche peculiari. In particolare, fronteggia una domanda che è doppiamente derivata in quanto dipende dalla domanda di trasporto che a sua volta dipende - con la sola eccezione del trasporto crocieristico - dalla domanda di beni e servizi finali, quindi in ultima analisi dall'andamento economico generale. L'adeguamento della curva di offerta rispetto ai mutamenti della domanda avviene con un certo ritardo temporale, dato dal tempo che intercorre tra il momento in cui si effettua un ordine ad un cantiere e il momento in cui la nave è pronta per essere commercialmente utilizzata. Tale ritardo temporale, che può essere mitigato qualora si sia in presenza di una certa capacità di trasporto inutilizzata, dipende dal tipo di nave e quindi dalla complessità della nave stessa. A ciò si aggiunga che poiché il prodotto dell'industria cantieristica è destinato a spostarsi è naturale che l'industria sia globalizzata, nel senso che ciò che accade ad una delle aziende presenti nel mercato - anche in ragione delle dimensioni spesso tutt'altro che irrilevanti rispetto alla dimensione del mercato stesso - ha ripercussioni su tutte le altre. E' anche in conseguenza di ciò che si spiega la tendenza alla specializzazione delle industrie cantieristiche nazionali alla ricerca di qualche vantaggio comparato in risposta all'affacciarsi sul mercato di nuovi operatori localizzati in paesi emergenti, come il Giappone a partire dagli anni Cinquanta, la Corea del Sud dagli anni Settanta, successivamente il Brasile e più recentemente la Cina, le Filippine, il Vietnam e l'India.

Infine, non va dimenticato il ruolo di supporto svolto dall'industria cantieristica alla crescita delle economie in sviluppo; nei secoli questa industria è stata considerata, proprio per il suo impatto sul resto dell'economia e per i moltiplicatori occupazionali che genera, come un'industria strategica per lo sviluppo.

Per meglio comprendere l'intreccio di tali peculiarità conviene guardare con maggiore dettaglio alla produzione dell'industria cantieristica.

3. La domanda

Concentrando l'attenzione sulla produzione di nuove navi, quindi la *shipbuilding industry*, si è soliti ricondurre il prodotto nave con tre macro-tipologie di navi: le navi da crociera, le navi standard e le navi high tech. Le prime sono navi adibite al solo trasporto di passeggeri offrendo loro la possibilità di pernottare a bordo.

La varietà dimensionale è molto ampia: da poche tonnellate fino alle 15-20 mila tonnellate di portata lorda (*DWT*); queste ultime hanno una lunghezza di poco inferiore ai 400 metri e sono alte più di 70 metri (sopra la linea di galleggiamento e con un pescaggio di oltre 9 metri) e sono in grado di ospitare fino a 5-6 mila passeggeri oltre all'equipaggio. Queste navi si caratterizzano per l'elevata qualità dotazioni e delle finiture interne e degli arredi che ne fanno dei veri e propri hotel galleggianti. Molto più compositi gli altri due gruppi del prodotto di navi. Per navi standard si intendono le navi da carico la cui progettazione e realizzazione non è particolarmente complessa (ovviamente, ciò deve intendersi in termini relativi), vale a dire le navi porta-contenitori, le navi rinfusiere, le navi per il trasporto di liquidi e le navi da carico generale. Nel gruppo delle navi high-tech rientrano invece i traghetti (ro-ro cargo, ro-ro pax e traghetti per i soli passeggeri), le navi chimichiere e le navi per il trasporto di gas naturale liquefatto.

La differenza sotto il profilo delle tecniche costruttive e del peso della lavorazione delle lamiere è tale tra queste diverse tipologie di navi che il prodotto dell'industria cantieristica viene solitamente misurato in termini di tonnellate di stazza lorde compensate o CGT (*compensated gross tons*) ovvero in una unità di misura che tiene conto delle diverse tecnologie utilizzabili per la

realizzazione dei differenti tipi di naviglio. In tal modo si ritiene di poter rendere omogenea la produzione consentendo così analisi e confronti statistici.

