

Lectio Magistralis

**L'industria navalmecanica:
situazione e prospettive**

Dott. Giuseppe Bono

1. Il settore della navalmeccanica: i prodotti, le tecnologie, i mercati di riferimento, i concorrenti
2. La navalmeccanica ed il territorio
 - 2.1 Peso della navalmeccanica in Italia
 - 2.2 Fincantieri: le ragioni del successo
 - 2.3 Fincantieri: il polo Ligure
3. Il futuro della navalmeccanica
 - 3.1 La strategia di consolidamento
 - 3.2 Le sfide future

1. Il settore della navalmeccanica: i prodotti, le tecnologie, i mercati di riferimento, i concorrenti

Vorrei innanzitutto ringraziare tutti coloro che mi hanno proposto per un riconoscimento così importante quale il conferimento della Laurea Honoris Causa in Ingegneria Navale.

Un riconoscimento tangibile che nasce dalla mia “esperienza sul campo” alla guida di Fincantieri, azienda italiana nel settore navalmeccanico, che si pregia di essere leader mondiale per la produzione di navi passeggeri e di ferries e uno dei pochi operatori internazionali di primo livello in campo militare.

Tale esperienza testimonia l’affidabilità che possiamo garantire nell’ambito della produzione di magayachts dove stiamo entrando con giusto orgoglio.

Consentitemi di dire anche, con grande sincerità, che le navi in tutte le loro forme, siano esse mercantili o militari, sono un oggetto “vivo”, un prodotto che mi ha profondamente affascinato ed appassionato dopo una lunga carriera in ambiti industriali di punta, ma senz’altro meno ricchi di fascino e di suggestione come quello delle navi e del mare.

In tale veste mi si interroga sullo stato di salute attuale e sul futuro della navalmeccanica italiana e in particolare del polo ligure, data la rilevanza di questo comparato nell’ambito dell’economia regionale.

Risponderò quindi attraverso una panoramica del settore, di come è cambiato nel tempo per divenire quello che è oggi, di come questo processo ha influenzato la cantieristica italiana e quella ligure in particolare, e di come Fincantieri ha fatto fronte alle sfide del passato ed intende far fronte a quelle future.

È noto a tutti che la cantieristica navale sta attraversando un periodo particolarmente favorevole, oserei dire “d’oro”, caratterizzato da volumi di domanda che da tre anni a questa parte si mantengono su livelli record. I media nazionali ed esteri mostrano finalmente un interesse crescente e positivo verso questo settore, un settore che fino a pochi anni fa era descritto come maturo, una sorta di cenerentola dell’industria, tenuto in vita da aiuti di stato e afflitto da quella che i giapponesi avevano chiamato la sindrome della 3 D: *a Difficult, Dangerous, Dirty Industry*.

Prima di ripercorrere brevemente la storia di questo settore vorrei fare una premessa indispensabile per comprendere le dinamiche che hanno portato all’attuale assetto del comparto ed influito sulle scelte di Fincantieri.

Chi produce navi si trova ad agire all'interno di un sistema complesso ed articolato fatto di prodotti, mercati e concorrenti tra di loro fortemente eterogenei. Infatti:

- diversa è la complessità tecnologica del prodotto, comunque fortemente dipendente dal concorso alla sua realizzazione di tante altre tecnologie non navali;
- diversa è la finalità d'uso delle unità navali - dal mercantile al militare – ed all'interno dei due macro comparti altrettanto differenti sono gli impieghi o le missioni a cui i varui mezzi sono destinati;
- difforme è la clientela, dall'industria petrolifera, al piccolo armatore, al potente uomo d'affari, alle Marine Militari e, in definitiva, agli Stati;
- diverse, infine, sono le logiche competitive nei vari segmenti.

È evidente quindi che le problematiche tecnologiche, produttive, commerciali e finanziarie, ovvero le best practices richieste, sono alquanto diverse a seconda delle scelte effettuate in termini di posizionamento rispetto alle possibili combinazioni prodotto – mercato.

Chi opera in questo comparto, inoltre, sa che agisce in un'arena globale, un tema oggi molto di moda, ma di cui gli operatori della navalmeccanica hanno piena consapevolezza da decenni.

L'avvicinamento di diverse cantieristiche nazionali alla leadership del settore ne è una testimonianza esplicita:

- negli anni '60 il Giappone ha investito pesantemente nella cantieristica e nello shipping per sostenere uno sviluppo industriale fortemente dipendente dai traffici marittimi ed ancora oggi la domanda espressa dall'armamento nazionale rappresenta una quota significativa dell'attività dei cantieri nipponici. Il Giappone negli anni '70 ha così conquistato la leadership del comparto sostituendosi all'Unione Europea che la deteneva dal dopoguerra.
- negli anni '80 la Corea del Sud ha fatto prepotentemente il suo ingresso nella cantieristica affermandosi sui mercati internazionali non solo grazie ad una struttura di costo favorevole ma anche, e soprattutto, all'adozione di pratiche di dumping rese possibili da un più che favorevole andamento dei cambi e da interventi poco trasparenti dello Stato a sostegno dei cantieri.

È tuttavia innegabile che la Corea ha raggiunto oggi livelli di competitività di tutto rispetto anche sotto il profilo tecnologico, come dimostrato ad esempio dalla leadership nel campo delle navi container di grandi dimensioni e delle navi da trasposto di gas naturale liquefatto.

- oggi è la Cina che sta assumendo un ruolo di crescente rilievo nel settore, promuovendo massicci incrementi della capacità produttiva e comprando tecnologie di ultima

generazione per conquistare rapidamente terreno nelle produzioni più complesse a scapito del Giappone e della Corea.

