



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)

in Sviluppo economico e dell'impresa

Tesi di Laurea

Export ed innovazione come risposta alla
crisi. Il caso ISOCLIMA nel mercato
navale.

Relatore

Ch. Prof.ssa Marcella Lucchetta

Correlatore

Ch. Prof.ssa Gloria Gardenal

Laureando

Riccardo Toninato

Matricola 811878

Anno Accademico

2012 / 2013

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1: Esportazioni italiane: un ampio potenziale ancora da sfruttare	3
1.1 Introduzione: l'importanza della domanda estera	3
1.2 Le esportazioni italiane	4
1.3 I mercati e le loro prospettive	7
1.4 I settori dell'export	16
1.4.1 I beni di investimento	17
1.4.2 I beni intermedi	19
1.4.3 I beni di consumo e agricoli	21
1.5 Le strategie e gli ostacoli alla competitività delle imprese italiane	23
1.5.1 La presenza delle imprese italiane sul mercato globale	25
1.5.2 L'export come motore di R&S, innovazione e crescita	30
Capitolo 2: Il caso aziendale: ISOCLIMA S.P.A.	33
2.1 Finind Group	33
2.2 I Mercati	36
2.2.1 Automobili blindate	36
2.2.2 Automobili da competizione	37

2.2.3 Automobili esclusive e di design	39
2.2.4 Architettura, edilizia ed edifici blindati	40
2.2.5 Ferrotranviario	42
2.2.6 Aeronautica	44
2.2.7 Veicoli Militari	45
2.2.8 Nautica	46
2.3 I Prodotti	48
2.3.1 Omniarmor	49
2.3.2 Omnilite	49
2.3.3. Isolite	50
2.3.4 Cromalite	51
2.3.5 Veblite	51
2.3.6 Secur, Pc Secur, Secur Marine	52
2.3.7 Omnigard	53
2.3.8 Emirgard	53
2.3.9 Magiclite	54
2.4 La Tecnologia	55
2.4.1 Protezione solare, Trattamento anti IR	55
2.4.2 Tecnologia a cristalli liquidi PDCL	55
2.4.3 Tecnologia SPD	56
2.4.4 Tecnologia NRGtech –Blast System	56
2.4.5 Trattamento di tempra termica	57
2.4.6 Trattamento di tempra chimica	58
2.4.7 Versione No-Spall	58
2.4.8 Sputtering	59

CAPITOLO 3: Analisi del settore navale	61
3.1 Il settore navale	61
3.2 Il settore navale per Isoclima S.P.A.	68
3.2.1 Mercato Navale Italia	70
3.2.1.1 Competitors Navale Italia	70
3.2.1.2 Principali clienti navale Italia	72
3.2.2 Mercato Navale Estero	80
3.2.2.1 Competitors Navale Estero	81
3.2.2.2 Principali Clienti navale Estero	82
CAPITOLO 4: Strategie Future di ISOCLIMA	89
4.1 Analisi dei principali Paesi del settore navale	89
4.2 Obiettivi di Isoclima	91
4.3 Innovazione di prodotto	94
Conclusioni	97
Bibliografia	99
Sitografia	101

Introduzione

L'andamento del ciclo economico del nostro paese sta seguendo un trend negativo negli ultimi anni, trainato principalmente dalla contrazione della domanda interna. Oggi la maggior parte delle imprese hanno scelto o di diminuire i costi di produzione, ridimensionando la propria attività oppure hanno preferito ricercare mercati più promettenti di quello nazionale dove operare, avviando o incrementando la propria presenza internazionale, con il conseguente aumento dell'importanza del ruolo della domanda estera per sostenere l'attività produttiva. Il problema, dunque, per le imprese italiane, è come riuscire ad affermarsi nel mercato globale. Il presente lavoro va ad affrontare questi temi, attraverso un primo studio dell'andamento dell'export in Italia e poi concentrandosi su un caso aziendale, quello di ISOCLIMA S.P.A., che tramite l'innovazione di prodotto sta cercando di aumentare le proprie esportazioni. Il lavoro si sviluppa in quattro capitoli. Nel primo capitolo viene esposto il quadro della situazione nazionale, sottolineando l'importanza della domanda estera odierna per la nostra economia ed evidenziando l'andamento dei mercati per l'export italiano e le previsioni future per l'anno in corso, sottolineando quali mercati nei prossimi anni potrebbero fare la differenza per le nostre attività produttive. Inoltre viene discusso l'andamento dei vari settori dell'export, evidenziando quelli che stanno ottenendo i migliori risultati e loro prospettive future. Infine si è studiato, tramite i dati ISTAT, quali sono i principali ostacoli che incontrano le imprese italiane e le strategie attuate da esse per superarle. Considerato le varie strategie e visto com'è composto il tessuto produttivo nazionale, rispetto anche ai principali concorrenti europei, si è analizzando quali sono i punti dove l'export italiano può migliorare per affermarsi maggiormente a livello internazionale e quanto l'internalizzazione influisca sulla ricerca e sviluppo di un'impresa e sul suo fatturato. Nel secondo capitolo viene presentato il caso aziendale, cioè ISOCLIMA S.P.A. descrivendo i prodotti di questa azienda, le tecnologie di cui dispone e i mercati in cui opera. Nel terzo capitolo ci si concentra in uno dei mercati in cui ISOCLIMA S.P.A. opera e cioè il settore navale, sottolineando prima in maniera generale come questo settore sia profondamente mutato dopo la crisi economica e poi più dettagliatamente per quando riguarda il caso aziendale, evidenziando come si posiziona rispetto ai propri competitors e quali sono i principali clienti sia dal punto di vista del mercato interno e soprattutto nel mercato estero. Infine nel quarto e conclusivo capitolo si discute delle possibili strategie che l'azienda dovrebbe adottare per aumentare le esportazioni dei propri prodotti, analizzando quali sono le caratteristiche dei principali paesi produttori di yacht nel mondo, e visto la tipologia dell'azienda quali possono essere i più interessanti per il caso aziendale. Si conclude parlando di innovazione di prodotto, cioè dell'inserimento di una nuova tipologia di prodotto da parte ISOCLIMA, che consentirà

all'azienda di rispondere ad una crescente richiesta da parte del mercato e che comporterà un importante investimento per l'azienda.

CAPITOLO 1

Esportazioni italiane: un ampio potenziale ancora da sfruttare

1.1 Introduzione: L'importanza della domanda estera

Il 2014 sarà il sesto anno dalla crisi che ha colpito l'economia globale, a partire dal 2008. Una crisi che è partita dagli Stati Uniti, a causa della bolla speculativa nel settore immobiliare e si è propagata velocemente nel resto del mondo grazie a banche improvvisamente indebolite a causa della presenza nei loro portafogli, di attivi gonfiati dall'eccessiva liquidità esistente nei mercati¹.

La crisi è poi arrivata rapidamente all'economia reale attraverso il canale degli scambi commerciali, che sono sensibilmente crollati nel 2009.

In Italia, le conseguenze di questo crollo della fiducia dei mercati internazionali, sono state una forte recessione, con il PIL, Prodotto Interno Lordo, arrivato al -2.4% nel 2012.

	2010	2011	2012	2013
PRODOTTO INTERNO LORDO	1,7	0,4	-2,4	-1,4
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL:				
DOMANDA INTERNA(AL NETTO VAR. DELLE SCORTE)	0,9	-0,5	-4,8	-2,0
DOMANDA ESTERA NETTA	-0,4	1,4	3,0	1,1
VARIAZIONI DELLE SCORTE	1,1	-0,5	-0,6	-0,5

Tabella 1: Fonte Rapporto Istat 2013

¹ ISTAT (2013), *Rapporto annuale 2013 - La situazione del paese*, Roma

Durante la crisi la domanda estera ha rappresentato e sta rappresentando la sola opportunità di crescita per l'economia italiana. Infatti come vediamo dalla Tabella 1, le esportazioni italiane hanno mantenuto un andamento positivo nel triennio 2010-2012 e lo stesso è accaduto nel 2013. Inoltre la domanda estera continua a contribuire alla crescita del PIL in maniera nettamente maggiore rispetto alla domanda interna la quale continua a presentare valori negativi.

1.2 Le esportazioni italiane

	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%
UE15	179.442,8	138.830,0	22,6	161.038,5	16,0	173.537,9	7,8	179.336,0	3,3	190.040,2	6,0	203.460,0	7,1
ALTRI UE	27.449,7	19.770,8	28,0	23.662,0	19,7	26.834,5	13,4	28.875,3	7,6	31.832,2	10,2	34.751,3	9,2
ALTRI EUROPA	39.919,0	30.726,7	23,0	36.616,3	19,2	45.149,0	23,3	48.908,8	8,3	54.484,5	11,4	60.090,8	10,3
NORD AMERICA	25.514,0	19.192,9	24,8	22.617,4	17,8	25.461,7	12,6	27.458,7	7,8	30.304,8	10,4	33.574,6	10,8
AMERICA LATINA	7.493,4	5.497,2	26,6	7.925,8	44,2	9.903,0	24,9	10.707,7	8,1	11.946,6	11,6	13.119,8	9,8
ASIA	27.465,4	24.825,7	9,6	29.528,1	18,9	34.299,8	16,2	37.120,9	8,2	41.364,4	11,4	45.527,0	10,1
NORD AFRICA	11.477,4	10.197,2	11,2	11.902,5	16,7	9.238,6	22,4	10.276,1	11,2	11.750,1	14,3	13.003,5	10,7
AFRICA SUBSAHARIANA	2.408,8	2.441,3	1,3	2.341,2	-4,1	2.759,7	17,9	2.956,2	7,1	3.229,0	9,2	3.548,6	9,9
MEDIO ORIENTE	10.101,8	7.481,2	25,9	7.221,4	-3,5	9.173,7	27,0	9.753,4	6,3	10.706,2	9,8	11.700,6	9,3
TOTALE	331.272,3	258.963,0	21,8	302.853,2	16,9	336.357,9	11,1	355.393,1	5,7	385.658,0	8,5	418.776,2	8,6

Tabella 2: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

Come possiamo vedere dalla tabella 2, le esportazioni italiana hanno avuto un drastico calo nel 2009, cosiddetto Annus Horribilis dell'export, questa ovviamente ha coinciso con la caduta della domanda internazionale. Tutti le variazioni percentuali di quell'anno rispetto al precedente presentano un segno negativo, tranne l'Africa Subsahariana la quale rappresenta però un mercato poco significativo².

Dopo il 2009, si nota una netta ripresa delle esportazioni italiane, guidate sempre dai paesi europei, che rappresentano più del cinquanta per cento delle nostre esportazioni, ma vanno sottolineate la crescita considerevole nell'America Latina del continente asiatico e nel medio oriente.

Andando ad analizzare nel dettaglio l'andamento della domanda internazionale nel periodo più profondo della crisi, cioè tra il 2008 e il 2009 vediamo come:

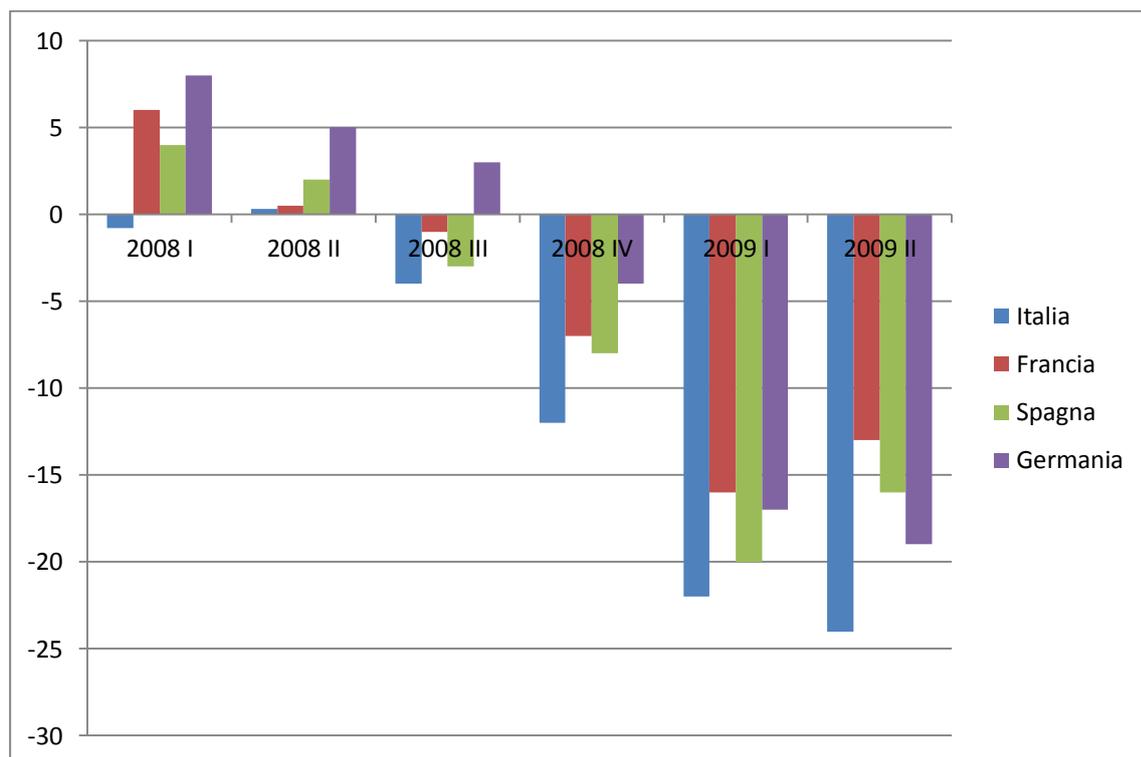


Grafico 1: Dinamica delle esportazioni a livello europeo. Fonte EUROSTAT

² SACE(2012), *Quando l'export diventa necessario, Rapporto Export 2012 - 2016*

Dal Grafico 1, dopo i primi due trimestri del 2008 in cui i valori erano rimasti gli stessi, per l'export italiano, ma sempre nettamente inferiori rispetto ad altri paesi come Francia, Spagna e Germania, le nostre esportazioni hanno intrapreso un andamento negativo fino a toccare il punto più basso del 23.9% nel secondo trimestre del 2009. Un dato negativo di tale importanza non si era mai registrato nelle statistiche fino ad oggi. Guardando l'andamento dell'export anche dei nostri principali concorrenti europei, appunto Francia, Spagna e Germania, notiamo come ci sia stata un evidente problema di carenza di domanda globale. Infatti anche loro dall'ultimo trimestre del 2008, hanno iniziato a presentare un andamento negativo dell'export, ma va sottolineato il fatto che le vendite delle imprese italiane hanno iniziato a seguire un trend negativo prima ed in maniera molto più consistente, rispetto ad esempio alla Germania la quale fino all'inizio del 2009 continuava ad avere un andamento positivo. Questo va indubbiamente ad indicare il fatto che per le imprese italiane c'è stato anche un problema di competitività.

Dopo il minimo storico toccato dalle esportazioni italiane nel 2009, queste hanno ricominciato a salire negli anni seguenti, anche se dopo una crescita superiore al quindici per cento del 2010, vedi Tabella 2, c'è stato un significativo rallentamento, arrivando nel 2011 ad un aumento intorno al undici per cento, per poi tornare a contrarsi nel 2012, vedi Tabella 1. Oggi si prevede una crescita delle esportazioni italiane intorno al 8.5%, trainata dall'export nei paesi europei, dove risultano esserci sempre i volumi maggiori, ma le percentuali di maggior crescita le troviamo nel continente asiatico e nel Nord America. Un caso particolare è il Nord Africa, area in cui il nostro export ha grandi possibilità di crescita, ma questo dipende soprattutto dalla stabilità di quei paesi.

1.3 I mercati esteri e le loro prospettive

Le previsioni future delle esportazioni italiane rifletteranno ovviamente le prospettive di crescita dei vari paesi.

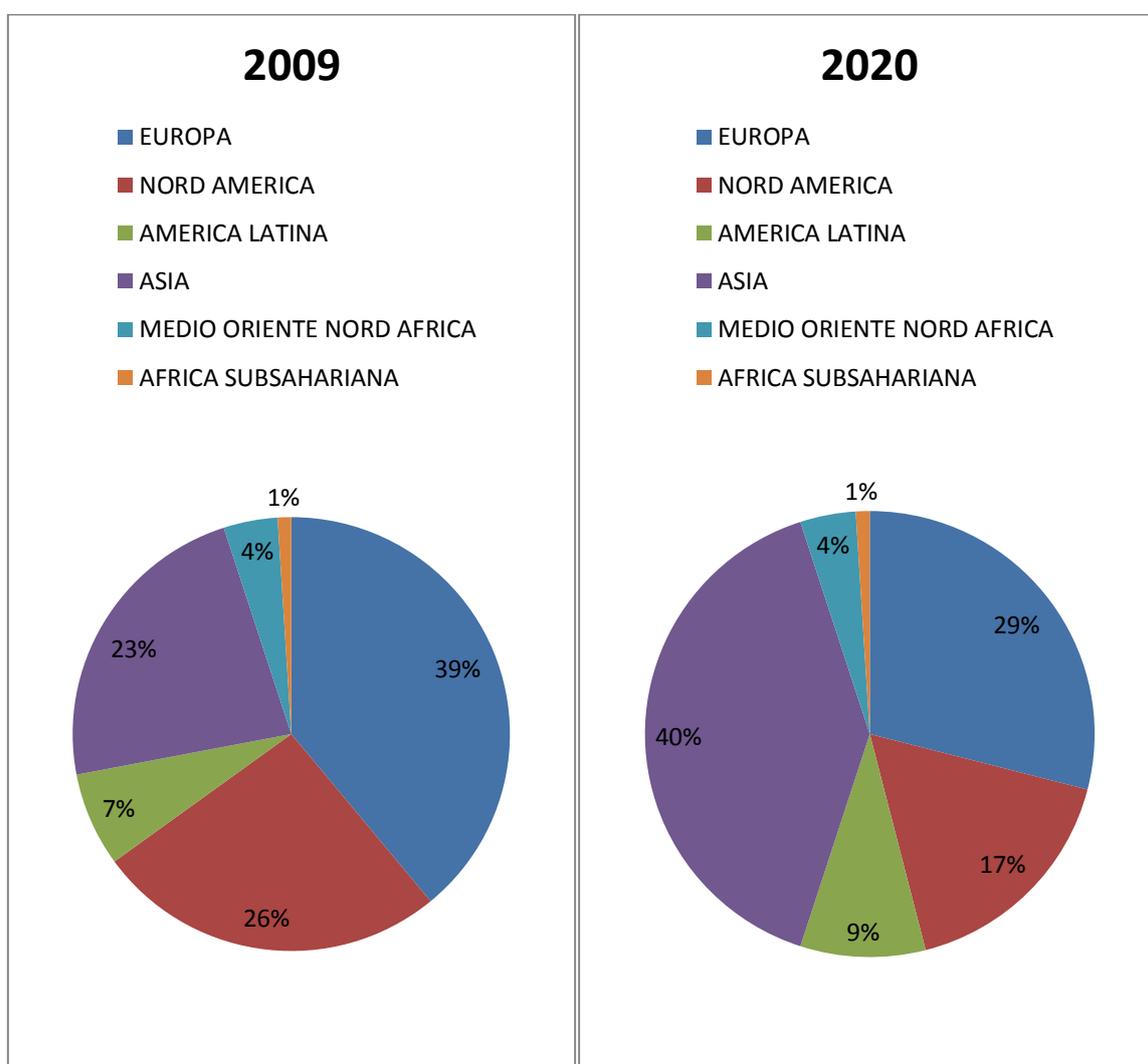


Gráfico 2: Spesa della classe media mondiale, quote % per area. Fonte Rapporto Sace

Infatti analizzando la spesa mondiale della classe media nelle varie aree del mondo, vedi Grafico 2, prevista nei prossimi anni, confrontandola con quella registrata nel 2009 vediamo come le nostre imprese dovrebbero cercare di puntare principalmente nel continente asiatico, il quale dovrebbe superare anche l'Europa nella percentuale di spesa della classe media. In crescita, ma con percentuali nettamente minori, anche l'America Latina, mentre per l'Europa e il Nord America, i valori sono visibilmente in calo, ma insieme continueranno a rappresentare quasi il cinquanta per cento della spesa della classe media mondiale.

Analizzando più nello specifico le performance del nostro export nei vari e continenti e le sue prospettive future vediamo come:

- Asia

	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	
ASIA	27.465,4	24.825,7	-9,6	29.528,1	18,9	34.299,8	16,2	37.120,9	8,2	41.364,4	11,4	45.527,0	10,1	
Cina	6.409,9	6.629,0	3,4	8.583,8	29,5	9.961,1	16,0	11.114,9	11,6	12.751,4	14,7	14.254,7	11,8	
Giappone	4.209,1	3.704,9	12,0	3.985,5	7,6	4.718,0	18,4	5.075,2	7,6	5.658,6	11,5	6.252,8	10,5	
Hong Kong	3.227,9	2.707,2	16,1	3.605,2	33,2	4.169,7	15,7	4.387,5	5,2	4.697,5	7,1	5.060,5	7,7	
Indonesia	612,6	492,6	19,6	625,5	27,0	782,9	25,2	825,9	5,5	924,1	11,9	1.012,6	9,6	
Malesia	702,9	720,7	2,5	801,8	11,3	835,3	4,2	898,2	7,5	992,8	10,5	1.082,9	9,1	
Thailandia	971,2	804,8	17,1	929,7	15,5	1.174,1	26,3	1.266,7	7,9	1.383,2	9,2	1.504,9	8,8	

Tabella 3: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

L'Asia nel 2009 ha avuto una crescita del PIL del 6.8%, dato ottenuto grazie soprattutto al contributo della Cina,. In Asia le esportazioni italiane di beni di valore hanno registrato una riduzione pari al -9.6%, dovuta alla forte contrazione in alcuni mercati come Indonesia - 19% e Giappone -12% ed alla contemporanea crescita del 3% in Cina. La fase post - crisi in questi paesi è però stata più che positiva visto una

crescita del 16% delle esportazioni in Cina, del 18% in Giappone e del 25% in paesi come Malesia ed Indonesia, pur rimanendo paesi in cui le quantità esportate sono nettamente minori. In quest'area l'export ha ottenuto i risultati migliori sempre in quelle economie più simili a quelle occidentali, come appunto Cina, Giappone o Hong Kong, ma le prospettive future fanno evidenziare notevoli aumenti dei nostri prodotti anche in paesi che oggi non rappresentano valori significativi per il nostro export come Malesia e Thailandia.