In termini generali si può affermare che l'industria cantieristica europea, che dopo la seconda guerra mondiale dominava il settore a livello globale, sia oggi specializzata nella realizzazione di navi high-tech e navi da crociera, mentre la produzione di navi standard è per la gran parte appannaggio dei cantieri giapponesi, coreani e dei paesi in via di sviluppo, potendosi questi avvantaggiare di favorevoli costi del lavoro (i quali restano una delle componenti principali del costo di produzione) in alcuni casi anche di aiuti di stato.

Adottando pertanto come unità di misura le CGT si può leggere la domanda che nell'ultimo quinquennio si è rivolta all'industria cantieristica. La slide(9) mostra appunto tale evoluzione dalla quale si evince immediatamente l'effetto che la crisi economica, scoppiata nell'estate del 2008, ha avuto sull'industria cantieristica: 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 anni (2009-11) è equivalente al valore dell'orderbook del solo 2007.

La flessione della domanda ha riguardato tutte le tre macrotipologie di naviglio anche se le tendenze sono un poco differenziate, in particolare dal 2011 si segnala una ripresa degli ordini di navi high-tech e al tempo stesso una flessione di oltre un terzo rispetto all'anno precedente degli ordinativi per navi standard.

Conseguentemente, ma non sorprendentemente, 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 e 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, come dimostra la tendenza al rialzo dei noli sul mercato del trasporto di linea.

L'andamento della flotta - che evidentemente risente dell'andamento degli ordini, pur con uno sfasamento temporale - può ulteriormente essere scomposto nelle diverse tipologie di naviglio che la compongono, dalla quale emerge con tutta evidenza la presenza di ampie variazioni anche di anno in anno, ma ciononostante si registrano tassi di crescita sempre positivi per le navi porta contenitori, una tendenza anch'essa positiva sul finire del periodo considerato per le navi tanker e general cargo, mentre le più ampie variazioni sia in aumento che in diminuzione si registrano per gli altri tipi di nave che contengono quelle che prima erano classificate come navi cruise e high-tech. Se si associa questo dato al fatto che quest'ultima tipologia di navi è quella in cui si è ormai da tempo specializzata la cantieristica europea si capisce immediatamente che se pure la crisi economica ha colpito tutta l'industria cantieristica si è sicuramente accanita maggiormente sui cantieri europei. Ciò anche per un'altra ragione, ovvero il fatto che le navi hanno fatto segnare una importante evoluzione sotto il profilo dimensionale. Basti pensare che nel settore delle navi full-container, ad esempio, mentre a metà degli anni Novanta le navi più grandi poste in circolazione, quelle della quarta generazione, dette *post panamax* perché non ammesse al passaggio nel canale, presentavano una capacità nominale di 4-5 mila TEU, circa dieci anni dopo è stata rilasciata la nave Emma Maersk (classe E) che presenta una capacità nominale che è quasi tripla e per il 2013 sono attese le navi della classe tripla E sempre di Maersk che dovrebbero avere una capacità nominale ancora maggiore (intorno ai 18 mila teu).

Andamenti simili si sono registrati anche nel settore crocieristico.

Questa tendenza al gigantismo navale ha importanti riflessi anche sull'industria cantieristica; infatti, comporta la necessità di disporre di cantieri adeguati alle notevoli dimensioni messe in gioco dalle navi più grandi (si è ormai giunti a navi lunghe 400 metri e larghe 60 metri) sia per la loro costruzione sia per le riparazioni, con conseguenze non di poco conto per le industrie maggiormente

consolidate che quindi devono prevedere interventi di adeguamento degli impianti produttivi, come è proprio il caso dell'industria italiana.

4. Gli attori che compongono l'offerta e la cantieristica italiana

Come si è anticipato, l'offerta è costituita da un numero tutto sommato limitato di cantieri, almeno per quanto concerne la costruzioni di nuove navi. Ai tradizionali attori europei, giapponesi e coreani, a partire dal nuovo millennio si è aggiunta l'industria cinese che nel volgere di pochi anni ha espanso in misura notevolissima la propria capacità produttiva; dalla analisi dei dati statistici di produttività si osserva che posta pari a 100 la capacità produttiva delle diverse industrie nazionali nel 1999, espressa in CGT, l'industria europea nel volgere del decennio 1999/2008 non registra variazioni significative, quella giapponese è cresciuta di circa il 50%, si è invece triplicata quella coreana e l'industria cinese ha quasi moltiplicato per otto la propria capacità produttiva.