- infine, ma non vorrei anticipare troppo il futuro, in Vietnam ed in India si stanno per così dire attrezzando per divenire i prossimi concorrenti della Cina e della Corea.

Entro questo contesto settoriale particolarmente dinamico, l'Europa ha saputo ritagliarsi, seppure con difficoltà, uno spazio vitale in aree talora di assoluta eccellenza. Si tratta di un posizionamento impegnativo da mantenere, basato in buona misura su sofisticate produzioni di nicchia, che ha richiesto alle aziende europee un notevole sforzo di adeguamento del proprio profilo in termini di know-how tecnologico e produttivo, di risorse, di competenze.

Nel settore delle costruzioni navali mercantili si è infatti assistito nell'ultimo decennio ad una sorta di divisione del campo:

- da una parte le cantieristiche del Far East che hanno acquisito la leadership di mercato nel comparto delle grandi navi da trasporto, in particolare quelle di tipo standard quali oil e product tankers, bulk carriers, porta-containers, ovvero mezzi caratterizzati da tecnologia relativamente semplice e per i quali il fattore d'acquisto fondamentale è il prezzo. I loro modelli produttivi sono basati sulle economie di scala e si giovano, sul piano dei costi, dell'effetto apprendimento grazie ai grandi volumi in gioco e alla forte ripetitività dei prodotti.
- dall'altra la cantieristica europea, caratterizzata da costi mediamente più alti, ha scelto di presidiare i segmenti di mercato a maggiore complessità e valore aggiunto, dove il prezzo non è l'unica variabile vincente. Si tratta di navi high tech - in particolare navi da crociera e ferries – nonché di unità specializzate, con un forte contenuto di “personalizzazione” quali ad esempio le navi destinate a traffici di cabotaggio o ad attività di lavoro a mare (draghe, mezzi di supporto all'attività offshore, ecc).

Il posizionamento attuale è stato raggiunto attraverso un processo lungo ed anche doloroso di razionalizzazione, efficientamento e ridimensionamento; basti pensare che tra il 1975 e il 1985 in Europa sono stati presi 120.000 posti di lavoro e che circa due terzi delle società cantieristiche hanno cessato l'attività di costruzione navale.

Oggi, a valle di questo processo di riposizionamento, il panorama della navalmeccanica europea è alquanto diversificato.

Italia, Finlandia, Francia e Germania sono prevalentemente focalizzate nella produzione di navi passeggeri, con la Germania attiva anche nella produzione di navi container per i traffici di feederaggio.

La Danimarca è l'unico produttore europeo di navi container di grandi dimensioni grazie alla presenza di un unico soggetto che opera nella duplice veste di armatore (AP Moller) e di costruttore navale (il cantiere di Odense).

L'Olanda si è invece specializzata nella costruzione in serie di navi standard di dimensione medio-piccola, nonché di prodotti complessi e di nicchia quali draghe, mezzi da lavoro, rimorchiatori.

I cantieri scandinavi hanno affinato le loro conoscenze nel campo delle navi a tecnologia artica e dell'unità e supporto del comparto offshore. Nell'offshore sono presenti anche i pochi cantieri britannici ancora in attività che, con i colleghi scandinavi, beneficiano della vicinanza ai campi petroliferi gestiti da società nazionali.

La cantieristica dei paesi dell'Est Europa, grazie ad un costo del lavoro relativamente più basso, è prevalentemente concentrata nelle produzioni di navi standard o si propone come produttore di sezioni / scafi per le società occidentali.

Oggi, come detto, il settore cantieristico sta vivendo un periodo di boom della domanda straordinario: gli ultimi tre anni si sono chiusi con un volume medio di ordini di nuove costruzioni superiore ai 45 Mil.Tslc, contro una media negli anni 2000-2002 pari a 20 Mil.Tslc. Ciò è riconducibile all'incremento dei traffici marittimi determinato dalla crescita economica della Cina, che a sua volta ha generato una forte richiesta di navi rinfusiere, di cisterne per l'approvvigionamento di materie prime e di unità porta-container per le esportazioni dei prodotti finiti.

In questo contesto le cantieristiche dei Far East hanno acquistato una posizione dominante monopolizzando oltre il 70% degli ordinativi mondiali mentre la cantieristica europea è riuscita ad aggiudicarsi una quota del 16% a fronte del favorevole andamento della domanda di navi passeggeri e di unità da lavoro.

In particolare, il settore delle navi da crociera è dominato da un numero ristretto di cantieri europei, presenti con continuità sul mercato: la Fincantieri, il gruppo norvegese Aker Yards, con due centri produttivi dedicati –uno in Finlandia e quello recentemente acquisito in Francia- e la società tedesca Meyer Werft.

L'elevata concentrazione dell'offerta testimonia il fatto che una nave da crociera è un impianto molto complesso sotto il profilo progettuale e realizzativo, decisamente sofisticato sia sul versante dell'impiantistica strettamente navale (generazione di energia, propulsione,

automazione, comunicazioni), sia su quello delle installazioni alberghiere (cabine, ristoranti e relativi servizi, aree pubbliche, ecc.), dovendo rispondere tra l'altro a parametri molto severi in termini di comfort, sicurezza e rispetto dell'ambiente.

Lo scenario competitivo nel comparto dei ferries è leggermente diverso: ai medesimi costruttori di navi da crociera si affiancano altri produttori, anch'essi europei, prevalentemente di dimensioni medio-piccole quali Visentini, Flensburger ecc. L'elevata competizione e la generale pressioni sui prezzi ha determinato negli ultimi anni l'uscita dal business di alcuni concorrenti, anche italiani, mentre la presenza della cantieristica asiatica in questo comparto è stata per lo più di tipo discontinuo ed opportunistico.