- America Latina

	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	mln euro)	%	(mln euro)	%								
AMERICA LATINA	7.493,4	5.497,2	26,6	7.925,8	44,2	9.903,0	24,9	10.707,7	8,1	11.946,6	11,6	13.119,8	9,8
Brasile	3.309,6	2.684,7	18,9	3.844,0	43,2	4.753,8	23,7	5.235,6	10,1	5.916,3	13,0	6.549,6	10,7
Messico	2.778,9	1.725,8	37,9	2.504,3	45,1	3.202,6	27,9	3.416,4	6,7	3.785,7	10,8	4.143,5	9,5

Tabella 4: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

L'export in America Latina, ha subito un forte calo nel 2009, vicino al 26%. Le nostre esportazioni in quest'area si rivolgono principalmente a due paesi, il Brasile principale meta dell'export italiano, grazie ad una importante domanda di prodotti lavorati e di apparecchiature meccaniche, dove la ripresa negli anni post-crisi è stata netta con un aumento del 23% nel 2011 ed il Messico, dove si è registrato come in Brasile un immediata ripresa dopo il crollo del 2009. Questa è l'area che ha segnato la maggior crescita subito dopo il 2009, anche se dopo il 2011 le nostre esportazioni hanno rallentato, le previsioni future rimangono stabili. Inoltre sono previsti tassi di crescita anche in paesi come Argentina e Cile, i quali però presentano ancora un rischio politico elevato e carenze dal punto vista delle infrastrutture.

- Nord Africa

	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	mln euro)	%	(mln euro)	%								
NORD AFRICA	11.477,4	10.197,2	11,2	11.902,5	16,7	9.238,6	22,4	10.276,1	11,2	11.750,1	14,3	13.003,5	10,7
Tunisia	2.945,3	2.550,8	13,4	3.419,8	34,1	3.039,1	11,1	3.513,1	15,6	3.988,6	13,5	4.384,6	9,9
Algeria	2.998,7	2.593,4	13,5	2.864,3	10,4	3.008,6	5,0	3.185,5	5,9	3.493,5	9,7	3.823,2	9,4
Egitto	2.893,4	2.604,4	10,0	2.919,6	12,1	2.578,6	11,7	2.916,9	13,1	3.343,8	14,6	3.697,2	10,6

Tabella 5: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

Per quanto riguarda l'area del Nord Africa, vediamo come nel 2009 ha avuto una riduzione del nostro export del 11.2%, ma le risposte post-crisi sono state ottime soprattutto in paesi come Egitto, Tunisia e Algeria dove c'è stata una crescita rilevante delle nostre esportazioni, questo grazie alla delocalizzazione di imprese estere, incluse quelle italiane, alla tenuta dei consumi ed ad un settore industriale diversificato in grado di reagire in modo efficace ai primi segnali di ripresa. In questi paesi, soprattutto in paesi come l'Algeria, la crescita delle esportazioni italiane sarà legata principalmente agli investimenti da parte dello stato nelle infrastrutture e costruzioni. Fare previsioni per l'export italiano in quest'area non è semplice a causa delle situazioni incerte sorte con le rivolte scoppiate nel 2011 in Egitto e Tunisia, anno in cui si sono registrati dei valori negativi per il nostro export, con una riduzione in percentuale ancor più netta rispetto al 2009. Per il 2014 si prevede comunque una crescita intorno al dieci per cento.

- Medio Oriente

	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	(mln euro)	%											
MEDIO ORIENTE	10.101,8	7.481,2	25,9	7.221,4	-3,5	9.173,7	27,0	9.753,4	6,3	10.706,2	9,8	11.700,6	9,3	
Emirati Arabi Uniti	5.265,2	3.820,1	27,4	3.656,9	-4,3	4.697,3	28,5	4.943,8	5,2	5.463,0	10,5	5.984,8	9,6	
Arabia Saudita	3.311,5	2.446,6	26,1	2.631,7	7,6	3.714,0	41,1	3.962,2	6,7	4.314,9	8,9	4.699,3	8,9	
Qatar	1.525,1	1.214,5	20,4	932,8	23,2	762,4	18,3	847,4	11,1	928,3	9,5	1.016,5	9,5	

Tabella 6: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

In Medio Oriente le esportazioni, dopo la contrazione del 2009, sono tornate a crescere ma con difficoltà si sta tornando ai livelli pre crisi. Questo perché le esportazioni italiane risentono della difficoltà del principale paese, cioè gli Emirati Arabi Uniti, i quali sono stati fortemente colpiti dalla bolla immobiliare di Dubai. Si prevede invece, una forte ripresa dell'export italiano in Arabia Saudita e Qatar, questo grazie ad ingenti investimenti pubblici nei trasporti, nell'edilizia civile ed energia, ed è proprio in Arabia Saudita che si è tornati più rapidamente ai valori precedenti al 2009. Per il 2014 è prevista una crescita intorno al dieci per cento, trainata dalle esportazioni di prodotti di lusso, come possono essere mobili, gioielli e moda.

- Ue 15

	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%
UE15	179.442,8	138.830,0	22,6	161.038,5	16,0	173.537,9	7,8	179.336,0	3,3	190.040,2	6,0	203.460,0	7,1
Germania	46.879,4	36.409,4	22,3	43.674,1	20,0	49.095,8	12,4	50.973,1	3,8	54.101,8	6,1	57.811,0	6,9
Francia	41.189,7	33.275,5	19,2	39.049,1	17,4	43.388,3	11,1	45.261,3	4,3	48.258,6	6,6	51.894,0	7,5
Spagna	23.937,0	16.338,0	31,7	19.421,9	18,9	19.714,4	1,5	20.047,5	1,7	21.162,6	5,6	22.621,0	6,9
Regno Unito	19.196,3	14.776,3	23,0	17.416,2	17,9	17.341,6	-0,4	18.021,2	3,9	19.213,7	6,6	20.487,2	6,6

Tabella 7: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

Analizzando l'area dell'UE 15, il recupero appare ancora lento. La riduzione dell'export italiano in questi paesi era già iniziata nel 2008, anche se poi la caduta delle vendite totali è avvenuta nel 2009, con un calo superiore al venti per cento. Per l'area UE 15, che include i principali paesi europei, i nostri mercati più importanti sono la Germania e la Francia, i quali nei primi anni seguenti alla crisi hanno avuto un andamento positivo, con una crescita intorno al 12% nel 2011. Dopo di che abbiamo avuto nel 2012 una nuova ricaduta, per il 2014 si prevede una crescita intorno al sette per cento, inferiore rispetto ad altri paesi come quelli asiatici o dell'America latina, ma rimanendo i primi due mercati di destinazione delle nostre esportazioni. Per quanto riguarda le nostre esportazioni in altri due importanti mercati come il Regno Unito e la Spagna, qui sono state riscontrate maggiori difficoltà a ritornare ai livelli pre crisi, ma anche per questi si prevede una crescita dell'export italiano di quasi il sette per cento per il 2014.

- Nord America

	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%
NORD AMERICA	25.514,0	19.192,9	24,8	22.617,4	17,8	25.461,7	12,6	27.458,7	7,8	30.304,8	10,4	33.574,6	10,8
Stati Uniti	22.919,6	17.116,3	25,3	20.248,5	18,3	22.766,4	12,4	24.657,7	8,3	27.318,9	10,8	30.391,9	11,2
Canada	2.594,4	2.076,6	20,0	2.368,9	14,1	2.695,3	13,8	2.801,0	3,9	2.985,9	6,6	3.182,7	6,6

Tabella 8: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

Nell'area del Nord America rappresentata per il nostro export principalmente dagli Stati Uniti dopo il crollo del venticinque per cento nel 2009, abbiamo avuto segnali di ripresa, ma anche qui come nell'area UE15, è stata più lenta rispetto ad altre aree considerate. Un aspetto importante per la ripresa delle nostre esportazioni in quest'area è stato il deprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro avvenuto tra la fine del 2009 e l'inizio del 2010. Inoltre in quest'area non si è registrata una seconda forte contrazione nel 2012, come in Europa e per il 2014 è prevista una crescita delle nostre esportazioni intorno al 10%, quindi superiore rispetto all'area dell' UE 15, e simile alla crescita che si prevede nel continente asiatico e nell'America latina, segno di una ripresa economica migliore rispetto al Vecchio Continente.

-Altri Europa

	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	
ALTRI UE	27.449,7	19.770,8	-28,0	23.662,0	19,7	26.834,5	13,4	28.875,3	7,6	31.832,2	10,2	34.751,3	9,2	
Polonia	9.681,8	7.789,7	-19,5	8.457,5	8,6	9.291,1	9,9	9.959,3	7,2	10.849,6	8,9	11.795,9	8,7	
Romania	6.195,9	3.950,5	-36,2	5.164,1	30,7	6.010,8	16,4	6.550,8	9,0	7.422,6	13,3	8.155,7	9,9	
Repubblica Ceca	4.005,9	2.880,6	-28,1	3.517,9	22,1	4.093,4	16,4	4.370,1	6,8	4.744,4	8,6	5.159,8	8,8	

Tabella 9: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

Negli altri paesi facenti parte dell'Unione Europea, i principali per il nostro export sono Polonia, Romania e Repubblica Ceca, qui dopo la caduta delle esportazioni intorno di quasi il 30% del 2009, la ripresa è stata trainata soprattutto da un paese come la Romania, dove per le imprese italiane ci sono notevoli possibilità nel settore infrastrutturale, quindi principalmente nel settore edile. In quest'area è prevista una crescita intorno al nove per cento per il 2014, grazie al buon posizionamento delle imprese italiane in questi mercati, come ad esempio in Polonia dove la maggior parte delle importazioni in questo paese è costituito dall'automotive ed è quindi un settore che offre numerose possibilità al nostro paese, grazie appunto al nostro ottimo posizionamento.

	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	(mln euro)	mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%	(mln euro)	%
ALTRI EUROPA	39.919,0	30.726,7	23,0	36.616,3	19,2	45.149,0	23,3	48.908,8	8,3	54.484,5	11,4	60.090,8	10,3
Turchia	7.397,3	5.611,0	24,1	7.936,4	41,4	9.532,0	20,1	10.341,8	8,5	11.551,5	11,7	12.683,1	9,8
Russia	10.443,2	6.446,1	38,3	7.887,9	22,4	9.294,1	17,8	10.089,0	8,6	11.055,7	9,6	12.080,6	9,3

Tabella 10: Valore delle esportazioni di beni per paese di destinazione. Fonte Rapporto Sace

Per il restanti paesi in Europa, i più importanti per il nostro export sono Turchia e Russia, questi paesi rappresentano un importante sbocco per le nostre esportazioni, visto il forte sviluppo nel settore delle infrastrutture in questi paesi e l'interesse sempre più crescente verso i tipici prodotti del made in Italy come alimentari e moda. In quest'area si è registrata una crescita intorno al 20% nel 2011, e l'anno seguente il 2012, ha avuto una contrazione, ma meno evidente rispetto a quanto riscontrato nell'area dell' Ue 15. Per il 2014 si prevede una crescita intorno al 10%.

1.4 I settori dell'export

Per analizzare il contributo dei vari settori alla crescita delle esportazioni italiane dopo il crollo del 2009, con una previsione per il triennio 2014-2016. Abbiamo deciso di dividere i settori in tre aree³:

- Beni di investimento, cioè tutti quei beni utilizzati per la produzione di altri beni, come possono essere la meccanica strumentale, le apparecchiature elettriche o i mezzi di trasporto.
- Beni intermedi, cioè le materie prime ed i semi lavorati, che derivano dal settore estrattivo, chimico, della gomma e della plastica oppure da quello siderurgico.
- Beni di consumo e agricoli, cioè tutti quei beni che producono un'utilità diretta per il consumatore, com'è il settore del legno e mobili, tessile e abbigliamento ed alimentare.

³ DeNardis , (2010), *Imprese italiane nella competizione internazionale*, F. Angeli, Milano

1.4.1 I beni di investimento

	2011	2012	2013	2014-2016
	Peso sul totale beni (%)	Var. %		
BENI INVESTIMENTO:	38,4	6,8	8,9	8,7
MECCANICA STRUMENTALE	20,3	8,1	10,3	9,4
APPARECCHIATURE ELETTRICHE	6,2	5,9	7,7	8,1
MEZZI DI TRASPORTO	9,4	4,4	6,5	7,2
ALTRI BENI DI INVESTIMENTO	2,5	6,5	8,9	8,9

Tabella 11: Esportazioni italiane di beni di investimento per settore. Fonte Sace

Il contributo dei beni di investimento alla crescita dell'export italiano ha superato il cinquanta per cento nel 2012 come vediamo dalla tabella . L'elemento trainante di questo settore è la meccanica strumentale che dal 2011 ha un peso superiore al venti per cento sui beni esportati. Le imprese di questo settore sono infatti quelle meglio posizionate nei mercati esteri, visto che riescono ad ottenere ottimi risultati in paesi a crescita elevata.

I mezzi di trasporto hanno prodotto e continueranno a farlo un contributo costante nel tempo, le loro performance sono ad oggi legate all' aumento delle vendite nei mercati emergenti come Cina, India e Russia ed ad una forte incertezza nell'area euro.

Per le apparecchiature elettroniche vale quanto sottolineato per i mezzi di trasporto, cioè stanno continuando a mantenere un contributo costante, dovuto ad un miglioramento degli standard di vita dei paesi emergenti che comporta effetti positivi sul settore elettromedicale, ma allo stesso tempo la crisi nelle economie avanzate, soprattutto la forte contrazione nel settore dell'edilizia, ha come conseguenza una riduzione delle esportazioni di elettrodomestici.

Per il triennio 2014-2016, nei beni di investimento si prevede una crescita inferiore per i mezzi di trasporto. Questo è dovuto alla crisi del comparto dell'auto che soffre della contrazione in mercati importanti come Francia e Germania, mentre per quanto riguarda l'aviazione e il navale-crocieristico, i flussi dei passeggeri sono previsti in aumento anche se l'aumento del costo del carburante potrebbe portare al conseguente aumento del costo delle tariffe, con ripercussioni negative soprattutto nell'area euro, dove turismo e il commercio sono già fortemente in crisi.

Per la meccanica strumentale si prevede un andamento superiore al nove per cento dal 2014, guidato da un aumento delle esportazioni in paesi come Polonia, Cina e Brasile. Inoltre nel settore delle macchine utensili, dove l'Italia rappresenta il terzo esportatore mondiale, si prevede una crescita della domanda globale del dieci per cento.

Infine per le apparecchiature elettroniche, le previsioni sono positive visto la forte crescita delle infrastrutture nei paesi emergenti e l'aumento sempre più considerevole dell'attenzione verso il risparmio energetico. Infatti quest'ultimo si prevede essere un fattore trainante per le esportazioni visto la crescente sensibilizzazione ai temi ambientali e gli elevati prezzi dell'energia, tutto ciò ha indubbiamente conseguenza positive per comparti come l'elettronica e l'elettrotecnica. Più in generale si prevede per il triennio 2014-2016 un tasso di crescita del otto per cento.

1.4.2 I beni intermedi

	2011	2012	2013	2014-2016
	Peso sul totale beni (%)	Var. %		
BENI INTERMEDI:	29,9	5,7	7,8	9,5
ESTRATTIVA	5,4	12,2	6,3	9,5
CHIMICA	8,8	5,9	6,5	8,9
GOMMA E PLASTICA	5,3	5,4	7,5	9,0
METALLI	10,4	2,2	9,9	10,1

Tabella 12: Esportazioni italiane di beni intermedi per settore. Fonte Sace

Le esportazioni dei beni intermedi a partire nel 2012 sono aumentate ad un ritmo inferiore rispetto all'export totale dei beni. Ottimi risultati erano però stati raggiunti dal settore estrattivo il quale era passato da un valore del 5.4% sul totale ad un 12.2%, questo grazie ad un considerevole aumento della domanda delle economie emergenti, grazie ai loro processi di industrializzazione e urbanizzazione. Dopo un rallentamento un forte rallentamento nel 2013, per il triennio 2014-2016, il settore estrattivo dovrebbe posizionarsi intorno al 9.5%.

Uno di quei settori che si è sviluppato ed è cresciuto per quasi il novanta per cento grazie all'export è quello della chimica. Il quale dopo una riduzione nel 2012, a causa anche delle politiche di contenimento della spesa sanitaria nelle economie più avanzate, si prospetta nel triennio 2014-2016 una crescita del 8.9%, questo grazie anche al deprezzamento dell'euro. Inoltre questo settore dovrà sempre più puntare su produzioni ad alto contenuto specialistico, per riuscire ad concorrere con le altre aziende internazionali.

Per quanto riguarda il settore della gomma e plastica, è un settore che dopo essersi fermato intorno al cinque per cento negli anni 2011 e 2012, è tornato a crescere nel 2013, e per il triennio 2014-2016 si prevede una crescita intorno al 9%. Questa crescita sarà trainata

soprattutto dai prodotti in gomma, grazie ad un costante aumento delle vendite di pneumatici nelle economie emergenti, mentre per quanto riguarda alcuni prodotti in plastica, come tubi e infissi, la crisi del settore delle costruzioni a livello europeo, provocherà una riduzione della domanda.

Infine per quanto riguarda il settore dei metalli dopo un crollo verticale del 2012, in cui ha toccato il valore del 2.2%, nel 2013 è tornato a crescere, e per il triennio 2014-2016, si prevede un andamento intorno al 10.1%, questo grazie alle opportunità nei paesi europei offerti al comparto siderurgico dai settori della meccanica e della elettrotecnica. Inoltre sarà di fondamentale importanza per questo settore migliorare il proprio posizionamento in nuovi mercati come il sud-est asiatico, Marocco e Turchia, attraverso investimenti dal punto di vista della qualità, di design, tecnologico e della progettazione.

1.4.3 I beni di consumo e agricoli

	2011	2012	2013	2014-2016
	Peso sul totale beni (%)	Var. %		
BENI DI CONSUMO:	23,7	2,9	5,9	5,8
LEGNO E MOBILI	5,1	1,5	3,8	6,9
TESSILE E ABBIGLIAMENTO	9,3	3,1	5,1	5,5
ALTRI CONSUMI	9,2	3,3	5,5	5,9
BENI AGRICOLI:	8,0	1,6	3,1	6,6
ALIMENTARI	4,4	2,2	3,8	7,3
ALTRI AGRICOLI	3,6	0,9	2,2	5,7

Tabella 13: Esportazioni italiane di beni agricoli e di consumo per settore. Fonte Sace

Per i beni di consumo si prevede un peso sull'andamento delle esportazioni totale di poco superiore al cinque per cento. Un fattore trainante di crescita per questo settore, sarà sicuramente l'aumento dei redditi nei paesi emergenti, soprattutto per i comparti della moda e dell'arredo. Inoltre per contrastare la forte competizione basata sul prezzo da parte di altri paesi, le nostre imprese dovranno principalmente continuare ad investire su miglioramenti qualitativi del prodotto e facendo leva soprattutto sul brand.

Per quanto riguarda il settore del legno e mobili dopo un netto rallentamento nell'anno 2013, si prevede per il triennio 2014-2016 una crescita intorno al sei per cento. Questa crescita si prevede ancora modesta in nei paesi europei visto il vistoso calo dei consumi dovuto principalmente alla profonda crisi del settore edile. Quindi lo sbocco principale rimane quello dei paesi emergenti, dove i consumatori sono sempre più attenti alla qualità del prodotto. Le imprese italiane dunque dovranno puntare soprattutto su il design e a nuove strategie commerciali, considerando sempre il fondamentale rapporto tra la qualità e il prezzo.

Per il settore della moda si prevede un crescita intorno al 5.5% per il triennio dal 2013 al 2014, questa sarà trainata principalmente dal comparto del lusso. Si prevede, infatti una crescita del numero dei “nuovi ricchi” a livello mondiale, e la metà di essi si troverà in Brasile, India e Cina. Inoltre in questi paesi continua ad aumentare la classe medio-alta, che ha come conseguenza un aumento della ricerca di quei prodotti di alta gamma.

Infine per quanto riguarda i beni agroalimentari, si prevede un andamento in crescita nei paesi come Brasile, Russia, Cina e Sudafrica cioè i Bric, mentre in Europa si prevede una contrazione nell’area euro. Nonostante questo l’area euro è quella verso la quale le nostre esportazioni agroalimentari si rivolgono maggiormente, ma visto la forte crisi che l’ha investita, i consumi si stanno spostando sempre più verso prodotti low-cost. Altro fattore che influenza in modo rilevante questo settore è il costo delle materie prime, che continueranno a mantenere livelli alti. Considerato questi fattori si prevede per il triennio 2014 – 2016 una crescita intorno al sette per cento. Un comparto trainante di questo settore è sicuramente quello vinicolo, infatti la produzione italiana rappresenta circa il diciotto per cento della produzione mondiale e quasi il trenta per cento di quella europea. Obiettivi di queste imprese sarà sicuramente quello di mantenere le posizioni acquisite in mercati come Germania e Stati Uniti che da soli rappresentano il quaranta per cento delle esportazioni e guadagnare ulteriore spazio in mercati emergenti.

