

---

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA**  
**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI**  
**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**

*Corso di laurea in Economia e Management*

*Marittimo e Portuale*



Tesi di laurea magistrale in  
Marketing dei Servizi di Trasporto

# **IL MERCATO DEGLI YACHT**

**La risposta di armatori, cantieri e Stati ai  
principali trend dell'ultimo ventennio**

Docente di riferimento: Prof. Giovanni Satta

Candidato: Michele Cutaia

**anno accademico 2023/2024**

---



## **Ringraziamenti**

Ringrazio prima di tutti il Professor Satta, che ha creduto in me, supportando questo progetto di tesi in cui io ho creduto tanto. Un enorme ringraziamento va anche alla Professoressa Bellieni, che fin da subito ha dimostrato grande interesse nel mio progetto. È grazie a lei se sono riuscito ad ottenere i contatti delle figure di altissimo calibro a cui ho rivolto le interviste, ma le sono grato specialmente perché è sempre stata disponibile a dedicarmi il suo tempo, dandomi preziosi consigli di studio e di vita, ed insegnandomi l'arte d'oro della cultura delle relazioni.

E così siamo giunti alla fine. Alla fine di un percorso formativo che dura dal 16 Settembre 2004, dal primo giorno di scuola. Venti anni in cui i miei insegnanti ed i miei genitori hanno contribuito, un tassello ciascuno, un tassello alla volta, a creare il Michele di oggi. Per questo dico grazie a tutti, grazie Mamma per avermi fatto appassionare alla conoscenza, grazie Papà per aver stimolato il mio intelletto, è grazie a voi se oggi sono una persona che mi piace essere.

Grazie al mio “bro”, che è sempre stato per me un esempio da seguire e che non ha mai smesso di supportare tutti le mie idee ed i miei progetti.

Grazie ai miei amici, quelli più cari, per me i veri mental coach di questa lunga e bellissima regata.

## INDICE

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITOLO I LO SCENARIO ECONOMICO INTERNAZIONALE ED I TREND EVOLUTIVI DEL TURISMO NAUTICO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Lo scenario economico internazionale .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Lo senario economico italiano .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Andamento del settore nautico .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1 Il settore dei super yacht.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Possibili sviluppi futuri del mercato della nautica .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Segnali dal world market.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6 Influenza dei fattori esogeni sull'andamento del settore .....</b>	<b>24</b>
<b>1.7 Il parco nautico in Italia .....</b>	<b>26</b>
<b>1.8 Il parco nautico nel mondo.....</b>	<b>32</b>
<b>1.9 La ricettività nella diportistica italiana e nel mondo .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPITOLO II.....</b>	<b>44</b>
<b>EVENTI ECONOMICO-SOCIALI CHE HANNO RIVOLUZIONATO IL MERCATO DELLO YACHTING .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Crisi finanziaria del 2007-2009 .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.1 Politica di fiscalizzazione degli Emirati Arabi Uniti dopo la crisi finanziaria del 2007-2009 .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Covid-19 .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3 Conflitto russo-ucraino .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.1 Tematica della confisca di Superyacht ad armatori russi .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPITOLO III COME I PRINCIPALI ATTORI DELLO YACHTING SECTOR SI SONO ADATTATI AI NUOVI TREND.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1. Evoluzione della figura dell'armatore.....</b>	<b>63</b>

<b>3.2 Evoluzione del lavoro di yacht manager e yacht agent.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.1 Yacht manager .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.2 Yacht agent .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3 Adattamento dei cantieri ai nuovi trend del mercato dello yachting</b>	<b>71</b>
<b>3.3.1 Sistemi di propulsione alternativi .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.2 Sostenibilità ambientale: riduzione degli impatti e tecnologia di supporto .....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>81</b>

## ABSTRACT

Il mercato dello yachting, nell'ultimo ventennio, ha subito profonde trasformazioni a causa di cambiamenti sociali ed eventi economico-politici particolarmente rilevanti per l'economia globale. Questo elaborato analizza le dinamiche evolutive relative a tre particolari eventi chiave: la crisi finanziaria del 2007-2009, la pandemia di COVID-19 ed il conflitto russo-ucraino.

Lo scopo di questo studio è triplice: esaminare come questi eventi abbiano influenzato la domanda, l'offerta, le strategie di mercato e l'evoluzione tecnologica nel settore, analizzare in che modo i diversi attori del mercato, tra cui gli armatori, i cantieri navali, gli operatori del settore e gli Stati, abbiano risposto a queste nuove sfide ed infine individuare le tendenze emergenti e fornire una prospettiva sul futuro del mercato.

La tesi si basa su un'analisi approfondita di dati di mercato e su interviste rivolte ad esperti del settore, tra cui yacht manager, yacht agent, sales broker e rappresentanti di cantieri navali, per ottenere una prospettiva diretta e attuale sulle dinamiche del mercato. La yacht industry è in continua evoluzione, plasmata da eventi globali e da una nuova generazione di armatori. La capacità di adattamento, la sostenibilità e l'innovazione tecnologica saranno cruciali per il futuro del settore.

Nell'elaborato si andrà inizialmente ad effettuare una panoramica dello scenario economico internazionale e nazionale, focalizzandosi sull'andamento del settore dello yachting in Italia, poi si studieranno in dettaglio la crisi finanziaria del 2007-2009, la pandemia COVID-19 ed il conflitto russo-ucraino, con una particolare attenzione alle ripercussioni che questi eventi hanno avuto sul mercato della nautica da diporto, ed infine si studierà come i principali players di questo settore abbiano reagito alle problematiche del mercato adattandosi ai nuovi trend.

The yachting market has undergone profound transformations over the past two decades due to social changes and significant economic-political events affecting the global economy. This paper analyzes the evolving dynamics related to three key events: the 2007-2009 financial crisis, the COVID-19 pandemic, and the Russia-Ukraine conflict.

The aim of this study is threefold: to examine how these events have influenced demand, supply, market strategies, and technological developments in the sector; to analyze how market players—including yacht owners, shipyards, industry operators, and states—have responded to these new challenges and opportunities; and finally, to identify emerging trends and provide a perspective on the future of the market.

The thesis is based on an analysis of market data and interviews with industry experts, including yacht managers, yacht agents, sales brokers, and representatives of shipyards, in order to obtain a direct and up-to-date perspective on market dynamics. The yachting industry is constantly evolving, shaped by global events and a new generation of yacht owners. Adaptability, sustainability, and technological innovation will be crucial for the future of the sector.

The paper will begin with an overview of the international and national economic landscape, focusing on the trends of the yachting sector in Italy. It will then examine in detail the 2007-2009 financial crisis, the COVID-19 pandemic, and the Russia-Ukraine conflict, with particular attention to the impact these events have had on the recreational boating market. Finally, it will explore how the main players in this sector have reacted to market challenges by adapting to new trends.

## INTRODUZIONE

L'analisi del settore nautico, in particolare della cantieristica e del turismo nautico, si inserisce in un contesto economico internazionale caratterizzato da sfide ed opportunità. Nel 2023, nonostante una crescita globale moderata ed un commercio internazionale in contrazione, il settore della nautica ha mostrato segni di resilienza e sviluppo (Confindustria Nautica, 2024). Questo lavoro di tesi si propone di esaminare le dinamiche economiche che influenzano il mercato nautico, analizzando i trend evolutivi e le performance del settore in un periodo di incertezze geopolitiche e cambiamenti economici.

Questo progetto di tesi fornirà una panoramica dello scenario economico internazionale, evidenziando come fattori come l'inflazione, i conflitti geopolitici e le politiche monetarie restrittive abbiano impattato il settore dello yachting, che emerge come un'eccezione positiva, con un incremento delle esportazioni e una crescita significativa nel segmento dei superyacht. L'Italia si conferma, infatti, leader nel mercato dei maxi-yacht, con ordini che superano quelli di altri paesi (Confindustria Nautica, 2024).

Inoltre, verranno esplorate le prospettive future del mercato nautico, valutando le aspettative degli imprenditori e le previsioni di crescita per il 2024. Attraverso un'analisi approfondita dei dati raccolti, si intende fornire una visione chiara delle sfide che il settore dovrà affrontare nei prossimi anni, contribuendo così ad una comprensione più ampia dell'importanza economica della nautica nel contesto italiano ed europeo.

L'elaborato è diviso in tre capitoli: nella prima parte verrà effettuata una panoramica dello scenario economico internazionale e nazionale, focalizzandosi poi sull'andamento del settore dello yachting in Italia, sullo stato attuale del parco nautico e su quello delle strutture ricettive nella diportistica. Il secondo capitolo si dedica invece a studiare tre grandi eventi che hanno colpito l'economia globale e di conseguenza anche il mondo dello yachting: la crisi finanziaria del 2007-2009, la pandemia Covid-19 ed il



conflitto russo-ucraino. Nell'ultima parte dell'elaborato, grazie ad importanti interviste rivolte a diversi players del settore, si prenderà in esame come gli attori di questo mercato si siano adattati e come abbiano reagito ai nuovi trend, rivelando tutte le qualità e le criticità di un settore comunque molto solido.

# **CAPITOLO I**

## **LO SCENARIO ECONOMICO INTERNAZIONALE ED I TREND EVOLUTIVI DEL TURISMO NAUTICO**

In questo capitolo viene presentato prima il quadro economico internazionale e nazionale, per poi focalizzarsi sullo sviluppo delle vendite del settore dello yachting nel 2023, sia per quanto riguarda la cantieristica navale, la produzione di accessori e di motori, sia le attività portuali turistiche. Esistono segnali che i dati consuntivi per il 2023 indichino quasi certamente un'espansione del settore marittimo. Tra i fattori che contribuiscono a questa crescita, spicca l'aumento delle esportazioni nel campo della produzione cantieristica, che quest'anno ha raggiunto un massimo storico di 4 miliardi di euro. (Confindustria Nautica, 2024).

### **1.1 Lo scenario economico internazionale**

Nel 2023, l'economia mondiale ha registrato una crescita del 3,1%, in lieve rallentamento rispetto al 2022, mentre il commercio internazionale ha subito una contrazione dello 0,6%. L'inflazione, scesa dal 9% del 2022 al 5% nel 2023, è stata contenuta grazie al rientro dei prezzi energetici. Fattori geopolitici, come il conflitto russo-ucraino e nuovi scontri in Medio Oriente, insieme a strozzature dell'offerta e all'aumento dei prezzi delle materie prime, hanno alimentato l'inflazione, inducendo le banche centrali ad attuare politiche monetarie restrittive. (Confindustria Nautica, 2024)

Nonostante gli shock degli ultimi anni, l'economia globale sta iniziando a normalizzarsi, con il rientro di molti squilibri. Tuttavia, ci sono ancora fattori di fragilità che portano a prevedere una crescita moderata anche per il 2024, come il rallentamento dell'economia americana e le difficoltà dell'Eurozona, in particolare della Germania. La dinamica del commercio mondiale rappresenta un elemento di debolezza, con una crescita esigua del 2,2% prevista per il 2024, a causa della debole crescita di Cina e Germania. (Confindustria Nautica, 2024)

Ulteriori complicazioni per il commercio mondiale sono gli attacchi alle navi nel Mar Rosso, che hanno costretto a deviare i flussi commerciali, aumentando i costi di spedizione ed allungando i tempi di consegna. Infine, ci sono incertezze sui mercati delle commodity, con il rischio di un'intensificazione dei bombardamenti nel Mar Rosso che potrebbe avere effetti al rialzo sui costi di trasporto e sul prezzo del petrolio. (Confindustria Nautica, 2024)

## **1.2 Lo scenario economico italiano**

Nel 2023, l'economia italiana ha registrato una crescita del +0,9%, una performance significativa rispetto alle principali economie europee. La Germania ha subito una contrazione del -0,3%, il Regno Unito è aumentato di +0,3%, la Francia di +0,7%, mentre la Spagna ha visto un incremento del +2,5%. Grazie alla resilienza nel 2023 e al forte biennio di ripresa precedente, l'Italia ha mantenuto il primato di crescita del PIL rispetto al quarto trimestre 2019 tra i principali Paesi europei (+4,2%). (Confindustria Nautica, 2024)

Diversi fattori hanno pesato sull'Italia, facendo rallentare la crescita, come gli alti tassi di interesse derivanti dalla politica monetaria restrittiva della BCE, che hanno ulteriormente rallentato gli investimenti produttivi, insieme ad un forte calo del commercio mondiale. Secondo le statistiche WTO, l'export mondiale di merci in dollari correnti ha registrato una flessione del -5,6% nei primi tre trimestri del 2023. (Confindustria Nautica, 2024)

In questo contesto, l'Italia ha chiuso il 2023 con una crescita quasi nulla delle esportazioni (+0,1%) e una flessione del -10,3% delle importazioni. Tuttavia, l'export italiano verso i Paesi extra-UE ha registrato un buon +2,6%, con un saldo commerciale record al netto dell'energia di quasi 115 miliardi di euro. Inoltre, la dinamica dei consumi privati, seppur in rallentamento nel quarto trimestre, sono aumentati del +1,2% rispetto al 2023, trainati dai consumi di beni durevoli e servizi. (Confindustria Nautica, 2024)

### 1.3 Andamento del settore nautico

Nel contesto descritto di generale rallentamento dell'economia italiana e dell'export in particolare, il settore della cantieristica nautica rappresenta un'eccezione positiva, apparendo immune da tutti i fattori di criticità che hanno pesato sull'economia del Paese: nel 2023, la nautica da diporto italiana ha infatti avuto il suo anno migliore in assoluto, raggiungendo, come si può notare nella figura 1.1 un export record di 4 miliardi di euro, in crescita del 15,9% rispetto all'ottimo 2022. (Confindustria Nautica, 2024)

Figura 1, Export italiano di imbarcazioni da diporto e sportive; in milioni di euro; aggiornato a dicembre 2023.

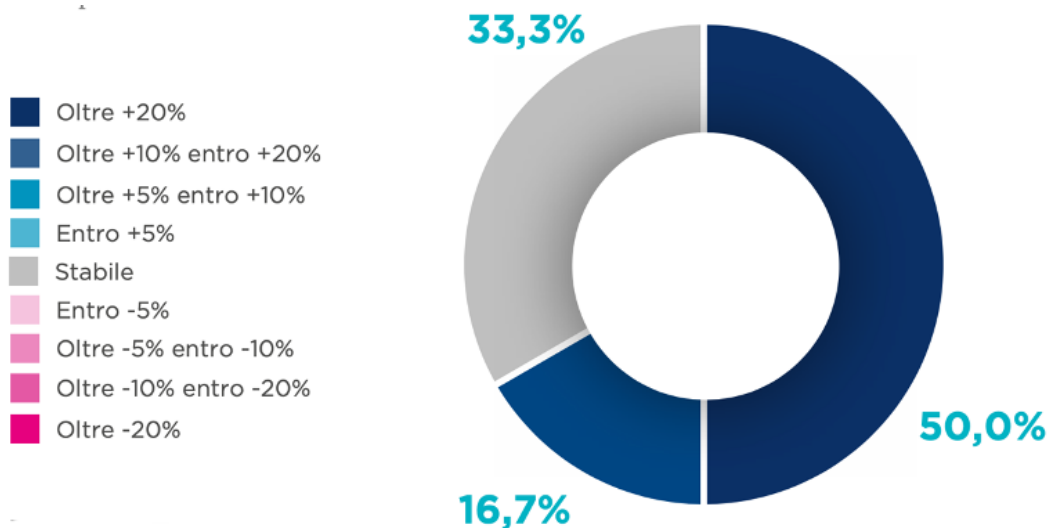


Fonte: Istat; Fondazione Edison, 2024

A livello mondiale, l'Italia conserva ampiamente il primato per ordini di maxi-yacht, con 600 yacht commissionati e/o in costruzione per oltre 22.000 metri complessivi, seguita a grande distanza dalla Turchia (con 132 yacht in costruzione per circa 6.000 metri complessivi) e dai Paesi Bassi (80 yacht e quasi 5.000 metri commissionati), solo per citare le prime tre posizioni a livello mondiale. Considerando, inoltre, i prodotti manifatturieri che nel 2023 hanno esportato per almeno 3 miliardi di euro, il comparto della cantieristica nautica si colloca al settimo posto in Italia per incremento dell'export rispetto all'anno precedente, dopo le apparecchiature elettriche, gli autoveicoli, le macchine utensili, i prodotti per la cosmesi, le altre macchine di impiego generale e le macchine di sollevamento e movimentazione. (Confindustria Nautica, 2024)

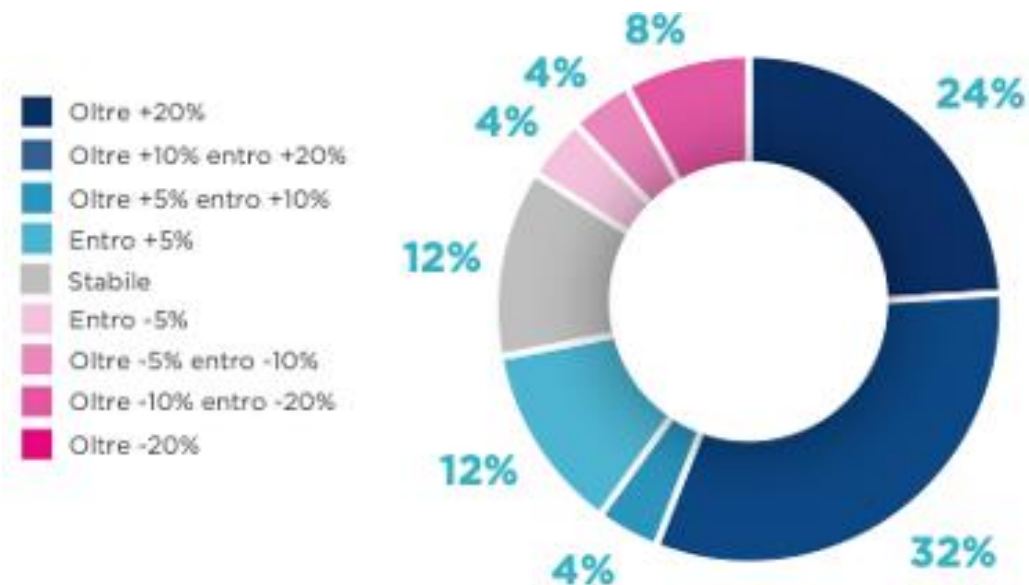
Nelle figure 1.2, 1.3 e 1.4 si può analizzare la variazione di fatturato per l'anno 2023 rispetto all'anno precedente per quanto riguarda i superyacht, le unità da diporto fino a 24 metri, gli accessori ed i motori.

Figura 2, , Superyacht: variazione per l'anno 2023 rispetto al 2022; valori percentuali.



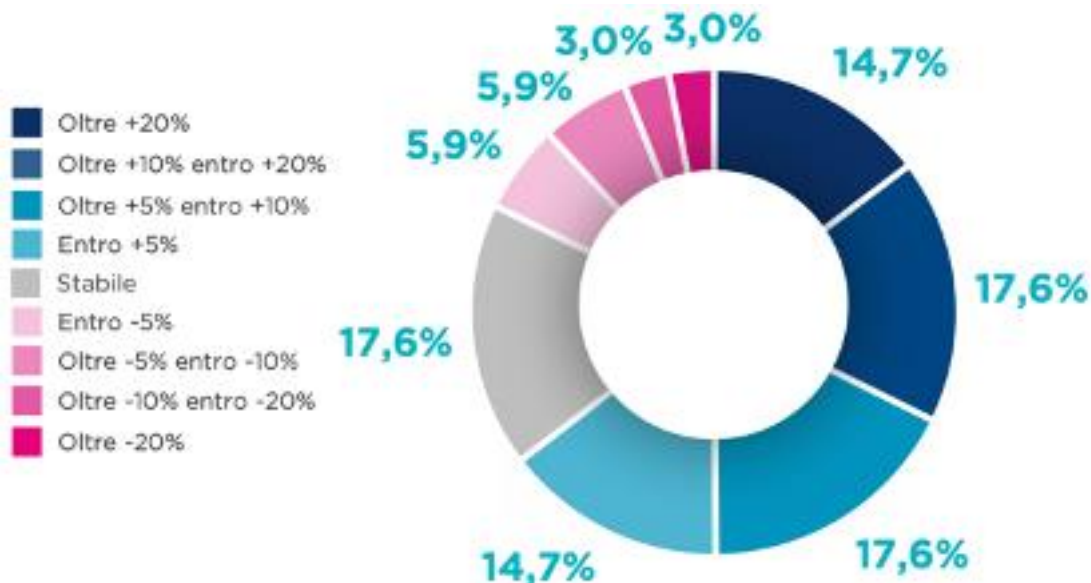
Fonte: Confindustria Nautica, 2023

Figura 3, Unità da diporto fino a 24 metri: variazione di fatturato per l'anno 2023 rispetto al 2022; valori percentuali.