La crescita dell'industria cinese è stata dettata dalla necessità di disporre di una flotta che contribuisse a sostenere i notevoli flussi di import ed export di materie prime e semilavorati che a seguito dell'ingresso della Cina nel WTO (*World Trade Organization*-Organizzazione Mondiale del Commercio-) hanno radicalmente mutato la geografia degli scambi commerciali internazionali.

L'industria cinese si è concentrata fino ad oggi nella produzione di navi standard grazie anche al basso costo del lavoro e alle economie derivanti dalla possibilità di operare su significativi volumi di produzione ma nel mese di giugno 2012 è stato firmato il primo ordine ad un cantiere cinese per una nave *cruise* da 100 mila tonnellate di stazza lorda (il cui varo è previsto nel 2018).

Ciò significa che per il futuro quella che era considerata una nicchia di produzioni, composta da navi cruise e navi high-tech, nella quale l'industria europea si era rifugiata consapevole che ciò avrebbe voluto dire rinunciare al grosso della domanda di nuove navi per concentrarsi su quelle dove si potevano vantare elementi di vantaggio competitivo relativo, sarà sempre più aggredita dagli operatori cinesi; i quali a loro volta cominciano ad essere incalzati da nuovi entranti come i cantieri indiani e vietnamiti.

La presenza di operatori nuovi entranti caratterizza ormai anche la produzione europea come dimostra la slide n. (11) dalla quale emerge come alcuni paesi dell'Europa Orientale - Romania e Croazia, in particolare, abbiano ormai acquisito un ruolo importante potendo competere con i paesi di più lunga tradizione nel settore della cantieristica navale - come Germania, Italia, Olanda - grazie ad un più basso costo del lavoro. È interessante notare come nella tabella non compaiano paesi con una tradizionale presenza nel settore, come la Polonia, in quanto in questi anni stanno attraversando profonde ristrutturazioni che oggi li relegano ai margini delle classifiche statistiche.

La cantieristica italiana svolge un ruolo di primo piano nel contesto europeo, risultando seconda solo all'industria tedesca, anche se i dati più recenti a disposizione relativi agli ordini fanno intravedere un suo ridimensionamento nell'immediato futuro.

I moltiplicatori economici ed occupazionale dell'industria cantieristica svelano la reale importanza di questo settore per l'economia del paese. Si tratta infatti di un valore molto elevato il che significa che tale industria presenta una intensa rete di legami e scambi con le altre così che la domanda che si dirige ai cantieri navali mette in moto un'ondata di domande successive, di entità minore, che va ad interessare una molteplicità di altri settori.

5. Alcune indicazioni per il cantiere di Castellammare di Stabia

I dati esposti precedentemente manifestano la presenza di una crisi del settore della cantieristica navale europea determinata dal crollo della domanda (a sua volta derivante dalla crisi economico-

finanziaria che ancora imperversa, soprattutto in Europa) e dall'ingresso nel mercato di nuovi operatori localizzati in paesi in rapido sviluppo economico e con basso costo del lavoro.

Come già accaduto nella storia di questa industria la crisi è giunta nel momento di picco degli ordini, così che nel volgere di brevissimo tempo gli operatori hanno dovuto fronteggiare la caduta verticale degli ordinativi e la cancellazione e rinegoziazione di parte di quelli effettuati nei mesi precedenti.

La crisi pur essendo generalizzata ha colpito in misura maggiore la domanda di navi standard, il segmento che in precedenza aveva fatto registrare i tassi di crescita più significativi, ma ciononostante l'industria europea ha registrato un calo preoccupante della domanda al punto da mettere in pericolo l'esistenza stessa di questa industria in taluni paesi. Tutto ciò risulta aggravato dalla circostanza che rispetto al passato la ripartizione del mercato tra navi standard, appannaggio dei cantieri asiatici e dei paesi in via di sviluppo, e navi ad alta tecnologia, di pertinenza della cantieristica europea, non è più così netta e si può affermare che il gap tecnologico rispetto a talune industrie non europee si sta rapidamente colmando.