1.5 Le strategie e gli ostacoli alla competitività delle imprese italiane

I principali fattori che ostacolano la competitività delle imprese italiane, limitandone le proprie performance sono⁴:

- Mancanza di risorse finanziarie
- Scarsità/mancanza di domanda
- Oneri amministrativi e burocratici
- Contesto socio ambientale

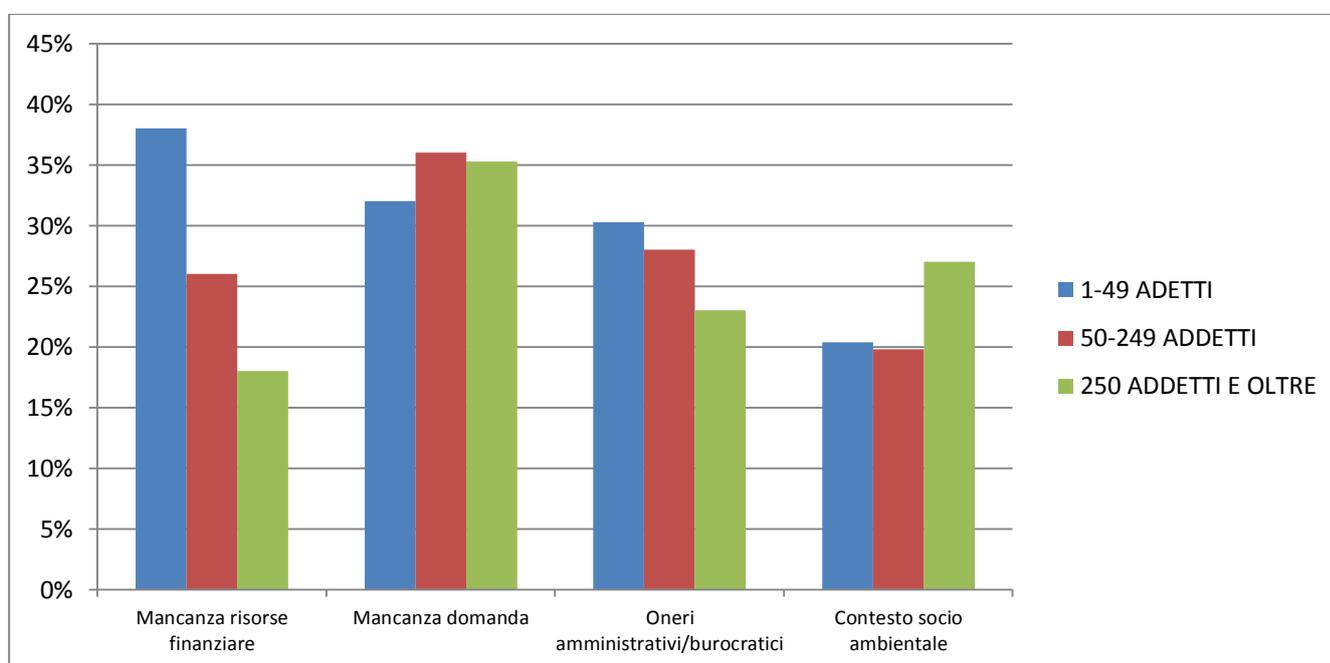


Grafico 3: Ostacoli alla competitività delle imprese per classi di addetti. Fonte Istat

⁴ ISTAT (2013), *Commercio estero e attività internazionali delle imprese*, Roma

Analizzandoli in base alle dimensioni aziendali vediamo dal Grafico 3, come quasi il quaranta per cento delle imprese di piccole dimensioni siano condizionate dalla mancanza di risorse finanziarie e che questo fattore incida per le aziende di queste dimensioni ancor di più rispetto alla scarsità della domanda, mentre è proprio quest'ultimo fattore a condizionare maggiormente le imprese con dimensioni maggiori.

In risposta alle difficoltà sottolineate, Grafico 4, le aziende hanno scelte prevalentemente una strategia di difesa della quota di mercato, questo vale per qualsiasi dimensione di imprese con percentuali che vanno dal 64% per le piccole al 69,4% per le grandi. Notiamo inoltre che più della metà delle medie grandi imprese cerca un accesso in nuovi mercati attraverso anche una diversificazione dei prodotti, mentre nelle piccole imprese questo avviene rispettivamente solo per il 35% e il 20% di esse. Infine all'attivazione ed all'incremento di relazioni tra imprese fanno ricorso solo il 12% delle piccole imprese e intorno al 15% di quelle medio grandi.

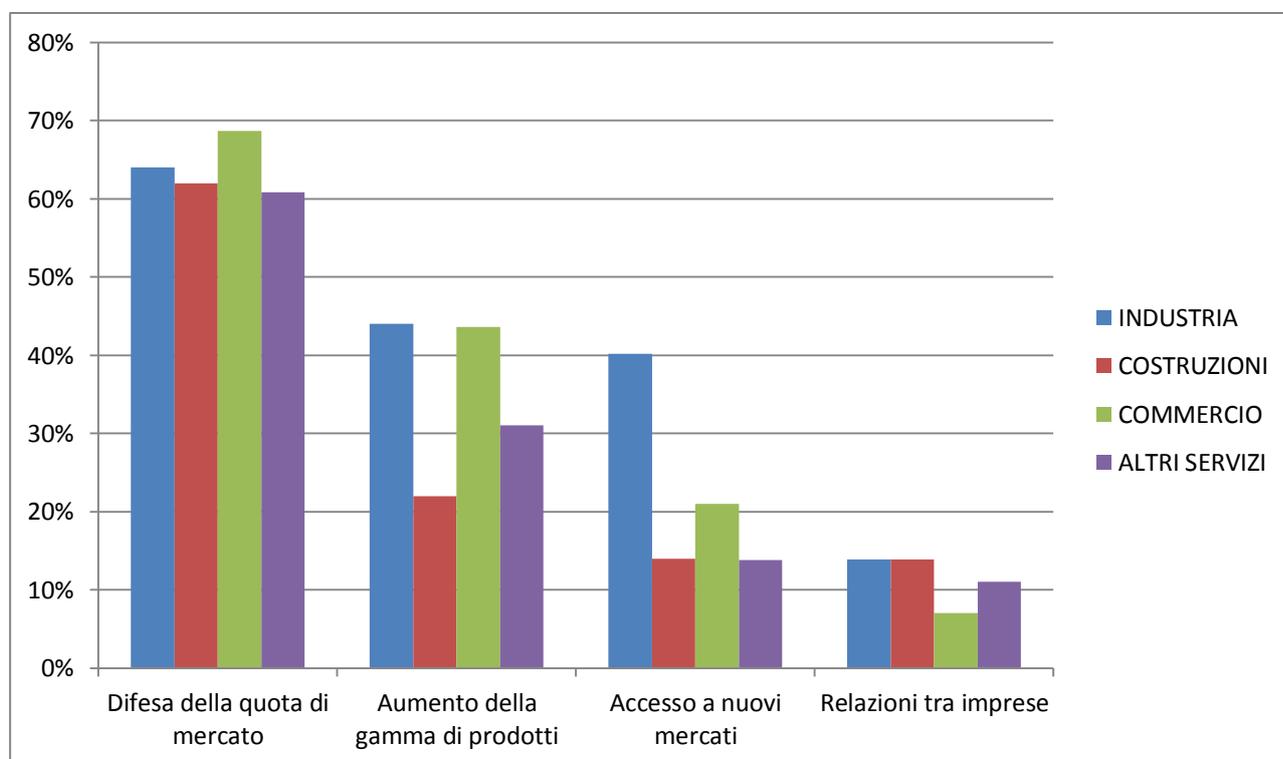


Grafico 4: Principali strategie adottate dalle imprese per classi di addetti. Fonte Istat

Andando ad analizzare queste scelte strategiche in base ai settori anche qui notiamo come la maggior parte di essi abbia scelto come principale strategia di difendere le proprie quote di mercato. Inoltre si nota come le imprese industriali e del commercio privilegiano la differenziazione dei prodotti. Infine notiamo che la strategia di incremento delle relazioni tra imprese rimane la meno adottata, mentre per quanto riguarda l'accesso a nuovi mercati, questa strategia è scelta da quasi il 40% delle imprese industriali, ma solo dal 21% di quelle commerciali e dal 14% da quelle delle costruzioni e dei servizi.

1.5.1 La presenza delle imprese italiane sul mercato globale

Il numero degli esportatori italiani, dopo il crollo della domanda internazionale, ha continuato a crescere, questo anche nel 2012 anno come abbiamo visto di rallentamento del commercio mondiale, ma dove le imprese esportatrici sono arrivate vicino alle 280.000 unità⁵. Questo è una conseguenza del forte deprezzamento dell'euro, che ha consentito a un numero maggiore anche di piccole imprese di affacciarsi per la prima volta sui mercati internazionali. Facendo un'analisi più dettagliata della struttura degli operatori italiani con l'estero, utilizzando i dati Istat relativi al 2012, si possono evidenziare quali sono gli ostacoli alla loro competitività. Tre sembrano essere i fattori principali alla base delle difficoltà competitive dell'Italia sui mercati internazionali: dimensione, diffusione e distribuzione.

Con il termine diffusione ci si riferisce alla propensione all'attività esportativa da parte delle imprese italiane. L'Italia ha numeri di assoluto rilievo per quanto riguarda l'export, infatti presenta 160 mila imprese esportatrici nei mercati dell'Ue e oltre 125 mila nei mercati non Ue, che la rendono la prima nazione per numero di esportatori fuori dall'Ue e seconda solo

⁵ ISTAT (2013), *Rapporto annuale 2013 - La situazione del paese*, Roma

alla Germania per quelli sui mercati comunitari⁶. Nonostante ciò, avendo un tessuto di imprese composto da 3,8 milioni di aziende, la percentuale di quelle che accedono ai mercati esteri è marginale, è solo il 4,2 per cento nella Ue, contro una media di Francia, Germania, Spagne e Regno Unito del 5,4 per cento, e di queste solo la Germania arriva al 10,8 per cento e del 3,3 per cento nell'extra Ue, mentre i concorrenti presi a riferimento arrivano al 4,2 per cento di media e di questi la Germania da sola al 5,3 per cento.

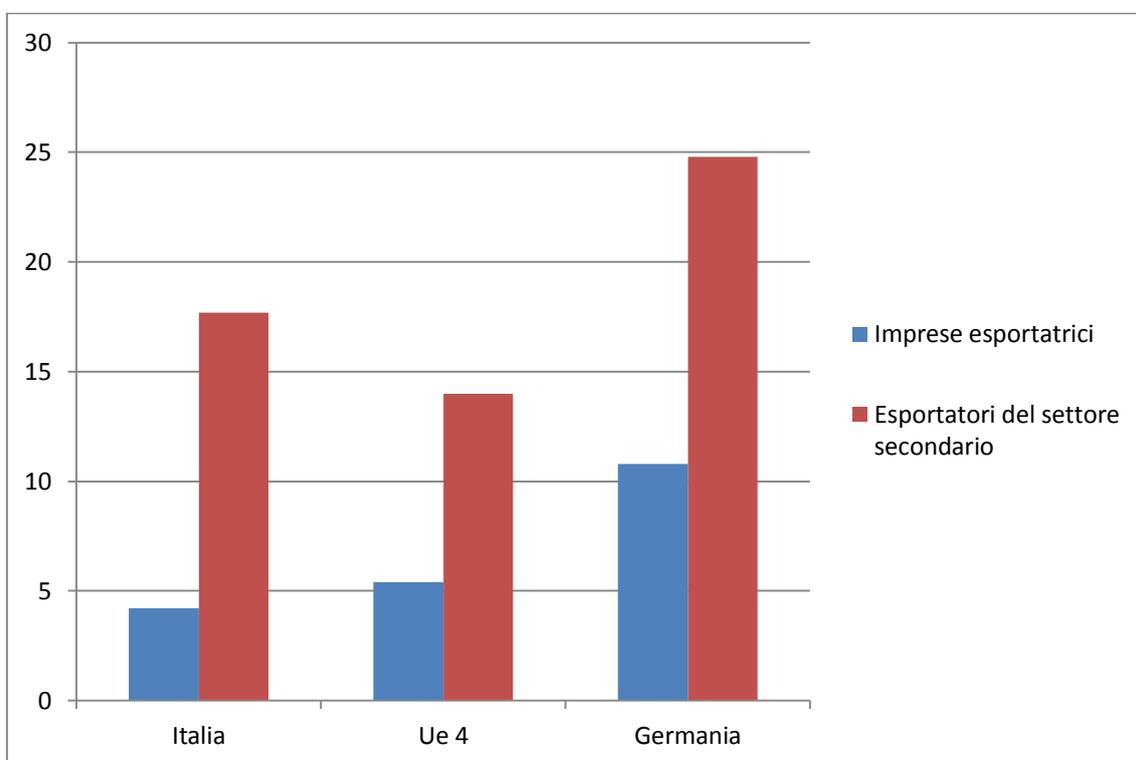


Grafico 5: Incidenza % imprese sui mercati dell'Ue. Fonte Istat

⁶ Brancati R, (2012), *Relazione annuale*. Roma: Banca d'Italia

Queste sono differenze sostanziali, che se azzerate potrebbero portare sui mercati esteri quasi il 30 per cento in più di aziende italiane, più di 45 mila nella Ue e quasi 35 mila sui mercati extra Ue, con di conseguenza un significativo contributo al volume complessivo delle vendite oltre confine.

Questa minor diffusione dell'attività esportativa delle imprese italiane dipende da due fattori principali: quello dimensionale e quello settoriale⁷. Analizzando prima quest'ultimo e considerando i tre settori dell'attività produttiva, vediamo come il settore secondario cioè il settore dell'industria, che comprende i settori estrattiva, manifatturiera, dell'energia e dell'acqua, presenti dei dati allineati rispetto a quelli europei. Le imprese esportatrici sui mercati Ue sono infatti il 17,7 per cento, con una media dei concorrenti che si registra intorno al 14,1 per cento, di cui la sola Germania rappresenta quasi il 25% per cento e su quelli extra Ue sono presenti il 14 per cento delle imprese facenti parte del settore secondario contro una media dei concorrenti del 11,1 per cento. I dati invece sui restanti settori, sono molto meno confortanti, con una percentuale di imprese esportatrici solamente del 2,4 per cento sui mercati Ue e del 1,9 per cento su quelli non Ue, contro rispettivamente una percentuale media del 4,5 per cento e del 3,5 dei concorrenti, evidenziando dunque la mancanza di supporto al comparto industriale che invece possono ricevere i nostri concorrenti europei.

Per quanto riguarda l'aspetto dimensionale abbiamo che in Italia il 99,4 per cento di imprese attive sotto la soglia dei 50 dipendenti, 98,4 per cento la percentuale degli altri concorrenti Ue, di conseguenza risulta superiore la presenza di piccole e piccolissime imprese tra gli esportatori italiani. La conseguenza ovvia è un maggior numero di piccole e piccolissime imprese nell'export, infatti queste rappresentano il 92,4 per cento di quelle esportatrici nei mercati Ue e il 90,5 per cento in quelli non Ue, contro rispettivamente alla media dei concorrenti cioè Francia, Spagna, Regno Unito e Germania rispettivamente del 88,9% per in quello Ue e del 83,5% per cento sui mercati extra Ue.

⁷ ISTAT (2013), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Roma

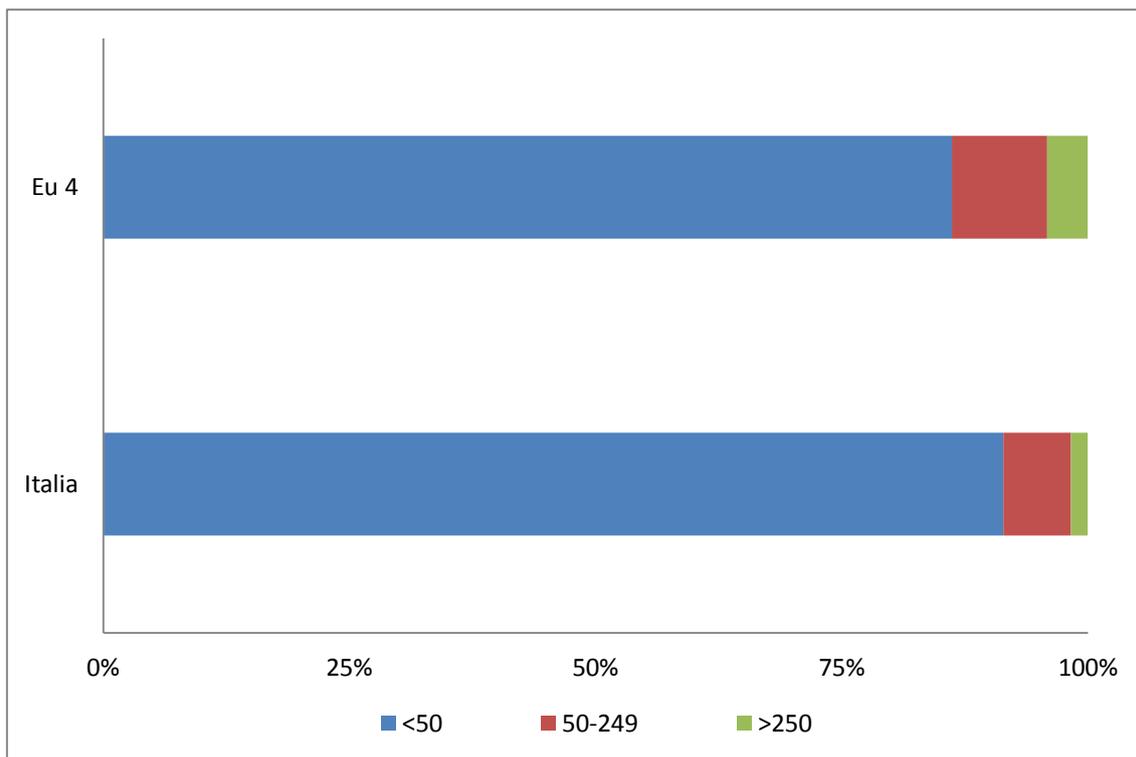


Grafico 6: Composizione % delle imprese esportatrici per classi di addetti. Fonte Istat

Questo nostro tessuto economico amplifica ancor di più le difficoltà dell'export per l'Italia, in quanto visto le dimensioni piccole delle nostre imprese, l'incidenza dei costi fissi per l'approccio ai mercati internazionali e le minori possibilità a diversificare i mercati di destinazione diminuiscono di conseguenza la possibilità di sfruttare appieno le opportunità offerte dai nuovi mercati.

Visto che modificare radicalmente il DNA del tessuto produttivo del nostro paese è prettamente impossibile, si dovrebbero concentrare gli sforzi per migliorare l'ambiente economico, in modo tale da riuscire a mitigare le difficoltà per le nostre piccole medie imprese nell'agganciare i mercati più grandi e complessi i quali, come visto saranno il traino dell'economia mondiale nei prossimi anni⁸. Dunque diffusione inadeguata dell'export e

⁸ Brancati R, Ciferri D, Maresca A (2012), *Innovazione e internalizzazione: le chiavi del successo*. Met, Roma.

limitate dimensioni possono però essere superate, tramite il ricorso ad intermediari commerciali al posto di un accesso diretto ai mercati esteri. Il ritardo dei settori industriali, sottolineato precedentemente, però comprende anche gli operatori italiani del commercio, come le trading companies, i grossisti o la grande distribuzione, i quali ad oggi svolgono un ruolo troppo marginale nel sostenere l'export del nostro paese.

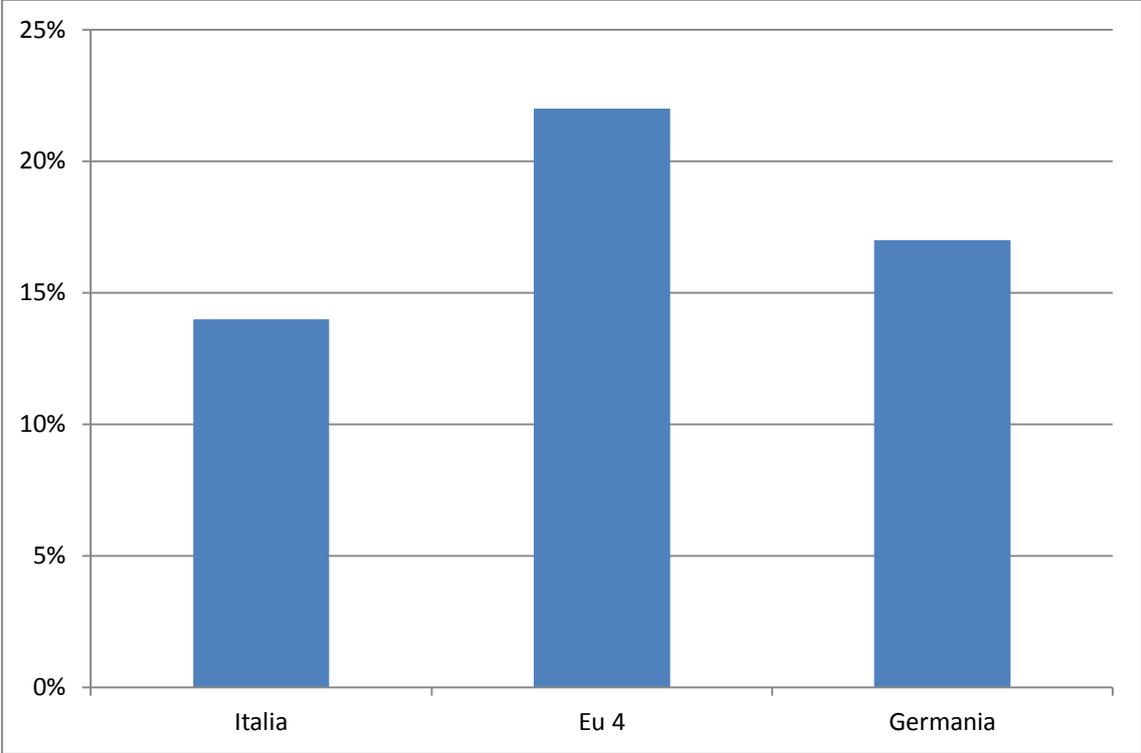


Grafico 7: Incidenza % del valore dell'export realizzato da imprese del commercio. Fonte Istat

In Italia, infatti la quota delle aziende del commercio che contribuiscono alle esportazioni è del 13 per cento, contro il 19% negli altri paesi europei. Questo divario aumenta ulteriormente sui mercati comunitari, dove le aziende del commercio contribuiscono all'export dei propri paesi per il 22 per cento negli altri paesi europei, co solo la Germania che rappresenta una quota del 18% mentre per l'Italia è del 14%. Quindi un sistema distributivo più efficiente potrebbe risultare fondamentale per aggregare l'offerta italiana e fornire inoltre delle piattaforme logistiche, che intercetterebbero meglio le opportunità offerte dalla domanda estera, sostenendo così anche i livelli produttivi e occupazionali italiani.