Fonte: Confindustria Nautica, 2023

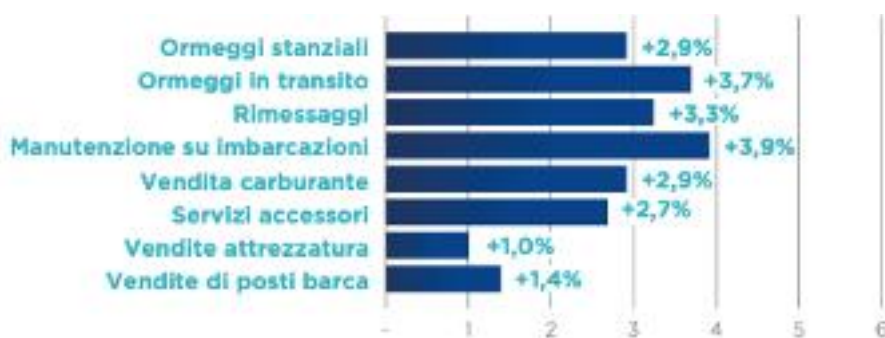
Figura 4, Accessori e motori: variazione di fatturato per l'anno 2023 rispetto al 2022; valori percentuali.



Fonte: Confindustria Nautica, 2023

Per quanto riguarda l'evoluzione dei servizi portuali turistici nel 2023, Assomarinas ha effettuato un'analisi sulla base di un sondaggio condotto nel settembre 2023: i dati previsionali stimano la crescita nel 2023 di tutte le voci che compongono le entrate dei porti turistici (figura 1.5). (Assomarinas, 2023)

Figura.5, Mercato dei servizi portuali turistici: andamento 2023.



Fonte: Assomarinas, 2023

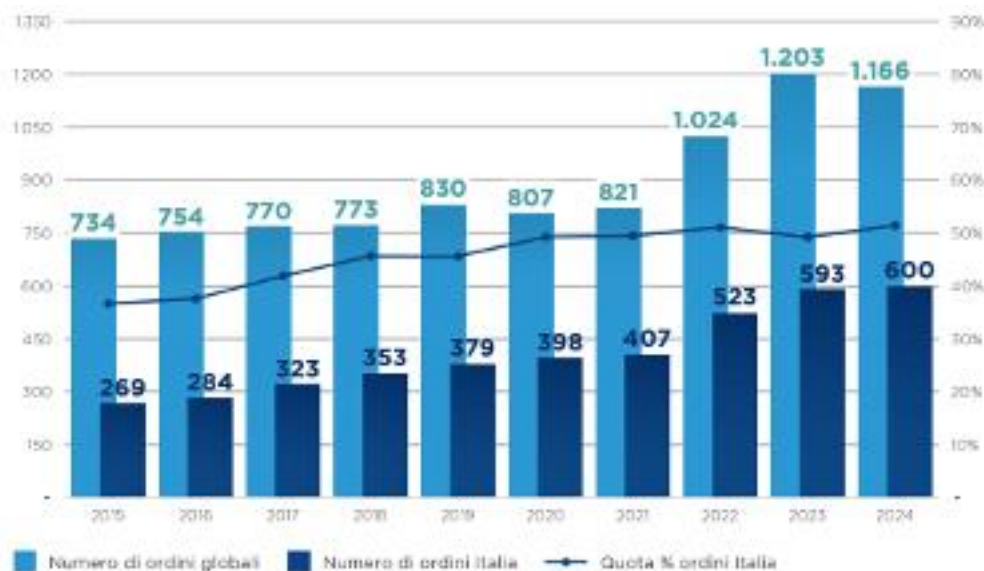
La buona performance del settore marittimo è stata in grado di rilanciare anche il mercato dei servizi portuali turistici. Secondo l'indagine annuale, nel 2023 gli accosti fissi in Italia sono infatti aumentati del 2,9%, mentre gli accosti in transito hanno registrato un incremento del 3,7%. Tutte le attività analizzate mostrano una crescita delle vendite, da un modesto aumento del +1% nelle vendite di attrezzature ad un aumento del 3,9% nella manutenzione delle imbarcazioni. L'utilizzo degli spazi a terra e dei capannoni per attività

di rimessaggio è aumentato del 3,3%, i ricavi derivanti dalla vendita di carburante sono aumentati del 2,9%, i servizi accessori sono aumentati del 2,7% e le vendite di posti barca hanno registrato un aumento dell'1,4%. Si tratta di un segnale positivo di continuità, dopo la forte performance degli ultimi anni e la battuta d'arresto del settore nel 2020 a causa dell'impatto della pandemia Covid19. (Confindustria Nautica, 2024)

### 1.3.1 Il settore dei super yacht

L'Italia, anche nel 2024, conferma la propria leadership globale nei superyacht. Secondo il portafoglio ordini globale stilato da Boats International, l'industria italiana è al primo posto per ordini di unità superiori ai 24 metri, con 600 yacht in costruzione su un totale di 1.166 yacht nel mondo. Come mostrato nella figura 1.6, la quota dell'Italia rappresenta più della metà degli ordini globali, per un totale del 51,4 %, con un aumento di 7 unità rispetto al 2023. Ottimo posizionamento rispetto al mercato globale, che presenta una contrazione del -3,1% degli ordini rispetto al 2023. (Boat International, 2023)

Figura 6, Andamento degli ordini globali di superyacht e quota italiana; anni 2015-2024.



Fonte: Boat International, 2023

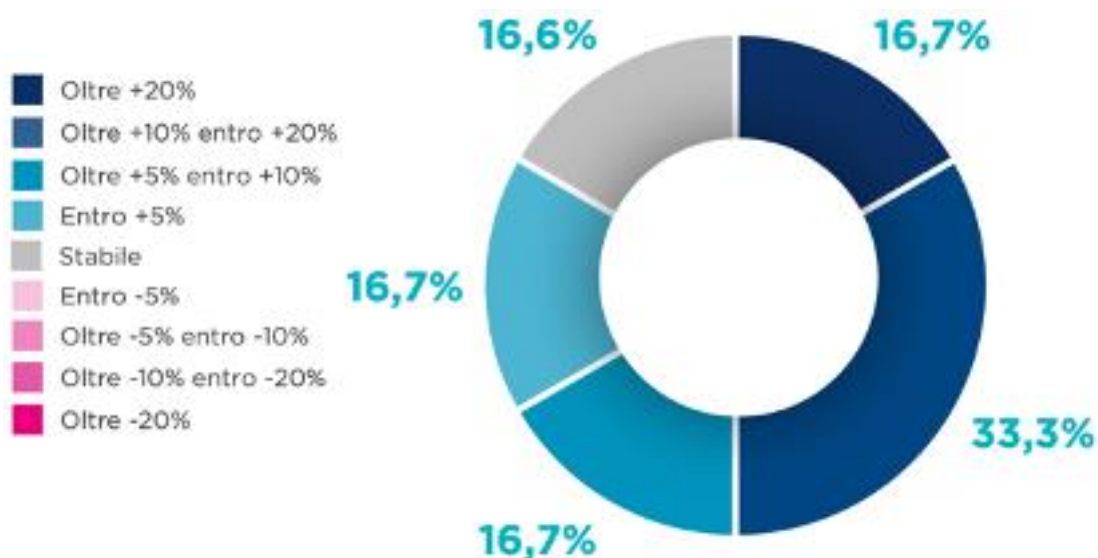
In termini di ordini, nella classifica seguono l'Italia Turchia, Regno Unito e Paesi Bassi rispettivamente con 132, 93 ed 80 ordini. In termini di lunghezza, l'Italia è

costantemente al primo posto con 22.468 metri, seguita da Turchia (5.838 metri), Paesi Bassi (4.959 metri) e Regno Unito (2.419 metri). Anche in termini di tonnellaggio lordo medio delle unità l'Italia è in testa alla classifica con 220.068 GT, seguita da Germania (86.903 GT) e Paesi Bassi (86.376 GT). Il tonnellaggio lordo medio degli ordini provenienti da questi tre paesi varia ampiamente, riflettendo le rispettive aree di competenza: Gigayacht per la Germania (4.138 tonnellate lorde medie), Megayacht per i Paesi Bassi (1.080 tonnellate lorde medie) e Superyacht per l'Italia (367 tonnellate lorde medie). (Confindustria Nautica, 2024)

#### 1.4 Possibili sviluppi futuri del mercato della nautica

Un'indagine statistica realizzata nel febbraio 2024 tra le aziende associate a Confindustria Nautica ha permesso di analizzare il sentimento degli imprenditori riguardo all'evoluzione del mercato di quest'anno. Anche in questo caso i risultati mostrano diverse dinamiche di produzione e vendita nei singoli settori dell'industria nautica, facendo una distinzione tra superyacht (imbarcazioni superiori a 24 metri di lunghezza) e “imbarcazioni da diporto” (fino a 24 metri di lunghezza). Nel settore della cantieristica navale, il settore dei superyacht continua a mostrare una forte fiducia nel mercato (figura 1.7). (Confindustria Nautica, 2024)

Figura 7, Superyacht: aspettative di fatturato per l'anno 2024 rispetto al 2023; valori percentuali.

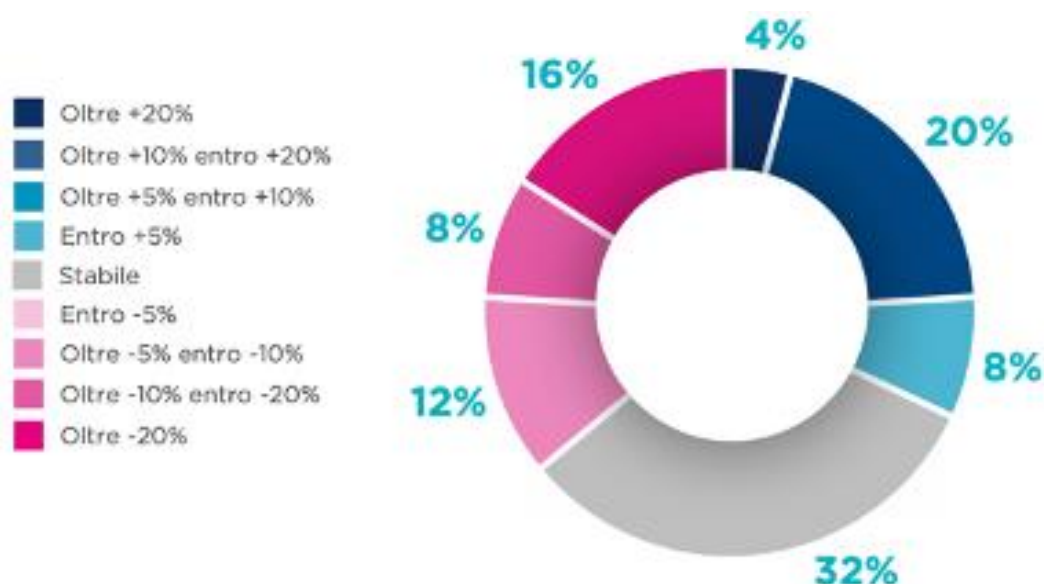


Fonte: Confindustria Nautica, 2024



Oltre l'83% del campione analizzato prevede una crescita, mentre il restante 16,6% prevede condizioni stabili rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda le previsioni di aumento del fatturato, la metà del campione prevede una crescita di oltre il 10% o di oltre il 20% rispetto al 2023. Per il segmento delle imbarcazioni sportive fino a 24 metri, le aspettative sono meno positive, come mostra la figura 1.8. (Confindustria Nautica, 2024). Infatti, solo il 32% degli intervistati si aspetta che le vendite rimangano forti quest'anno, la stessa percentuale si aspetta che le vendite rimangano stabili e il 36% si aspetta che le vendite diminuiscano. Nello specifico, il 24% del campione analizzato ipotizza una crescita superiore al 10 o al 20%, mentre la stessa percentuale ipotizza un calo delle vendite superiore al 10 o al 20%.

*Figura 8, Unità da diporto fino a 24 metri: aspettative di fatturato per l'anno 2024 rispetto al 2023; valori percentuali.*

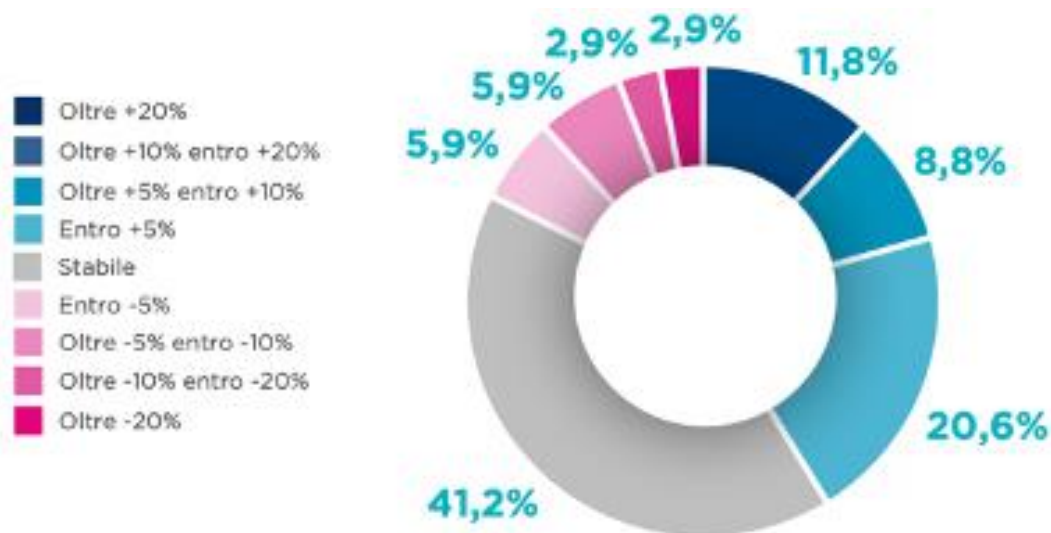


Fonte: Confindustria Nautica, 2024

Infine, la figura 1.9 mostra le aspettative di fatturato per le aree degli accessori e dei motori. Anche in questo caso la situazione è piuttosto eterogenea: circa il 41% degli intervistati prevede che le vendite aumenteranno nel 2024, il 41,2% si aspetta un aumento stabile e il 17,6% prevede che il mercato diminuirà. Nello specifico, quasi il 21% dei partecipanti al sondaggio si aspetta un aumento delle vendite del 5% o del 10%. I dati appena riportati trovano conferma nelle informazioni fornite dalle aziende partecipanti all'indagine relative alla variazione del portafoglio ordini di febbraio 2024 rispetto allo

stesso periodo dell'anno scorso. (Confindustria Nautica, 2024)

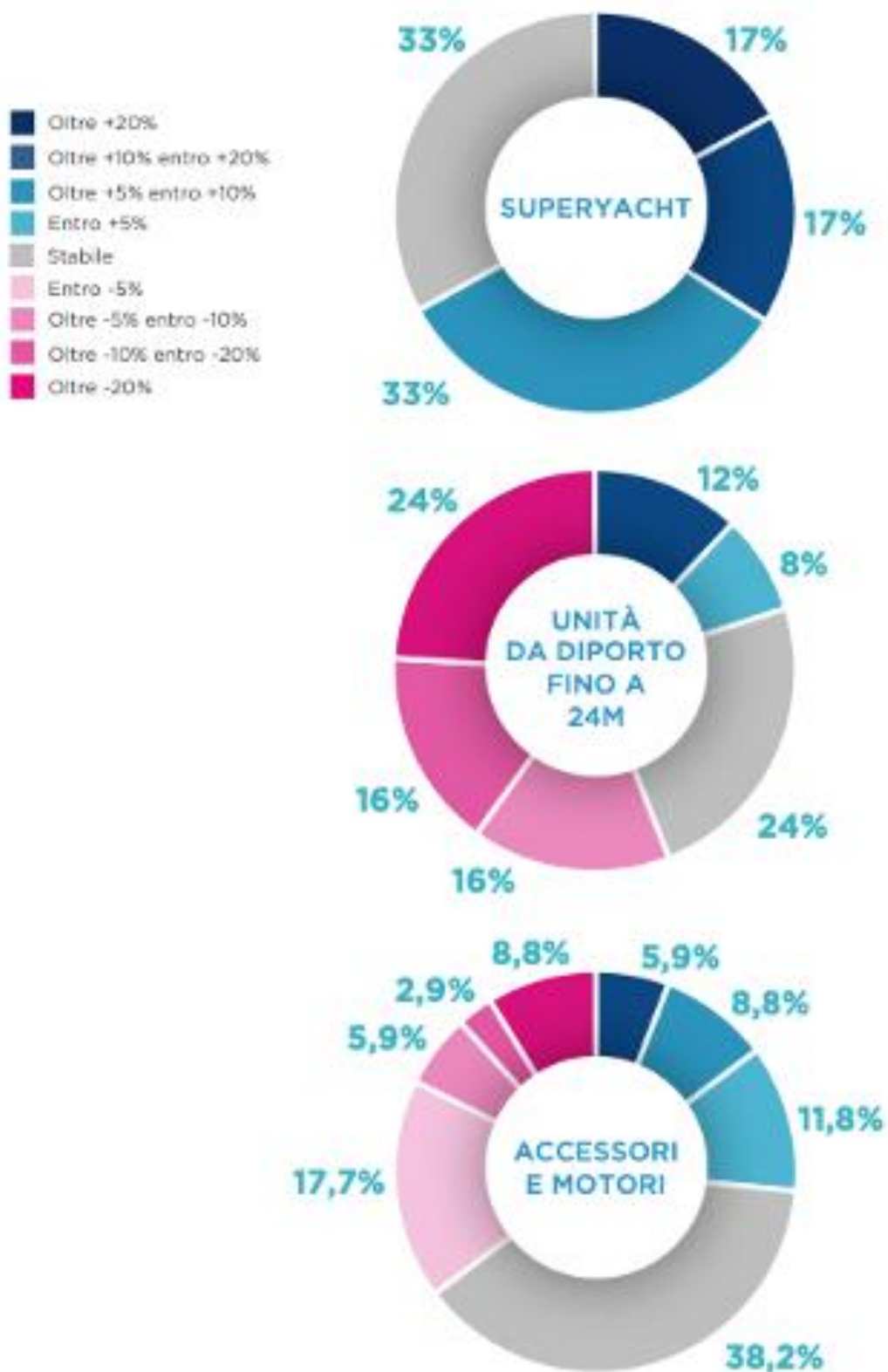
Figura 9, Accessori e motori: aspettative di fatturato per l'anno 2024 rispetto al 2023; valori percentuali.