Anche lo scenario delle produzioni militari è estremamente complesso.

- di norma i principali clienti sono le Marine Militari dei rispettivi Paesi e l'entità di budget destinati alla difesa condiziona "ab origine" il livello di capacità tecnologica e di competitività dei vari players.
- tale caratteristica della domanda determina la struttura dell'offerta, caratterizzata da "campioni nazionali" che, come detto, sono impegnati in via prioritaria a soddisfare la domanda delle rispettive Marine Militari e cercano di affermarsi in paesi terzi per lo più attraverso l'offerta di prodotti well proven.

A dimostrazione del fatto che il livello di domanda ha influenzato la struttura del settore, negli USA l'intero settore cantieristico è oggi dominato da due soli grandi gruppi integrati e diversificati - General Dynamics e Northrop Grumman – che operano in quasi tutti i comparti dell'industria della difesa, mentre in Europa il comparto risulta ancora frammentato a causa anche dei differenti requisiti operativi espressi dalle varie Marine Europee. Ciò ha di fatto rallentato il processo di concentrazione del settore, un processo che peraltro dovrà prima o poi avviarsi anche su scala transnazionale.

- Le aziende che operano in questo ambito si confrontano poi con un'insieme eterogeneo di prodotti (portaerei, fregate, corvette, sommergibili, navi ausiliarie, ecc.), caratterizzati da missioni e finalità molto diverse, che differiscono per dimensione, complessità tecnologica, criticità del sistema d'arma ecc.. Nonostante tali differenziazioni di prodotto l'evoluzione tecnologica sistemistiche per potersi offrire sul mercato, come richiesto dalle Marine clienti come Whole Warship Design Authority e Prime Contractor. Ciò significa, come noto, essere in grado di fornire chiavi in mano l'insieme integrato costituito dalla piattaforma e dal suo payload.

2. La navalmeccanica ed il territorio

2.1 Peso della navalmeccanica in Italia

Capacità di assecondare le trasformazioni imposte dall'economia globalizzata e di riorganizzare i processi produttivi sono caratteristiche che non solo la cantieristica, ma tutto il cluster marittimo italiano hanno dimostrato di possedere da sempre.

L'insieme delle attività marittime (armamento, cantieristica, diporto, porti e relativi servizi) hanno generato nel 2004 oltre 36,5 miliardi di euro di produzione, pari a circa il 2,7% del Prodotto Interno Lordo, con esportazioni per 14 miliardi, il 5% del totale nazionale e un'occupazione pari a quasi 395.000 unità ovvero l'1,6% dell'occupazione totale nazionale.

Il cluster attiva inoltre spese per consumi intermedi ed investimenti fissi lordi dell'ordine dei 12 miliardi di euro, pari al 4,2% degli investimenti registrati in Italia, rivelando in questo modo la capacità del settore marittimo di mobilitare consistenti risorse economiche, necessarie allo svolgimento della attività di ciascun comparto, con forti effetti moltiplicativi sull'intero sistema produttivo nazionale.

In particolare per i comparti della cantieristica navale e della nautica da diporto l'impresa a rete o, meglio, il distretto industriale, costituisce il modello produttivo di riferimento, un modello in cui il coordinamento tra aziende diverse, collocate in una medesima area territoriale, permette l'attivazione di network di conoscenza, lo sviluppo di nuova professionalità e la nascita di nuove imprenditorialità.

La realizzazione di una nave è infatti frutto del lavoro di un "sistema" produttivo ampio ed articolato, nel quale devono convergere in maniera coordinata ed efficace competenze e risorse di una molteplicità di soggetti esterni: società di ingegneria, fornitori di impianti, di componentistica e di servizi, anche finanziari ed assicurativi, registri di classifica, ecc.

È decisiva la capacità di "costruire" ed organizzare questo sistema in quanto l'indotto diventa a tutti gli effetti una leva strategica per realizzare ed innovare tecnologicamente il prodotto.

In questo quadro la navalmeccanica italiana con oltre 12.000 addetti ed un indotto pari a 14.000 unità assume una forte connotazione strategica per l'intero sistema marittimo italiano.

In primo luogo va sottolineato che in un contesto di crescita degli scambi commerciali a livello mondiale e di rilancio del cabotaggio attraverso lo sviluppo delle cosiddette Autostrade del Mare, il settore cantieristico è riuscito a soddisfare le esigenze dei principali armatori di tutta Europa realizzando nuove generazioni di navi ottimizzate in termini di velocità, efficienza e sicurezza.

In secondo luogo la cantieristica italiana, attraverso la realizzazione di navi da crociera vendute ai principali operatori internazionali, non solo contribuisce positivamente alla bilancia dei pagamenti, ma attraverso quelle navi pensate e progettate anche per il Mediterraneo contribuisce notevolmente allo sviluppo dell'industria crocieristica dell'area. Basti pensare che nel solo 2005 i passeggeri movimentati nei porti italiani sono stati 5 milioni, confermando così la nostra penisola come prima destinazione crocieristica del Mediterraneo.

Si tratta di un'opportunità molto importante, le cui ricadute in termini economici ed occupazionali non si fermano alla sola cantieristica, ma coinvolgono l'intero territorio, in primis porti, terminal passeggeri ed a seguire tutte le attività legate al turismo.

Va infine sottolineata la strategicità del comparto navalmeccanico per quando riguarda l'aspetto della sicurezza: soprattutto oggi, nell'era della globalizzazione del mercati, il libero e pacifico utilizzo delle vie marittime si impone come un'esigenza vitale per il mantenimento della pace e per lo sviluppo economico.