1.5.2 L'export come motore di R&S, innovazione e crescita

Il cambiamento profondo dello scenario in cui operano le imprese italiane e la ormai presenza strutturale di una domanda interna stagnante e con tassi di crescita modesti, hanno portato molte imprese per sopravvivere a sviluppare una maggiore presenza internazionale. Per essere presenti sui mercati internazionali è però necessario caratterizzarsi sul fronte innovativo ed avere una struttura di ricerca e sviluppo funzionale alle esigenze commerciali⁹. Oggi quindi internalizzazione, ricerca e innovazione rappresentano fenomeni fortemente interconnessi e che possono essere considerati le strategie chiave per un'impresa¹⁰. Attraverso uno studio sulle imprese italiane dell'industria e dei servizi alla produzione, su 25000 imprese¹¹, divise in base alla loro

⁹ De Nardis (2010), *Imprese italiane nella competizione internazionale*, F. Angeli, Milano

¹⁰ Brancati R, (2012). *Crisi industriale e crisi fiscale. Rapporto MET*, Roma

¹¹ ISTAT (2013), *Rapporto annuale 2013 - La situazione del paese*, Roma

Internazionalizzazione si è guardato la correlazione tra il fatturato di esse e la loro attività di ricerca, considerando i due trienni che vanno dal 2008 al 2010, e dal 2010 al 2012 ottenendo i seguenti risultati, Grafico 8.

La percentuale delle imprese che hanno registrato una crescita del fatturato risulta più ampia nel segmento degli operatori internazionalizzati ed attivi nel campo della ricerca, rispetto a quelli che operano sui mercati internazionali senza attività di ricerca e sviluppo e le imprese nazionali. Questo conferma ancora una volta due cose, la prima l'importanza dell'innovazione quando si affronta un mercato globale e la seconda la contrazione della domanda interna, visto che è quella che presenta una crescita del fatturato minore.

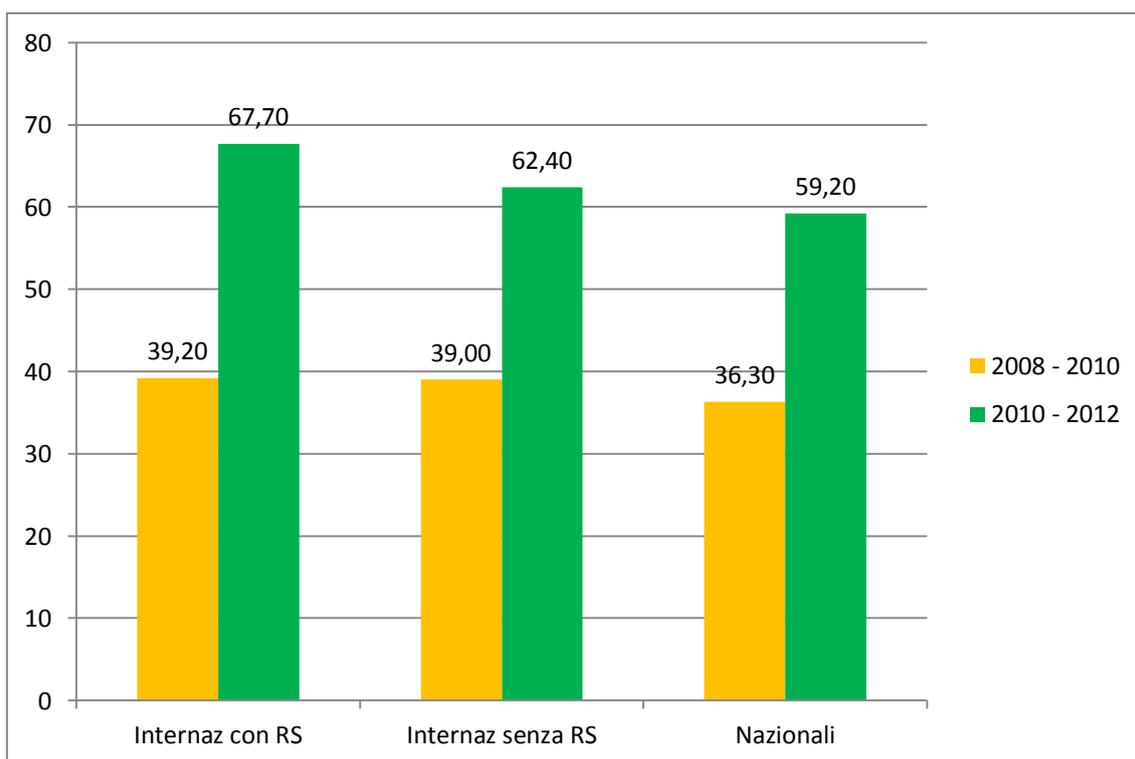


Grafico 8: Percentuale di imprese che ha registrato una crescita del fatturato e confronto sulla base della internazionalizzazione nei periodi 2008 - 2010 e 2010 - 2012. Fonte Istat

Continuando lo studio più nel dettaglio e guardando come la dimensione aziendale possa incidere sulla possibilità di un'impresa di svolgere attività di ricerca e sviluppo, sono state classificate le imprese che internazionalizzate e non in base ai loro numero di addetti e di ognuno di questi si è andato a verificare la percentuale di quelle che svolgono attività di ricerca. I dati ottenuti, Grafico 9

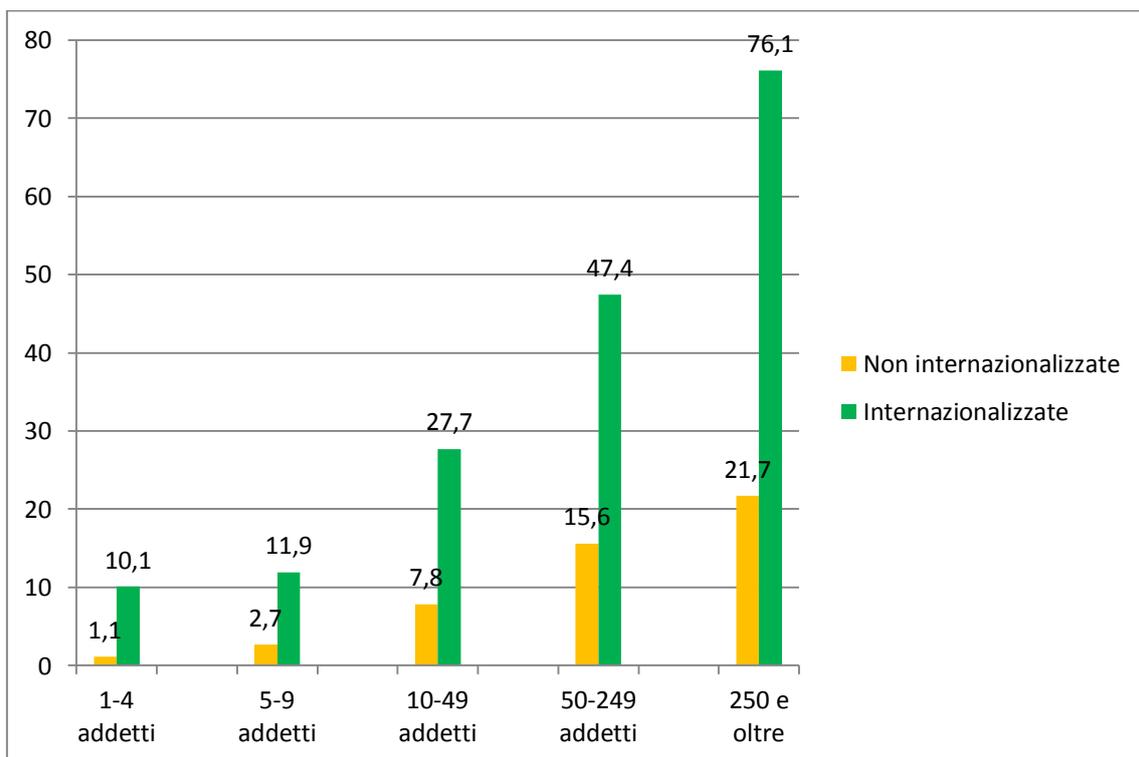


Grafico 9: Percentuale di imprese che svolgono attività di ricerca per classe dimensionale e internazionalizzazione. Fonte Istat

Evidenziano come la classe dimensionale sia fondamentale per sostenere attività di ricerca e sviluppo, vedendo come per le piccole imprese abbiano una quota nettamente inferiore rispetto a quelle di grandi dimensioni, nonostante le prime rappresentino la maggior parte del nostro tessuto produttivo. Inoltre viene confermato il fatto che l'internazionalizzazione è uno dei motivi principali che spinge un'impresa a svolgere attività di ricerca di sviluppo.

CAPITOLO 2

IL CASO AZIENDALE: ISOCLIMA S.P.A

2.1 Finind Group

Finind Group è il nome che identifica il gruppo di appartenenza di Isoclima e che fa capo a Finanziaria Industriale S.p.A., società a capitale privato con sede in Este, Padova. L'attività delle aziende di Finind Group è quella della produzione di prodotti speciali in vetro e materie plastiche. FININD rappresenta oggi una delle maggiori e più complete realtà vetrarie industriali mondiali. Nata nel 1977 come azienda vetraria di trasformazione per l'edilizia, ISOCLIMA ha sviluppato negli anni successivi nuove tecnologie per la realizzazione di vetri compositi con policarbonato per il settore dell'auto blindata e per la protezione balistica di ambienti ad alto rischio. La particolare propensione alla ricerca e sviluppo di prodotti ad elevato contenuto tecnologico e qualitativo hanno consentito alle aziende del gruppo FININD di entrare ed affermarsi rapidamente in diverse altre esigenti nicchie di mercato, con ottimi riconoscimenti a livello internazionale. Oltre che nel settore dell'Auto, i prodotti ISOCLIMA e LIPIK sono oggi apprezzati nel settore Aeronautico, Navale, Ferrotranviario e nel mondo dell'Architettura per la loro tecnologia, sicurezza e qualità.¹²

¹² www.finind.com

FININD GROUP
ФИНИНД ГРУП



Figura 1: Schema Aziendale

Con la dotazione di numerose e diversificate linee produttive dislocate negli stabilimenti in Italia, Messico e Croazia, Isoclima e le Società consociate, può produrre sostanzialmente ogni diversa tipologia di vetro di sicurezza, laminato, temprato termicamente o con procedimento chimico. Perfettamente rispondente alle vigenti normative internazionali, ISOCLIMA può studiare e caratterizzare prodotti vetrari sulla base delle diverse specifiche o esigenze progettuali in merito a:

- a) Resistenza meccanica;
- b) Protezione balistica;
- c) Protezione dall'intrusione;
- d) Protezione acustica;
- e) Controllo solare ed energetico;
- f) Protezione dalle interferenze elettromagnetiche;
- g) Drenaggio delle correnti elettrostatiche;

I settori di mercato in cui ISOCLIMA opera ormai da molti anni, hanno imposto all'Azienda fin dall'inizio, un notevole sforzo per adeguare impianti, sistemi produttivi e metodologie di controllo processo, allo standard qualità richiesto da alcune tra le realtà produttive internazionali più evolute ed esigenti. Fondamentale importanza viene data dall'Azienda al reparto Ricerca e Sviluppo. Oltre all'attività primaria rivolta alla ricerca di nuove tipologie vetrarie da proporre al mercato, i laboratori ISOCLIMA forniscono un prezioso supporto ai servizi tecnici dei vari reparti ed agli uffici commerciali che svolgono spesso attività di consulenza con diversi uffici di progettazione. Vengono progettati e realizzati sistemi di controllo e di verifica della qualità per attestare che le nuove tipologie o composizioni vetrarie messe a punto nei laboratori ISOCLIMA, rispondano ai diversi requisiti richiesti dal progetto o dalle normative di riferimento. La diversificazione dei mercati oltre ad essere stata da sempre la politica strategica dell'Azienda, è stata favorita certamente anche dalla capacità di trasferire ed adattare con successo, le tecnologie innovative di processo e di prodotto, alle specifiche esigenze dei singoli mercati. Dalla tecnologia utilizzata per i prodotti compositi destinati al settore Aeronautico ed Automobilistico, non è stato difficile per ISOCLIMA dirigere le proprie conoscenze anche verso nicchie di altri settori di mercato, come quello Ferrotranviario, Nautico e dell'Architettura.

2.2 I Mercati

2.2.1 Automobili Blindate



Figura 2: Land Rover Discovery 3 Armoured

ISOCLIMA è leader mondiale nella produzione di vetri antiproiettile ed anti scheggia con policarbonato, per i veicoli blindati ad uso militare e civile. Lavorando a stretto contatto con le più importanti case automobilistiche internazionali, sono state studiate e messe a punto negli ultimi anni particolari tipologie innovative in composito, con l'utilizzo anche di sistemi integrati in acciaio balistico. Grande importanza viene data infatti non solo alle sistematiche verifiche del livello di sicurezza e di protezione del pannello vetrato, con i test balistici eseguiti presso il poligono interno all'azienda, ma anche alle modalità applicative dei vetri ed alle connessioni con le parti cieche dello stesso veicolo. I vetri antiproiettile sono disponibili

con sistemi anti appannamento e riscaldanti inclusi nel vetro stesso ed inoltre è possibile avere antenne inglobate per frequenze radio telefoniche, GPS o emittenti radio. Si possono realizzare diversi coating per il controllo solare. Tutte queste opzioni permettono alla clientela una vasta scelta di personalizzazione della vettura blindata garantendo il massimo del comfort.

2.2.2 Automobili da competizione



Figura 3: Aston Martin DBR9

Dal 1994 ISOCLIMA fornisce i propri prodotti in vetro e materiale composito per i campionati Super Touring BTCC (British Touring Car Championship), DTM (Deutsche Tourenwagen

Masters), JGTC (Japan GT Championship), FIA GT1-GT2-GT3 (GT World Championship) e WTCC (World Touring Car Championship).

La tecnologia utilizzata per la produzione di vetri ultraleggeri in policarbonato deriva dall'esperienza nelle realizzazioni di parabrezza e cupolini per aerei militari in materiale composito. Questa loro conoscenza gli permette di realizzare vetri dalla forma complessa pur mantenendo una eccellente qualità ottica. Le principali caratteristiche dei prodotti SPORT POLYCARBONATE di ISOCLIMA in policarbonato per vetture sportive sono:

- una riduzione di più del 50% del peso (questo permette di abbassare il baricentro del veicolo) se comparato con un vetro di spessore equivalente;
- aumento della resistenza agli impatti senza la produzione di schegge;
- coating proprietari per sistemi anti-appannamento e protettivi (coating anti graffio);
- sistemi riscaldanti a microfilari;
- miglior resistenza alla formazione di schegge o incrinature dovute all'impatto con sassi, riducendo la necessità di sostituzione dei vetri, essenziale questo nel caso di gare di durata.

2.2.3 Auto esclusive e di design



Figura 4: Lamborghini Murcielago

Le aziende del gruppo FININD possono offrire prodotti di alta qualità sia alle aziende automobilistiche che richiedono piccole produzioni per lo sviluppo e test di nuovi veicoli, sia a quelle aziende che operano in nicchie di mercato o che rappresentano marchi di prestigio. Inoltre grazie alla loro capacità di progettare e sviluppare serie di pochi pezzi, le aziende del gruppo FININD sono state scelte da molti dei principali costruttori d'automobile e centri di design che richiedono prodotti di alta qualità, design all'avanguardia utilizzando prodotti in vetro e policarbonato per i loro prototipi e show cars.

2.2.4 Architettura, edilizia ed edifici blindati



Figura 5: Canary Wharf (Londra)

Anche per l'architettura i prodotti ISOCLIMA hanno trovato spesso collocazione in molti prestigiosi progetti internazionali, grazie soprattutto all'elevato standard qualitativo ed alla consolidata competenza e predisposizione per lo sviluppo di prodotti innovativi.

Nell'architettura contemporanea si è sviluppata, negli ultimi anni, una forte propensione alla realizzazione di progetti in vetro e acciaio, sia con vetri piani che curvi. Si tratta di applicazioni strutturali di notevole effetto estetico che richiedono, tuttavia, al progettista un'approfondita conoscenza dei materiali e del loro comportamento in questi particolari sistemi di fissaggio.

Se il comportamento meccanico del vetro ed i valori di resistenza ammissibili o di progetto sono oggi diventati argomenti di facile consultazione per il progettista, molto più difficile e complessa è la corretta valutazione qualitativa di un vetro, in particolare per quanto riguarda

i requisiti di resistenza meccanica ottenuti con processi di tempra termica o indurimento chimico. Gli sviluppi della scienza che studia il vetro, hanno consentito di migliorare notevolmente la conoscenza dei meccanismi che presiedono al comportamento meccanico di questo straordinario materiale, specialmente per quanto riguarda il mantenimento dei requisiti fisici in condizione di fatica statica o dinamica. Con adeguati e precisi controlli di processo nei cicli di tempra termica o indurimento chimico, è possibile oggi assicurare una corretta valutazione qualitativa del prodotto al fine di accertare che i requisiti meccanici del vetro trasformato siano perfettamente conformi ai valori progettali prefissati.

I vetri di ISOCLIMA, siano essi piani o curvi, laminati, temprati termici o induriti chimicamente, hanno trovato collocazione in molti prestigiosi progetti internazionali grazie all'elevato standard qualitativo e alla consolidata competenza tecnica.



Figura 6: Ambasciata Italiana (U.S.A.)

Inoltre ISOCLIMA si pone oggi certamente tra i maggiori produttori mondiali di pannelli trasparenti compositi, in vetro e policarbonato, o solo vetro, ad altissima resistenza balistica, anti bomba ed antisfondamento. Questo grazie all'esperienza pluridecennale, la presenza all'interno dell'azienda di un poligono privato unitamente a personale tecnico qualificato, sono la garanzia che qualsiasi sia il livello di protezione richiesto, ISOCLIMA saprà trovare la soluzione migliore. Sono quindi tutti gli ambienti ad alto rischio come le banche, le gioiellerie, le ambasciate, i ministeri e le carceri, la normale destinazione dei pannelli ISOCLIMA, che oltre ad assicurare il livello di protezione richiesto, garantiscono le caratteristiche qualitative del prodotto nel tempo.

2.2.5 Ferrotranviario



Figura 7: Eurotram Strasburgo

Il Gruppo FININD ha la possibilità di produrre, nei propri stabilimenti di ISOCLIMA e LIPIK, parabrezza, finestrini passeggeri, vetri per interni e ogni altro tipo di vetratura, come

coperture per luci o indicatori di direzione, per qualsiasi tipo di veicolo ferroviario, metropolitano o tranviario. Il Gruppo FININD ha sviluppato una ineguagliabile leadership nella produzione di pannelli di grandi dimensioni, sia piani che curvi, in vetro e materiale composito, come dimostrato dal parabrezza dell'Eurotram di Strasburgo, ad oggi il più grande parabrezza a doppia curvatura in servizio.

La recente attivazione di un nuovo impianto di coating ha aumentato ulteriormente le capacità di sviluppo. Grazie a questo coater oggi possono realizzare, su parabrezza di ogni dimensione, sistemi riscaldanti utilizzando depositi metallici conduttivi.

Il Gruppo FININD dispone di tutte le attrezzature di test necessarie per qualificare i vetri del settore ferrotranviari secondo le norme EN 15152, NF F 15-818, UIC 651 and GM/RT 2456 o altre.

2.2.6 Aeronautica



Figura 8: Aermacchi MB339

Il settore aeronautico è una importante nicchia di mercato dove ISOCLIMA è presente ormai da diversi anni. Le severe specifiche sul prodotto ed i particolari requisiti ottici e di resistenza richiesti, hanno costituito infatti una forte motivazione alla crescita sul piano qualitativo e sulle metodologie produttive aziendali. ISOCLIMA produce parabrezza in composito acrilico/policarbonato e “canopies” in acrilico, sia per aerei civili che militari. ISOCLIMA fornisce inoltre vetri trasformati con processi di tempra termica e indurimento chimico come componenti destinati ai parabrezza per l’industria aerospaziale.

2.2.7 Veicoli Militari



Figura 9: Iveco LMV (Light Multirole Vehicle)

ISOCLIMA ha sfruttato la sua esperienza tecnologica del blindato settore civile per dare protezione affidabile anche nel settore militare. Basandosi sulla sua capacità innovativa rinomata a livello internazionale, grazie alle conoscenze ingegneristiche più sofisticate, oggi ISOCLIMA è in grado di offrire la più ampia scala di prodotti secondo le specifiche standard NATO STANAG 4569 Livello 1-2-3. Con i vetri più leggeri e sottili al mondo, che anche alle condizioni climatiche più estreme mantengono le loro performance, le soluzioni di ISOCLIMA sono indirizzate perfettamente alle esigenze militari del ventunesimo secolo. ISOCLIMA trasforma così le forze armate nei territori di crisi internazionali dotandole di un equipaggiamento moderno. Al centro della filosofia del prodotto ci sono sempre affidabilità e efficacia. ISOCLIMA offre sistemi riscaldanti su tutta la superficie con microfilari e con

coating, schermature elettromagnetiche, coating riflettenti IR, nonché telai in acciaio e alluminio, solo per citare alcune delle opzioni più comuni.