Fonte: Confindustria Nautica, 2024

La figura 1.10 mostra che il 67% dei produttori di superyacht ha registrato un aumento dei nuovi ordini durante il periodo di studio, mentre il 33% è rimasto stabile. In particolare, circa un terzo del campione ha segnalato un aumento degli ordini pari o superiore al 10% oppure pari o superiore al 20%. Tuttavia, nel segmento delle “imbarcazioni da escursione fino a 24 metri”, solo il 20% del campione ha osservato un aumento del portafoglio ordini, il 24% un valore stabile e il 56% una diminuzione. Infine, circa il 27% delle aziende del settore accessori e motori ha segnalato un aumento degli ordini, il 38,2% una stabilità ed il restante 35,3% una diminuzione degli ordini. (Confindustria Nautica, 2024)

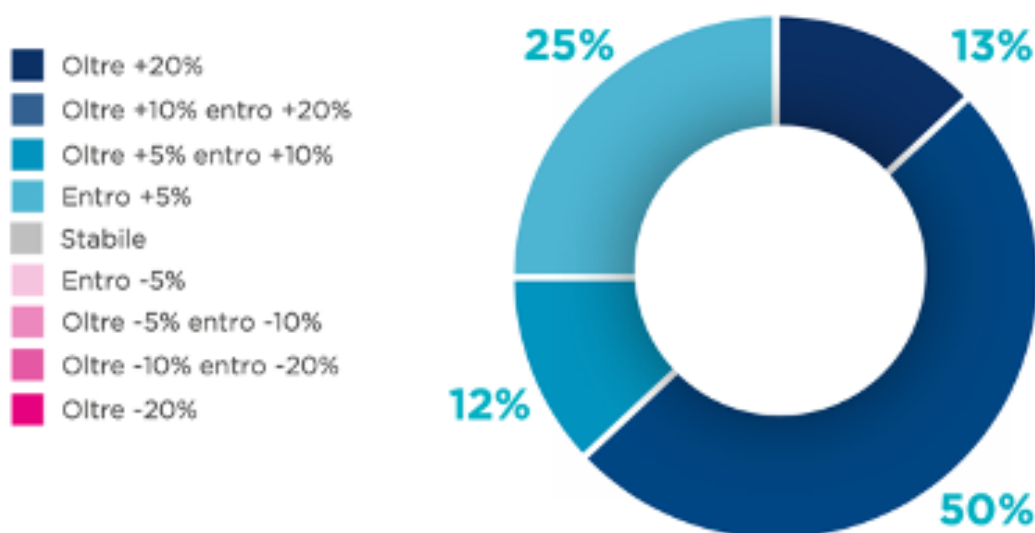
Figura 10, Variazione del portafoglio ordini a febbraio 2023 rispetto al febbraio 2023; valori percentuali.



Fonte: Confindustria Nautica, 2024

Per quanto riguarda il turismo nautico l'indagine statistica realizzata da Confindustria Nautica ha fornito l'occasione anche per valutare il clima tra imprenditori che operano nel settore del charter nautico. Ebbene, questi erano chiaramente ottimisti riguardo alla stagione 2024. L'intero campione intervistato prevede un aumento del fatturato ed il 63% prevede un aumento del 10% o più (figura 1.11).

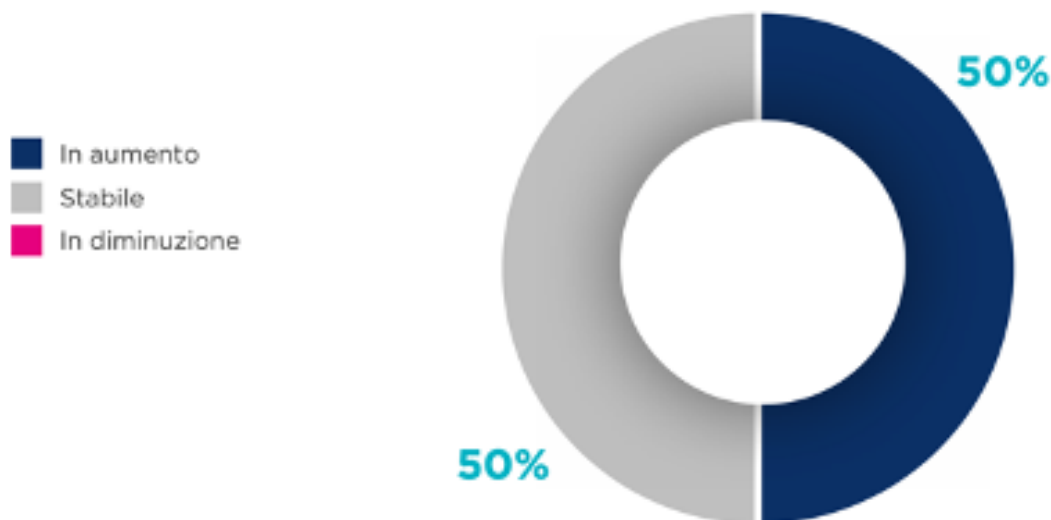
Figura 11, Charter nautico: aspettative di fatturato per l'anno 2024 rispetto al 2023; valori percentuali.



Fonte: Confindustria Nautica, 2024

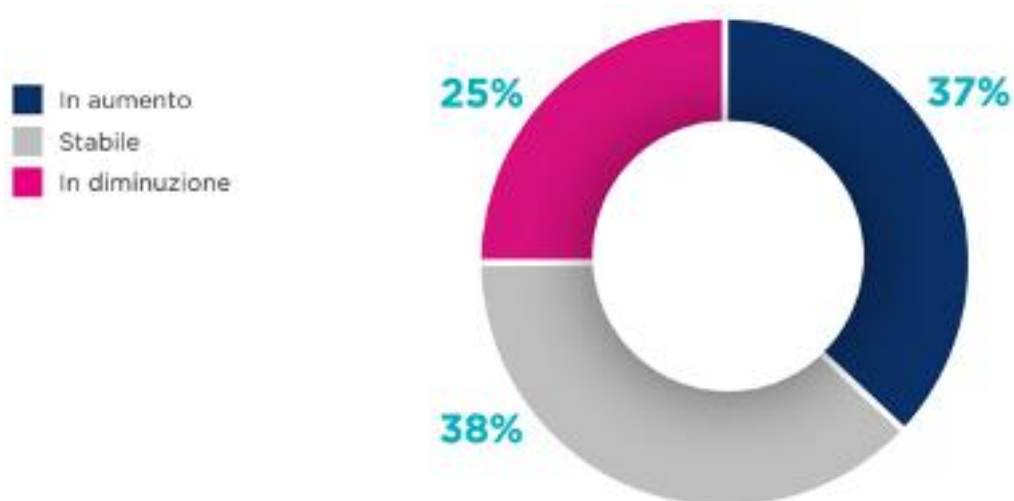
Inoltre, la metà delle compagnie di charter ha segnalato un aumento del numero di settimane vedute per la stagione 2024 rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso, e il 75% ha segnalato un aumento del valore medio delle settimane vendute (figure 1.12 e 1.13). (Confindustria Nautica, 2024)

Figura 1.12, Charter nautico: variazione del numero di settimane vendute a febbraio 2024 rispetto a febbraio 2023; valori percentuali.



Fonte: Confindustria Nautica, 2024

Figura 13, Charter nautico: variazione del valore medio della settimana venduta a febbraio 2024 rispetto a febbraio 2023.

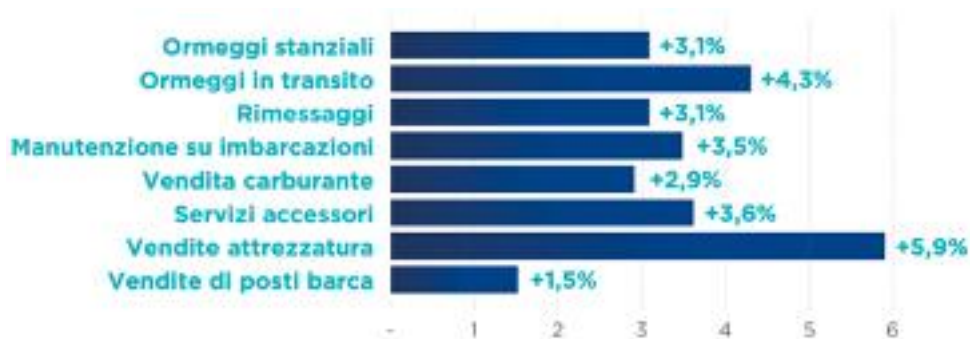


Fonte: Confindustria Nautica, 2024

Dando uno sguardo all'andamento dei servizi portuali, in relazione alle attività legate al turismo nautico, un'indagine Assomarinas presso i suoi associati nel settembre 2023 ha evidenziato previsioni positive anche per il 2024, a testimonianza del solido andamento del settore turistico. Le previsioni fornite per l'anno 2024 mostrano la crescita di tutte le voci che compongono il fatturato dei porti turistici (figura 1.14). Nello

specifico, le stime presuppongono che le vendite di posti barca aumenteranno del +1,5% e quelle di attrezzature del +5,9%. (Assomarinas, 2024)

Figura 14, Mercato dei servizi portuali turistici: previsioni per il 2024.



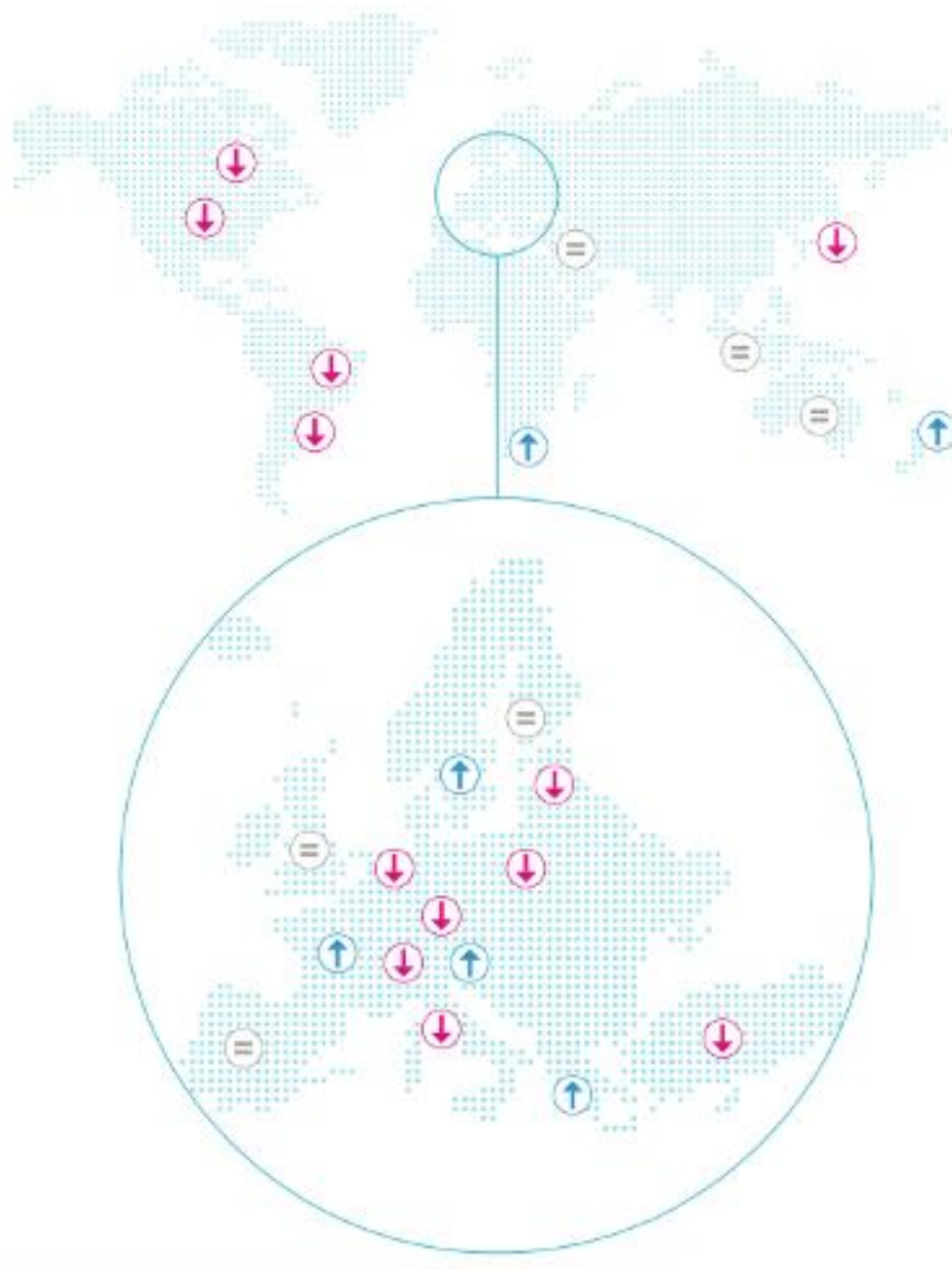
Fonte: Assomarinas, 2024

### 1.5 Segnali dal world market

Nell'ambito delle attività legate al turismo marino, un'indagine condotta da Assomarinas tra i propri associati nel settembre 2023 rivela le tendenze del mercato internazionale (figura 1.15), che derivano da dati elaborati dal Technical Council Market Intelligence Task Force di ICOMIA (International Council Marine Industry Associations). Vengono presentate le previsioni nazionali sull'andamento dell'industria nautica per la prima metà del 2024 a livello globale rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Dopo un lungo periodo di forte espansione, i dati per la prima metà del 2024 suggeriscono una debolezza generale del mercato. Questa tendenza è in gran parte dovuta ad un naturale processo di stabilizzazione, con la capacità produttiva che sembra essere saturata in molti paesi e gli ordini che raggiungono scadenze di consegna pluriennali, indicando un periodo di consolidamento nel settore.

Figura 15, Trend del 1° semestre del 2024 nei principali mercati internazionali e focus sull'Europa.



Fonte: INCOMIA, 2024

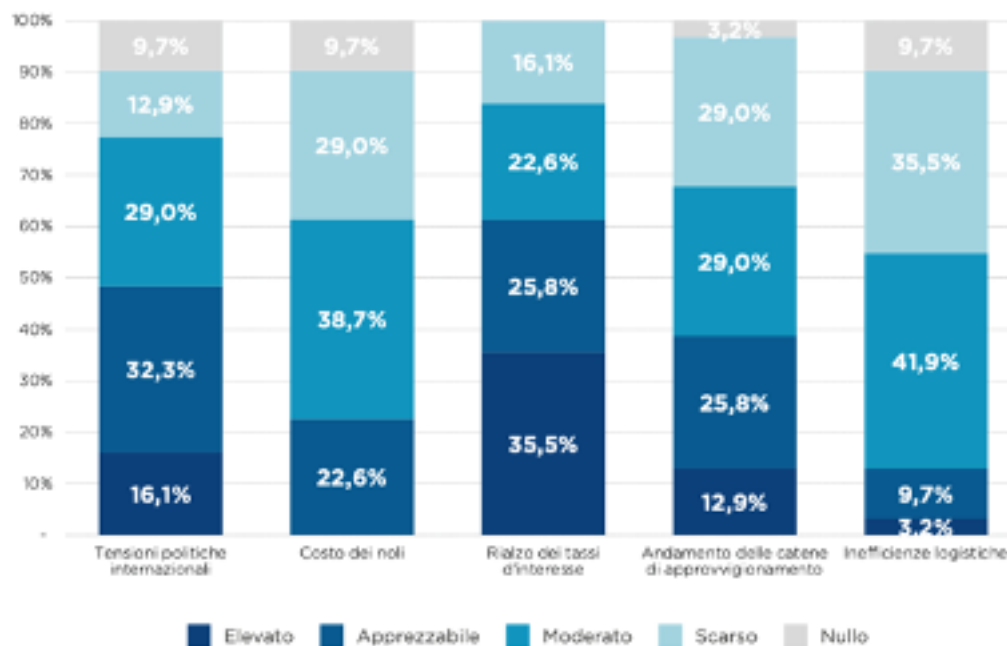
Nel Mediterraneo, la situazione sembra essere opposta, con paesi orientati al turismo come Francia e Grecia che segnalano un clima positivo e tendenze positive, e una situazione stabile prevista in Spagna e Libano. Tuttavia, è in declino in Italia e in Turchia. Nell'Europa centrale e settentrionale, le prospettive sono positive per Svezia e Slovenia, stabili per Regno Unito e Finlandia, e nebbiose per Germania, Paesi Bassi, Estonia, Svizzera e Polonia. Per coloro che si trasferiscono all'estero, si prevede che la domanda

diminuirà nella prima metà del 2024 nei mercati chiave del Nord America (Stati Uniti e Canada), nonché nei mercati del Sud America (Argentina e Brasile). Alcuni paesi della regione Asia-Pacifico, tuttavia, seguono le tendenze e le cifre indicano una situazione di crescita, come nel caso della Nuova Zelanda, o di mercato stabile, come nel caso di Australia e Singapore. Il Giappone, invece, registra un trend negativo. Infine, si registrano trend positivi per il Sudafrica nel panorama globale. (INCOMIA, 2024)

## 1.6 Influenza dei fattori esogeni sull'andamento del settore

Nell'ambito di uno sondaggio realizzato nel febbraio 2024 dalla società di ricerca Confindustria Nautica, al campione è stato chiesto di valutare l'influenza di fattori esogeni nei settori della cantieristica, degli allestimenti, dei motori e del noleggio.

Figura 16, Cantieristica: l'impatto dei fattori esogeni sul comparto nel 2023; distribuzione percentuale.



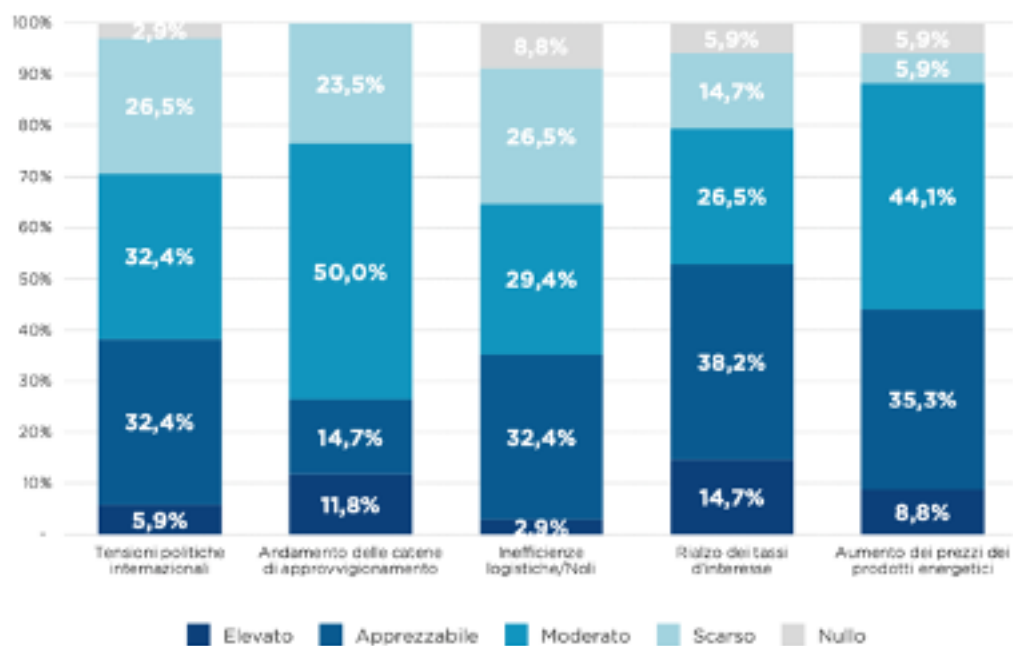
Fonte: Confindustria Nautica, 2024

La figura 1.16 illustra graficamente le risposte campione del settore della costruzione navale. Tra i vari fattori valutati, l'aumento dei tassi di interesse sembra essere il più importante. L'impatto è considerato significativo dal 35,5% degli intervistati, e quasi tutti lo ritengono significativo; nessuna delle aziende lo ha considerato pari a zero.