Se questo è valido a livello mondiale, a maggior ragione lo è per il bacino del Mediterraneo, un mare dove si affacciano 25 paesi appartenenti a 3 continenti diversi con più di 80 porti internazionali, dove si concentra un'intensa attività di traffico commerciale. Dai suoi porti infatti si dipartono 2.000 collegamenti giornalieri serviti da più di 2.500 navi mercantili, di cui 250 cisterne che trasportano il 20% del greggio mondiale.

In questo contesto geopolitico, caratterizzato da teatri operativi ampi e politicamente eterogenei, garantire la sicurezza della navigazione spetta alle forze marittime dei diversi paesi le quali sono chiamate a svolgere in modo quanto più possibile coordinato compiti molto diversi: dal monitoraggio e contrasto dei fenomeni illegali, alla partecipazione a missioni umanitarie, alla rapida proiezioni in aree anche remote.

La cantieristica italiana, e Fincantieri in particolare, da parte sua ha da sempre risposto a queste necessità attraverso la progettazione e la realizzazione di una gamma completa di unità di grado di svolgere tutte le funzioni legate al controllo del mare: da navi più complesse quali portaerei, fregate e sommergibili – queste ultime tipologie realizzate nell'ambito di programmi cooperativi europei - a quelle dedicate al pattugliamento in mare ed alla proiezione di forze, sia in area che fuori area, quali pattugliatori costieri e d'altura, navi da sbarco, unità logistiche.

2.2 Fincantieri. Le ragioni del successo

Vediamo ora come Fincantieri si inserisce in questo contesto.

Fincantieri si presenta oggi come uno dei più grandi cantieristici europei, le cui unità produttive dislocate sull'intero territorio nazionale operano in modo integrato come un unico grande cantiere. Occupa 9.400 addetti, 20.000 includendo l'indotto, e sviluppa un volume d'affari dell'ordine dei 2,2 Mldi di Euro/anno con risultati economici positivi da anni.

Ha scelto, come detto, di concentrarsi nella produzione di navi complesse e ad alto contenuto tecnologico sia in campo mercantile, dove è leader nei comparti delle navi da crociera e dei traghetti, che in campo militare, ove si connota come uno dei maggiori player a livello europeo.

L'attuale posizionamento di Fincantieri è frutto di un processo avviato nella seconda metà degli anni '80, quando vennero intuite le grandi potenzialità del mercato crocieristico; a tale intuizione è seguito un ingente sforzo non solo a livello progettuale/tecnologico per "reinventare" le nuove generazioni di navi da crociera, ma anche a livello gestionale per affrontare la crescente complessità legata all'oriorientamento produttivo prescelto.

Parallelamente si è provveduto a ricreare ed efficientare un sistema industriale articolato e diffuso nel territorio. Lo sforzo è stato ampiamente ripiegato da una evoluzione di questo mercato andata ben al di là delle aspettative tanto da alimentare prima il cantiere di Monfalcone, poi quello di Marghera ed infine quello di Sestri.

Inoltre, nella seconda metà degli anni '90, la consapevolezza che la nostra realtà industriale non era più in grado di reggere il confronto con i produttori del Far East nelle produzioni di navi standard ed a basso valore ha portato l'azienda a focalizzarsi anche nel comparto dei ferries e dei ropax di nuova generazione.

Tali scelte si sono dimostrate vincenti: Fincantieri è da tempo leader a livello mondiale nel comparto delle navi da crociera con una quota di mercato tra il 40% ed il 50% ed in quello dei ferries con una quota di circa il 35%.

La "flotta Fincantieri" di unità da crociera conta 52 navi per un valore di oltre 21 miliardi di dollari, di cui 38 già consegnate ed altre 14 in portafoglio, per un valore di 7,5 miliardi di dollari.

L'azienda ha saputo costruire nel tempo un rapporto preferenziale con il Gruppo Carnival, guidato da Micky Arrison anche lui insignito prima di me da questa Università della laurea Honoris Causa. Lo stretto legame con il primo operatore al mondo nel settore è frutto di una costante interazione ed una efficace interpretazione progettuale e realizzativa delle sue aspettative.

Il successo conquistato nel comparto cruise e le prospettive di continuità di carico di lavoro hanno posto le premesse per la crescita qualitativa e quantitativa dell'indotto, indotto con cui Fincantieri interagisce organicamente trasformando il tradizionale rapporto cliente-fornitore verso forme più evolute di interazione. Con i fornitori sono stati definiti percorsi di innovazione e miglioramento congiunto nonché di condivisione dei medesimi obiettivi di eccellenza, necessari per rispondere alle richieste del cliente e preservare la redditività del business stesso.

Per non parlare del contributo del settore all'immagine del nostro Paese: le navi Fincantieri, con una capacità complessiva di 119.000 lower berth, ospitano ogni anno oltre 6 milioni di croceristi, che vengono trasportati in visita presso i porti di tutto il mondo.

Le nostre navi da crociera sono dunque eccezionali vetrine del Made in Italy, veicolo promozionale della creatività delle aziende italiane e di affermazione sui mercati internazionali anche per tutte quelle aziende di dimensione medio piccole che contribuiscono alla loro realizzazione: si tratta di circa 2.600 fornitori primari.

Proprio la disponibilità di un indotto organizzato e qualificato costituisce un patrimonio importante che permette di innalzare le barriere all'entrata e creare un vantaggio competitivo duraturo nei confronti dei costruttori del Far East.

Anche nel comparto dei ferries di grandi dimensioni (di lunghezza superiore ai 150 metri) Fincantieri è leader di mercato, con l'offerta di una gamma ampia ed articolata di mezzi innovativi (cruise ferries, ropax e ferry veloci) realizzati su misura ed in tempi sfidanti grazie all'ampio network produttivo di cui l'Azienda dispone.