2.2.8 Nautica



Figura 10: Azimut Yachts - AZ 116 Fly

Il settore nautico in questi ultimi anni ha sentito l'esigenza di rinnovarsi nella forma e nel comfort. L'apporto di ISOCLIMA è stato quello di introdurre anche nel settore nautico il concetto di vetro strutturale incollato, già da tempo consolidato nel settore dell'auto. L'eliminazione del telaio di contenimento del pannello vetrato, e l'utilizzo di vetri per il controllo solare, ha portato infatti ad un netto miglioramento funzionale ed estetico fornendo, in particolare al designer, la possibilità di dare alle linee curve e sinuose

dell'imbarcazione la massima continuità anche in corrispondenza della superficie vetrata. L'approfondita conoscenza delle problematiche legate all'incollaggio del vetro su strutture dinamiche, della compatibilità dei diversi materiali utilizzati, delle caratteristiche ottiche ed energetiche dei prodotti vetrari, nonché delle diverse tecniche di lavorazione e indurimento del vetro, hanno consentito ad ISOCLIMA di imporsi anche in questo mercato con soluzioni propositive di grande interesse per il settore.

Nel 1995 con l'installazione di un impianto di riscaldamento chimico, ISOCLIMA iniziò ad offrire al settore nautico un prodotto estremamente innovativo e cioè un vetro laminato curvo con specifiche proprietà strutturali. Questo tipo di vetro ha permesso ai designers di liberarsi delle precedenti limitazioni imposte dalla vecchia tecnologia e cioè dal vetro temprato termicamente, in quanto presentava caratteristiche di minor spessore e maggior leggerezza che lo rendono anche molte più flessibile. Infatti la curvatura e il successivo processo di tempratura rese possibile la produzione di innumerevoli vetri di varie dimensioni e forme, anche cilindriche le quali quest'ultime ridussero gli investimenti in altre tecnologie. Negli ultimi vent'anni ISOCLIMA ha introdotto numerose innovazioni tecnologiche nella industria nautica. Le più importanti sono:

- 1980 – pannelli composti da vetro e policarbonato, tecnologia che ha eliminato l'utilizzo di un rivestimento blindato;
- 1995 – Vetri di grandi dimensioni curvati laminati con caratteristiche strutturali prodotti con un processo di tempratura termica;
- 2000 – Vetri temprati termicamente, circolari e antiriflesso;
- 2002 – Vetro laminato con pellicola plastica per il controllo solare. Questa innovazione protegge il vetro contro il surriscaldamento che comporta la perdita di robustezza dello stesso.
- 2003 – Vetro riscaldato o con un rivestimento resistente anti-gelo e anti-appannamento per parabrezza o altri vetri che richiedono buona visibilità in condizioni estreme.

- 2005 – Schermi di vetro per la protezione delle persone o per la protezione da strumenti elettromagnetici che possono causare interferenze.
- 2006 – Vetro con pellicola traslucida per il controllo della luce e la produzione di varie superficie trasparenti.
- 2009 – Vetro laminato con particolari caratteristiche per una maggiore resistenza alla rottura ed alla pressione.

2.3 I Prodotti

Isoclima offre una serie di prodotti di alto livello, con diverse e specifiche possibilità d'impiego a seconda delle esigenze esposte dal cliente che si rivolge all'azienda. Caratteristica peculiare della produzione è l'accoppiata di vetro ad altri materiali, come il policarbonato, che ne elevano al massimo le prestazioni. Infatti non si parla più di vetri puri, ma di pannelli. Questa particolarità e i successivi sviluppi tecnologici hanno reso Isoclima la leader indiscussa nel mercato di riferimento per anni. Ogni tipologia di prodotto gode ad oggi di certificazioni specifiche che ne garantiscono l'efficacia, la qualità e l'eccellenza di produzione. Isoclima dispone inoltre dei mezzi per conferire al pannello qualsiasi forma o curva si desideri al fine di mantenere l'armonia del design, qualsiasi sia l'impiego finale del pannello e qualunque sia il settore di destinazione.

2.3.1 Omniarmor

È un pannello trasparente di sicurezza antiproiettile ad alta tecnologia, destinato alla protezione degli edifici pubblici, residenziali e commerciali e per veicoli blindati civili e militari. È stato studiato, progettato e concepito per resistere ad attacchi balistici ad elevata intensità ed a tentativi anche prolungati di sfondamento, nonché all'azione combinata di entrambi.

OMNIARMOR unisce la proprietà strutturale del polycarbonato, alla resistenza alle modalità di deterioramento tipiche del vetro. Disponibile in varie forme e misure, i pannelli OMNIARMOR risolvono ogni problema di sicurezza, rispettando e favorendo le esigenze architettoniche e di design. Rispetto ad altre blindature trasparenti, OMNIARMOR vanta, a parità di resistenza balistica, una riduzione di peso di almeno il 40%, vantaggio che si traduce in notevoli risparmi nelle fasi di progettazione e installazione, nonché in quelle d'uso e manutenzione. La riduzione di peso comporta inoltre una serie di benefici, tra cui minori problemi di sovrastrutture e di applicazione e minore usura delle parti apribili. L'insonorizzazione, grazie all'elasticità propria del polycarbonato, è nettamente superiore ad altre pannellature. La qualità ottica di OMNIARMOR, frutto di un costante lavoro di ricerca, consente una perfetta trasmissione dell'immagine. I pannelli di OMNIARMOR mantengono la loro stabilità sia sotto l'azione dei raggi ultravioletti, sia in caso di improvvisi sbalzi di temperatura.

2.3.2. Omnilite

È un pannello multistrato in vetro e pellicole di polycarbonato, progettato per combinare la massima trasparenza alla più elevata resistenza allo sfondamento. OMNILITE è un prodotto polivalente, dalle particolare leggerezza e solidità che abbinate alle molte possibilità di

sagomatura, piana e curva, ne fanno un ottimo materiale di costruzione per l'edilizia, ma anche per la fabbricazione di veicoli aerei, navali e ferroviari. Infatti, grazie ad un brevetto esclusivo, la stratificazione di ogni pannello può essere aumentata fino a soddisfare le più specifiche esigenze di sicurezza, senza che le qualità di trasparenza e flessibilità vengano compromesse. OMNILITE è un materiale trasparente, dall'ottima trasmissione ottica e ad altissima resistenza contro ogni tipo di urto. Più sottile e leggero, in media del 40% - 60%, rispetto ai prodotti simili, si presta ad essere montato su intelaiature più snelle, riducendo notevolmente i costi di installazione e di manutenzione e aumentando le possibilità di applicazione. Progettato principalmente per la sicurezza, OMNILITE è un ottimo isolante acustico, si mantiene stabile alle temperature e inalterabile al calore, offrendo così una soluzione unica ai diversi problemi di progettazione. Frutto di una continua attività di ricerca e sperimentazione, OMNILITE è disponibile anche in versioni speciali.

2.3.3. Isolite

È un pannello che racchiude al proprio interno un film a cristalli liquidi che gli consente, con un interruttore, di passare da trasparente a colorato in un attimo. I pannelli ISOLITE sono studiati per creare ambienti luminosi e accoglienti che possono, a seconda delle necessità, diventare privati e riservati. Garantiscono:

- un'elevata trasmissione luminosa;
- resistenza ai raggi UV;
- sicurezza elettrica;
- stabilità nel tempo delle caratteristiche ottiche.

2.3.4 Cromalite

È un pannello stratificato che incorpora un film elettroottico basato sulla tecnologia SPD (Suspended Particles Device). Il sistema viene attivato dalla presenza di un campo elettrico in grado di orientare particelle sospese all'interno del film. In questo modo è possibile effettuare un controllo della radiazione solare trasmessa in maniera molto efficace nel range visibile e sicuramente significativa nel range solare. Il Cromalite viene presentato in due versioni:

- Cromalite Dark che consente un livello di attenuazione della radiazione visibile inferiore all'1%.
- Cromalite Light che permette di ottenere, nello stato attivato, valori più alti di trasmissione della radiazione visibile (fino al 50%).

I prodotti CROMALITE sono certificati secondo gli standard europei CENELEC.

2.3.5 Veblite

È un pannello con all'interno l'SPD-Smart Control, la tecnologia per il controllo solare e della privacy di Isoclima, che funziona come una tenda veneziana. È strutturata in più segmenti completamente controllabili, che forniscono un'istantanea ombreggiatura personalizzabile e azionabili individualmente per creare l'effetto ascendente, discendente o laterale. Questo pannello è un valido aiuto per controllare i livelli di calore entrante e di privacy. L'azienda offre due versioni del prodotto:

- VEBLITE Dark è il pannello scuro, in grado di bloccare oltre il 99,5 % della luce visibile in entrata;

- VEBLITE Light invece offre livelli elevati di trasmissione della luce quando è completamente chiaro.

Il pannello VEBLITE è un'evoluzione tecnologica di praticità e design di CROMALITE, pannello invece composto da un singolo segmento controllabile che cambia il proprio livello di ombreggiatura istantaneamente e con precisione in qualsiasi punto. VEBLITE è testato e conforme alle norme europee CENELEC.

2.3.6 Secur, Pc Secur, Secur Marine

È un pannello trasparente di sicurezza antiproiettile ad alta tecnologia, destinato alla protezione degli edifici pubblici, residenziali, commerciali e dei veicoli civili. È stato concepito per resistere ad attacchi balistici ad elevata energia, a tentativi anche prolungati di sfondamento, nonché all'azione combinata di un attacco balistico e di sfondamento. Disponibile in varie forme e misure, i pannelli SECUR risolvono ogni problema di sicurezza, rispettando e favorendo le esigenze architettoniche e di design. SECUR è disponibile sia nella versione No-Spall, senza alcuna proiezione di schegge, che nella versione Lo-Spall, con limitata proiezione di schegge. La qualità ottica di SECUR, frutto di un costante lavoro di ricerca, consente una perfetta trasmissione dell'immagine. I pannelli di SECUR mantengono la loro stabilità sia sotto l'azione dei raggi ultravioletti, sia in caso di improvvisi sbalzi di temperatura. Pc SECUR è la variante del pannello completamente in policarbonato che viene utilizzato nell'ambito aerospaziale e nei veicoli da competizione. La sua leggerezza, la plasticità, la semplicità di sagomatura ed allo stesso tempo la sicurezza lo rendono il pannello perfetto per questo genere di utilizzo.

2.3.7 Omnigard

È un vetro con elevate capacità antisfondamento e antirapina sviluppato espressamente per l'industria automobilistica. È composto dal vetro, temprato o laminato, originale della vettura al quale vengono applicati internamente uno o più strati di materiale plastico come polietilene, policarbonato o altro a seconda del livello di protezione richiesto, aumentando così la resistenza allo sfondamento. L'utilizzo dei vetri originali, unito al ridotto incremento di spessore che si ottiene con l'applicazione dei materiali plastici, fanno sì che l'installazione di OMNIGARD non richieda, nella maggior parte dei casi, alcuna modifica alla vettura, ma solo la sostituzione dei vetri stessi. Le forze di polizia utilizzano sulle loro vetture vetri OMNIGARD in quanto conferiscono al mezzo stesso capacità di resistenza alla sommosa. Utenti privati utilizzano sempre più spesso parabrezza OMNIGARD in quanto forniscono un'elevata sicurezza dagli impatti di oggetti scagliati contro la vettura.

2.3.8 Emigard

È un pannello composito di vetro stratificato o vetro e policarbonato con la capacità di schermare le onde elettromagnetiche emesse dai vari dispositivi elettronici. In quanto avanguardia tecnologica, Isoclima ha messo a punto un particolare film metallico, sottilissimo, che laminato con il pannello conferisce al vetro la particolarità di non lasciar fuoriuscire dati preziosi, altrimenti captabili. Il pannello è la perfetta risposta a coloro che esprimono l'esigenza della sicurezza dei propri dati, impedendo la fuoriuscita delle onde, e a coloro che hanno bisogno di mantenere la principale caratteristica del vetro: la trasparenza.

2.3.9 Magiclite

È un pannello ottenuto dalla laminazione di uno speciale film brevettato che utilizza LED senza l'uso di antiestetici microfilari. Svariate sono le sue possibili applicazioni come: soffitti, balaustre e divisori utilizzabili in vari settori per creare spettacolari effetti luminosi preservando la trasparenza. Il risultato è un pannello multitasking, illuminante e altamente decorativo. Il pannello è disponibile in varie cromie ed i LED nei colori blu, verde, rosso, giallo, bianco. Il tempo di accensione è inferiore ai 10 ms e amperaggio ed alimentazione variano a seconda della trama dei LED all'interno del pannello. Le dimensioni massime di lavorazione che Isoclima può raggiungere sono 1400x3800 mm, con uno spessore che può variare dai dagli 8 ai 40 mm.

2.4 La Tecnologia

2.4.1 Protezione Solare, Trattamento Anti IR.

Con l'aumento consistente dell'utilizzo delle vetrate e delle loro superfici sempre maggiori, soprattutto per migliorare la visibilità e l'estetica, sono venute alla luce alcune problematiche che devono essere tenute in considerazione per ottenere prestazioni efficienti in termini sia di comfort che di risparmio energetico. La risposta di Isoclima a questo genere di problematiche è il trattamento anti IR, un vero e proprio filtro selettivo che agisce come elemento di protezione solare. È applicato nelle composizioni di vetro stratificato qualora vi sia la necessità di ottimizzare la funzione di protezione solare mantenendo elevati livelli di trasparenza. La sua efficacia è particolarmente significativa poiché lavora riflettendo la quota infrarossa della radiazione solare incidente.

2.4.2 Tecnologia a cristalli liquidi PDCL

Il film a cristalli liquidi denominato PDLC (Polymer Dispersed Liquid Crystal) è inserito nei pannelli ISOLITE per mezzo di un esclusivo processo di laminazione fra due lastre di vetro o di materiale plastico. I cristalli liquidi, in assenza di campo elettrico, presentano le molecole orientate in modo casuale, consentendo una buona diffusione della luce ma bloccando completamente la visibilità. Il risultato è un vetro completamente bianco, dove la luce filtra senza rendere possibile la visione. L'induzione di una piccola carica elettrica provoca l'allineamento delle molecole dei cristalli liquidi, rendendo di conseguenza possibile il

passaggio dei raggi luminosi. Il pannello diventa quindi immediatamente trasparente, permettendo una visibilità del tutto simile a quella di un vetro tradizionale.

2.4.3 Tecnologia SPD

Il film elettroottico, basato sulla tecnologia SPD (Suspended Particles Devices) ed inserito nei pannelli CROMALITE e ISOLITE, consiste in un sistema colloidale multifase a matrice completamente polimerizzata in grado di modulare la trasmissione della radiazione elettromagnetica incidente in tutto il range visibile fino a parte del vicino infrarosso. Il sistema viene attivato dalla presenza di un campo elettrico in grado di orientare particelle sospese all'interno del film. Questo sistema permette di effettuare un controllo della radiazione solare trasmessa in maniera molto efficace nel range visibile e sicuramente significativa nel range solare. Il film elettroottico può inoltre essere combinato nel pannello stratificato con vetri colorati o vetri e altri film con rivestimenti sottili filtranti per esaltare alcune caratteristiche particolari (colorazioni o schermaggio solare).

2.4.4 Tecnologia NRGtech-Blast System

NRGtech, l'innovativo sistema anti esplosione, comprende un telaio in PVC molto resistente rafforzato se necessario con inserti in acciaio o cornici in alluminio. Le componenti trasparenti sono assemblate con vetro multistrato resistente agli urti, il cui spessore varia a seconda del livello di minaccia. Le soluzioni includono finestre fisse e mobili, vetrine, porte in vetro sigillate e cortine. Vengono fornite protezione ad edifici critici e per tutti i tipi di

strutture e valutazioni in merito ai livelli di rischio correlati. Le avanzate capacità, un meccanismo di sospensione unico (patent pending) ed gli speciali pannelli stratificati di vetro, consentono a questo sistema di essere sufficientemente flessibile per assorbire le più intense esplosioni.

Comprovato il successo nel doppio test di esplosione di 830kg TNT da una distanza di 35 metri, NRGtech può sostenere più di un solo colpo e rimane completamente funzionante. Progettato esclusivamente per mitigare l'impatto di un'esplosione su un edificio e per proteggere coloro che si trovano all'interno da detriti ed ulteriori danni. NRGtech abilita la finestra ad assorbire l'energia di esplosione e quindi a neutralizzare l'impatto dell'esplosione. Le finestre con questa tecnologia sono esteticamente uguali alle normali finestre e non necessitano di aggiunte esterne che ne rovinino l'aspetto.

2.4.5 Trattamento di Tempra Termica

Nel trattamento di tempra termica, il sistema di sollecitazione residua si ottiene attraverso gradienti termici transitori che si determinano nella fase di rapido raffreddamento da temperature al di sopra della temperatura di transizione vetrosa. Il processo si basa sul rapido raffreddamento del componente una volta portato a temperature superiori a quella di transizione del vetro. Il tutto avviene in due fasi:

- Fase 1: Riscaldamento del pannello a 620°/640° C in cui si viene a creare una differenza di temperatura tra superficie e interno che evita la formazione di problematiche e deperimento del vetro;
- Fase 2: Raffreddamento veloce del pannello. Questo rapido raffreddamento genera un gradiente di temperatura tra zona interna e superficie che provoca un ritiro differenziale, causa dell'insorgenza degli sforzi residui di compressione in superficie.

2.4.6 Trattamento di Tempra Chimica

La tempra chimica è un trattamento di superficie che avviene a temperature al di sotto di quella di transizione vetrosa. I vetri da trattare vengono immersi in un bagno di sali fusi di potassio a temperature superiori a 380° C, producendo per effetto dei gradienti dei rispettivi potenziali elettrochimici uno scambio ionico tra gli ioni sodio di superficie presenti nel vetro e gli ioni potassio contenuti nel sale. L'introduzione di ioni di potassio con dimensioni notevolmente superiori a quelle degli ioni di sodio, comporta come conseguenza, l'instaurarsi di un sistema di sollecitazioni residue caratterizzato da tensioni di compressione sulla superficie compensate da tensioni di trazione all'interno del vetro.

2.4.7 Versione No-Spall

La versione No-Spall interessa i pannelli OMNIARMOR e SECUR, oltre al Pc SECUR. Consiste nella non proiezione di schegge in caso di aggressione poiché i vetri compositi No-Spall terminano con un pannello di vetro all'esterno, quindi dalla parte passibile di attacco, mentre la superficie interna è rivestita con un pannello in policarbonato che rimane integro. I pannelli OMNIARMOR No-Spall vengono forniti con un particolare trattamento antigraffio che protegge la superficie del policarbonato dall'abrasione, conferendogli una notevole durezza. I pannelli SECUR sono disponibili anche in versione Lo-Spall, ovvero con limitata proiezione di schegge.

2.4.8 Sputtering

Il processo di magnetron sputtering consiste nella generazione e confinamento di un plasma di gas Argon (gli ioni positivi di Argon) attraverso un campo elettrico, bombardando la superficie della sorgente del materiale da depositare estraendone particelle su scala molecolare e atomica, che vanno a raccogliersi sulla superficie del substrato vetro. Il processo deposita quindi strati sottili, conduttori o semiconduttori sui pannelli di vetro e va a rivestire superfici curve di grandi dimensioni, raggiungendo prestazioni di assoluta eccellenza in termini di resistività elettrica e trasmissione luminosa. In Isoclima sono presenti due impianti di applicazione del processo, uno di dimensioni ridotte, l'altro molto più grande, per rispondere alle diverse configurazioni del prodotto.

Capitolo 3

Analisi del Settore Navale

3.1 Il settore navale

Il settore navale è uno di quei settori che ha avuto una crescita esponenziale partita alla fine degli anni novanta e conclusasi nel 2008/2009, dove ha raggiunto il picco massimo di ordinativi, come riportano le statistiche del Global Order Book.¹³

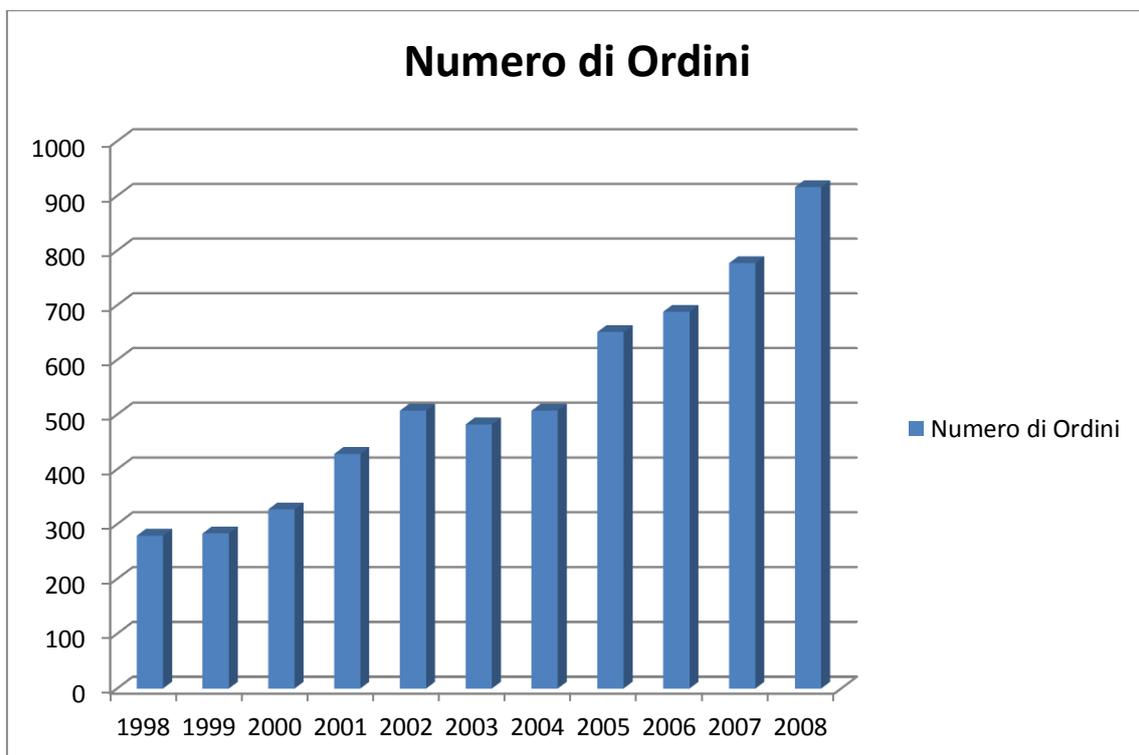


Grafico 10: Numero ordini yacht. Fonte Global Order Book 2008

¹³ SuperyachtGroup(2008), *Global Order Book*, London

Come vediamo dal Grafico 10 dal 1998 al 2008 il settore ha avuto una crescita senza precedenti, con una produzione mondiale più che triplicata in dieci anni. Infatti, come vediamo dai dati riportati dal Global Order Book, rivista specializzata del settore, la quale riporta gli yacht prodotti a partire dagli 80 piedi, cioè da 24 metri, il settore è cresciuto arrivando al 2008 ad una produzione di 916 yacht, con una crescita rispetto l'anno precedente del 17.9% ed quasi quadruplicata rispetto al 1998, anno in cui vennero prodotti 241 yachts.