Secondo gli intervistati anche le tensioni politiche internazionali influiscono negativamente sullo sviluppo del settore: il 16% gli attribuisce molta importanza e il 32% un'importanza particolare. La performance della supply chain è importante o molto importante per quasi il 40% del campione, mentre l'inefficienza logistica e i costi di trasporto sembrano essere tra i fattori che si ritiene abbiano un impatto minore sulla performance del settore. La figura 1.17 mostra un esempio di risposta per l'area accessori e motori. Anche in questo caso l'aumento dei tassi d'interesse gioca un ruolo centrale: circa il 15% degli intervistati valuta l'impatto relativo come elevato e apprezzabile al 38%. Questi settori sono influenzati dall'andamento dei prezzi dei prodotti energetici, considerati elevati rispettivamente dal 9% e dal 35% delle aziende. Le tensioni politiche internazionali e la performance della catena di fornitura sono molto o estremamente importanti per il 38% delle aziende intervistate. (Confindustria Nautica, 2024)

*Figura 17, Accessori e motori: l'impatto dei fattori esogeni sul comparto nel 2023; distribuzione percentuale.*

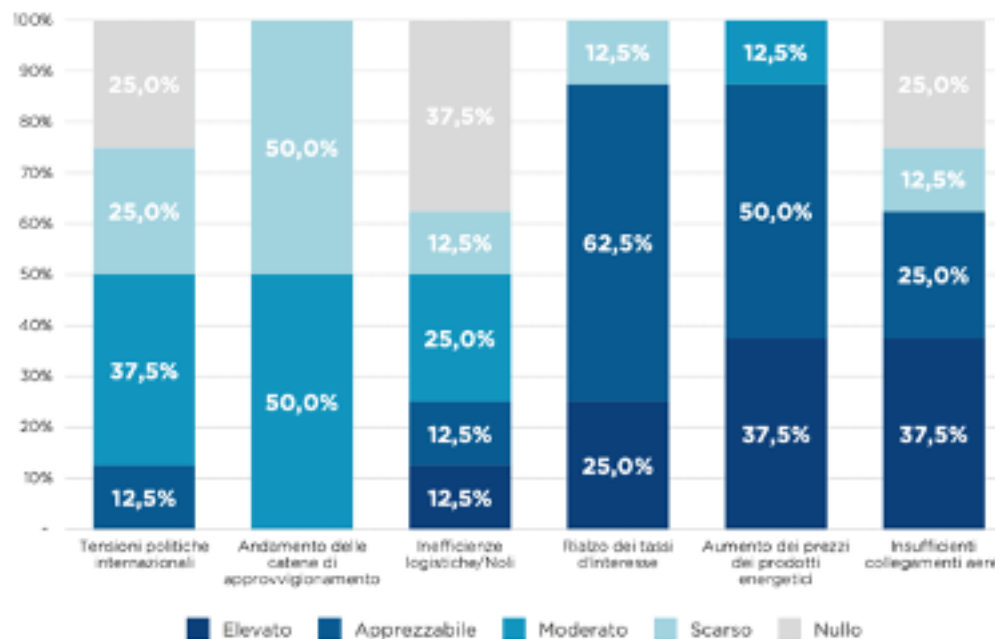


Fonte: Confindustria Nautica, 2024

Nel settore charter (figura 1.18), i voli in coincidenza non adeguati vengono inclusi nella valutazione e sembrano avere, infatti, un impatto elevato sul 37,5% del campione e un impatto apprezzabile sul 25%. Ancora più rilevanti sono gli aumenti dei prezzi dei prodotti energetici, il cui impatto è ritenuto elevato dal 37,5% delle imprese e gli aumenti

dei tassi di interesse, ritenuti elevati dal 37,5% delle imprese. Il rialzo dei tassi di interesse sembra essere il fattore esogeno trasversale che ha avuto il maggiore impatto sui diversi settori analizzati nel 2023, confermando le aspettative generali. (Confindustria Nautica, 2024)

Figura 18, Charter: l'impatto dei fattori esogeni sul comparto nel 2023; distribuzione percentuale.



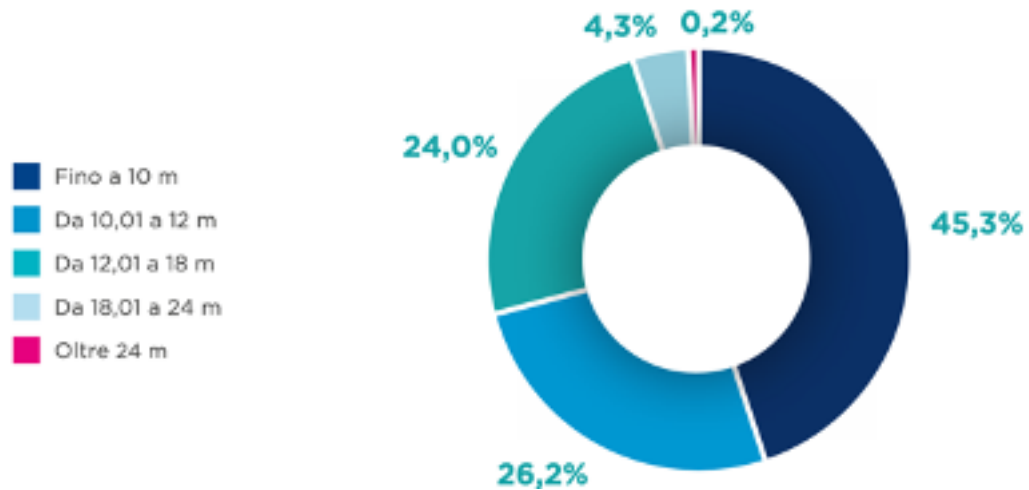
Fonte: Confindustria Nautica, 2024

## 1.7 Il parco nautico in Italia

In questo paragrafo vengono descritti i dati del parco nautico censito nel 2022, pubblicati dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti nell'ultima edizione de "Il Diporto Nautico in Italia – Anno 2022". Tutti i dati comprendono le registrazioni presso le autorità marittime (Autorità portuali e uffici regionali marittimi) e le registrazioni presso l'Ente per la Motorizzazione Civile (U.M.C.). La figura 1.19 mostra la ripartizione delle unità registrate per lunghezza e mostra che quasi la metà (45,3%) è costituita da imbarcazioni fino a 10 metri di lunghezza. Seguono le unità di lunghezza 10-12 metri e 12-18 metri, che insieme rappresentano poco più del 50% delle barche immatricolate. Le

unità più grandi (fino a 24 metri e oltre) equivalgono al 4,5% del totale. (MIT, 2022)

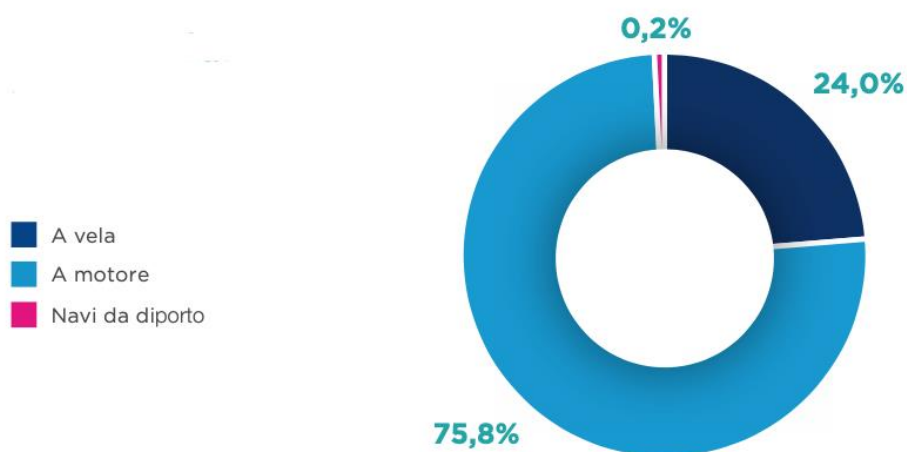
*Figura 19, Ripartizione per lunghezza del parco nautico immatricolato; valori percentuali.*



Fonte: MIT, 2022

La distribuzione per forma di propulsione (figura 1.20) è fortemente sbilanciata a favore delle barche a motore, che rappresentano i tre quarti (75,8%) della flotta di imbarcazioni registrate. I superyacht sono solo lo 0,2% del totale, mentre il restante 24% è costituito dalle imbarcazioni a vela. (MIT, 2022)

*Figura 20, Ripartizione per propulsione del parco nautico immatricolato; valori percentuali.*



Fonte: MIT, 2022

Le tabelle 1.1 e 1.2 mostrano una foto delle unità da diporto iscritte ed immatricolate in Italia a fine 2022, per tipologia di propulsione e lunghezza dell'imbarcazione.

Tabella I.1, Unità da diporto iscritte (Uffici Marittimi e Motorizzazione Civile).

Tabella I.2, Unità da diporto immatricolate nel 2022.

Regione	A vela (con o senza motore ausiliario)					Totale	A motore					Totale	Navi da diporto	
	fino a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 14,01 a 10m	da 16,01 a 20m		fino a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 14,01 a 20m	Totale		oltre 20m	Totale
Liguria	573	2.545	2.269	2.048	1.048	6.283	5.494	1.066	5.448	759	10.215	20	17.030	
Toscana	189	1.079	959	66	2.200	4.293	2.480	1.992	1.779	6.951	6.292	72	6.292	
Lazio	262	413	761	24	2.538	3.938	3.065	1.988	1.554	6.611	807	34	6.611	
Campania	79	303	510	25	710	1.607	1.005	1.480	75	2.336	136	9	2.336	
Calabria	1	47	125	1	204	433	100	435	304	737	10	1.048		
Puglia	6	176	956	4	200	1.846	435	1.411	10	2.188	19	2.188		
Abruzzo	21	71	62	6	144	476	100	573	53	626	9	626		
Piemonte	193	281	193	9	693	972	620	829	829	1.801	4	2.581		
Veneto	6	414	669	20	1.077	1.505	810	1.14	46	2.718	3	2.718		
Emilia Romagna	250	752	512	18	1.547	2.574	779	524	742	4.539	6	4.539		
Prati Venezia Giulia	123	940	511	25	1.714	2.337	1.004	504	62	3.407	2	3.407		
Basilicata	108	479	897	22	1.506	1.967	810	682	167	2.496	2	2.496		
Marche	82	201	204	17	704	1.275	485	550	78	2.688	2	2.688		
Piemonte e Valle d'Aosta	52	5	5	-	64	1.549	57	42	42	2.091	-	2.091		
Lombardia	205	9	1	-	276	6.575	764	72	72	6.999	-	6.999		
Trentino Alto Adige	17	7	2	-	26	36	2	2	-	47	-	48		
Liguria	6	1	-	-	7	120	-	-	-	230	-	237		
<b>Totale</b>	<b>2.294</b>	<b>10.972</b>	<b>7.844</b>	<b>5.028</b>	<b>18.828</b>	<b>54.816</b>	<b>27.724</b>	<b>12.227</b>	<b>2.188</b>	<b>61.774</b>	<b>299</b>	<b>61.404</b>		

Regione	A vela (con o senza motore ausiliario)					Totale	A motore					Totale	Navi da diporto	
	fino a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 14,01 a 20m	da 16,01 a 20m		fino a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 14,01 a 20m	Totale		oltre 20m	Totale
Liguria	-	2	1	-	-	3	6	-	-	-	1	7	10	
Toscana	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
Lazio	6	79	21	4	48	150	79	24	7	99	-	208		
Campania	-	1	-	-	2	6	4	1	-	11	-	14		
Calabria	-	-	2	-	2	5	5	3	-	8	-	10		
Puglia	-	1	1	-	2	3	3	2	-	5	-	7		
Piemonte	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1		
Abruzzo	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	4		
Marche	2	2	2	-	6	3	3	1	1	11	-	11		
Emilia Romagna	2	3	8	-	13	4	6	4	-	14	-	18		
Veneto	4	1	4	-	9	7	9	-	-	16	-	17		
Prati Venezia Giulia	5	1	-	-	6	7	9	-	-	16	-	16		
Basilicata	1	1	-	-	2	1	1	-	-	3	-	3		
Marche	2	2	1	-	5	4	4	-	-	8	-	18		
Piemonte e Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Lombardia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Trentino Alto Adige	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Liguria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>97</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>135</b>	<b>1</b>	<b>235</b>		

Fonte: MIT, 2022

La Liguria custodisce quasi il 21% del parco nautico e un terzo delle unità veliche. Seguono Toscana, Lazio e Campania con oltre 8.000 imbarcazioni ciascuna. Lombardia e Veneto hanno registrato più di 6.000 unità ciascuna. (MIT, 2022)

Le tabelle 1.3 e 1.4 mostrano rispettivamente i dati delle unità registrate e delle unità cancellate per il 2022. La tabella 1.4 calcola il saldo negativo tra unità registrate e unità cancellate per il 2022 (-3.434 unità). Dalla tabella 1.3 emerge che le perdite maggiori si sono registrate in Liguria e Sicilia, soprattutto nella categoria delle imbarcazioni a motore inferiori a 10 metri.

Tabella I.3, Unità da diporto cancellate nel 2022.

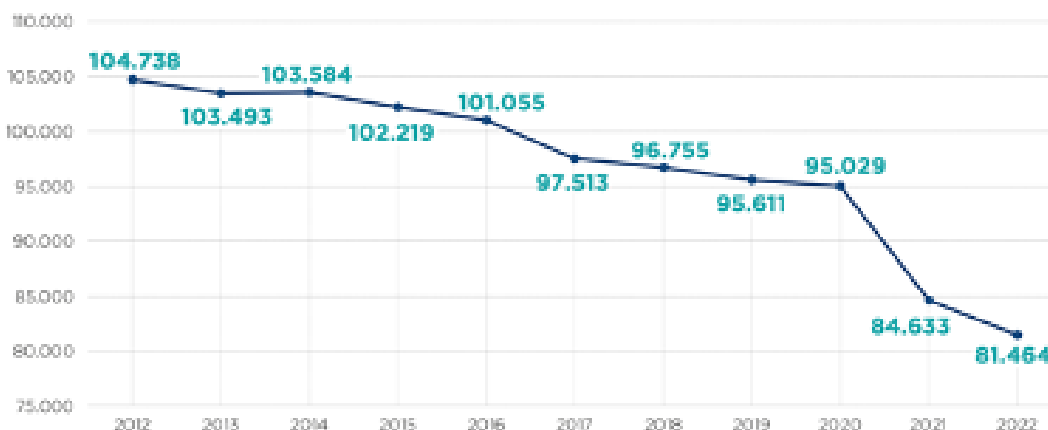
Tabella I.4, Saldo immatricolazioni-cancellazioni unità da diporto nel 2022.

Regione	A vela (con o senza motore ausiliario)					Totale	A motore					Totale	Non da diporto	
	Fin a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 15,01 a 20m	da 20,01 a 20m		Fin a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 15,01 a 20m	da 20,01 a 20m		Totale	da diporto
Umbria	30	0	0	0	0	48	1099	42	20	4	1165	2	1266	
Toscana	43	46	26	1	118	400	53	45	7	515	1	606		
Lazio	7	0	0	0	0	19	8	16	3	48	1	61		
Campania	1	0	0	0	0	22	20	1	0	43	0	43		
Calabria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Puglia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Basilicata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Abruzzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Marche	12	3	5	0	20	161	6	6	1	163	0	163		
Emilia Romagna	5	8	9	1	21	17	4	7	2	28	0	28		
Veneto	2	8	16	0	24	25	4	12	6	47	0	47		
Piemonte Valle d'Aosta	6	14	9	0	29	27	12	7	3	54	0	54		
Sardegna	4	4	19	1	28	33	20	7	4	64	0	64		
Sicilia	30	8	31	0	69	1049	8	6	1	1064	0	1064		
Piemonte e Valle d'Aosta	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1		
Lombardia	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2		
Trentino Alto Adige	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Liguria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Basilicata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Totale</b>	<b>195</b>	<b>107</b>	<b>145</b>	<b>13</b>	<b>311</b>	<b>2316</b>	<b>181</b>	<b>138</b>	<b>36</b>	<b>2302</b>	<b>4</b>	<b>2307</b>		

Regione	A vela (con o senza motore ausiliario)					Totale	A motore					Totale	Non da diporto	
	Fin a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 15,01 a 20m	da 20,01 a 20m		Fin a 10m	da 10,01 a 10m	da 12,01 a 10m	da 15,01 a 20m	da 20,01 a 20m		Totale	da diporto
Liguria	-20	-2	-25	-2	-60	-109	-37	-20	-3	-114	-2	-126		
Toscana	-45	47	-25	-1	-112	-420	-52	-45	4	-543	-1	-607		
Lazio	0	18	7	-1	18	-9	8	4	4	15	1	27		
Campania	1	1	-2	0	-2	-17	-16	0	0	-33	0	-33		
Calabria	0	0	0	0	-1	4	-1	3	6	6	0	6		
Puglia	0	0	0	0	0	-1	-1	1	0	-1	0	-1		
Basilicata	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
Abruzzo	0	-1	-2	0	-3	-4	0	1	-2	-5	0	-5		
Marche	-10	-1	-1	-1	-14	-145	-8	-5	0	-158	0	-170		
Emilia Romagna	1	-8	-6	-1	-18	-18	-8	-8	-2	-36	0	-36		
Veneto	1	-2	-10	0	-9	-19	-8	-8	-6	-38	0	-38		
Piemonte Valle d'Aosta	-1	-10	-5	-1	-19	-30	-12	-12	-3	-47	1	-46		
Sardegna	-3	-3	-19	-1	-26	-32	-16	-6	-4	-61	0	-61		
Sicilia	-10	-2	-20	-1	-42	-1033	-5	-1	-1	-1095	0	-1095		
Piemonte e Valle d'Aosta	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	-2	0	-2		
Lombardia	0	0	0	0	0	-7	0	0	0	-7	0	-7		
Trentino Alto Adige	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Liguria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Basilicata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Totale</b>	<b>-66</b>	<b>-82</b>	<b>-107</b>	<b>-8</b>	<b>-281</b>	<b>-2480</b>	<b>-182</b>	<b>-160</b>	<b>-35</b>	<b>-1337</b>	<b>-1</b>	<b>-1338</b>		

Fonte: MIT, 2022

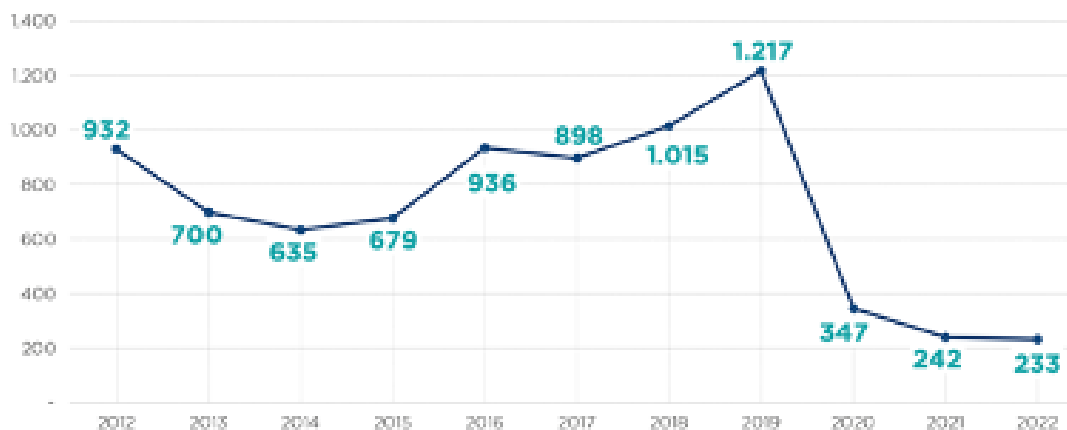
Figura 21, Andamento annuale del parco nautico immatricolato.



Fonte: MIT, 2022

La figura 1.21 mostra lo sviluppo annuale delle unità da diporto registrate negli ultimi 10 anni. Dopo diversi anni di cali trascurabili, il 2021 ha visto un calo piuttosto marcato, con il numero di unità registrate in calo di oltre 10.000 rispetto all'anno precedente. Un calo più contenuto si è verificato anche nel 2022 (-3.169 unità). L'andamento delle nuove immatricolazioni negli ultimi dieci anni (figura 1.22) ha mostrato dapprima una curva discendente dal 2012 al 2015, per poi aumentare fino a 1.217 nuove immatricolazioni nel 2019. Nel 2020 ci sono state quasi 900 registrazioni in meno rispetto all'anno precedente. Negli ultimi due anni si è osservata una leggera diminuzione. (MIT, 2022)

Figura 22, Andamento annuale delle nuova immatricolazioni.



Fonte: MIT, 2022

## **1.8 Il parco nautico nel mondo**

Lo stato dei parchi nautici del mondo nel 2022 è stato analizzato utilizzando i dati forniti da ICOMIA (International Council of Marine Industry Associations). La tabella 1.5 fornisce dati per l'intero parco acquatico in ciascun paese coperto. È riportato anche il numero di imbarcazioni da diporto ogni 1.000 residenti. Questo deriva dal rapporto tra il totale delle unità da diporto e la popolazione residente di ciascun paese.



Tabella I.5, Parco nautico mondiale.