Dal 1998 ad oggi sono state acquisite commesse per 24 ferries ed a Fincantieri, come detto, fa capo al 34% del portafoglio ordini di grandi traghetti.

In ambito militare la Fincantieri è il partner di riferimento della Marina Italiana, della Guardia Costiera e di altri corpi dello Stato per quanto attiene la progettazione, la costruzione ed il supporto logistico delle unità di superficie di prima e seconda linea, delle unità maggiori ausiliarie e dei sommergibili.

Negli anni Fincantieri ha corrisposto efficacemente alle esigenze di rinnovo della flotta militare italiana sviluppando un'ampia gamma di nuovi prodotti: portaerei, fregate, pattugliatori, unità ausiliarie e di supporto, sommergibili.

Parallelamente, come detto, ha saputo fronteggiare la richiesta della clientela di interagire con un interlocutore unico, in grado di operare nei ruoli di Warship Design Authority e di Prime Contractor.

Inoltre l'azienda partecipa ad alcuni tra i più importanti programmi sovranazionali avviati in Europa: con il German Submarine Consortium per la realizzazione di sommergibili per le

Marine tedesca ed italiana e con la società francese DCN nei programmi Orizzonte e FREMM relativi a fregate di nuova generazione.

2.3 Fincantieri: il polo Ligure

Nel quadro descritto Genova e la Liguria rivestono un'importanza strategica per Fincantieri: le sue radici nel territorio affondano in tempi lontani e sono andate progressivamente rafforzandosi.

La società è presente in regione con strutture che occupano direttamente 3.300 addetti –numero che raddoppia se si considerano anche i dipendenti dell'indotto-; 500 di questi costituiscono lo staff tecnico e rappresentano una delle più grandi realtà europee per la progettazione di navi, militari e non, di elevata complessità.

In dettaglio il polo ligure è costituito:

- Dalla sede di Genova della Direzione Navi Militari, dove sono collocate le attività di progettazione, commerciali, parte degli acquisti ed altre attività di indirizzo, coordinamento e servizio,
- dalla società Orizzonte Sistemi navali, attiva nella progettazione e integrazione sistemistica di unità navali militari ad elevato contenuto tecnologico,
- dai tre stabilimenti di Sestri Ponente, Riva Trigoso e Muggiano, il primo dedicato alla costruzione di navi da crociera, i secondi invece operanti in modo integrato nella costruzione e refitting di unità militari.

A Riva Trigoso si producono inoltre turbine industriali per generazione di energia, nonché sistemi e componenti relativi a stabilizzazione, posizionamento e propulsione di navi militari e mercantili.

- va ricordato infine il Catena - Centro per gli studi di tecnica navale, impegnato nella ricerca in campo navale.

In pratica nel polo ligure sono rappresentate tutte le attività che concorrono alle produzioni di Fincantieri: dalle navi da crociera, alle unità militari di superficie ed i sommergibili, alle navi a tecnologia duale, alla componentistica navale, oltre a quello di ricerca e innovazione.

Flessibilità, versatilità e alte competenze tecnologiche sono le caratteristiche peculiari degli stabilimenti liguri, tanto che il cantiere del Muggiano è stato ritenuto un "laboratorio" ideale per gestire l'ultima frontiera del business di Fincantieri: la costruzione di mega-yachts, comparto in cui personalmente credo moltissimo e sono convinto offrirà nuove soddisfazioni ed opportunità di crescita per l'Azienda e per questa area in particolare. Il settore dei mega-yachts, infatti, da una parte presenta prospettive promettenti sia in termini di mercato che di valore, dall'altra integra le competenze duali presenti nel polo.

Pochi anni fa il polo ligure aveva ricevuto altrettanta attenzione a seguito della decisione di dedicare un terzo cantiere alla produzione di navi da crociera e la scelta è caduta, appunto, sullo stabilimento di Sestri.

Vediamo di ripercorrere brevemente questa fase soffermandoci ad esaminare cosa è stato fatto e quale impatto ha avuto sul territorio.

Nel 2002 Sestri consegna l'ultimo traghetto di una serie di quattro alla compagnia armatoriale greca Minoan; con questa unità si compie il cambio di marcia, ovvero il passaggio dalla costruzione di ferries, mezzi il cui valore si aggira attorno ai 100-110 Mil.Euro e con 40-45.000 tonnellate di stazza, alle unità da crociera di dimensioni superiori alle 100 mila tonnellate il cui valore è 4-5 volte superiore.

Posto che il 75% del valore di una nave da crociera fa capo ai fornitori, che Fincantieri realizza il 75% dei suoi acquisiti di materie prime e prestazioni in Italia e che una fetta importante della rete di subcontractors è in genere geograficamente vicina al cantiere di costruzione, ne deriva che l'impatto di questa produzione sul territorio è decisamente elevato; analoghe considerazioni, va da sé valgono anche per la componente militare.

Nell'ultimo biennio Fincantieri ha, per così dire, fatto "shopping" in Liguria per una cifra superiore a 500 MilEuro, coinvolgendo 1.100 aziende e collocando la regione al primo posto nella classifica degli acquisti di materiali e prestazioni realizzati da Fincantieri in Italia.

Valutando inoltre che la costruzione di una nave da crociera richiede 2 milioni di ore di lavoro, in base al modello produttivo ideato per Sestri, ogni nave impegna:

- l'intero cantiere di Sestri
- un cantiere virtuale -costituito dalle ditte dell'indotto- di dimensioni più grandi dello stesso Sestri
- il sistema Fincantieri, cui vengono assegnati affidi per la realizzazione di tronconi e lavorazioni; tra questi figurano gli stabilimenti liguri di Muggiano e Riva Trigoso che, in funzione dei rispettivi carichi di lavoro, operano a supporto della costruzione anche delle navi da crociera.