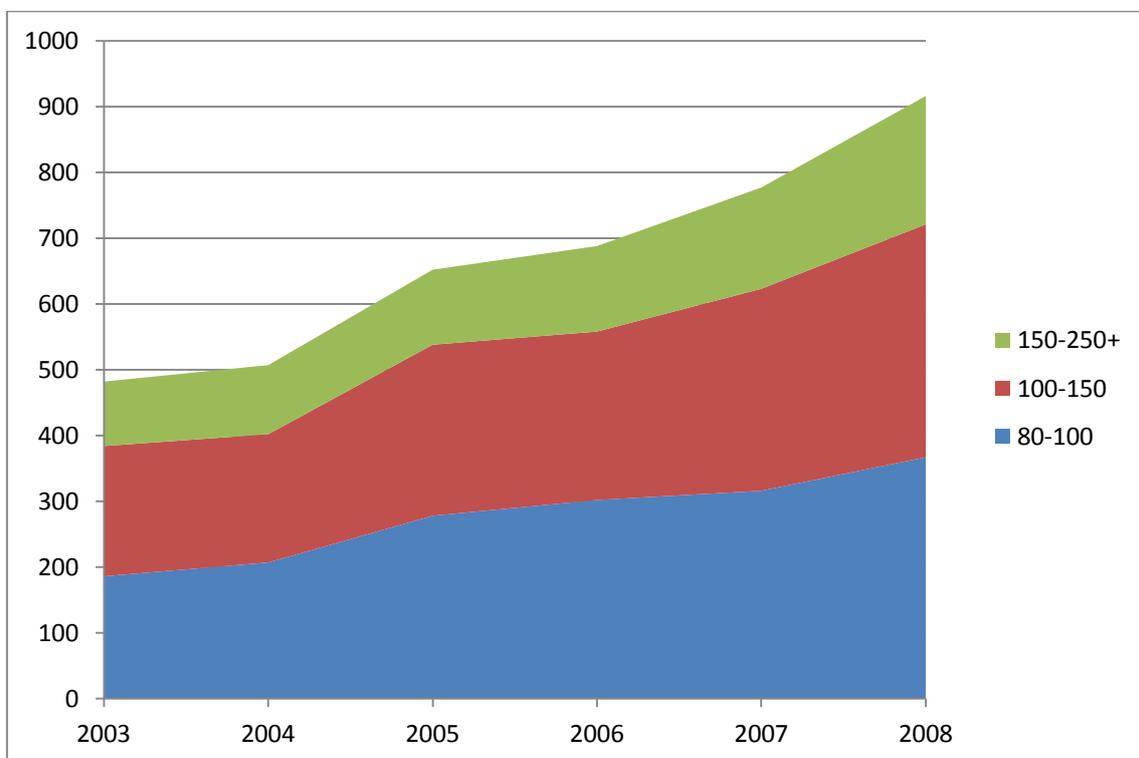


Grafico 11: Produzione dal 2003 al 2008. Fonte: Global Order Book 2008 -

Dividendo gli yacht, in base alla lunghezza, notiamo dal Grafico 11 come i volumi più considerevoli li troviamo nella fascia che va dagli 80 ai 100 piedi, cioè dai 24 ai 30 metri, ma anche come questa fascia iniziasse già a presentare un rallentamento nella crescita dei volumi. Infatti dal 2007 al 2008, considerando gli yacht prodotti dai 90 ai 100 piedi, cioè dai

27 ai 30 metri, notiamo dalla Tabella 14 che abbiamo una crescita del 4.5%, la più bassa percentuale rispetto a tutte le altre categorie. Considerando, invece, la fascia dei super yachts, che va dai 200 ad oltre i 250 piedi, cioè dai 60 ad oltre i 75 metri, notiamo nel 2008, una crescita del 27.8%, rispetto al 2007, passando da 18 a 23 yacht prodotti. Ancora più considerevole è la crescita nella fascia dai 200 ai 250 piedi, cioè da 60 ai 75 metri, dove nel 2008, troviamo una crescita del 67.9%, rispetto all'anno precedente, passando da 28 a 47 yacht prodotti.

Lenght(in feet)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
80-89	132	140	207	216	207	253
90-99	54	67	71	86	109	114
100-119	114	112	145	146	155	179
120-149	84	83	115	110	152	175
150-199	72	68	84	90	108	125
200-249	16	22	21	28	28	47
250+	10	15	9	12	18	23
Total	482	507	652	688	777	916

Tabella 14: Unità prodotte dal 2003 al 2008. Fonte: Global Order Book 2008

A partire dal 2009/2010 il settore è entrato in una profonda crisi, conseguente ovviamente alla crisi economica mondiale¹⁴.

Length(in feet)	2009	2010	2011	2012	2013
80-89	286	187	158	178	119
90-99	117	89	78	70	94
100-119	190	144	151	151	142
120-149	193	150	155	150	151
150-199	145	112	132	109	100
200-249	40	41	45	43	47
250+	21	30	30	27	39
Total	992	753	749	728	692

Tabella 15: Unità prodotte dal 2009 al 2013. Fonte: Global Order Book 2013

¹⁴ SuperyachtGroup(2013), *Global Order Book*, London

Dalla Tabella 15, notiamo come dal picco del 2009, con 992 yacht prodotti, si passa al 2010, a 753 unità prodotte, con un calo del 24%. Andando a verificare i dati in base alla lunghezza degli yacht, notiamo come la fascia più colpita sia quella dagli 80 ai 100 piedi, cioè dai 24 ai 30 metri, la quale presenta un calo del 31.5%, passando dai 403 yacht prodotti nel 2009, ai 276 del 2010. L'unica fascia che, non viene colpita dalla crisi del settore, ma anzi presenta valori in crescita, è quella dei super yachts, infatti la fascia dai 200 agli oltre 250 piedi, cioè dai 60 agli oltre 75 metri, presenta una crescita del 16%, passando dalle 61 unità del 2009, alle 71 del 2010.

Gli anni seguenti al 2010, hanno continuato a seguire un andamento negativo, infatti sempre dalla Tabella 15, vediamo come la produzione totale sia continuata a calare e come l'unica fascia ad avere valori in crescita è sempre e solo quella dei super yachts, mentre per quasi tutte le altre fasce il trend continua ad essere negativo.

Oggi, dunque, ci troviamo in un mercato dove i volumi si sono notevolmente ridotti, trainati dal considerevole calo degli yachts prodotti nella fascia dagli 80 ai 100 piedi. Contemporaneamente, però, il mercato presenta valori ancora in crescita nella fascia dei super yacht, cioè quella dai 150 agli oltre 250 piedi.

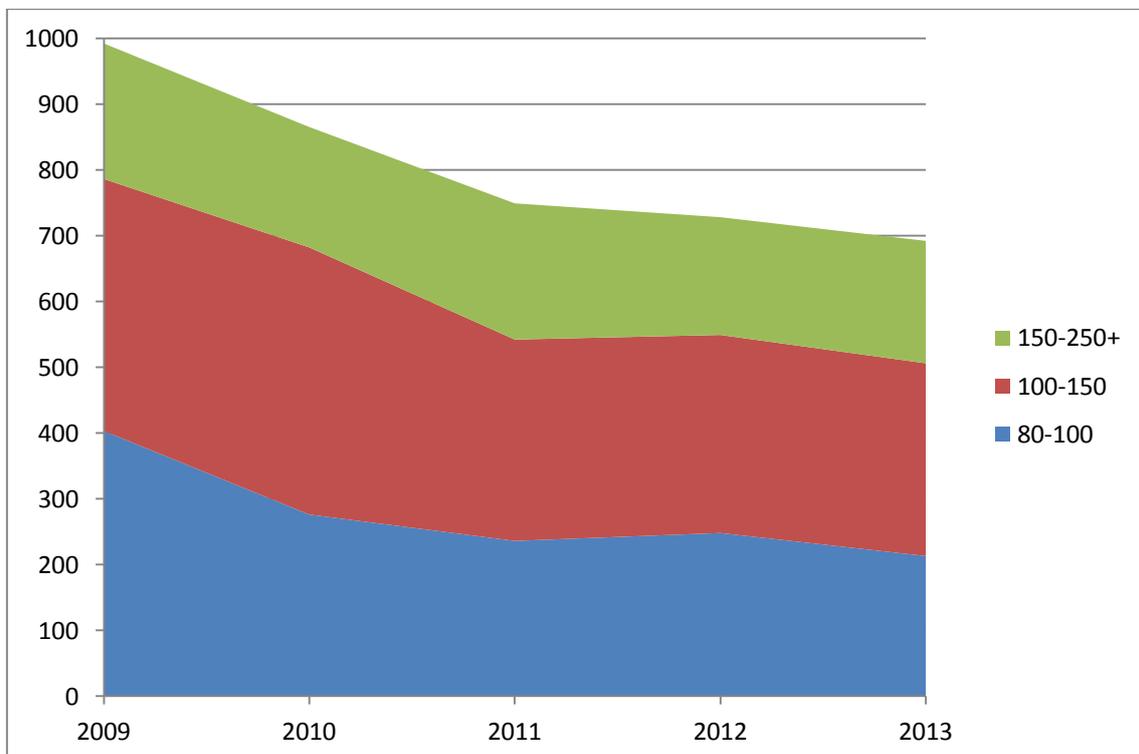


Grafico 12: Produzione dal 2009 al 2013. Fonte: Global Order Book 2013

Il 2013, si è infatti concluso con una produzione totale di 692 unità, Tabella 15, valore ancora in calo rispetto all'anno precedente del 5%. Andando a vedere i dati, divisi in base alla lunghezza, notiamo come la fascia dagli 80 ai 100 piedi, continui a soffrire fortemente, passando dai 248 unità del 2012, alle 213 del 2013, con una diminuzione del 14%, con addirittura un calo del 33% solo nella fascia che va dagli 80 ai 90 piedi. La fascia invece dei super yacht continua il suo andamento positivo, con addirittura una crescita del 44.4%, arrivando a 39 unità, rispetto ai 27 dell'anno precedente, solo nella fascia che va oltre i 250 piedi.

La crisi del settore, soprattutto delle imbarcazioni tra i 24 ed i 30 metri, che è anche quella della cosiddetta produzione in serie, ha portato alla chiusura di innumerevoli cantieri, questo perché questa fascia di mercato era quella che presentava il più alto numero di produttori. Un altro fattore che sta incidendo, pesantemente nell'andamento di questa fascia di mercato è l'innumerevole numero di imbarcazioni nuove e semi-usate lasciate in eredità dalla grande crescita vissuta fino al 2009. Queste imbarcazioni ovviamente entrano in grandissima competizione con tutti i cantieri costruttori di yacht di serie e di non grandi dimensioni, rendendo ancor più difficile la vita per queste aziende.

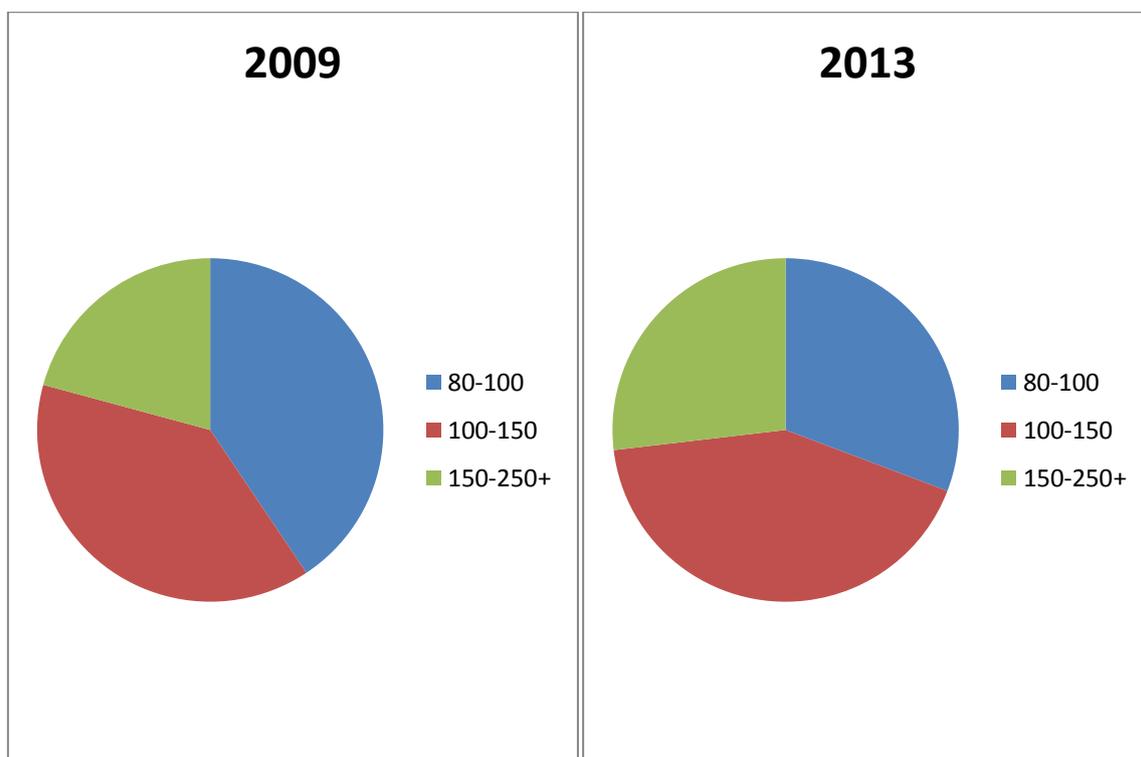


Grafico 13: Confronto Produzione 2009 – 2013. Fonte: Global Order Book 2013

Oggi quindi ci troviamo in un mercato profondamente cambiato rispetto ai fasti del passato, come vediamo dal Grafico 14, che si rivolge sempre di più verso a dei clienti sempre più attenti alla qualità, i quali prediligono e richiedono sempre più un prodotto custom cioè completamente personalizzabile, più che di serie.

Analizzando i paesi costruttori di yacht, classificati in base alla somma totale dei metri prodotti da ogni singolo paese e dal numero di progetti, dal 2001 il principale paese è l'Italia,

2008 Rank	Country	Total(m)	Projects	2007 Rank
1	Italy	15080	427	1
2	USA	4054	104	2
3	Netherlands	3196	65	3
4	Germany	2780	31	5
5	Taiwan	2093	71	6
6	United Kingdom	1762	57	4
7	Turkey	1589	38	9
8	Australia	811	21	-
9	China	674	23	10
10	New Zeland	527	13	7

Tabella 16: Classifica paesi produttori di yachts. Fonte:Global Order Book 2008 –

Guardando la Tabella 16, vediamo come l'Italia, nel 2008, anno in cui il settore ha realizzato i maggiori volumi, guidava la classifica dei paesi produttori, con un numero di progetti di ben 427 unità più di quattro volte superiore rispetto agli USA secondo classificato, con un incremento del 23% rispetto all'anno precedente¹⁵. Risultato ottenuto, grazie alla numerosa presenza di cantieri navali nel nostro Paese, i quali erano i leader nella fascia dagli 80 ai 100 piedi, la quale, come già detto, era quella dove si trovavano i volumi maggiori. Per quanto

¹⁵ SuperyachtGroup(2008), *Global Order Book*, London

riguarda gli altri paesi, notiamo la crescita della Turchia, la quale triplicò i propri numeri di yacht prodotti e Taiwan con una crescita del 60% rispetto all'anno precedente. Altri paesi molto importanti erano l'Olanda con 65 progetti e la Germania con 31 unità, i quali occupavano posizioni di classifica importanti, nonostante ci fossero nazioni che li seguivano con un numero di progetti maggiori, questo perché, questi paesi possono vantare i cantieri più importanti nella costruzione di yacht di grandi dimensioni.

Oggi troviamo, Tabella 17, ancora l'Italia, primo in classifica nel top ten dei costruttori di yacht,

2013 Rank	Country	Total(m)	Projects	2012 Rank
1	Italy	10536	272	1
2	Netherlands	3671	66	2
3	Turkey	2821	65	3
4	USA	2670	65	4
5	United Kingdom	1871	65	5
6	Taiwan	1255	41	7
7	Germany	1235	13	6
8	China	792	21	8
9	UAE	608	11	-
10	France	450	11	9

Tabella 17: Classifica paesi produttori di yachts. Fonte: Global Order Book 2013

Il numero di progetti prodotti nel nostro Paese si è però dimezzato rispetto al 2008. L'Italia, infatti essendo leader nella fascia che va dagli 80 ai 150 piedi, fascia che è stata maggiormente colpita dalla crisi, è di conseguenza la nazione che sta facendo più fatica a reagire a questa situazione¹⁶. Nazioni come Olanda, invece continuano a crescere, grazie appunto ai loro cantieri riconosciuti in tutto il mondo per i loro altissimi standard di qualità.

¹⁶ Superyacht(2013), Global Order Book, London

Il declino invece di una nazione come la Germania, è legata principalmente ai destini di LUERSSSEN, che è il più grande cantiere al mondo per la produzione di yachts di grandi dimensioni, le quali ovviamente vengono prodotte solo ed esclusivamente su commissione e sono completamente custom. Gli altri paesi invece come il Regno Unito, Taiwan e China, sono riusciti a mantenere le loro posizioni, infatti il numero di progetti per paese rispetto al 2008 sono quasi rimaste invariate. Notiamo inoltre una crescita in paesi come la Turchia, iniziata proprio nel 2008, e che nonostante la forte crisi nel settore sta continuando.

Inoltre notiamo l'ingresso di nella top ten di un paese come gli Emirati Arabi, questo perché alcuni cantieri, in difficoltà in Europa, si stanno spostando lì, per essere anche vicini ai loro potenziali clienti.

3.2 Il settore navale per Isoclima S.P.A.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ESTERO	1.486.291	1.908.632	3.799.919	5.608.441	1.812.365	4.396.219	1.949.909
ITALIA	9.971.736	9.296.481	3.114.618	3.599.789	4.479.337	4.020.091	3.326.868
TOT	11.458.027	11.205.113	6.914.537	9.208.230	6.291.702	8.416.310	5.276.777

Tabella 18: Fatturato Navale Isoclima dal 2007 al 2013

Come notiamo dalla Tabella 18, ISOCLIMA, fino al 2009, lavorava principalmente in Italia, dove otteneva più del 80% del fatturato totale. A causa della forte crisi che ha colpito il settore e di conseguenza anche ISOCLIMA, il fatturato totale del navale si è quasi dimezzato nel 2009, dove per il primo anno il fatturato estero ed italiano sono quasi stati gli stessi, con una diminuzione netta di quello interno.

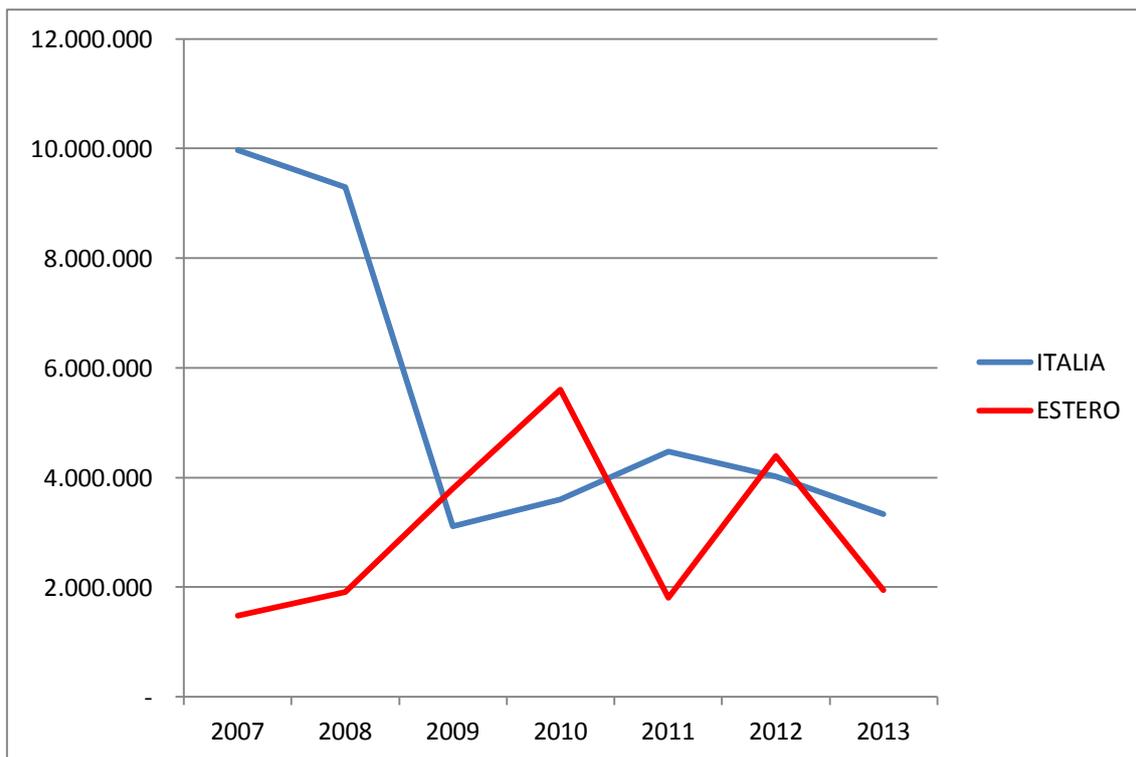


Grafico 14: Andamento Fatturato Navale Isoclimate

Negli anni seguenti al 2009 fino ad oggi, come vediamo anche dal Grafico 14, l'andamento del fatturato ISOCLIMA è stato molto altalenante, risultato causato dall'andamento del mercato estero, dove ISOCLIMA si è posizionato in un mercato di lusso, dove poter ottenere ottimi risultati, ma dove i volumi sono molto ridotti, e la competitività elevata, con il risultato di ottenere un andamento non molto prevedibile negli anni. In Italia invece nei primi anni post-crisi si è registrato un'andamento in crescere, oggi però il trend sembra negativo, ed il 2013 si concluderà con un segno negativo rispetto a quello precedente. In ogni caso i risultati degli anni pre-crisi, quindi precedenti al 2009, sono ancora molto lontani.