Nazione	Popolazione****	Unità da diporto per 1000 abitanti	Totale parco nautico	Unità a vela	Unità a motore se a vela	Unità con motore fu e unità rigate	Unità pneumatiche 32,5m e oltre	PWCs	Altre unità
Francia	64.828.628	20,02	1.296.017	210.548	200.910	813.371	200.410	81.000	-
Finlandia	5.540.745	205,02	1.135.956	86.600	57.000	480.000	790	9.655	570.000
Norvegia*	5.453.719	149,79	814.000	41.000	164.000	406.000	170.000	13.000	-
Svezia	10.548.347	69,20	730.000	120.000	30.000	300.000	-	30.000	280.000
Regno Unito	67.508.558	9,19	620.520	225.588	127.525	715.375	64.185	55.500	-
Paesi Bassi	17.584.014	28,84	503.000	145.000	178.000	26.000	-	-	88.000
Germania**	83.369.843	5,76	480.000	-	-	-	-	-	-
Italia***	58.037.474	6,01	477.715	19.518	61.945	-	-	-	281.248
Grecia	11.384.971	18,31	190.158	6.500	13.861	157.285	25.500	6.800	-
Polonia**	30.857.145	2,88	105.850	-	-	-	-	-	-
Croazia*	4.030.358	25,43	102.475	-	-	-	-	-	-
Spagna**	47.508.600	1,95	91.700	6.400	54.300	7.100	14.000	30.000	-
Repubblica Ceca**	10.493.985	6,24	65.500	10.505	6.515	12.110	30.000	1.400	-
Estonia	1.228.082	27,65	26.841	1.367	12.245	14.882	7.058	1474	5
EUROPA	427.282.458	15,55	6.844.556	809.295	904.079	2.257.401	520.663	167.530	1.297.254
Canada**	38.454.527	22,84	8600.000	-	-	-	-	-	-
Neozelandesi	5.185.388	201,88	1.513.481	28.477	12.742	210.322	34.227	93.288	1.134.425
Australia	26.177.413	38,77	1.014.893	30.650	96.760	787.493	-	98.000	-
Realtà	278.373.498	3,78	704.184	6.820	145.266	357.878	6.106	110.275	87.201
Giappone	123.981.892	2,25	278.400	13.000	42.000	152.000	32.110	50.500	-
Corea del Sud	85.341.241	1,03	98.225	12.270	25.292	40.572	-	-	-
Altri Paesi	2.832.143	0,08	1.733	72	211	1.300	60	90	-
ALTRI PAESI	616.265.602	23,64	12.205.806	93.388	333.862	1.524.565	72.483	360.881	1.271.626
USA	338.289.857	47,08	15.928.892	1.571.520	2.629.434	7.778.009	-	1.159.750	2.848.179
Totale	1.281.827.717	27,15	54.777.374	2.434.204	5.896.475	11.550.975	993.156	1.683.171	5.167.059

\* Dati 2019  
\*\* Dati 2018  
\*\*\* Dati 2018

\*\*\*\* Dati 2022 - Fonte: "3-Digit System in Italy - Anno 2022" - ISTAT  
\*\*\*\*\* Fonte: "3-Digit System in Italy - Anno 2022" - ISTAT  
\*\*\*\*\* Fonte: "3-Digit System in Italy - Anno 2022" - ISTAT  
\*\*\*\*\* Fonte: "3-Digit System in Italy - Anno 2022" - ISTAT

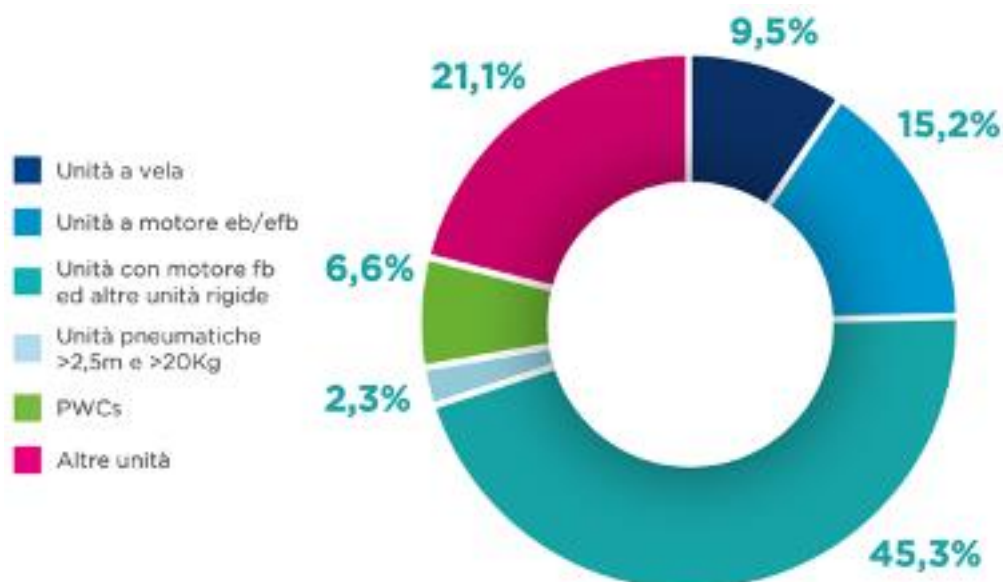
Fonte: INCOMIA, 2022

Questi dati mostrano le tendenze nella nautica da diporto. Nel complesso, la flotta diportistica considerata nella tabella 1.5 è stabile rispetto al 2020 e si attesta a quasi 35 milioni di unità, nonostante l'indisponibilità di dati in alcuni Stati. Nell'Europa continentale, la Francia è al primo posto con circa 1,3 milioni di unità, seguita da Finlandia, Norvegia e Svezia. Il Regno Unito e i Paesi Bassi sono al quinto e sesto posto. L'Italia è al settimo posto con 472.713 unità, seguita dalla Germania (480.000 imbarcazioni). Seguono Grecia, Polonia e Croazia con numeri significativamente più bassi. Infine, sotto le 100.000 unità, troviamo in ordine Spagna, Repubblica Ceca ed Estonia. Per quanto riguarda il resto del mondo, spicca sicuramente il dato statunitense, con quasi 16 milioni di unità, in aumento rispetto all'anno precedente.

Rispetto ad altri Paesi, il Canada si distingue per il grande parco nautico (8,6 milioni di unità, numero immutato negli ultimi anni) e per il numero di imbarcazioni ogni 1.000 persone (circa 223). Seguono Nuova Zelanda e Australia con oltre 1 milione di unità, seguite da Brasile e Giappone con oltre 100.000 unità.

Per quanto riguarda la composizione per propulsione e tipologia di imbarcazione (figura 1.23), il numero di unità a cui fa riferimento il grafico è 25.489.040.

*Figura 23, Parco nautico mondiale, ripartizione per tipologia.*



Fonte: INCOMIA, 2024

La tabella 1.6 mostra la distribuzione delle unità da diporto in relazione alla lunghezza delle coste dei paesi considerati. Lo sviluppo della nautica da diporto può

essere valutato determinando la densità delle imbarcazioni lungo la costa.

Tabella I.6, , Distribuzione delle unità da diporto lungo le coste.

Nazione	Popolazione****	Parco nautico complessivo	km di costa	Unità da diporto per 100 km di costa
Francia	64.626.628	1.296.017	5.700	22.737
Finlandia	5.540.745	1.135.956	46.200	2.459
Norvegia*	5.434.319	814.000	53.200	1.530
Svezia	10.549.347	730.000	8.000	9.125
Regno Unito	67.508.936	620.529	17.381	3.570
Paesi Bassi	17.564.014	503.000	400	125.750
Germania*	83.369.843	480.000	3.624	13.245
Italia***	59.037.474	472.713	7.375	6.410
Grecia	10.384.971	190.136	15.000	1.268
Polonia**	39.857.145	105.859	770	13.748
Croazia*	4.030.358	102.475	5.835	1.756
Spagna**	47.558.630	91.700	7.880	1.164
Estonia	1.326.062	36.641	8.750	419
<b>EUROPA</b>	<b>416.788.472</b>	<b>6.579.026</b>	<b>180.115</b>	<b>3.653</b>
Canada*	38.454.327	8.600.000	233.802	3.678
Nuova Zelanda	5.185.288	1.513.481	15.134	10.001
Australia	26.177.413	1.014.893	66.530	1.525
Brasile	215.313.498	709.184	7.500	1.066
Giappone	123.951.692	278.400	33.889	3.712
Turchia	85.341.241	88.235	8.533	260
Sri Lanka	21.832.143	1.733	1.340	129
<b>ALTRI PAESI</b>	<b>516.255.602</b>	<b>12.205.926</b>	<b>366.728</b>	<b>3.328</b>
<b>USA</b>	<b>338.289.857</b>	<b>15.926.892</b>	<b>133.342</b>	<b>11.944</b>
<b>Totale</b>	<b>1.271.333.931</b>	<b>34.711.844</b>	<b>680.185</b>	<b>5.103</b>

Ove non indicato, i dati relativi al parco nautico si riferiscono al 2021

\* Dato 2019.

\*\* Dato 2020.

\*\*\* Dato 2022 - Fonte: "Il Diporto Nautico in Italia - Anno 2022", MIT

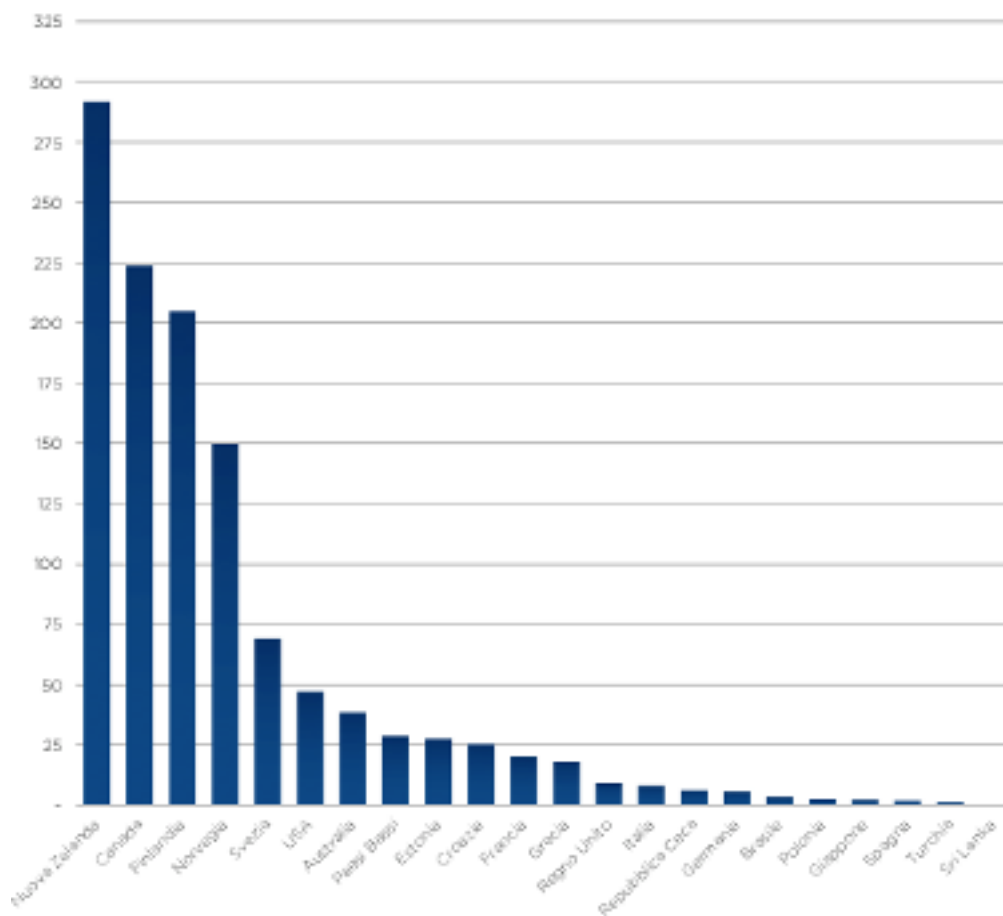
\*\*\*\* La fonte dei dati sulla popolazione è: World Population Prospects: The 2022 Revision | United Nations Population Division

Fonte: INCOMIA, 2022

Questa tabella non tiene conto delle acque interne, pertanto il numero di imbarcazioni per 100 km di costa può apparire particolarmente elevato in alcuni paesi. Ad esempio, i Paesi Bassi (125.750 unità ogni 100 km di costa), la Francia (22.737 unità) e la Germania (13.245 unità) devono tenere conto del forte sviluppo delle vie navigabili interne (canali e fiumi). In Italia il numero delle imbarcazioni da diporto ogni 100 km di costa è 6.410. Con 133.342 km di costa, gli Stati Uniti hanno un rapporto significativo (11.944). Tra i paesi extraeuropei spicca la Nuova Zelanda. (INCOMIA, 2022)

La figura 1.24 mostra la distribuzione delle imbarcazioni da diporto nei paesi esaminati per 1.000 abitanti.

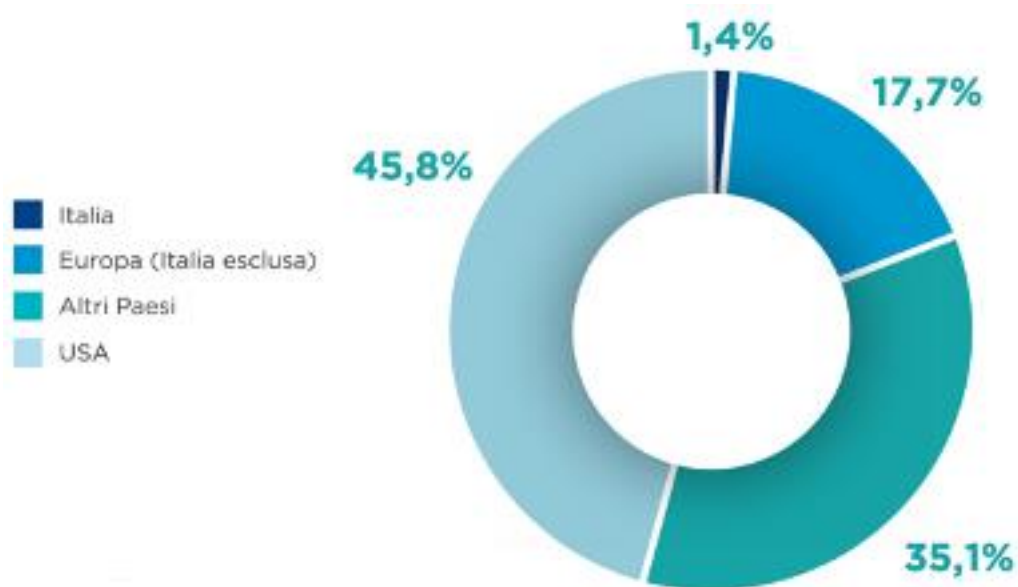
Figura 24, Parco nautico mondiale: densità delle unità da diporto per 1000 abitanti.



Fonte: INCOMIA, 2022

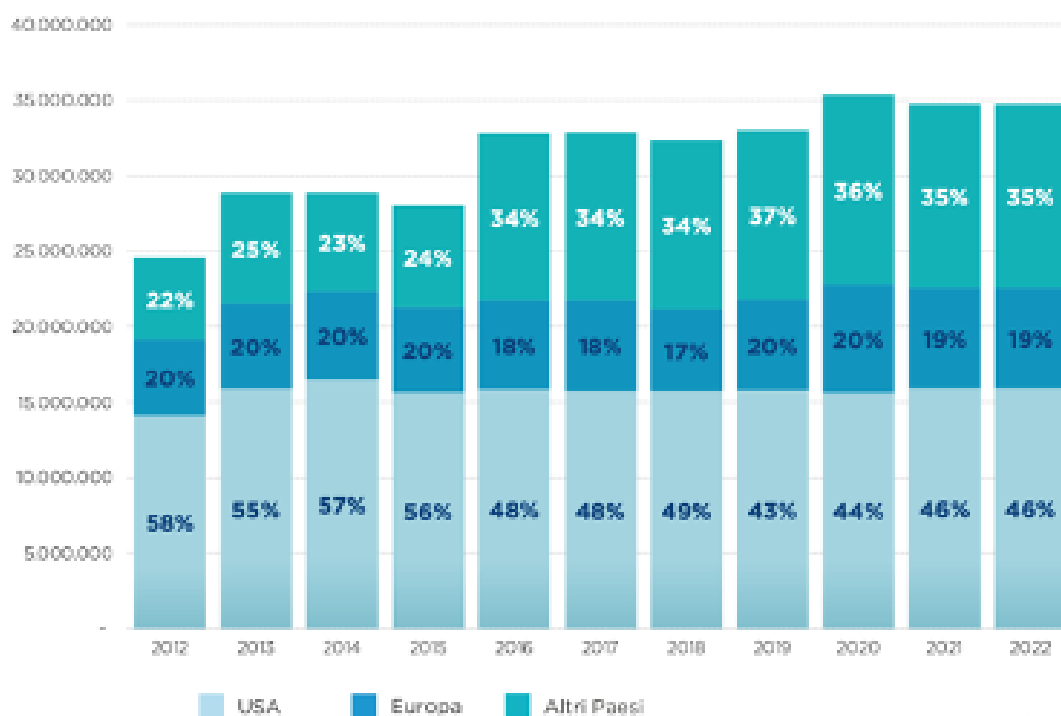
La figura 1.25 mostra la divisione dei parchi nautici del mondo per area geografica, mentre nella figura 1.26 si possono osservare le tendenze nell'ultimo decennio. Si può notare la predominanza dei parchi nautici statunitensi (45,78%).

Figura 25, Parco nautico mondiale: ripartizione geografica; valori percentuali.



Fonte: INCOMIA, 2022

Figura 26, Parco nautico mondiale: trend 2021-2022; valori percentuali.



Fonte: INCOMIA, 2022

## 1.9 La ricettività nella diportistica italiana e nel mondo

In questo paragrafo si darà uno sguardo alla ricettività delle regioni italiane riguardo alle infrastrutture ed agli ormeggi a disposizione dei marittimi, facendo riferimento ai dati estratti da Pagine Azzurre 2023. La tabella 1.7 presenta i dati sulla struttura portuale italiana suddivisi in tre macro-categorie:

1. Porti Turistici: strutture interamente dedicate al diportismo, comunemente conosciuti come marine.
2. Porti Polifunzionali: porti prevalentemente di proprietà o gestione pubblica, caratterizzati da una varietà di strutture. All'interno di questi porti, è presente una sezione riservata esclusivamente alla nautica da diporto, accanto ad altre possibili destinazioni. Esempi includono porti e porticcioli, porti industriali e commerciali, porti canale e darsene
3. Punti di Ormeaggio
4. Strutture stagionali che non dispongono di banchine fisse, ma utilizzano strutture amovibili durante la stagione invernale. Questi punti di ormeggio sono situati in aree dove la conformazione del sito non offre una protezione adeguata dall'azione del mare. Comprendono: banchine e pontili, spiagge attrezzate, approdi e rade.

Dalla tabella 1.7 risulta che la maggior parte dei porti in Italia sono polifunzionali (459, pari al 58,2% delle strutture), seguiti dai punti di ormeggio (237, pari al 30,1%) e dai porticcioli turistici (92, pari all'11,7%). Sicilia e Sardegna registrano il maggior numero di infrastrutture rispettivamente con 142 e 118 unità, seguite da Liguria e Campania (70 unità), Puglia (69 unità) e Toscana (64 unità). Il secondo aspetto rilevante della capacità riguarda i posti barca, cioè la capacità delle strutture portuali di accogliere imbarcazioni (tabella 1.8). L'Italia conta più di 168.000 posti barca, in aumento rispetto allo scorso anno. La regione con più posti barca è la Sardegna (22.899), seguita dalla Liguria (21.290), poi Sicilia, Campania, Toscana e Friuli-Venezia Giulia, tra 15.000 e 20.000 posti barca.

Tabella I.7, Le infrastrutture portuali italiane: distribuzione per tipologia.

Tabella I.8, Le infrastrutture portuali italiane: distribuzione dei posti barca.