Da quando è stata avviata la nuova produzione, lo stabilimento ha consegnato tre navi alla società armatoriale Costa Crociere per un valore di 1,3 Mili.US\$, mentre le elite unità da 112.000 Tsl in corso di realizzazione assicurano la piena occupazione dello stabilimento fino al 2009.

Nel progetto "Sestri" è stata particolarmente sfidante l'implementazione di un impegnativo programma di investimenti, indispensabili per ottemperare alla nuova missione produttiva ed effettuati in parallelo con la costruzione della prima nave da crociera.

In pratica una contemporaneità impegnativa visto che i ritmi, particolarmente stretti, erano dettati dal mercato, ovvero dalle date di consegna nave.

Il progetto d'investimento, del valore di 60-65 Milioni di Euro, si è articolato in un centinaio di sotto-progetti, gran parte dei quali già ultimati.

Gli interventi hanno riguardato un po' tutte le aree, dall'officina navale, alla prefabbricazione, al montaggio, all'allestimento, con un ridisegno globale del layout del cantiere in funzione del più complesso processo produttivo.

Da ricordare anche gli interventi realizzati nella logistica, finalizzati a soddisfare le esigenze delle ditte che concorrono alla costruzione della nave, vale a dire la destinazione di alcune aree ex Piaggio per i subfornitori e l'organizzazione di nuovi spogliatoi, servizi igienici ecc.

Ma i progetti su Sestri non sono terminati: di concerto con le autorità preposte (Autorità Portuale, Regione, Provincia e Comune) c'è l'intenzione di sviluppare ancora il cantiere spostando la lavorazione scafo al di là della ferrovia, nelle aree oggi dell'Autorità Portuale, restituendo aree che servono alla città per adeguare e sviluppare la viabilità. Tali interventi consentiranno di realizzare blocchi più grandi rispetto agli attuali, limitati nella dimensione dalla necessità di trasportarli dalla prefabbricazione al montaggio attraverso la ferrovia.

Osservo infine che tali progetti di Fincantieri sono in linea con quanto disposto nel disegno di riorganizzazione dei Waterfront di Genova.

3. Il futuro della navalmeccanica

3.1 La strategia di consolidamento

Negli ultimi tre anni Fincantieri ha perseguito una strategia di consolidamento all'interno dei business tradizionali con il duplice obiettivo di:

- migliorare ulteriormente il proprio posizionamento di mercato facendo leva sullo sviluppo delle competenze e su un'innovazione continua di prodotto,
- incrementare la redditività dei business attraverso l'ottimizzazione del portafoglio prodotti e del sistema produttivo e l'implementazione di azioni diffuse di efficientamento.

Sono orgoglioso di poter affermare che tale strategia è stata portata avanti con successo e credo che i numeri parlino da soli: oggi Fincantieri dispone di un portafoglio ordini di circa 10 miliardi di Euro, interamente composto da prodotti di alto valore e contenuto tecnologico, che le permette di alimentare il sistema produttivo per i prossimi tre anni.

Fincantieri si presenta poi al mercato con una posizione finanziaria netta positiva ed in costante miglioramento, un valore della produzione che, come detto, si attesta intorno ai 2,2 miliardi di Euro ed esportazioni superiori al 50% della sua produzione, con punte del 75%.

Come visto si tratta di un'azienda profondamente diversa rispetto al passato, un'azienda che ha saputo affermarsi come una realtà importante nel panorama industriale italiano.

Gode di una posizione competitiva forte, determinata dal rapporto privilegiato che la lega a operatori di primo livello sia nel settore della navi da crociera che in quello dei traghetti, mentre in campo militare può vantare la partecipazione ad importanti programmi di collaborazione in ambito internazionale ed ha avviato un'intensa azione commerciale per riconquistare i mercati esteri cogliendo i primi, importanti successi.

Proprio la compresenza delle produzioni militari accanto a quelle mercantili ha contribuito notevolmente al successo di Fincantieri, consentendo di trasferire da un settore all'altro le rispettive *best practices* ed attivando in tal modo un circolo virtuoso fra tecnologie, qualità dei prodotti e costi.

3.2 Le sfide future

Per il futuro sono molte le sfide che Fincantieri dovrà affrontare, perlopiù connesse ad un mercato globale ed altamente competitivo come quello cantieristico, un mercato in cui il rischio di marginalizzazione è sempre elevato e la concorrenza asiatica sempre più agguerrita.

A rendere ulteriormente complesso lo scenario di medio-lungo termine va aggiunta la possibilità che si verifichi uno squilibrio tra domanda ed offerta determinato da un lato del calo fisiologico degli ordinativi dopo lo straordinario boom di questi ultimi anni, dall'altro da un eccesso di capacità produttiva alimentato dall'apertura di nuovi cantieri non solo in Cina, ma anche in altri paesi emergenti come India e Vietnam.

La sovra-capacità può innescare, così come successo in passato, pericolose tensioni sui prezzi nonché il ricorso a pratiche sleali da parte dei produttori asiatici ed un loro tentativo di entrare in segmenti a maggiore margine aggiunto.

Il riposizionamento strategico che ha portato Fincantieri ad operare in nicchie di mercato ad elevata complessità produttiva deriva proprio dalla necessità di “slegarsi” da una competizione unicamente basata sul fattore prezzo, che ci avrebbe visto perdenti già in partenza.

Fincantieri ha quindi deciso di fondare il proprio differenziale competitivo sulla disponibilità di strutture e skills progettuali in grado di operare sistematicamente sull'innovazione e di spostare in avanti, con continuità, la frontiera tecnologica del prodotto e del processo.