3.2.1 Mercato Navale Italia

ISOCLIMA si trova in una posizione di leader del mercato interno grazie all'innovazione del vetro curvo incollato che ha portato all'eliminazione dell'intelaiatura e grazie all'introduzione di vetri di grandi dimensioni nello scavo. ISOCLIMA è presente in tutti i cantieri principali italiani, dove vengono prodotte soprattutto imbarcazioni di medie dimensioni, inoltre rispetto ai concorrenti del mercato interno è l'unica ad avere una struttura aziendale di una dimensione notevole, la quale ovviamente assicura una miglior organizzazione ed un miglior servizio verso il cliente, ma non facilita le cose in un mercato che negli ultimi anni è diventato particolarmente sensibile al prezzo più che alla qualità del prodotto come quello nazionale. Inoltre è un mercato che a causa della crisi che ha colpito il nostro paese sta cambiando profondamente dato che oggi quasi tutti i cantieri lavorano solo ed esclusivamente su commissione, mentre negli anni passati si producevano anche modelli in serie. Oggi la strategia è ovviamente quella di consolidare e mantenere le posizioni ottenute negli anni e per rispondere alla crisi, cercare di rientrare in cantieri italiani che sono stati persi negli ultimi anni a causa anche della crescita dei competitors.

3.2.1.1 Competitors Navale Italia

- Viraver SRL¹⁷, San Pietro Viminario, Padova, specializzato nel servizio della cantieristica navale, si avvale inoltre di alcuni ex dipendenti di ISOCLIMA. Questa azienda ha progredito sia in ricerca che in sviluppo delle capacità produttive fino ad arrivare a duplicare la superficie industriale con l'investimento in forza lavoro e tecnologie all'avanguardia. Si è specializzata nel servizio alla cantieristica navale, il

¹⁷ www.viraver.com

quale è uno dei più completi che si possa trovare sul mercato, dai rilievi in cantiere fino alla installazione dei vetri con relative prove di collaudo finale.

- Sovit Glass SRL¹⁸, Pietrasanta, Lucca, piccola azienda specializzata nel navale, è il frutto della fusione di vent'anni di esperienza nel settore della trasformazione del vetro e di trent'anni di attività nelle costruzioni navali a tutti i livelli, dal diporto al commerciale fino al militare. L'obiettivo principale di questa azienda è la fornitura di un servizio completo ai più blasonati cantieri navali, partendo dallo sviluppo del progetto in collaborazione con i registri navali italiani ed esteri, il rilievo delle geometrie a bordo, la fornitura di qualsiasi tipo di vetro richiesto dalle specifiche, l'esecuzione di test di vario genere, l'installazione e la sigillatura perimetrale degli stessi e l'assistenza post vendita in qualsiasi parte del mondo, tutto nel pieno rispetto delle più severe norme relative alla sicurezza e alla qualità sancite dagli enti internazionali e dai registri navali preposti.
- Sunglass SRL¹⁹, Villafranca Padovana, Padova, specializzata nell'edilizia, infatti è un'azienda dotata di tutti gli strumenti tecnici necessari a rispondere alle esigenze degli architetti, degli studi di progettazione e dei committenti. Oggi tenta di portare le proprie tecnologie nel navale grazie ad una collaborazione con Viraver SRL,
- HardGlass SRL²⁰, Villafranca Padovana, Padova, azienda inizialmente produttrice di vetro piano, che grazie all'esperienza acquisita si specializza anche nella produzione del vetro curvo. All'avanguardia soprattutto nella realizzazione di vetri di sicurezza per l'edilizia, auto e veicoli blindati, ma non molto presente nel settore navale.

¹⁸ www.sovitglass.com

¹⁹ www.sunglass.it

²⁰ www.hardglass.com

3.2.1.2 Principali clienti navale Italia

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOT.
Azimut Benetti SPA	4.230.745	4.087.238	1.037.531	1.802.803	2.622.555	2.168.457	2.393.493	18.342.822
Ferretti SPA	1.607.913	1.443.795	330.359	343.997	132.548	247.241	48.771	4.154.624
SanLorenzoSPA	300.420	325.037	337.949	304.077	592.100	690.971	221.446	2.772.000
OvermarineSPA	873.579	717.398	176.945	86.729	47.650	94.274	129.217	2.125.792
Perini NaviSPA	115.947	387.488	194.112	129.123	91.886	423.525	106.599	1.448.680
Cantieri Mericraft SPA	557.013	463.897	13.054	122.865	191.241	6.782	5.227	1.360.079
C.R.N. SPA	573.550	168.330	106.873	136.091	9.725	54.223	43.514	1.092.306
Cantieri Navali Codecas a SPA	222.618	93.881	190.356	72.594	76.445	-	124.344	780.238
IsaGroup SRL	133.597	-	185.214	241.436	69.807	103.519	35.499	769.072
Dalla Pietà YachtSRL	331.471	383.868	-	-	-	-	-	715.339
ViareggioSuperyachtSRL	11.390	190.386	23.328	-	312.629	71.272	1.033	610.038
Atlantis SPA	232.197	110.578	-	-	-	-	-	342.775
Baglietto SPA	111.385	67.048	3.867	44.295	-	55.328	-	281.923
Arno Super YachtSRL	-	168.680	85.012	-	13.439	-	-	267.131
Cantieri DiPisa SPA	79.215	90.016	57.286	7.823	-	-	-	234.340
FashionYachtSRL	-	-	214.494	-	-	-	-	214.494
Italyacht SRL	-	165.474	1.649	-	-	-	-	167.123
Cantieri SerigiSRL	8.858	12.706	12.623	26.798	22.310	1.438	38.051	122.784

Tabella 19: Clienti Navale Italia con un fatturato totale superiore ai 100.000 euro

Come possiamo vedere dalla Tabella 19, ISOCLIMA in Italia lavora coi principali cantieri del nostro Paese. come:

- AZIMUT-BENETTI SPA²¹



Figura 11: Benetti FB 263

Uno dei più grandi gruppi privati del settore nautico al mondo, ed il più grande in Italia con 40 modelli in produzione suddivisi nei quattro brand che fanno parte del gruppo, Atlantis che produce Open dai 34 ai 58 piedi, Azimut Yacht che realizza Open e Flybridge dai 40 ai 100 piedi, Azimut Grande che realizza yacht oltre i 100 piedi e Benetti che produce megayacht dai 90 ai 160 piedi.

²¹ www.azimutbenetti.it

Azimut-Benetti ha tre cantieri produttivi ad Avigliana, Viareggio e Livorno.

ISOCLIMA è quasi l'unico fornitore di questi cantieri, è infatti il cliente più importante in Italia. segue più della metà dei modelli in produzione:

- Linea Atlantis: Atlantis 34, Atlantis 48, Atlantis 50;
- Linea Azimut: Azimut 43, Azimut 45, Azimut 48, Azimut 54, Azimut 60, Azimut 64, Azimut 70, Azimut 80, Azimut 84, Azimut 88, Azimut 95, Azimut 100L, Azimut 55S, Azimut 62S, Azimut 72S; Azimut 86S; Magellano 76;
- Linea Azimut Grande: Azimut Grande 100, Azimut Grande 105, Azimut Grande 116, Azimut Grande 120SL;
- Linea Benetti: Tradition Supreme 108, Classic Supreme 132, Vision 145, F 140, F 125;

Per il brand Benetti ha seguito e segue anche i progetti custom, cioè modelli di imbarcazioni completamente personalizzabili dall'armatore come:

- FB 219, anno 1999, yacht di 54 metri;
- FB 222, anno 2000, yacht di 70 metri;
- FB 220, anno 2001, yacht di 52 metri;
- FB 227, anno 2002, yacht di 50 metri;
- FB 228, anno 2003, yacht di 55 metri;
- FB 230, anno 2004, yacht di 50 metri;
- FB 225, anno 2005, yacht di 56 metri;
- FB 233, anno 2006, yacht di 63 metri;
- FB 239, anno 2008, yacht di 60 metri;
- FB 238, anno 2009, yacht di 50 metri;
- FB 501, anno 2010, yacht di 47 metri;

Ed inoltre sta seguendo i seguenti nuovi progetti:

- FB 255, yacht di 60 metri;
 - FB 258, yacht di 54 metri;
 - FB 261, yacht di 54 metri;
 - FB 263, yacht di 54 metri;
 - FB 502, yacht di 47 metri;
-
- OVERMARINE S.P.A.²²



Figura 12: Overmarine 148

²² www.overmarine.com

Gruppo fondato nel 1985 che produce maxi open e dislocanti di lusso con il riconosciuto marchio Mangusta e Mangusta Oceano, e navi peacekeeping and coastguard a marchio Effebi. Con più di 300 unità vendute, è un'azienda di forte tradizione, che vanta 5 cantieri produttivi distribuiti nell'area di Viareggio, Massarosa, Massa e Pisa. La flotta è composta da 12 imbarcazioni, divise in due linee, i MAXI OPEN MANGUSTA e due DISPLACEMENT MANGUSTA OCEANO più una divisione CUSTOM. ISOCLIMA segue tutte le imbarcazioni della linea MAXI OPEN MANGUSTA ed il nuovo progetto OVERMARINE 148.

- PERINI NAVI S.P.A.²³



Figura 13: Perini Navi C2193

²³ www.perinnavi.it

Azienda nata nel 1983 opera nel settore della nautica dei superyacht con 2 marchi specifici: Perini Navi per le navi a vela e Picchiotti per le navi a motore. Vanta due siti produttivi, uno a Viareggio, quartier generale del gruppo e dove vengono prodotti le navi a vela con il marchio Perini Navi ed uno a La Spezia, sede produttiva del motor-yacht con il marchio Picchiotti.

Il gruppo Perini Navi opera in 5 settori di mercato:

- Grandi navi a vela dai 40 ai 60 metri;
- Grandi navi a vela di lunghezza superiore ai 60 metri e progetti speciali;
- Yacht a vela della linea Racing Line;
- Yacht a vela della linea Fast Cruising;
- Navi a motore Picchiotti della serie Vitruvius.

ISOCLIMA ha collaborato per numerosi progetti con questo cantiere tra i quali:

- C.2025, anno 1998, nave a vela di 53 metri;
- C.2026, anno 1999, nave a vela di 50 metri;
- C.2027, anno 2000, nave a vela di 49.80 metri;
- C.2031, anno 2001, nave a vela di 49.80 metri;
- C.2036, anno 2002, nave a vela di 52.34 metri;
- C.2034, anno 2003, nave a vela di 55.70 metri;
- C.2053, anno 2004, nave a vela di 55.90 metri;
- C.2057, anno 2005, nave a vela di 54 metri;
- C.2056, anno 2006, nave a vela di 88.12 metri;
- C.2094, anno 2007, nave a vela di 52 metri;
- C.2106, anno 2008, nave a vela di 56 metri;
- C.2123, anno 2009, nave a vela di 57.6 metri;
- C.2146, anno 2010, nave a vela di 45 metri;
- C.2132, anno 2011, nave a vela di 56 metri;
- C.2173, anno 2012, nave a vela di 50 metri;

Ed inoltre sta seguendo i nuovi progetti:

- C.2193, nave a vela di 60 metri;
 - C.2218, nave a vela di 60 metri;
 - C.2189, serie VITRUIUS, yacht a motore di 73 metri;
-
- SAN LORENZO S.P.A.²⁴



Figura 14: San Lorenzo 40 Alloy

Cantierie nato nel 1958, tra i più importanti al mondo nella produzione di yacht sopra i 24 metri, infatti si posiziona al terzo posto nella classifica dei maggiori produttori di yacht sopra

²⁴ www.sanlorenzoyacht.com

i 24 metri. Ha tre siti produttivi uno ad Ameglia in provincia di La Spezia, uno a Viareggio ed uno a Massa.

La flotta è composta da 14 imbarcazioni divisa in tre linee:

- Linea SL: 8 flyingbride motoryacht dai 62 ai 118 piedi;
- Linea SD: 3 motoryachts dai 92 ai 122 piedi;
- Linea SUPERYACHT: 3 yacht che vanno 100 ai 190 piedi.

ISOCLIMA segue sei progetti della flotta:

- SD: 92', SD 110', SD 122' yacht rispettivamente di 28, 34 e 38 metri,
- SL 94', SL 104' yacht rispettivamente di 29 metri e 32 metri,
- 40 ALLOY superyacht di 40.80 metri;
- EXP 42 superyacht di 42 metri;

Andando ulteriormente ad analizzare la Tabella 19, dove troviamo i clienti del settore navale Italia di ISOCLIMA classificati in base al fatturato, si nota subito la netta riduzione del fatturato per tutti i cantieri, nessuno dei quali è riuscito a mantenere i risultati ottenuti fino al 2009. Analizzando, ad esempio il principale cliente AZIMUT-BENETTI, ISOCLIMA è passata da fatturare oltre quattro milioni di euro negli anni 2007-2008, ad un fatturato di due milioni del 2013, con un trend in crescita rispetto alla caduta del 2009 – 2010, ma nettamente dimezzato rispetto al 2007 – 2008. Inoltre nel nostro paese, sono molti i cantieri che non sono riusciti a resistere alla crisi che ha investito il settore, o che ancora oggi si trovano in difficoltà. Nella Tabella 6, troviamo sottolineati in rosso, le aziende che erano ottimi clienti per ISOCLIMA e che oggi hanno chiuso. Queste aziende fino al 2009, avevano portato un notevole apporto al fatturato ISOCLIMA, scomparendo però completamente dal mercato con la crisi economica. Un caso a parte è Ferretti SPA, uno dei gruppi più importanti in Italia

e al mondo, il quale però nel 2009-2010 ha attraversato una profonda crisi, rischiando il fallimento. Questa situazione ha portato notevoli problemi anche con ISOCLIMA, ed oggi il rapporto tra queste due aziende si è praticamente interrotto. ISOCLIMA, quindi nel mercato italiano punta a mantenere le posizioni ottenute negli anni e ad recuperare alcuni clienti persi a causa anche della crescita dei concorrenti.

3.2.2 Mercato Navale Estero

ISOCLIMA all'estero grazie alle sue conoscenze tecnologiche ha puntato principalmente nel mercato di imbarcazioni di lusso, quindi imbarcazioni di notevoli dimensioni, ed a cantieri dove vengono realizzate imbarcazioni a vela riconosciuti per i loro alti standard qualitativi, quindi mercati ovviamente molto sensibili alla qualità del prodotto rispetto al prezzo. Questi mercati richiedono una continua innovazione tecnologica, che comporta onerosi investimenti dal punto di vista produttivo, in quanto i clienti di questo settore sono continuamente alla ricerca di soluzioni innovative. Il mercato di imbarcazioni di grandi dimensioni è però un mercato dove i volumi non sono così considerevoli, dato che le tempistiche per produrre dell'imbarcazioni di queste misure, sono particolarmente lunghe, ma allo stesso tempo è l'unico mercato che non ha e non sta risentendo della crisi economica. Questo mercato dunque per ISOCLIMA è particolarmente importante, visto innanzitutto la forte crisi economica che sta investendo il nostro paese, la quale ha portato ad una notevole riduzione dei volumi di imbarcazioni prodotte in Italia, con conseguente diminuzione del fatturato di ISOCLIMA per quanto riguarda i confini nazionali. Inoltre all'estero ISOCLIMA ha grandi margini di crescita, in quanto ci sono mercati in via di sviluppo dove ISOCLIMA non è ancora presente o potrebbe migliorare la sua posizione.

3.2.2.1 Competitors Navale Estero

- TILSE²⁵, situata ad Hamburg, Germania, azienda piccola ma da oltre vent'anni specializzata in vetri per yacht di grandi dimensioni. Riconosciuta a livello internazionale per la qualità dei propri prodotti. Unico punto debole è che non ha al proprio interno tutte le fasi produttive.
- YACHT GLASS²⁶, situata a Dersum, Germania, azienda non di notevoli dimensioni, da oltre dieci anni fornisce sistemi di vetro per la costruzione di navi e yacht. Come ISOCLIMA gestisce tutte le fasi di produzione del vetro al proprio interno e assiste il cliente dalla fase di progettazione fino ai servizi di assistenza post-vendita.
- TREND MARINE²⁷, situata ad Norfolk, Regno Unito, leader nel settore navale nel Regno Unito, copre quasi il 70% del mercato anglosassone, specializzato in imbarcazioni di medio-grande dimensione, i suoi prodotti però non sono di eccelsa qualità.
- SEELE SEDAK²⁸, situata ad Einstenin, Germania, specializzato da oltre venticinque anni nell'edilizia, grazie a queste conoscenze nell'architettura di vetro puntano anche al mercato navale, offrendo scale e mobili a tutto vetro e lastre di vetro di grandi dimensioni.
- BCE²⁹, situata ad Istanbul, Turchia, nata nel 1970 come azienda di vetri per automobili. Grazie ad importanti investimenti in ricerca e sviluppo è entrata in vari mercati tra cui anche quello navale, non copre però una posizione di rilievo in quanto i vetri prodotti per questo settore non sono di alta qualità..

²⁵ www.tilse.com

²⁶ www.yachtglass.de

²⁷ www.trendmarine.com

²⁸ www.sedak.com

²⁹ www.bceglass.com

- FLACH GLAS³⁰, situata a Wernberg-Köblitz, Germania, da oltre settant'anni producono vetri per l'edilizia e per le automobili, azienda con oltre 1000 dipendenti, poco presente nel mercato navale, oggi cerca di entrare in questo mercato grazie ad una collaborazione con SEDAK.

3.2.2.2 Principali clienti navale Estero

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOT
Luerssen	428.654	1.387.809	1.109.674	1.562.488	1.125.023	1.976.567	420.004	8.010.219
Feadshp	-	88.000	2.371.660	3.884.577	34.082	984.246	128.815	7.491.380
Adco Glass	50.747	142.688	91.500	110.160	90.076	411.438	700.640	1.597.249
FerhmannMetalverarbeitungs	927.752	-	-	-	-	-	-	927.752
DevenportRoyal Dockyard Limited	-	-	-	-	302.451	29.750	315.330	647.531
Alloy Yachts	-	-	-	-	154.871	213.800	-	368.671
SouthernWind	42.762	69.394	17.928	9.992	14.142	81.053	5.912	241.183
Royal Huisman	-	-	-	-	27.450	146.217	14.954	188.621
Seele Sedak	-	-	-	-	-	179.209	-	179.209
Mcconaghys Boats	-	-	-	-	-	177.127	-	177.127
S2Yacht	-	-	-	-	-	16.664	118.251	134.915
Tilse Industrie	-	117.277	-	-	-	-	-	117.277

Tabella 20: Clienti Estero con un fatturato totale superiore ai 100.000 euro

³⁰ www.flachglas.de

I principali cantieri navali al mondo dove vengono prodotti imbarcazioni di grandi dimensioni li troviamo in Germania e soprattutto in Olanda. Ovviamente questi cantieri producono imbarcazioni completamente personalizzabili, cioè custom e solo ed esclusivamente su commissione, visto gli elevati costi e la completa personalizzazione richiesta dal cliente.

ISOCLIMA in Germania è fornitore di:

- LUERSSEN³¹



Figura 15: Luerssen Azzam

Azienda situata a Vegesack, distretto a nord di Brema, Germania, è l'azienda leader al mondo nella costruzione di yacht di grandi dimensioni. Detiene inoltre il primato per aver

³¹ www.luerssen-yachts.com

costruito lo yacht privato più grande del mondo, AZZAM, yacht di 180 metri varato nell'aprile 2013. LUERSSSEN è stato per ISOCLIMA il primo cliente all'estero, per alcuni anni è anche l'unico e ancora oggi è il principale.

Tutto ciò è reso possibile grazie ai suoi tre cantieri produttivi situati a:

- Lemwerder, cantiere specializzato nella realizzazione di imbarcazioni dagli 80 ai 110 metri;
- Aumund, cantiere specializzato nella realizzazione di mega yacht oltre i 100 metri, grazie ad un pontile con una lunghezza di 220 metri;
- Rendsburg, cantiere specializzato nella realizzazione di imbarcazioni dai 60 ai 90 metri.

ISOCLIMA ha fornito i propri vetri per numerosi progetti, quelli degli ultimi anni sono stati:

- RISING SUN, anno 2007, yacht di 138.4 metri;
- AL SAID, anno 2008, yacht di 155 metri;
- DILBAR, anno 2008, yacht di 110 metri;
- KATARA, anno 2010, yacht di 124.40 metri;
- PACIFIC, anno 2010, yacht di 85.20 metri;
- PHOENIX 2, anno 2010, yacht di 90.50 metri;
- VALERIE, anno 2011, yacht di 84 metri;
- LADY KATHRYN V, anno 2011, yacht di 62 metri;
- ACE, anno 2012, yacht di 87 metri;
- TOPAZ, anno 2012, yacht di 147.25 metri;
- AZZAM, anno 2013, yacht di 85 metri;

Inoltre sta seguendo 2 progetti in costruzione:

- GLOBAL, yacht di 87 metri;
- ORCHID, yacht di 88 metri;

Oltre a fornire direttamente i cantieri di LURSEEN, in Germania, ISOCLIMA fornisce importanti installatori specializzati di vetri per la nautica che sono:

- [ADCO GLASS INTERNATIONAL GMBH](#)³²,
- [ARNOLD AG](#)³³,
- [GL YACHTVERGLASUNG GMBH](#)³⁴.