Regione	n. Infrastrutture	Porti turistici		Porti polifunzionali				Punti di ormeggio			
		marina	porto	porto industriale /commerciale	porto canale	darserena	totali porti funzionali	banchina /pontile	spiaggia attrezzata	approdo /rada	totali punti di ormeggio
Liguria	70	13	35	4	1	5	45	8	1	3	12
Toscana	64	8	22	2	9	4	37	15	1	3	19
Lazio	42	3	13	1	12	9	35	1	1	2	4
Campania	70	6	38	2	4	1	45	15	-	4	19
Basilicata	3	2	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Calabria	40	1	15	4	-	-	19	-	10	2	20
Sicilia	142	7	51	7	1	5	64	64	-	7	71
Sardegna	118	12	36	6	3	9	50	42	-	14	56
Puglia	69	3	36	6	2	5	53	12	-	1	13
Molise	4	1	3	-	-	-	3	-	-	-	-
Abruzzo	12	1	7	-	1	1	9	-	-	-	2
Marche	17	4	4	2	2	2	10	1	1	1	3
Emilia Romagna	27	8	2	1	10	4	17	2	-	-	2
Veneto	60	10	7	2	7	26	42	8	-	-	8
Friuli Venezia Giulia	50	13	13	5	5	6	29	8	-	-	8
<b>Totale</b>	<b>788</b>	<b>92</b>	<b>283</b>	<b>42</b>	<b>57</b>	<b>77</b>	<b>459</b>	<b>186</b>	<b>14</b>	<b>37</b>	<b>237</b>

Note: rispetto alle tabelle disponibili sulle Pagine Azzurre, si segnala che Marina Sereca, in Molise, e Fano Marina del Cesari, nelle

Marche, sono stati considerati come marina.

Regione	totale posti barca	n. Infrastrutture	Porti turistici		Porti polifunzionali		Punti di ormeggio					
			marina	porto	porto industriale /commerciale	porto canale	banchina /pontile	spiaggia attrezzata	approdo /rada	totali punti di ormeggio		
Liguria	21.290	70	6.832	10.613	1.182	2.000	426	14.221	117	60	60	237
Toscana	17.691	64	4.709	5.887	-	4.841	644	11.372	556	84	970	1.610
Lazio	8.855	42	3.015	2.442	-	2.477	921	5.840	-	-	-	-
Campania	17.893	70	3.524	11.353	1.400	100	40	12.893	1.441	-	25	1.466
Basilicata	1.800	3	1.200	600	-	-	-	600	-	-	-	-
Calabria	4.860	40	3.650	1.200	260	-	-	3.910	208	342	200	750
Sicilia	18.482	142	2.773	9.783	1.220	9.783	450	11.453	4.106	-	150	4.256
Sardegna	22.899	118	5.564	10.953	-	10.953	898	12.681	4.620	-	34	4.654
Puglia	11.196	69	1.648	7.503	8	100	909	8.520	1.028	-	-	1.028
Molise	906	4	446	460	-	-	-	460	-	-	-	-
Abruzzo	2.532	12	1.250	1.182	-	100	264	1.282	-	-	-	-
Marche	4.887	17	2.210	2.060	3	350	264	2.677	-	-	-	-
Emilia Romagna	6.159	27	3.526	124	-	1.251	510	1.885	748	-	-	748
Veneto	13.609	60	3.755	975	-	2.170	5.039	8.184	1.670	-	-	1.670
Friuli Venezia Giulia	15.562	50	5.464	2.583	733	4.380	1.187	8.883	1.215	-	-	1.215
<b>Totale</b>	<b>168.611</b>	<b>788</b>	<b>46.116</b>	<b>70.168</b>	<b>4.806</b>	<b>18.599</b>	<b>11.288</b>	<b>104.861</b>	<b>15.709</b>	<b>486</b>	<b>1.439</b>	<b>17.634</b>
<b>Media posti barca</b>	<b>213,97</b>		<b>501,26</b>					<b>228,46</b>				<b>74,41</b>

Note: rispetto alle tabelle disponibili sulle Pagine Azzurre, si segnala che Marina Sereca, in Molise, e Fano Marina del Cesari, nelle

Marche, sono stati considerati come marina.

Fonte: Pagine Azzurre, 2023

Le concentrazioni più basse si sono registrate in Molise e Basilicata, le regioni con il minor numero di strutture portuali (rispettivamente 3 e 4). Per tipologia di porto, i porti polifunzionali presentano il maggior numero di posti barca (104.861 posti barca, circa il 62% del totale), seguiti dai porticcioli turistici (46.116 posti barca, 27,4%). (Pagine Azzurre, 2023)

*Figura 27, Le infrastrutture portuali italiane: distribuzione regionale dei posti barca.*



Fonte: Pagine Azzurre , 2022



Se volessimo invece dare uno sguardo all'offerta negli altri Paesi del mondo, la tabella 1.9 mostra le infrastrutture di ciascun Paese. Al di là dei semplici dati sulla dimensione numerica di queste strutture, vengono calcolati due indici: il primo riguarda il rapporto tra numero di imbarcazioni da diporto e numero di posti barca. Il secondo misura la percentuale corrispondente di unità da diporto con possibilità di ormeggio sulla totalità del parco nautico. Questi due indicatori ci consentono di determinare il livello delle infrastrutture associate alla flotta marittima di ciascun paese.

Tabella I.9, Parco nautico e strutture dedicate al diporto nel mondo.

Nazione	Parco nautico complessivo	Marine e porticcioli	Posti barca	Unità da diporto per posto barca	% unità da diporto con posto barca
Francia*	1.296.017	400	253.000	5	20%
Finlandia*	1.135.956	1.300	80.900	14	7%
Svezia*	730.000	2.000	500.000	1	68%
Regno Unito	620.529	575	103.000	6	17%
Paesi Bassi	503.000	1.160	245.000	2	49%
Italia***	472.713	551	150.977	3	32%
Germania**	480.000	500	n.a.	n.a.	n.a.
Grecia	190.136	60	23.305	8	12%
Polonia	105.859	1.310	48.900	2	46%
Croazia	102.475	167	18.179	6	18%
Spagna*	91.700	370	130.900	1	143%
<b>EUROPA</b>	<b>5.728.385</b>	<b>8.393</b>	<b>1.554.161</b>	<b>4</b>	<b>27%</b>
Canada*	8.600.000	1.472	59.838	144	10
Nuova Zelanda	1.513.481	215	17.297	87	1%
Australia	1.014.893	340	62.891	16	6%
Brasile	709.184	715	157.223	5	22%
Giappone*	278.400	560	57.000	5	20%
Turchia	88.235	80	32.970	3	37%
Sri Lanka	1.733	4	322	5	19%
<b>ALTRI PAESI</b>	<b>12.205.926</b>	<b>3.386</b>	<b>387.541</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>
USA**	15.926.892	11.500	2.070.000	8	13%
<b>Totale</b>	<b>33.861.203</b>	<b>23.279</b>	<b>4.011.702</b>	<b>8</b>	<b>12%</b>

Si precisa che il parco nautico complessivo non coincide in questo caso con quello delle tabelle precedenti, in quanto per alcuni Paesi non sono disponibili i dati sulle strutture dedicate alla nautica, e poiché non sono stati inseriti i Paesi senza sbocco al mare.

Per le fonti dei dati sul parco nautico si veda la nota della tabella 6.6

Dove non specificato, il dato sulla dotazione infrastrutturale risale al 2020

\* Dato 2019

\*\* Dato 2018

\*\*\* Fonte: "Il Diporto Nautico in Italia - Anno 2022", MIT, e "Pagine Gialle 2023".

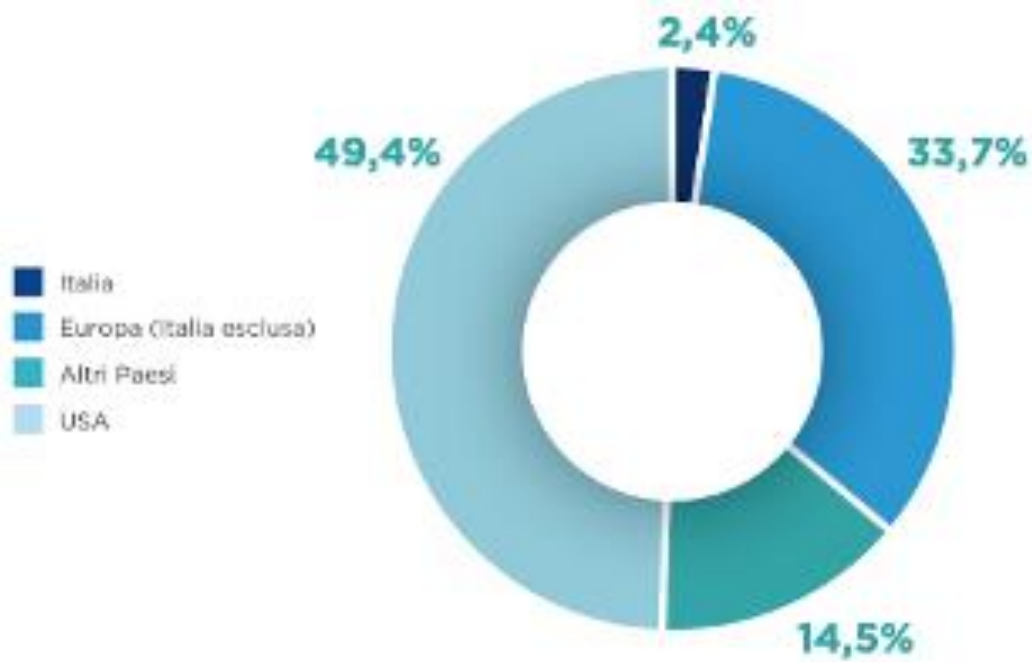
I dati non tengono conto dei posti di ormeggio

Fonte: INCOMIA, 2022

Questa valutazione è particolarmente importante poiché il livello quantitativo (e qualitativo) delle infrastrutture per il tempo libero influenza chiaramente lo sviluppo di questo settore. La mancanza o l'abbondanza di posti di ormeggio può costituire una

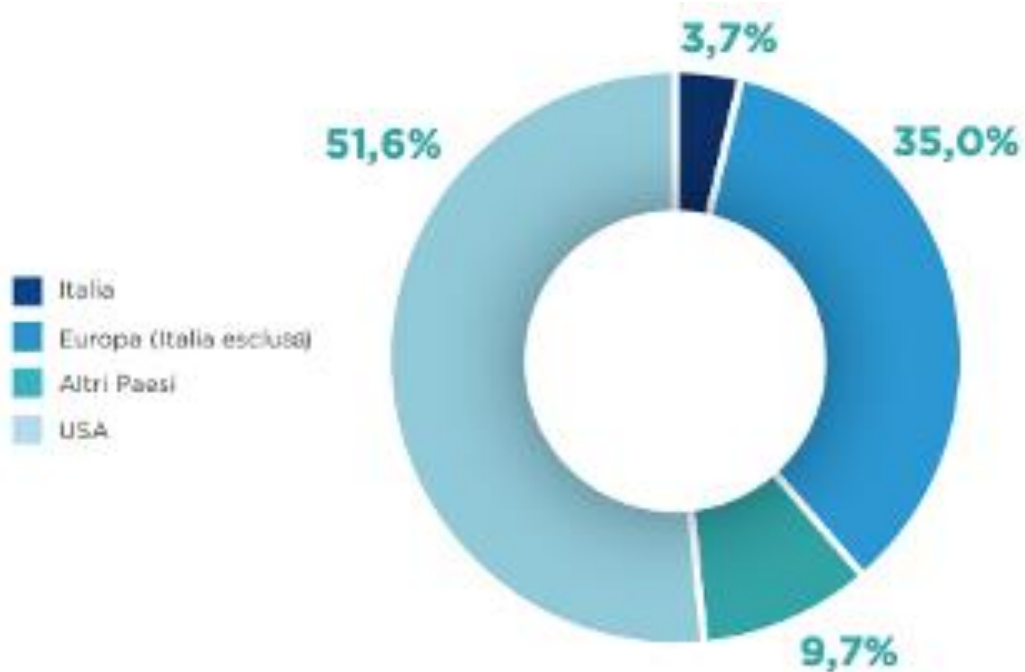
barriera o un incentivo al godimento della nautica da diporto. In termini assoluti, gli Stati Uniti sono il Paese con il maggior numero di porti turistici (11.500) e posti barca (2.070.000) grazie alla linea costiera più estesa (oltre 133.000 km, tabella 1.6). Tuttavia, relativamente parlando, la disponibilità di posti barca non è molto elevata rispetto al parco nautico (8 unità per posto barca). In termini di numero totale di marine e porti, gli Stati Uniti sono seguiti dall'Europa (8.393). Svezia, Polonia, Finlandia e Paesi Bassi dispongono ciascuno di 1.000 sedi infrastrutturali. L'Europa dispone di 1.554.161 posti barca, con Svezia, Francia, Paesi Bassi, Italia, Spagna e Regno Unito in testa con oltre 100.000 posti barca. Le ultime due colonne della tabella contengono i dati delle unità da diporto per posto barca e la percentuale delle unità da diporto con posto barca. Naturalmente, questi dati riflettono, da un lato, l'infrastruttura del Paese e, dall'altro, la portata dei parchi nautici. Alcuni dei Paesi in cui la percentuale di imbarcazioni con posto barca è elevata non hanno in realtà una buona dotazione infrastrutturale, ma sono invece caratterizzati da un parco nautico molto ridotto. Tra i paesi analizzati spiccano per numero di imbarcazioni con ormeggi Spagna, Svezia, Paesi Bassi, Polonia e Italia. Tra gli altri paesi, la Turchia è al primo posto. Le figure 1.28 e 1.29 mostrano la distribuzione geografica dei marine, dei porticcioli e dei posti barca. Dall'analisi del grafico emerge che in termini di distribuzione geografica delle marine e dei porti, gli Stati Uniti (49,4%) sono significativamente superiori all'Europa nel suo insieme (36,1%), mentre gli altri paesi per i quali sono disponibili dati rappresentano il 14,5%. Allo stesso modo, la figura 1.29 mostra che gli Stati Uniti detengono la maggioranza assoluta degli ormeggi (51,6%), rispetto al 38,7% in Europa (inclusa l'Italia) e al 9,7% negli altri paesi per i quali sono disponibili dati. L'Italia rappresenta il 2,4% delle marine e dei porti del mondo, e il numero di posti barca e ormeggi nello stesso contesto rappresenta circa il 3,7% del totale. Rispetto all'Europa, l'Italia conta il 6,6% delle strutture e circa il 9,7% dei posti barca. (INCOMIA, 2022)

Figura 28, Marine e porticcioli: distribuzione geografica; valori percentuali.



Fonte: INCOMIA, 2022

Figura 29, Posti barca: distribuzione geografica; valori percentuali.



Fonte: INCOMIA, 2022

## CAPITOLO II

### EVENTI ECONOMICO-SOCIALI CHE HANNO RIVOLUZIONATO IL MERCATO DELLO YACHTING

In questo capitolo vengono esposti alcuni dei grandi eventi socio-politico-economici che hanno caratterizzato l'ultimo ventennio e, grazie alle preziose interviste a grandi players del settore (ai quali si farà riferimento nel capitolo III), l'impatto che questi hanno avuto sul mercato dello yachting.

#### **2.1. Crisi finanziaria del 2007-2009**

La crisi finanziaria del 2007-2009 rappresenta uno degli eventi economici che hanno inciso di più sulla storia recente. Scatenata inizialmente dal crollo del mercato immobiliare statunitense, questa crisi si è rapidamente espansa a livello globale, creando grossi disagi prima alle istituzioni finanziarie, poi alle aziende nonché alle intere economie nazionali. (Consob)

Questa importante crisi affonda le sue radici in anni di politiche di credito eccessivamente permissive, nella deregolamentazione del settore finanziario e nella proliferazione di strumenti finanziari complessi come i mutui *subprime*. Quando la bolla immobiliare è scoppiata, le conseguenze sono state disastrose e si sono ripercosse sulla vita di milioni di persone, facendo cadere le economie di tutto il mondo in una profonda recessione. (Consob)

Le ripercussioni di questa crisi si sono fatte sentire in quasi tutti i settori economici, e il mercato dello yachting non ha fatto eccezione. Tradizionalmente associato al lusso e all'esclusività, il settore dello yachting ha sempre rappresentato non solo un simbolo di status per i più abbienti, ma anche un'importante voce economica per i paesi costieri e per le industrie manifatturiere specializzate. Tuttavia, la crisi ha scosso profondamente anche questo mercato, rivelandone la vulnerabilità alle oscillazioni economiche globali.

Questo paragrafo esplora le molteplici ripercussioni che la crisi del 2007-2009 ha avuto sul mercato dello yachting. Dalla riduzione della domanda per yacht di lusso e mega yacht, al rallentamento delle nuove costruzioni, nonché alle difficoltà riscontrate dai cantieri navali e dai servizi correlati. Ma non solo, verrà raccontato come la crisi ha accelerato cambiamenti strutturali all'interno del settore, influenzando le dinamiche di acquisto, la disponibilità di finanziamenti, e le strategie di marketing.

Eleonora Pitasso, Shipyard Expert e Superyacht Sales Broker per la compagnia londinese Burgess è nell'ambiente dello yachting da parecchi anni ed ha potuto analizzare gli effetti della crisi sul mercato dello yachting in prima persona. Fino al 2008, sostiene Eleonora Pitasso, c'erano stati degli schemi di leasing bancario per cui l'investitore poteva facilmente chiedere soldi ad una finanziaria ottenendo condizioni molto vantaggiose, che prevedevano rate molto basse nel primo anno. Ad esempio, si potevano acquistare barche da 15-20 metri con rate iniziali mensili da 1500€. Dopo il primo anno i tassi e le mensilità aumentavano in maniera esponenziale e gli armatori si limitavano a rimettere in circolazione la barca. Data la grande domanda del mercato, i cantieri hanno iniziato a produrre in serie: con una sola stampata si potevano produrre 200 imbarcazioni. La produzione andava molto veloce ed anche le dimensioni degli yacht ordinati hanno iniziato a crescere. Con l'arrivo della crisi finanziaria, gli armatori trovavano molte più difficoltà nel vendere la barca, nonché a pagare le rate che aumentavano dopo il primo anno, di conseguenza le banche acquisivano queste unità e si trovavano degli enormi stock (Pitasso, 2024). Importanti cantieri come Ferretti si sono trovati in una sovra produzione di imbarcazioni che nessuno comprava. Questa instabilità aveva anche attirato l'attenzione di alcune testate giornalistiche, che scoprirono che il passivo del gruppo Ferretti si aggirava intorno ai 600 milioni di euro, il che aveva portato poi i proprietari alla vendita ad una holding cinese chiamata Shin (Beccaria, 2011). Questa crisi aziendale aveva portato inoltre al licenziamento di centinaia di dipendenti passando da 1200 nel 2008 a 500 nel giro di 5 anni (Pitasso, 2024). Lo stesso sito internet di Ferretti Group spiega come il 19 dicembre 2008 l'Amministratore Delegato Vincenzo Cannatelli abbia rimesso le deleghe di Amministratore Delegato di Ferretti S.p.A. dimettendosi dalla carica di consigliere delle società controllata con decorrenza immediata. La decisione teneva conto dell'allungamento dei tempi di una potenziale IPO (offerta pubblica iniziale), della terribile crisi dei mercati finanziari e, conseguentemente, dell'esigenza di

consentire alla Società di pianificare una struttura organizzativa più coerente con l'allora attuale scenario di mercato. (Ferretti Group, 2008)

I cantieri, sostiene Eleonora Pitasso, hanno dovuto reinventarsi, un esempio è quello del gruppo Overmarine il quale comprendeva il marchio Mangusta: c'è stato un cambio nella tecnologia commerciale, perché fino al 2012 il cantiere si appoggiava alle proprie brokerage house o sui vari dealer, non aveva direttore né commerciale né assistenti vendite, non servivano perché il cantiere si limitava a fabbricare le barche senza preoccuparsi della vendita. Dal 2012 il cantiere ha deciso di aprire il dipartimento vendite, che comunicava sì con gli altri soggetti intermediari della nautica, ma cominciava allo stesso tempo a gestire con maggiore indipendenza la parte commerciale. Si è trattato di un fenomeno di verticalizzazione. Conseguentemente a questo fenomeno ci sono stati ovvi contrasti con le brokerage house, perché il cantiere si stava impossessando del cliente diretto. Prima, l'acquirente non poteva rivolgersi direttamente al cantiere, doveva bensì passare attraverso un dealer. Ciò che è stato fatto è stato semplificare il processo di vendita. (Pitasso, 2024)

I cantieri hanno inoltre iniziato a creare una brand awareness, con potenti tattiche di marketing. Il boom dello yachting è stato sicuramente aiutato dal cambio generazionale di armatori: i millenials, si può dire abbiano una mentalità "yolo" (you only live once), che si traduce in godersi la vita spendendo quello che si guadagna e pensando meno al risparmio. Il life style della barca è diventato una filosofia di vendita. (Pitasso, 2024)

Quello che è successo si rispecchia nel design degli yacht: le barche fino al 2008-2009 erano chiuse, le poppe erano stondate, i deck con le sdraio erano in alto. Dopodiché, i designer hanno iniziato ad aprire le poppe e a posizionare le piscine nei ponti a livello mare. La prima barca che ha cominciato lo "steering" nel design, con un approccio molto più olistico alla vita del mare è Alfa Nero, uno yacht disegnato da Nuvolari e Lenard, costruito da Oceanco e varato nel 2007: presentava a poppa una piscina di 11.6 metri di lunghezza per 3.7 di larghezza la quale, con l'ausilio di un sistema idraulico, poteva trasformarsi in una pista da ballo oppure una pista di atterraggio per elicotteri. (Wikipedia, s.d.)