Per favorire le condizioni di avvio di una nuova fase di sviluppo dell'industria europea occorre puntare decisamente sullo sviluppo tecnologico e sulla diversificazione del portafoglio.

Le innovazioni più significative ruotano probabilmente intorno al concetto di *green shipping* e quindi lo sviluppo di tecnologie e sistemi di propulsione – come ad esempio l'uso del gas naturale liquefatto come combustibile navale o gli esperimenti di navi ad energia solare - per un minore impatto ambientale sia in navigazione che durante la sosta in porto.

Altro segmento di mercato di forte interesse è quello delle piattaforme off-shore e delle *wind farm* per il quale si prospettano interessanti evoluzioni della domanda e sul quale l'industria europea può far valere un qualche vantaggio competitivo.

Altro esempio di diversificazione è la cantieristica rivolta a quella che si considera una nicchia di produzione ovvero i megayacht.

Per quanto riguarda l'aumento della capacità produttiva del Cantiere come è noto siamo in presenza di uno scalo di varo di tipo tradizionale che peraltro condiziona in maniera significativa le altre attività portuali.

Nella Slide 14 e 15 vengono mostrate rispettivamente, la planimetria dello stato attuale del porto di Castellammare di Stabia ed un possibile layout futuro.

Nelle planimetrie allegate è stata ipotizzata una trasformazione dell'area del porto di Castellammare di Stabia destinata alla cantieristica, da sviluppare in due fasi.

Nella prima fase Slide n. 16 al fine di non pregiudicare l'attuale operatività del cantiere, verrebbe lasciato inalterato lo scalo di alaggio presente. Nel contempo, all'interno del bacino portuale, verrebbe realizzato un nuovo bacino di dimensioni 350 m x 60 m, da destinare principalmente alla riparazione di grandi navi, e una nuova banchina di allestimento di lunghezza pari a 400 metri. Tale intervento prevederebbe anche la parziale demolizione del molo foraneo.

Nella seconda fase Slide n. 17 si opererebbe una trasformazione del predetto scalo di alaggio, che sarebbe sostituito da un secondo bacino di dimensioni 250 m x 45 m, da destinare essenzialmente alla costruzione di nuove navi.

Le soluzioni con bacino richiedono costi stimati tra i trecento e i cinquecento milioni di Euro.

Recentemente l'azienda Fincantieri e i sindacati hanno sottoscritto un accordo per il cantiere di Castellammare di Stabia (Napoli), con eccedenze in diminuzione da 290 fino a un massimo di 230 lavoratori sugli attuali 613, nessuno dei quali sarà licenziato, a fronte di meccanismi di flessibilità nell'orario di lavoro. L'accordo prevede per il cantiere una nuova missione produttiva con una nave che sarà impostata nel prossimo giugno, insieme ad investimenti per dieci milioni di euro in opere per di ammodernamento degli impianti.

Il contratto firmato con la Société des traversies du Quebec vale \$ 148 milioni. Il nuovo traghetto, lungo 130 metri con capacità di 800 passeggeri e 180 auto, sarà dotato di quattro gruppi di propulsione diesel elettrica di tipo "Dual Fuel", che potranno funzionare sia a gas LNG sia a marine dieseloil. I due motori elettrici azioneranno propulsori di tipo azimutale, dotati ciascuno di due

eliche contro rotanti che, insieme alle eliche trasversali, garantiranno al traghetto un'eccezionale manovrabilità. La nave, che avrà la classe ghiacci 1A e 1AS, sarà impiegata fra le due sponde del fiume San Lorenzo.

Il San Lorenzo (in inglese Saint Lawrence River, in francese fleuve Saint-Laurent) è un grande fiume nordamericano. Lungo circa 1.200 km, la prima parte del suo corso, fino a poco prima di Montréal delimita la frontiera fra Canada e Stati Uniti, dopo l'attraversamento dei Grandi Laghi, che collega con l'Oceano Atlantico, scorre invece su territorio canadese, attraversando le province canadesi Québec e Ontario.