Grazie ai quali ISOCLIMA è riuscita e sta portando i propri prodotti in altri importanti cantieri olandesi, con i quali non è ancora riuscita ad ottenere un rapporto diretto come:

- [VITTERS SHIPYARD](#)³⁵, azienda situata a Stouweweg, Olanda, produce imbarcazioni a vela custom da oltre 30 metri;
- [OCEANCO](#)³⁶, azienda situata ad Alblasserdam, Olanda, produce yacht a motore custom dai 40 ai 120 metri;

³² www.adcoglass.com

³³ www.arnold-gruppe.de

³⁴ www.gl-yachtverglasung.de

³⁵ www.vitters.com

³⁶ www.oceancoyacht.com

In Olanda ISOCLIMA è fornitore di:

- FEADSHIP³⁷



Figura 16: Madame Gu – BN1004

Azienda olandese, vanta due cantieri ad Aalsmeer e Makkum entrambi in Olanda, come LURSSSEN produce yacht di grandi dimensioni completamente custom.

ISOCLIMA ha collaborato la prima volta con questo cantiere per:

- MUSASHI – BN1002, anno 2010, yacht di 88 metri;
- FOUNTAINHEAD – BN1003, anno 2011, yacht di 88 metri;
- AIR – BN682, anno 2011, yacht di 81 metri;

³⁷ www.feadship.nl

- MADAME GU – BN1004, anno 2013, yacht di 99 metri;

Ed oggi sta seguendo:

- BN 686, yacht di 88 metri in costruzione.

Tornando alla Tabella 20, dei clienti esteri, notiamo come il mercato estero di ISOCLIMA dipenda principalmente da due clienti che sono LUERSEEN e FEADSHIP, evidenziati in giallo, i quali fino agli ultimi anni, hanno rappresentato quasi gli unici clienti stranieri dell'azienda nel settore navale. La dipendenza verso questi due cantieri è troppo elevata, questo porta ad un andamento del mercato estero non prevedibile. La non prevedibilità è dovuta al fatto che questi due cantieri producono yachts di lusso di grandi dimensioni e di conseguenza i volumi sono molto piccoli, e lo stesso progetto può protrarsi per più di un anno. Inoltre, la concorrenza è molto elevata, essendo due dei cantieri di riferimento del settore e quindi riuscire ad ottenere tutti gli anni i progetti è molto complicato. Per quanto riguarda gli altri clienti, notiamo come la maggior parte siano entrati nel portafoglio clienti di ISOCLIMA, negli ultimi anni, segno che l'azienda sta cercando di aumentare il proprio fatturato all'estero, per rispondere alla crisi che ha investito il mercato interno. Anche con questi clienti però notiamo un andamento molto altalenante, essendo anch'essi produttori di yacht di grandi dimensioni, completamente personalizzabile e non presentando una flotta predefinita come i cantieri italiani. Evidenziati in rosso, tre casi particolari verificatesi all'estero. Le aziende evidenziate in rosso sono FEHRMANN METALLVERARBEITUNG GMBH, SEELE SEDAK e TILSE INDUSTRIE, le quali in realtà sono dei concorrenti di ISOCLIMA, ma che per motivi diversi hanno collaborato per alcuni progetti. Oggi questo accade molto più raramente, in quanto, ad esempio un'azienda come SEELE SEDAK che prima entrava nel mercato navale solo attraverso collaborazioni con altre aziende, in quanto focalizzata di più sull'edilizia, oggi sta cercando di conquistare, da sola, porzioni di mercato anche in questo settore. Un altro caso è stato TILSE INDUSTRIE, con cui ISOCLIMA ha deciso di non collaborare più in quanto è uno dei principali concorrenti. Come possiamo vedere dunque il mercato estero è sicuramente un mercato dove l'azienda ha ampi margini di crescita e dove deve puntare a migliorare il proprio posizionamento.

CAPITOLO 4

STRATEGIE FUTURE DI ISOCLIMA

4.1 Analisi dei principali Paesi del settore navale

ISOCLIMA per uscire dalla crisi che ha investito il settore sta puntando sempre di più ad aumentare il proprio fatturato all'estero, visto la forte crisi che ha colpito il mercato interno ed l'andamento ancora negativo del mercato nazionale, anche se rimane quello col maggior numero di cantieristica navale. Oggi come già detto il mercato estero per ISOCLIMA è rappresentato principalmente da LUERSSEN e FEADSHIP, cantiere rispettivamente tedesco ed olandese, due tra i più importanti cantieri al mondo, ma dai quali ISOCLIMA dipende troppo. Per cercare di aumentare il fatturato estero, e per diminuire la dipendenza da questi due cantieri, ISOCLIMA sta cercando di aumentare i propri clienti entrando in nuovi cantieri ed in nuovi paesi, dove ancora non è presente.

Rank	Country	Total(m)	Projects
1	Italy	10536	272
2	Netherlands	3671	66
3	Turkey	2821	65
4	USA	2670	65
5	UK	1871	65
6	TAIWAN	1255	41
7	GERMANY	1235	13
8	CHINA	792	21
9	UAE	608	11
10	France	450	11

Tabella 21: Classifica paesi produttori di yachts. Fonte: Global Order Book 2013

Analizzando la Tabella 21, che riporta i migliori paesi al mondo nella produzione di yachts sopra i 24 metri, classificati in base ai metri totali prodotti ed al numero di progetti, vediamo come il paese principale sia l'Italia, il quale rimane il paese con il maggior numero di cantieristica, ma che però continua con un andamento negativo con ulteriore ribasso rispetto all'anno precedente del 14.2% Paese in cui ISOCLIMA è già ben posizionata³⁸.

Il secondo paese più importante è l'Olanda, il quale continua ad avere un andamento positivo. Il mercato olandese, si differenzia da quello italiano, i numerosi cantieri di questo paese coprono qualsiasi dimensione, inoltre sono riconosciuti per i loro standard qualitativi soprattutto nella fascia dove si producono imbarcazioni di grandi dimensioni e custom, come è Feadship, uno dei migliori clienti di Isoclima. L'unico paese, che può vantare gli stessi standard qualitativi olandesi, è la Germania, dove il numero dei cantieri è nettamente minore rispetto all'Olanda, ma è il paese leader nella fascia dei superyachts, superiore ai 70 metri, grazie a cantieri come Lurssen, già cliente di Isoclima, Abeking & Rasmussen e Nobiskrug.

Un paese interessante è la Turchia, perché qui si è registrata la maggior crescita negli ultimi anni, dovuta soprattutto ad un costo del lavoro sensibilmente minore rispetto agli altri paesi, la quale sta attraendo molti cantieri a spostare la propria produzione. Il mercato turco, è dunque un mercato, dove la qualità non è ancora molto elevata, con un tipo di cantieristica simile a quella italiana, è infatti il maggior concorrente per il nostro paese, nella produzione di yacht in serie, dove la variabile prezzo, spesso rappresenta la componente principale. Negli ultimi anni, sta crescendo anche dal punto di vista, della costruzione di superyachts custom, grazie ad importanti cantieri come Sunrise e Proteksan Turquoise, i quali attraggono importanti armatori, grazie alla loro qualità, anche se ancora distante dagli standard tedeschi e olandesi, ma soprattutto grazie alla competitività dal punto di vista del prezzo.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, troviamo molte analogie, con il mercato italiano, è stato infatti un mercato che è stato fortemente colpito dalla crisi economica, questo perché si era specializzato in imbarcazioni destinate alla pesca di piccole dimensioni. Oggi però troviamo un'inversione di tendenza, con degli standard qualitativi che si stanno sensibilmente alzando e con aziende come Christensen e Palmer Johnson che sono di riferimento nel settore dei superyachts, soprattutto nel loro mercato nazionale.

³⁸ SuperyachtGroup(2013), *Global Order Book*, London

Il Regno Unito, è un altro paese, con una lunga storia dal punto di vista navale, numerosi sono i cantieri in questo paese, ed è sempre riuscito a mantenere la propria percentuale di mercato, anche durante gli anni di crisi. La cantieristica inglese solitamente produce imbarcazioni che non superano i 50 metri, cioè che fanno parte di quella fascia tra i 100 e i 150 piedi, ma che non è stato colpito fortemente dalla crisi del settore, come gli Stati Uniti e l'Italia, grazie ai suoi elevati standard qualitativi. I cantieri più importanti sono Sunseeker, Princess Yacht, Green Marine.

I paesi asiatici, come Taiwan e la China, sono paesi che da poco si sono affacciati nel mondo degli yacht. Trattasi di paesi in crescita, dove ad una forte competitività sul prezzo, sta crescendo anche i loro standard qualitativi. Tra i cantieri più importanti troviamo il cinese Pride Yacht e Horizon yacht di Taiwan.

4.2 Obiettivi di Isoclima

Dopo aver analizzando la situazione del settore navale globale e per ISOCLIMA, e dei principali paesi produttori di yacht, si è evidenziato come ISOCLIMA, necessiti di un ampliamento del mercato estero, quindi di aumentare le proprie esportazioni, in modo tale da poter riuscire a tornare ai livelli di vendite che si registravano negli anni 2007 e 2008, precedenti alla crisi. Considerando che in Italia, si continua a vivere un periodo molto difficile in questo settore e i segnali per il futuro sono ancora negativi, data la riduzione sempre più significativa dei volumi e la contemporanea crescita dei competitors, il mercato estero rimane l'unica soluzione per ISOCLIMA. Obiettivi dunque di ISOCLIMA sono quelli di difendere le proprie posizioni nel mercato nazionale, e soprattutto di ampliare il proprio portafoglio clienti straniero, per riuscire a non dipendere più esclusivamente da Luerssen e Feadship, ottenendo così anche un andamento del mercato più prevedibile e non altalenante come quello odierno.

Visto la storia e le caratteristiche di ISOCLIMA e l'andamento del mercato dal punto di vista globale, due sono gli obiettivi che cercherà di perseguire all'estero:

- 1- Entrare in modo stabile in almeno altri quattro cantieri , come Lurssen e Feadship, cioè custom builders, assicurandosi così un numero di progetti su cui concorrere superiore a quello odierno, che porterebbe ad evitare, o quantomeno a ridurre la probabilità di picchi e significativi cali di fatturato che si registrano oggi. Inoltre, riguardando l'analisi del settore, si vede che la domanda verso questi tipi di cantieri è in costante crescita ed è quindi qui che un azienda come ISOCLIMA deve principalmente puntare.

- 2- Entrare in cantieri, simili a quelli italiani, cioè produttori di imbarcazioni in serie, con una flotta predefinita, sfruttando appunto la grande esperienza acquisita nel mercato interno. Questo porterebbe ad un aumento del portafolio clienti, garantendo delle entrate annuali quasi certe, evitando l'andamento altalenante odierno.

Per quanto riguarda il primo punto, andando a vedere i migliori custom builders al mondo troviamo che sono³⁹:

2013 RANK	COMPANY	COUNTRY
1	LUERSSSEN	Germania
2	FEADSHIP	Olanda
3	AMELS	Olanda
4	HEESEN YACHT	Olanda
5	OCEANCO	Olanda
6	PALMER JOHNSON	Stati Uniti
7	CHRISTENSEN	Stati Uniti
8	Abeking & Rasmussen	Germania
9	Nobiskrug	Germania
10	Sunrise	Turchia

Tabella 22: Global Order Book 2013 - Classifica Produttori Custom Yachts

³⁹SuperyachtGroup(2013), *Global Order Book*, London

In questa fascia di mercato quindi ISOCLIMA deve puntare ad aumentare i propri clienti, trovandosi avvantaggiata rispetto ai competitors, in quanto uno dei fornitori principali delle due aziende di riferimento di questo settore e grazie a questo già conosciuta in Germania e Olanda.

Per quanto riguarda il secondo punto invece, i paesi di riferimento dove trovare, cantieri simili a quelli italiani, che vanno a ricadere nella fascia dai 100 ai 150 piedi sono gli Stati Uniti e il Regno Unito. Il primo perché gli standard qualitativi ed il design delle imbarcazioni americane in qualsiasi settore stanno aumentando sensibilmente, in risposta alla crisi che aveva colpito quel mercato, ed ovviamente anche dal punto di vista dei vetri ora cercano dei fornitori più qualificati. Aziende americane obiettivi di ISOCLIMA, sono S2 YACHT⁴⁰, azienda che si divide in due brand, TIARA YACHT cantieri con una flotta composta da 12 imbarcazioni che va dai 30 ai 50 piedi ed PURSUIT con una flotta di 10 imbarcazioni dai 20 ai 40 piedi, WESTPORT⁴¹ azienda con una flotta di 5 imbarcazioni, che vanno dagli 85 ai 160 piedi Per quanto riguarda il Regno Unito è un paese particolarmente interessante, come già detto perché la cantieristica entra nella fascia dai 100 ai 150 piedi, di standard elevati. Aziende anglosassoni obiettivi di ISOCLIMA sono, Sunseeker⁴² cantiere con una flotta che va dai 40 ai 150 piedi divise in 6 linee e con un totale di 23 imbarcazioni, Princess Yachts⁴³, cantiere con una flotta di 21 imbarcazioni divise in 4 linee e che vanno dai 70 ai 150 piedi, Oyster Marine⁴⁴ cantieri che produce imbarcazioni a vela, dai 50 ai 150 piedi, con una flotta composta da 12 imbarcazioni.

⁴⁰ www.s2yachts.com

⁴¹ www.westportyachts.com

⁴² www.sunseekeryachts.com

⁴³ www.princessyachts.com

⁴⁴ www.oystermarine.com

4.3 Innovazione di prodotto

ISOCLIMA, visto appunto la storia all'estero, punta principalmente a collocarsi in un mercato di lusso, dove il vantaggio competitivo è basato sulla qualità del prodotto. Un vantaggio competitivo di questo tipo, permette di ottenere un maggiore potere di mercato, mettendo in condizioni di far accettare un prezzo di vendita superiore a quello dei principali concorrenti, che non dispongono della stessa qualità distintiva. Si tratta dunque di una scelta di strategia di differenziazione. Per fare questo ISOCLIMA si appresta ad effettuare un importante investimento dal punto di vista produttivo, che le permetterà di offrire sul mercato un prodotto che oggi è presente, assicurandogli due risultati⁴⁵:

1. Differenziarsi dai concorrenti, consentendo una maggiore fidelizzazione con gli attuali clienti;
2. Avere un prodotto innovativo da proporre ai nuovi cantieri;

L'investimento di ISOCLIMA le permetterà di offrire sul mercato un vetro curvo temprato chimicamente delle dimensioni di 6000 X 3000 cm, esattamente uguale alla misura della lastra grezza dalla quale parte il ciclo produttivo. Sarebbe un prodotto innovativo in quanto ad oggi sul mercato si possono trovare vetri di grandi dimensioni, ma piani, prodotti da imprese come SEELE SEDAK in Germania e Sunglass/Vlraver in Italia, i quali sfruttano le loro tecnologie utilizzate per il mercato edilizio.

La tendenza del mercato, per quanto riguarda i vetri di grandi dimensioni, ed andando a vedere i progetti dei più importanti studi di design del settore è quella di un aumento dei volumi nei prossimi anni di vetrate sempre più grandi. Questo investimento, dunque per ISOCLIMA, potrebbe essere fondamentale, sia per rimanere il principale fornitore di cantieri come LURSEN e FEADSHIP e sia per entrare in nuovi cantieri simili a questi.

⁴⁵ Jean-Jacques Lambin,(2004), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano

ISOCLIMA si è già trovata ad affrontare situazioni, in cui non ha potuto produrre un pannello di grandi dimensioni, ma questi erano considerati accessori, cioè non condizionavano l'ottenimento del progetto.

Oggi, visto l'aumento dei competitors, e dato che il mercato di lusso dei superyacht richiede una costante innovazione tecnologica, la capacità di offrire pannelli di grandi dimensioni e curvati, sarebbe una caratteristica che permetterebbe ad ISOCLIMA di sconfiggere la concorrenza, visto che nei prossimi anni, l'ottenimento di un progetto si baserà appunto sulla capacità di riuscire ad offrire vetri di tali dimensioni.

Il mercato dei vetri di grandi dimensioni nel 2014 varrà almeno un milione di euro, visto che ci sono già 3 progetti previsti con vetrate di quella misura, nei quali, ad oggi riescono a competere solo quelle aziende che producono vetrate di grandi dimensioni per il settore edilizio, mentre ISOCLIMA non potrà competere senza un investimento di questo tipo. Inoltre negli anni avvenire, il consolidarsi di questa tendenza, potrebbe portare al raddoppio di tale cifra, arrivando a valere tra i due e i due e mezzo milioni di euro.

Conclusioni

Il presente lavoro si è focalizzato sull'analisi della domanda esterna e dell'export in Italia, visto l'importanza crescente per la nostra economia di essa, e il peso sempre più rilevante nella formazione del Prodotto Interno Lordo, data la contrazione della domanda interna. In particolare si è studiato l'andamento delle nostre esportazioni dopo la crisi del 2009 che aveva portato ad un crollo del nostro export superiore del venti per cento. La ripresa per le nostre esportazioni è stata guidata principalmente dai paesi asiatici e dall'America latina ed è qui che le nostre imprese dovranno puntare nei prossimi anni. Dallo studio della spesa mondiale della classe media si evidenzia proprio come si preveda una forte crescita del continente asiatico e di quello del sud America, mentre le economie avanzate, cioè Europa e Nord America continueranno a rappresentare più del cinquanta per cento della spesa mondiale ma con un andamento fortemente negativo rispetto a prima del 2009, quando era l'Europa da sola a rappresentare più del cinquanta per cento. Fondamentale sarà per il nostro export l'aumentare della presenza del settore terziario nel mercato globale, infatti una maggiore presenza di trading companies, grossisti o grande distribuzione, cioè delle imprese del commercio, gioverebbe a tutto il settore produttivo, il quale è composto principalmente da piccole medie imprese. Inoltre viene confermato come l'internalizzazione sia un forte stimolo per la ricerca e sviluppo e per l'innovazione e come le imprese che negli ultimi anni hanno scelto questa strada, siano quelle che stanno ottenendo i migliori risultati da un punto di vista del fatturato.

Dall'analisi svolta del caso aziendale, cioè ISOCLIMA S.P.A., dove ci si è concentrati sul mercato navale, sono state riscontrate le stesse dinamiche dello studio generale, infatti è evidente la crisi del mercato nazionale, dove anche le prospettive per il futuro sembrano non essere positive, data la netta riduzione del fatturato negli ultimi anni che ha coinciso con la numerosa chiusura di cantieri navali che erano importanti clienti per l'azienda. Il mercato estero invece è dove l'azienda sta cercando di focalizzarsi visto le possibilità che offre, inoltre sta cercando di collocarsi in un mercato di lusso, il quale è stato meno colpito dalla crisi economica e sembra poter garantire risultati migliori visto il completo mutamento del mercato navale negli ultimi anni. Per entrare in questo mercato ed aumentare il proprio

portafoglio clienti l'azienda sta pensando ad un importante investimento che la porterebbe ad offrire un prodotto innovativo, grazie al quale potrebbe presentarsi in un mercato altamente competitivo come quello del lusso, differenziandosi dai propri concorrenti.

Tutto ciò conferma, quanto analizzato nella prima parte di questo lavoro e cioè come la forte contrazione della domanda interna spinga un'impresa a cercare di incrementare la propria presenza internazionale e come quest'ultima sia un forte stimolo per la ricerca e lo sviluppo, in quanto solo così si potranno sfruttare al meglio le possibilità che un mercato internazionale può offrire.

Bibliografia

Brancati R, (2012), *Relazione annuale*. Roma: Banca d'Italia

Brancati R, (2012), *Crisi industriale e crisi fiscale. Rapporto Met 2012*, Roma:

Brancati R, Ciferri D, Maresca A (2012), *Innovazione e internalizzazione: le chiavi del successo*. Met, Roma.

Castellani D, (2007), *L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico di origine*, Perugia.

DeNardis , (2010), *Imprese italiane nella competizione internazionale*, F. Angeli, Milano

ICE(2009), *L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2008 – 2009*, Roma

ICE(2010), *L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2009 – 2010*, Roma

ICE(2011), *L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2010 – 2011*, Roma

ICE(2013), *L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2012 – 2013*, Roma

ISTAT (2013), *Rapporto annuale 2013 - La situazione del paese*, Roma

ISTAT (2013), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Roma

ISTAT (2013), *Commercio estero e attività internazionali delle imprese*, Roma

ISTAT (2013), *Le prospettive per l'economia italiana 2013 – 2014*, Roma

Jean-Jacques Lambin,(2004), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano

SACE(2012), *Quando l'export diventa necessario, Rapporto Export 2012 - 2016*

SACE(2010), *Qualcosa è cambiato, Rapporto Export 2010 - 2014*

SACE(2009), *Cercando nuove fonti di domanda, Rapporto Export 2009 - 2013*

SuperyachtGroup(2008), *Global Order Book*, London

SuperyachtGroup(2009), *Global Order Book*, London

SuperyachtGroup(2010), *Global Order Book*, London

SuperyachtGroup(2011), *Global Order Book*, London

SuperyachtGroup(2012), *Global Order Book*, London

SuperyachtGroup(2013), *Global Order Book*, London

Sitografia

www.adcoglass.com

www.arnold-group.de

www.azimutbenetti.it

www.bceglass.com

www.ice.gov.it

www.istat.it

www.feadship.nl

www.finind.com

www.gl-yachtverglasung.de

www.hardglass.com

www.luerssen-yachts.com

www.met-economia.it

www.oceancoyacht.com

www.overmarine.com

www.oystermarine.com

www.perininavi.it

www.princessyachts.com

www.sace.it

www.sanlorenzoyacht.com

www.sedak.com

www.sovitglass.com

www.sunglass.it

www.s2yachts.com

www.tilse.com

www.thesuperyachtgroup.com

www.trendmarine.com

www.viraver.com

www.vitters.com

www.yachtglass.de

www.westportyachts.com