### **2.1.1 Politica di fiscalizzazione degli Emirati Arabi Uniti dopo la crisi finanziaria del 2007-2009**

Gli Emirati Arabi Uniti hanno intrapreso un rapido sviluppo economico a partire dagli anni '70, grazie alla scoperta del petrolio. Tuttavia, la dipendenza da questa risorsa ha reso l'economia vulnerabile alle fluttuazioni globali. La crisi finanziaria del 2007-2009 ha evidenziato questa vulnerabilità, portando a una contrazione significativa, in particolare nel settore immobiliare di Dubai, che era stato al centro di un frenetico boom speculativo (Camera di commercio di Pisa). In risposta alla crisi, il governo degli EAU ha adottato un approccio proattivo per diversificare l'economia e ridurre la dipendenza dal petrolio. Le autorità hanno riconosciuto la necessità di un cambiamento radicale nel modello economico. Questo ha comportato l'implementazione di riforme fiscali e politiche economiche che hanno trasformato gli EAU in un hub commerciale e finanziario globale (Camera di commercio di Pisa).

L'obiettivo primario delle riforme era quello di attrarre investimenti esteri. Una delle misure più significative è stata l'abolizione dell'imposta sulle società per molte attività, che ha reso Dubai un ambiente estremamente competitivo per gli investitori. Solo nel 2018, gli EAU hanno introdotto un'imposta sul valore aggiunto (IVA) fissata al 5%, un passo innovativo per un paese che fino ad allora aveva mantenuto una politica fiscale molto favorevole (Camera di commercio di Pisa).

Queste riforme hanno reso gli EAU un'alternativa attraente rispetto ad altri paradisi fiscali, come le Isole Cayman o le Isole Vergini Britanniche, dove le normative fiscali erano più rigide ed il clima politico meno stabile. La stabilità politica degli EAU, unita ad un ambiente imprenditoriale dinamico e ad infrastrutture moderne, ha incentivato molti investitori a spostare i propri capitali verso questa regione (Ministero dello Sviluppo Economico).

Secondo il World Investment Report 2018, gli EAU sono diventati il settimo paese di destinazione per gli investimenti diretti esteri in Asia (Italian Trade Agency).

Per i motivi sopra descritti, il mercato dello yachting negli Emirati Arabi Uniti ha vissuto una crescita straordinaria negli ultimi anni, diventando uno dei settori più promettenti dell'economia locale. Questa crescita è stata alimentata da diversi fattori, tra cui l'aumento della ricchezza della popolazione locale, l'afflusso di turisti benestanti

(principalmente russi) e l'impegno del governo nel promuovere Dubai come una destinazione di lusso (Pitasso, 2024).

Dubai ha investito massicciamente in infrastrutture portuali e marittime, rendendo la città un importante hub per lo yachting di lusso. Il Dubai Marina, ad esempio, è uno dei porti più moderni ed attrezzati al mondo, capace di ospitare yacht di grandi dimensioni. Inoltre, eventi come il Dubai International Boat Show hanno ulteriormente consolidato la reputazione della città come centro di eccellenza nel settore dello yachting, attirando espositori e visitatori da tutto il mondo (Camera di Commercio Italiana).

Gli EAU e l'Arabia Saudita sono tra i paesi che stanno investendo di più nel turismo: il primo rappresenta una destinazione turistica di primaria importanza, con Dubai che è una delle città più visitate al mondo (17 milioni di visitatori internazionali nel 2023) (Forbes, 2024); l'Arabia Saudita, invece, sta vivendo una trasformazione significativa attraverso progetti ambiziosi: nel 2016, l'Egitto ha venduto le isole Tiran e Sanafir ai sauditi. Queste isole, situate all'imboccatura del Golfo di Aqaba, hanno un'importanza geostrategica notevole, poiché potrebbero diventare, grazie ad ingenti investimenti, delle grandi destinazioni per il turismo e per lo yachting, nonché fungere da punto strategico per il controllo dell'accesso al Mar Rosso (Forbes, 2024).

Recentemente, ci sono state anche voci riguardanti la possibile vendita di una parte della costa settentrionale egiziana, la regione di Ras al-Hekma, agli Emirati Arabi Uniti per circa 22 miliardi di dollari (Lipott, 2016). Tuttavia, queste notizie sono state smentite da fonti ufficiali egiziane, che hanno chiarito che non ci sono attualmente accordi definitivi con investitori emiratini per l'allocazione di terreni in quest'area (trt.net, 2017).



## 2.2 Covid-19

Se la crisi del 2007/2009 ha creato un grosso rimaneggiamento del mondo della nautica, nel modo di porsi e nel modo di costruire, la pandemia Covid-19 ha creato il boom in un'industria che comunque stava crescendo già bene. (Pitasso, 2024)

Siamo all'inizio del 2020, emergono i primi casi di Covid-19, nessuno al tempo si aspettava che l'intera economia mondiale sarebbe stata stravolta, insieme al modo di comportarsi, al modo di viaggiare ed alla visione stessa della vita (Hall, 2021).

James Hall, un broker di TWW, racconta in un articolo scritto per Superyacht Times che nel 2019 c'era una buona quantità disponibile di yacht di tutte le dimensioni, in particolare nella fascia di dimensione 30-50 metri. Il mercato aveva sia un buon numero di yacht usati in vendita, sia di yacht nuovi disponibili da vari produttori con tempi di consegna relativamente brevi. Nella prima parte del 2020 è arrivato il Covid. Sembrava che il mondo si fosse fermato. James Hall racconta di aver già vissuto delle fluttuazioni del mercato degli yacht in passato, come durante la crisi finanziaria del 2007; tuttavia, a quel tempo, altre regioni del mondo, come l'Asia, erano state toccate dalla crisi solo minimamente. Il 2020 era diverso, poiché era stato colpito il mondo intero. L'opinione generale dei grandi players del settore era che il mercato sarebbe crollato mentre l'economia si dirigeva verso la recessione. Uno dei principali limiti era che gli acquirenti non potevano viaggiare per vedere ed ispezionare gli yacht prima dell'acquisto, nonché poi utilizzarli una volta diventati proprietari. Ma queste preoccupazioni, come dice Hall, vennero meno quando, a poco dall'inizio della pandemia, alcuni venditori spaventati svendettero le proprie imbarcazioni e si conclusero affari convenienti da parte di alcuni acquirenti che, in quel momento, non avevano la necessità di vedere lo yacht di persona. Con il passare delle settimane, divenne chiaro che il mercato stava subendo un cambiamento massiccio e un rafforzamento, in particolare quando gli acquirenti poterono iniziare a viaggiare per vedere le unità oppure visitare virtualmente le imbarcazioni. Stava iniziando un forte afflusso di nuovi acquirenti nel mercato. Queste persone cercavano un ambiente sicuro che potessero controllare e la possibilità di viaggiare liberamente con amici e familiari. La pandemia ha fatto capire a molti che in passato avevano pensato "un giorno" di acquistare una barca, che quel giorno era arrivato. Con l'avvicinarsi dell'estate, si è visto un aumento positivo nelle richieste reali e la vendita di yacht a prezzi ragionevoli

è continuata fino alla fine dell'anno. Il mare aperto ha fornito la via di fuga a basso rischio definitiva. Le persone che potevano permetterselo noleggiavano barche. Quelle con mezzi finanziari ancora maggiori le compravano direttamente. Il numero di persone con capitali pronti per acquistare yacht non era mai stato così alto (Hall, 2021). Il numero di nuove barche vendute negli Stati Uniti nel 2020 ha raggiunto il massimo degli ultimi 13 anni con quasi 320.000 imbarcazioni, ed un aumento del 13% rispetto all'anno precedente, secondo la National Marine Manufacturers Assn.

La disponibilità di yacht è stata però limitata da interruzioni nella catena di approvvigionamento per i materiali di costruzione delle barche, inclusi fibra di vetro, acciaio inossidabile e resina. Le carenze di manodopera specializzata stavano anche causando rallentamenti nella pipeline. Ecco perché da allora ha iniziato a crearsi una lista d'attesa sugli ordini di grandi yacht nell'ordine di anni (Chang, 2021).

L'industria dello yachting, in particolare il mercato dei noleggi di lusso, ha quindi registrato una crescita sostanziale già dall'inizio della pandemia COVID-19. Questo perché i consumatori, in particolare quelli benestanti, hanno cercato modi di vacanza più esclusivi, privati e controllati in mezzo alle restrizioni e ai timori legati alla pandemia.

La natura degli yacht ha fornito un senso di sicurezza ed un rifugio dalla pandemia, rendendoli un'opzione di viaggio attraente per coloro che potevano permetterseli. Questa tendenza ha portato al più alto tasso di vendite mai registrato nel mercato dei superyacht. (Yorulmaz & Sevinc, 2020)

Il mercato dei charter di yacht ha registrato un aumento della domanda, poiché offriva un ambiente pulito e controllato con interazioni limitate con grandi gruppi di persone, fattore che si metteva in contrasto con l'industria delle crociere, che ha subito un duro colpo a causa dell'alto numero di casi di Covid-19 a bordo delle navi, con conseguenti restrizioni di viaggio, cancellazioni e una lenta ripresa (Gladkikh, Séraphin, Gladkikh, & Vo-Thanh, 2022).

L'industria dello yachting è uno dei pochi settori che ha dimostrato la più significativa resilienza durante la pandemia, con aziende di intermediazione di yacht che hanno segnalato un chiaro aumento delle vendite e dei ricavi. Ad esempio, IYC ha registrato un fatturato di oltre 450 milioni di dollari nel 2020 e una crescita significativa delle vendite nel primo trimestre del 2021. Nel 2018 sono state consegnate 160 unità di superyacht, con un aumento del 2,9% rispetto al 2017. Nel 2021, c'erano 821 progetti di

superyacht in ordine. Nel primo trimestre del 2021, le vendite di intermediazione di yacht sono aumentate del 45% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre le vendite di intermediazione di yacht nel solo marzo sono aumentate del 152% (Ajagunna & Casanova, 2022).

Si prevede che il mercato globale degli yacht continuerà a crescere in maniera costante, raggiungendo gli 84,7 miliardi di dollari entro il 2027, con un CAGR del 4,1%. Anche il mercato globale dei charter dovrebbe crescere in modo significativo, raggiungendo i 15.537,71 milioni di dollari entro il 2025 (Ajagunna & Casanova, 2022).

### **2.3 Conflitto russo-ucraino**

Il conflitto tra Russia e Ucraina, scoppiato nel 2014 e intensificatosi in modo rilevante nel 2022, ha indubbiamente avuto profonde ripercussioni sull'economia globale. Questo scontro, oltre a rappresentare una crisi umanitaria e geopolitica, ha innescato una serie di effetti a catena che hanno influenzato mercati, politiche economiche e dinamiche commerciali in tutto il mondo.

Le sanzioni imposte alla Russia da parte dell'Occidente, la destabilizzazione dei mercati energetici, e l'interruzione delle catene di approvvigionamento sono solo alcuni dei fattori che hanno contribuito a stravolgere tutti i settori dell'economia, compreso quello della blue economy. La dipendenza dell'Europa dalle materie prime e dalle risorse energetiche russe, insieme all'importanza dell'Ucraina come esportatore di diversi minerali, ha accentuato la vulnerabilità di molti paesi e settori (Calculli, 2024).

Quando si pensa alle ripercussioni di un conflitto internazionale, spesso si tende a focalizzarsi sugli effetti più immediati e visibili, come la perdita di vite umane, le crisi umanitarie e le tensioni geopolitiche. Tuttavia, le guerre lasciano un'impronta profonda su molteplici settori economici, anche quelli apparentemente distanti dai teatri di guerra. Il mercato dello yachting, storicamente associato al lusso e all'esclusività, non è immune da queste dinamiche globali.

Questo paragrafo esplora come la guerra abbia influenzato il mercato dello yachting, esaminando le sfide che sono emerse, e analizzando come gli operatori del settore stiano adattando le loro strategie in un contesto di incertezza crescente.

Il conflitto russo-ucraino, iniziato nel 2022, ha innescato una serie di sanzioni internazionali ed ha portato ad una riorganizzazione delle rotte commerciali, con significative ripercussioni su un settore che si basa sulla stabilità economica, sulla libertà di movimento e sull'accesso a risorse di alta qualità (Fabbri, 2023).

Dal punto di vista di Eleonora Pitasso, Shipyard Expert e Superyacht Sales Broker di Burgess, uno dei problemi connessi al conflitto russo-ucraino è stato l'approvvigionamento dell'alluminio (Pitasso, 2024). L'agenzia stampa AGI il 7 marzo 2022 dichiarava: "L'invasione russa dell'Ucraina e le crescenti, dure sanzioni economiche contro Mosca hanno fatto salire alle stelle i prezzi di gas, oro e dei metalli come alluminio, rame, palladio e nichel, spingendoli a nuovi massimi storici". I primi prezzi a salire e stabilire record tutt'altro che positivi, sono stati quelli dell'energia e come diretta conseguenza anche quelli dei metalli prodotti in Russia: una tonnellata di alluminio, come si può notare nel grafico (figura 2.1), ha raggiunto il picco di \$ 4.073,50 sul mercato dei metalli di base di Londra (London Metal Exchange, Lme) (Calculli, 2024).

*Figura 2.1, Storico del prezzo dell'alluminio dal 2021 al 2024.*



Fonte: Investing.com

Questo grande aumento, secondo Pitasso, è andato a travolgere chiunque avesse comprato barche in alluminio tra gennaio e giugno 2022.

I motivi di questi forti aumenti sono i seguenti: con lo scoppio del conflitto, gli Stati Uniti hanno emesso un divieto sull'importazione di alluminio, rame e nichel di origine russa prodotti a partire dal 13 aprile 2022 (Bellomo, 2024). Questa decisione si inseriva in un'azione commerciale più ampia, in collaborazione con il Regno Unito, che avrebbe poi visto anche il commercio di questi metalli vietato al London Metal Exchange (LME) e al Chicago Mercantile Exchange (CME) (Bellomo, 2024).

Gli sforzi degli Stati Uniti e del Regno Unito rappresentavano un'azione intrapresa come ritorsione nei confronti della Russia, in riferimento ad azioni che quest'ultimo paese aveva intrapreso nei confronti dell'Ucraina. L'obiettivo delle sanzioni era quello di penalizzare la Russia riducendo le entrate che avrebbe potuto ottenere dall'esportazione di questi metalli.

Nel 2022, gli Stati Uniti hanno così revocato le normali relazioni commerciali permanenti con la Russia, aumentando i dazi su dozzine di categorie di importazione, compresi i metalli. Ad esempio, i dazi sono aumentati dal 2,6% al 18,5% per l'alluminio greggio. Nel 2023, gli Stati Uniti hanno applicato un'ulteriore tariffa del 200% sulle importazioni di alluminio dalla Russia (Borghini, 2024).

La Russia è stata un importante fornitore di alluminio per gli Stati Uniti negli anni passati, ma le spedizioni hanno subito forti diminuzioni anche prima dell'inizio della guerra Russia-Ucraina. Dal 2010 infatti, le importazioni annuali statunitensi di alluminio dalla Russia erano cresciute costantemente, raggiungendo il picco di oltre 770.000 tonnellate nel 2017 per poi, nel 2018, precipitare a circa 400.000 tonnellate ed a circa 200.000 tonnellate nel 2022, secondo i dati del Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti (Borghini, 2024).

Un'altra grossa conseguenza di questo conflitto è stata l'esclusione della Russia dal sistema SWIFT, una delle principali sanzioni imposte dall'Unione Europea e da altri paesi occidentali in risposta all'invasione dell'Ucraina nel 2022 (Vago, 2022). SWIFT, acronimo di Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, è una rete che facilita le transazioni finanziarie internazionali tra banche, e la sua esclusione ha avuto significative ripercussioni sull'economia russa (Gusso, 2022). Il 24 febbraio 2022, il governo ucraino ha chiesto l'esclusione della Russia da SWIFT, sottolineando l'urgenza di misure drastiche per fermare l'aggressione russa. Dopo discussioni tra i membri dell'Unione Europea, il 1° marzo 2022 è stata presa la decisione di escludere sette banche russe dal sistema, tra cui VTB e Bank Rossiya, ma non le due banche principali, Sberbank e Gazprombank, per evitare impatti eccessivi sull'economia europea. L'esclusione da SWIFT ha reso le transazioni finanziarie della Russia significativamente più complesse, costringendo le banche russe a utilizzare metodi di pagamento alternativi, aumentando i tempi di elaborazione e il rischio di errori. Questo ha portato a una diminuzione delle relazioni commerciali con l'Occidente e ha ostacolato la capacità della Russia di

commerciare e scambiare valute, limitando le sue operazioni internazionali. Le prime conseguenze sono state evidenti: il valore del rublo è crollato, i costi finanziari sono aumentati e i cittadini russi hanno cercato di ritirare i propri risparmi in un clima di incertezza economica. Le stime indicano che le sanzioni avrebbero potuto ridurre il PIL russo di circa il 3,4% nel 2022. (Gusso, 2022).

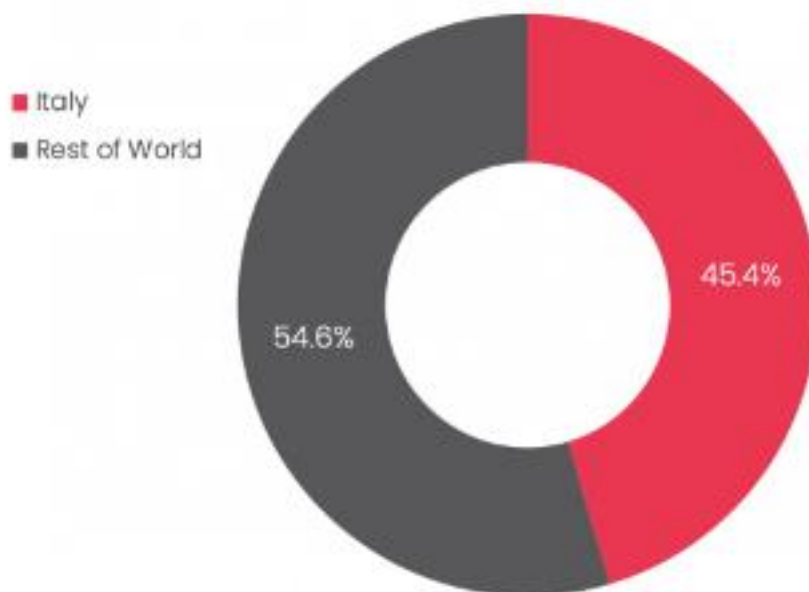
Un'altra rilevante conseguenza di queste dinamiche è sicuramente la propensione di armatori russi a spostare le proprie mete di vacanza in luoghi in cui non siano "discriminati" per la loro nazionalità. Le nuove destinazioni per i russi sono ora Turchia nel periodo estivo e Dubai in quello invernale. I caraibi sono stati effettivamente tagliati fuori. A perdere maggiormente, conseguentemente alla guerra russo-ucraina, sul lato turistico, è stato il Mediterraneo occidentale (Blazeby, 2022).

I cantieri Italiani non sembra abbiano visto grosse ripercussioni per quanto riguarda le vendite conseguentemente al conflitto russo-ucraino ad esempio, Ferretti Group ha dichiarato che, nonostante le tensioni geopolitiche dovute al conflitto tra Russia e Ucraina, non prevede impatti significativi sul proprio volume d'affari. Il gruppo, leader nella progettazione e costruzione di yacht di lusso, ha un portafoglio ordini di 1,272 miliardi di euro e ha registrato una raccolta ordini di 308 milioni di euro nei primi due mesi del 2022. La sua esposizione ai ricavi provenienti dalle aree coinvolte nel conflitto è inferiore al 3% (Ferretti Group, 2023).