L'azienda investe infatti, sia direttamente che tramite l'apporto dei suoi fornitori-partner, il 5% del valore della produzione.

Questa scelta, unita alla costante attenzione verso il mercato ed alla capacità di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo, sono diventati i presupposti fondamentali per poter affrontare con successo la sfida della globalizzazione.

Facendo leva su quanto conseguito sinora, Fincantieri sta perseguendo per il futuro una strategia articolata lungo due direttrici principali: da una parte il mantenimento della leadership e della redditività dei core business, dall'altra la realizzazione di una politica mirata di espansione e di crescita attraverso:

- Il potenziamento, ove necessario, degli asset competitivi mediante accordi di collaborazione / partnership, ricercando nel contempo una maggior proiezione internazionale,
- un ampliamento delle competenze e delle facilities disponibili,
- la ricerca di spazi strategici ed operativi in nuovi segmenti di business.

Fincantieri ha deciso di portare avanti una strategia di crescita attraverso la diversificazione, puntando però a sviluppare nuovi business in aree contigue a quelle core, valorizzando risorse e competenze già presenti e completandole, laddove necessario, con quelle di partner referenziati.

Un primo passo in questa direzione è stato realizzato nell'ambito dell'attività di Riparazione e Trasformazione Navale, una linea di business già presente in azienda ed oggi completamente ridisegnata e ripensata, mirando soprattutto a servire la clientela delle navi passeggeri; è un comparto in cui Fincantieri ha sicuramente qualcosa da dire visto che una parte importante della flotta di navi da crociera oggi in servizio è stata progettata e costruita proprio da Fincantieri.

Per questa finalità si è deciso di creare un vero e proprio network con il quale fornire ai clienti un'attività di service organica e articolata, presidiando le principali aree geografiche di operatività delle navi passeggeri e consentendo agli armatori la minimizzazione dei costi di fermo nave.

In questa ottica, oltre a sfruttare le competenze e l'impiantistica dello stabilimento di Palermo, Fincantieri ha acquisito una partecipazione azionaria del 21% nel cantiere tedesco Lloyd Werft, operatore di primo livello nel settore, che si trova in posizione baricentrica rispetto ai traffici del Mare del Nord ed ha altresì individuato nel cantiere Grand Bahama di Freeport, nei Caraibi, un altro partner potenziale con il quale ha già avviato trattative.

Fincantieri e Lloyd Werft operano come prime contractor nel campo della manutenzione ordinaria e straordinaria, della trasformazione / ammodernamento, offrendo supporto tecnico ed assistenza nella stesura e gestione dei programmi di manutenzione, nella valutazione accurata dei tempi di fermo nave, nonché nel coordinamento ed espletamento delle attività di approvvigionamento, fino all'esecuzione dei lavori in cantiere. Competenze tecniche diffuse e consolidate capacità produttive e tecnologiche consentono di soddisfare tutte le necessità del cliente, garantendo servizi di alta qualità con tempi di consegna ridotti.

Ma l'azienda sta portando avanti altre iniziative che vedono protagonista il polo ligure.

Prima fra tutte la scelta di destinare il cantiere spezzino del Muggiano alla costruzione di megayacht superiori ai 70 metri: una nuova linea di business interessante sia per la qualità e l'elevato valore unitario dei mezzi che per le buone prospettive di crescita del comparto.

La fascia più alta del mercato, quella rappresentata dalle unità di lunghezza superiore ai 50 metri, ha infatti registrato nel corso degli ultimi anni un aumento consistente del volume di ordinativi, raddoppiati rispetto al 2001.

In tale ambito Fincantieri ha stretto una partnership con il gruppo Azimut – Benetti, operatore leader del settore che vanta un'approfondita conoscenza e competenza del mercato di megayachts.

Fincantieri, da parte sua, ha la possibilità di far leva su alcune competenze distintive legate, in particolare, alla capacità tecnologica e finanziaria di gestire progetti complessi e allo sfruttamento delle tecnologie duali, in quanto questi prodotti contemperano le problematiche di una nave militare per quanto riguarda la definizione dello scafo, le performance del mezzo e gli standard di silenziosità, a quelle di una nave da crociera per la complessità degli allestimenti interni, il comfort e la sicurezza.

Il cantiere del Muggiano offre facilities e competenze idonee alla costruzione al coperto di yacht anche di dimensioni molto elevate; l'azienda sta inoltre attuando una serie di investimenti per incrementare ulteriormente la potenzialità produttiva in questo campo specifico.

Con l'acquisizione della prima unità la sfida è stata lanciata: si tratta di un'imbarcazione di oltre 130 metri di lunghezza, con consegna prevista nel 2010, che ad oggi lo yacht di maggiori dimensioni commissionato in anni recenti da un armatore privato.

Fincantieri sta inoltre monitorando con attenzione il mercato delle unità destinate al comparto offshore, quali ad esempio gli Anchor Handling Tug Supply Vessels; le prospettive di questo comparto sono interessanti in quanto il settore Oil & Gas vivendo un periodo di crescita straordinario, trainato dalle elevate quotazioni raggiunte dal prezzo del petrolio. Come conseguenza si è intensificata l'attività di ricerca e sfruttamento di campi a mare, attività che richiede mezzi navali "su misura" e specializzati tra cui, appunto, le unità di supporto.

Ancora una volta la Liguria, ed in particolare i centri integrati di Riva Trigoso e Muggiano sono stati scelti per sviluppare queste produzioni, valorizzando sia l'attitudine a costruire navi speciali che la competenza nel campo del duale, avendo maturato esperienze costruttive in campo militare ed in quello mercantile con la produzione di ferry veloci.

Fincantieri ha così acquisito commesse relative alla costruzione di 4 unità polivalenti da rimorchio, rifornimento e supporto offshore, 2 per conto di una società armatrice italiana e due per un committente estero; si tratta di fatto di un nuovo filone produttivo che si spera sia ricco di ulteriori soddisfazioni.

Per quanto riguarda la produzione militare i due stabilimenti sono impegnati nello sviluppo di importanti programmi di rinnovo della Marina Militare Italiana con la costruzione della portaerei Cavour, del secondo sommergibile classe U212 e delle 2 fregate classe "Orizzonte", sui si aggiunge il contratto per la realizzazione delle prime due fregate classe FREMM nell'ambito della collaborazione con il partner francese DCN.

Inoltre la ripresa del mercato estero, confermata dalle numerose gare avviate dalle Marine Militari dei paesi minori, e l'intensa attività commerciale svolta da Fincantieri hanno permesso all'azienda di vincere alcune commesse sull'estero quali il pattugliatore per le Forze armate

Maltesi, una nave oceanografica per l'India e, ultima in ordine cronologico, quattro pattugliatori per l'Iraq.

Va ancora citata un'iniziativa che vede coinvolta Fincantieri nella progettazione e nell'integrazione del sistema di propulsione della nuova portaerei indiana.

In pratica, con questa commessa si riconosce a Fincantieri la capacità di vendere non solo navi, ma anche specifiche competenze ingegneristiche e proprio dalla volontà di valorizzare e sfruttare al meglio tali competenze è nata l'idea di lanciare una nuova linea di business, il così detto Marine Systems, rappresentato dalla nuova Direzione Sistemi e Componenti.

Sempre la Liguria, e precisamente Genova e il cantiere di Riva Trigoso sono al centro di questa iniziativa: attraverso il Marine System l'azienda vuole proporsi sul mercato non solo come fornitore di componentistica navale, ma come soggetto in grado di integrare sistemi, in particolare nell'area della propulsione, della stabilizzazione, del posizionamento e della generazione di energia, ovvero di offrire pacchetti che prevedono l'integrazione della componentistica attraverso una ingegneria di sistema che consente di fornire il prodotto completo.

Questa nuova realtà mette a fattore comune i prodotti e le competenze di Fincantieri in generale, dello stabilimento di Riva Trigoso, responsabile della produzione di turbine e macchinari navali, della Isotta Fraschini Motori (Bari), produttrice di motori diesel veloci e della Fincantieri Marine System North America, che commercializza i prodotti sul mercato statunitense svolgendo contestualmente le relative attività di servizio post vendita.

E proprio le competenze in campo navale e le capacità sistemistiche sono la carta vincente che ha permesso a Fincantieri di partecipare all'importante programma statunitense Littoral Combat Ship all'interno del consorzio guidato da Lockheed Martin. Entro questo contesto Fincantieri ha affermato la sua esperienza di costruttore navale visto che il prototipo incorpora soluzioni derivate dai traghetti veloci della classe MDV realizzati in passato (le carene a V profonda) ed utilizzata diesel generatori dell'Isotta Fraschini Motori e l'impianto di stabilizzazione (ride control system), entrambi forniti dalla Direzione Sistemi e Componenti.

Le numerose iniziative che Fincantieri ha avviato negli ultimi tempi non hanno comportato solo un cambiamento negli assetti e nelle strutture produttive, ma contestualmente hanno richiesto nuove e maggiori competenze congruenti alla necessità di doversi misurare con mercati e prodotti diversi da quelli tradizionali.

Proprio nell'ottica di sviluppare nuove professionalità si inquadra l'accordo di collaborazione che Fincantieri ha instaurato con la Facoltà di Ingegneria di Genova, attraverso il quale vengono

inquadri in modo organico ed articolato i rapporti di interazione e supporto reciproco che già intercorrono tra Fincantieri e l'Ateneo genovese.

L'accordo individua nuove forme di scambio tra il mondo universitario e quello del lavoro che potranno riflettersi positivamente sia nei confronti dei processi formativi che delle attività di ricerca volte a sviluppare conoscenze di base con applicazioni di carattere innovativo e di valenza industriale.

La concretizzazione di questa iniziativa consente di sviluppare e consolidare un importante patrimonio di conoscenze, competenze, professionalità, fattori determinanti per rimanere competitivi ed assumere un posto di rilievo nei mercati internazionali.

Dalle considerazioni sviluppate emerge in modo chiaro la centralità della Liguria nel contesto e nelle strategie di Fincantieri, una centralità che intendiamo ulteriormente sviluppare negli anni a venire facendo leva anche su un centro di eccellenza tecnologica come quello rappresentato da questa Facoltà di Ingegneria che ancora una volta sentitamente ringrazio.

Per concludere, oggi vorrei dire che Fincantieri è tornata ad essere un fiore all'occhiello delle capacità progettuali e manifatturiere italiane, un'azienda in grado di operare con successo nell'arena competitiva internazionale.

La privatizzazione dunque, non la voglio definire una prossima sfida, ma piuttosto una sfida che la Fincantieri sta già vivendo, avendo lavorato intensamente in questi anni nell'ottica di creare valore per tutti i suoi stake-holders.

Attendiamo quindi con serenità, ma lasciatemi dire anche con un pizzico di emozione, il giudizio del mercato.

Vorrei chiudere con un doveroso ringraziamento a tutte le persone di Fincantieri per la professionalità, la dedizione che profondono ogni giorno nello svolgimento dei loro compiti che si traduce nella costruzione di uno dei prodotti più complessi al mondo, come sono appunto le navi.

Il riconoscimento, ambito ed impegnativo, che oggi mi viene attribuito, permettetemi di dividerlo anche con tutti loro.