Particolarmente rilevante è il fatto che Ferretti non opera nel segmento dei mega e giga-yacht, il quale è maggiormente colpito dalle sanzioni internazionali che riguardano alcuni oligarchi russi. L'azienda ha confermato di non aver effettuato vendite a soggetti destinatari di tali sanzioni e sta monitorando attentamente l'evoluzione del mercato per mitigare eventuali rischi. Per fortuna il modello distributivo dell'azienda, che prevede pagamenti a stato d'avanzamento delle costruzioni, consente anche di ricollocare yacht in base alle liste d'attesa già esistenti (Ferretti Group, 2023).

Sebbene gli impatti finora riportati siano minimi, la crescente lista di individui sanzionati potrebbe aumentare l'esposizione a clienti colpiti dalle sanzioni. I dati forniti da The Superyacht Agency evidenziano la rilevanza della produzione di nuove costruzioni in Italia rispetto all'industria globale (figura 2.2) (Superyacht News, 2022).

Figura 2.2, Superyacht consegnati dal 2015 per Paese di costruzione; valori percentuali.

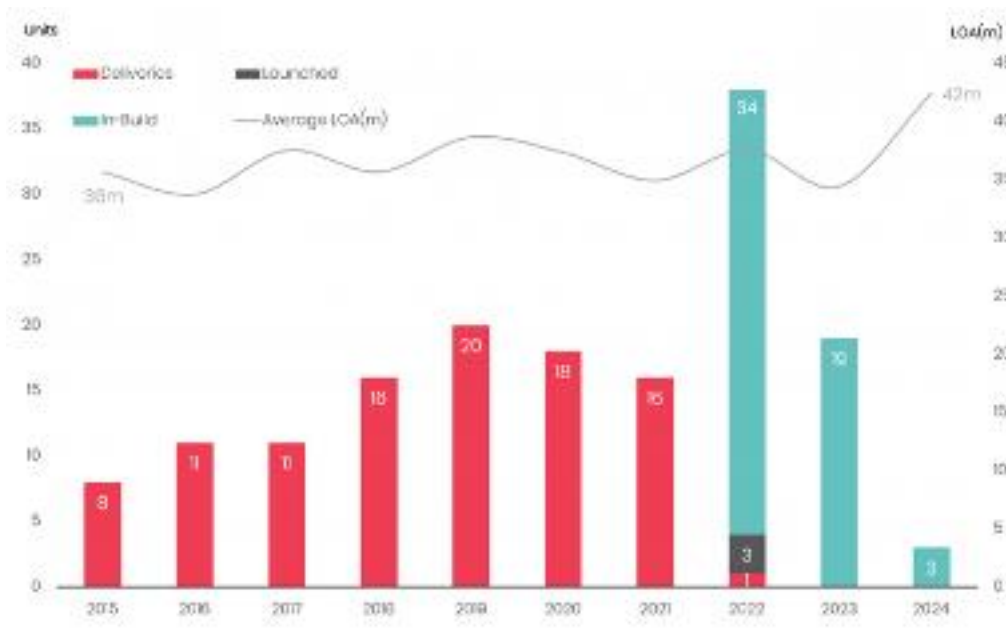


Fonte: Superyacht Intelligence, 2022

Il 9 marzo 2022, Ferretti Group ha dichiarato: "Nonostante la situazione geopolitica critica causata dallo scoppio del conflitto tra Russia e Ucraina, Ferretti Group non prevede conseguenze significative per il volume d'affari. Ferretti Group non è esposto al segmento dei mega e giga-yacht, di particolare interesse per le personalità russe colpite dalle sanzioni internazionali. Inoltre, ad oggi, il Gruppo non è a conoscenza di vendite a soggetti destinatari di tali sanzioni." (Ferretti Group, 2023)

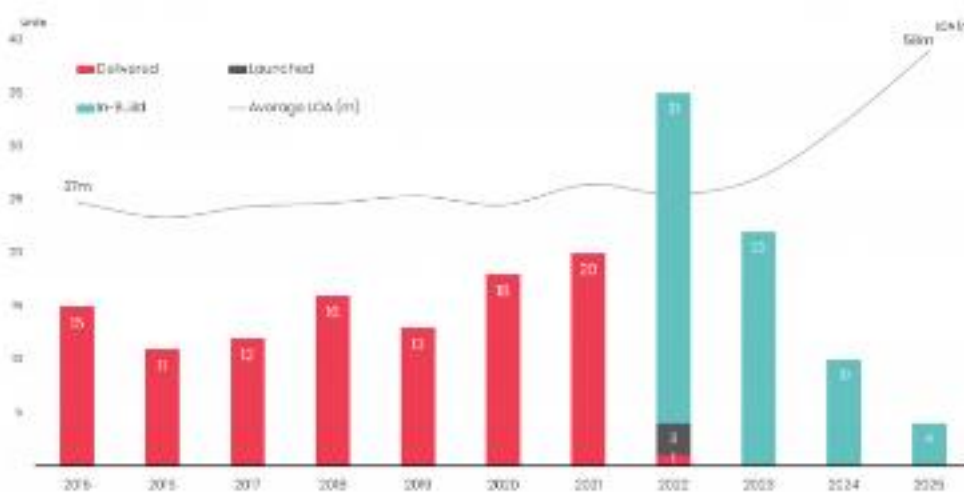
Un sentimento simile è stato espresso da Sanlorenzo, che ha comunicato che il portafoglio ordini al 31 gennaio 2022, pari a 1,002.6 milioni di euro, relativo a clienti di nazionalità russa, non supera il 10% del totale e non ha registrato cancellazioni di ordini (Superyacht News, 2022).

Figura 2.3, Consegne e ordini di Ferretti Group.



Fonte: Superyacht Intelligence, 2022

Figura 2.4, Consegne e ordini di Sanlorenzo.



Fonte: Superyacht Intelligence, 2022

Jessima Timberlake, Client Relationship Manager per Amico & Co, sostiene che il suo cantiere abbia clienti da tutto il mondo ma spesso non si venga a conoscenza diretta del consumatore finale, perché solitamente la compagnia si interfaccia con degli intermediari o con la società a cui è intestata la barca. L'ultimate beneficial owner non è per forza noto al cantiere (Timberlake, 2024).



Prima della guerra russo-ucraina Amico aveva rapporti con armatori russi e società di management che gestivano barche per armatori russi. Quando sono state imposte le sanzioni e le limitazioni, non c'era un effettivo motivo per rifiutare nessuno di questi clienti, ma si erano già spostati tutti in altre zone come Dubai, Turchia e Russia (Timberlake, 2024). Prima Amico aveva un 15% di fatturato riconducibile a radici russe, ora questa fetta è stata colmata da clienti americani senza troppa difficoltà. Nonostante non ci siano mai stati problemi con armatori russi, ciò non toglie che venga sempre attuato un processo di KYC <sup>1</sup> che fa sì di non trovarsi con clienti indesiderati o sanzionati da provvedimenti italiani, europei e statunitensi (in modo da non avere problemi nemmeno con gli Stati Uniti) (Timberlake, 2024).

La lotta contro la distorsione dei traffici verso la Russia passa attraverso una *due diligence*<sup>2</sup> obbligatoria e mirata, condotta dai singoli esportatori, con la condivisione dei rischi con le autorità nazionali (Santacroce, 2024).

Questa è la strategia delineata nella guida elaborata dal G7 ("Preventing Russian Export Control and Sanctions Evasion"), che fornisce indicazioni alle imprese su come gestire i beni inclusi nei pacchetti sanzionatori imposti dall'Unione Europea e da altri Paesi contro la Russia. Il documento analizza le contromisure adottate dalla Russia e constata che alcuni traffici, per aggirare le sanzioni, hanno modificato procedure, canali e destinazioni, cercando di ridurre o annullare gli effetti economici delle stesse (Santacroce, 2024).

Le imprese esportatrici sono quindi chiamate a eseguire specifiche analisi del rischio, implementando nei loro processi di vendita misure di controllo che, da un lato, evitino che i beni vietati raggiungano direttamente o indirettamente i territori sanzionati e, dall'altro, escludano la responsabilità dell'esportatore in caso di controlli successivi. Questo obiettivo può essere raggiunto dimostrando alle autorità di aver fatto tutto il possibile per identificare il rischio, valutarne il livello e, se necessario, astenersi dall'operazione commerciale, segnalando le preoccupazioni alle autorità competenti (Santacroce, 2024).

---

<sup>1</sup> Know Your Client

<sup>2</sup> Attività di investigazione e di approfondimento di dati e di informazioni relative all'oggetto di una trattativa

Ovviamente, si tratta di un impegno significativo per le imprese, sia dal punto di vista organizzativo che economico. Per questo motivo, il documento non solo traccia un percorso da seguire, ma mette anche a disposizione delle aziende una serie di risorse online per supportarle nella realizzazione delle misure di controllo e nell'individuazione degli indicatori di rischio (Santacroce, 2024).

A livello europeo, particolarmente utile è la guida per la creazione della *due diligence* ("*guidance-eu-operators-russia-sanctions-circumvention*"), che evidenzia le azioni necessarie per un'attività di investigazione efficace. Negli Stati Uniti, è disponibile una guida per la certificazione delle forniture a rischio ("*Certification to prevent diversion to Russia of highest priority items*") (Santacroce, 2024).

Le imprese esportatrici devono quindi impostare i loro sistemi di controllo attraverso analisi dettagliate del prodotto, del cliente e della destinazione finale del bene. In merito al prodotto, l'operatore deve verificare se rientra tra quelli vietati, consultando l'elenco aggiornato delle merci soggette a restrizioni (Chpl), disponibile online a livello europeo (Santacroce, 2024).

Per quanto riguarda il cliente, è necessario verificare che non sia incluso nelle liste di rischio stilate dall'Unione Europea o da altre autorità pubbliche, informazioni anch'esse accessibili online. Inoltre, dato che i clienti diretti potrebbero operare per conto di terzi, con società di comodo, è fondamentale richiedere informazioni sull'uso finale del bene. Questo implica anche la revisione dei contratti di vendita e distribuzione, inserendo clausole specifiche che vietino la commercializzazione del prodotto nei territori sanzionati (Santacroce, 2024).

Con un'elevata incertezza nel settore, resta da vedere come le sanzioni continueranno a influenzare il mercato delle nuove costruzioni. Attualmente, gli impatti sui contratti firmati rimangono minimi, ma il numero elevato di yacht costruiti su base speculativa potrebbe subire un impatto significativo a causa dell'esclusione di un numero crescente di acquirenti russi sanzionati. (Superyacht News, 2022)

### **2.3.1 Tematica della confisca di Superyacht ad armatori russi**

Oltre a conseguenze connesse all'approvvigionamento di materie prime ed al contatto con elementi sanzionati, che hanno penalizzato principalmente i cantieri, il

conflitto russo-ucraino ha portato anche a rilevanti problematiche riguardanti le confische di Superyacht ad armatori russi da parte di alcuni Paesi europei. Questo paragrafo si propone di analizzare alcune delle procedure di sequestro di beni attuati dalla Guardia di Finanza, contenute nella circolare n.1/2018, che non è altro che un “manuale operativo in materia di contrasto all’evasione e alle frodi fiscali”. Questi documenti sono stati consultati grazie al supporto del Maggiore della Guardia di Finanza Vincenzo Casaregola, che ha gentilmente fornito la documentazione utile per la stesura di questa dell’elaborato.

In Italia, la gestione dell’evasione e delle frodi fiscali si articola attraverso misure come il sequestro preventivo dei beni, che ha lo scopo di preservare i beni di un indagato durante un’indagine o un procedimento penale. Questa misura può essere applicata a diverse tipologie di beni, inclusi yacht e altre imbarcazioni di lusso (Circolare n.1/2018).

Nel caso specifico degli yacht appartenenti ad armatori russi, le autorità italiane potrebbero attivare il sequestro preventivo se emergessero prove che tali beni derivino da attività illecite o siano utilizzati per eludere il fisco. Tuttavia, la situazione si complica quando si parla di interposizione fittizia, ovvero quando i beni sono intestati a terzi per evitare il sequestro. In tali circostanze, le autorità devono dimostrare che l’armatore esercita un controllo effettivo sull’imbarcazione, anche se non ne è formalmente il proprietario (Circolare n.1/2018).

La cooperazione internazionale gioca un ruolo cruciale in questo contesto. Per yacht battenti bandiera straniera o situati in acque internazionali, è fondamentale collaborare con le autorità del paese di bandiera o del luogo in cui si trova l’imbarcazione per procedere al sequestro. Questo aspetto evidenzia l’importanza di un approccio coordinato a livello globale nella lotta contro l’evasione fiscale e le frodi.

Gli yacht di armatori russi che sono tuttora sotto sequestro in Italia sono diversi, tra questi possiamo trovare Lady M, di Andrei Mordashov, che è attualmente ormeggiato nel porto di Imperia, Lena, di Gennady Timchenko, ormeggiato a Sanremo, il Sailing Yacht A, dell’oligarca Andrey Malnichenko, che si trova ora a Trieste ed il Megayacht Scheherazade (Superyacht Times, 2024). Quest’ultimo, la cui proprietà sembra legata a Vladimir Putin (Tognini, 2022), è stato bloccato dalle autorità italiane nel maggio 2022 in risposta alle sanzioni internazionali imposte a causa dell’invasione russa dell’Ucraina. Le autorità italiane hanno agito nell’ambito degli obblighi assunti a livello europeo e

internazionale per contrastare il finanziamento di attività illecite e per garantire che i beni di lusso non vengano utilizzati per eludere le sanzioni (Tognini, 2022).

Il sequestro è avvenuto in un contesto in cui l'Unione Europea, gli Stati Uniti e altri paesi occidentali hanno intensificato le misure contro gli oligarchi russi, congelando e sequestrando beni di valore significativo. Nel caso dello Scheherazade, le autorità italiane hanno ritenuto che l'imbarcazione fosse legata a attività illecite, giustificando così il provvedimento di sequestro (Orrù, 2022).

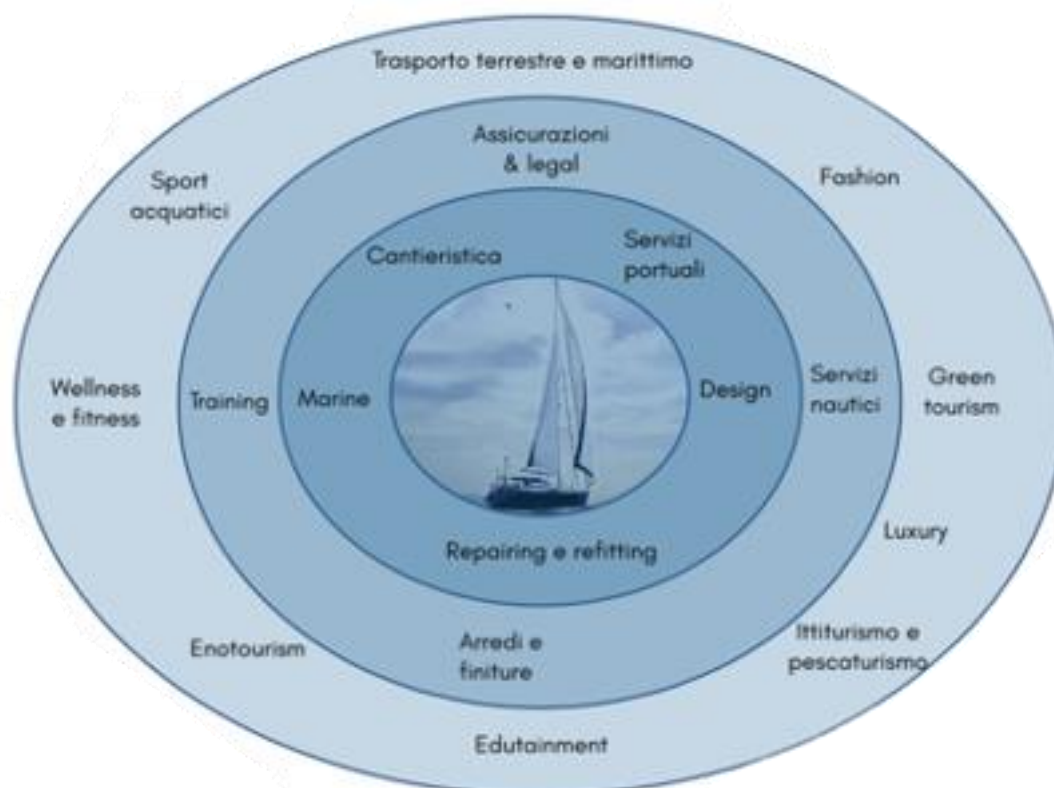
In aggiunta al sequestro diretto, esiste anche quello per equivalente, utilizzato quando non è possibile confiscare direttamente i beni. In questi casi, le autorità devono fornire prove che dimostrino come l'indagato si comporti come effettivo proprietario dei beni, anche se formalmente intestati a terzi o a società fittizie (Circolare n.1/2018).

### CAPITOLO III

## COME I PRINCIPALI ATTORI DELLO YACHTING SECTOR SI SONO ADATTATI AI NUOVI TREND

Il marine tourism è riconducibile alla categoria dei turismi “water-based” come ad esempio crociere e sport acquatici (Ecorys, 2013) ma, allo stesso tempo, anche “nature-based” (Collins, 2008).

Si tratta di un settore che alimenta una filiera molto complessa che, come si può notare dalla rappresentazione presa da un intervento del 1° convegno nautico del Mediterraneo, tenuto dal Prof. Satta nel 2022, coinvolge una quantità molto grande di players.



Il principale metodo di raccolta dati per questo elaborato è stato quello dell'intervista diretta, il che ha permesso di ottenere informazioni quanto più attuali ed

aggiornate possibile, perché provenienti da fonti che si relazionano quotidianamente con le dinamiche del mercato dello yachting. Le figure intervistate sono varie e vengono riportate nella seguente tabella insieme al loro ruolo ed alla società per cui lavorano.

<b>Intervistato</b>	<b>Ruolo</b>	<b>Società</b>
Simone Marino	Yacht Agent	Pesto Sea Group
Tomaso Moreno	Yacht Agent	Catalano Shipping
Carlo Benveduti	Yacht Manager	Sea Metria
Riccardo Perin	Yacht Manager	Floating Life
Eleonora Pitasso	Shipyard Expert & Superyacht Sales Broker	Burgess
Jessima Timberlake	Client Relationship Manager	Amico & Co

Sono state sottoposte agli intervistati una serie di comande comuni, in modo da permettere il confronto delle diverse risposte e l'analisi del punto di vista di ciascun player. Ecco di seguito le domande che sono state poste durante le interviste:

1. Qual è stata l'evoluzione del mercato dello yachting negli ultimi 10-15 anni in termini di dimensione dei clienti, servizi richiesti, migliori spot geografici richiesti e reddito dei clienti?
2. In che modo la crisi finanziaria del 2007-2009 ha colpito il settore dello yachting e quale sono state le ripercussioni sul vostro lavoro?
3. In che modo l'emergenza Covid-19 ha colpito il settore dello yachting e quale sono state le ripercussioni sul vostro lavoro?
4. In che modo il conflitto russo-ucraino ha colpito il settore dello yachting e quale sono state le ripercussioni sul vostro lavoro?
5. Qual è il servizio più apprezzato dai clienti e per quale sarebbero disposti a pagare di più?
6. Con quanti clienti ha a che fare la vostra società? Si lavora maggiormente con clienti che possiedono la loro barca privata o con compagnie di charter?
7. Come sono variate negli ultimi anni le abitudini di acquisto e uso?
8. Come sono variate le dimensioni medie delle imbarcazioni?
9. Qual è la proporzione motore/vela e qual è la propensione a nuovi tipi di propulsione alternativa?

10. Quali sono i nuovi materiali che vengono utilizzati nella costruzione degli yacht?<sup>3</sup>
11. Quante sedi possiede l'azienda e dove sono localizzate?
12. Negli ultimi anni l'azienda si è espansa verticalmente? Se no come potrebbe farlo?
13. Da quante persone è composto lo staff? Quali sono le figure chiave con cui ci si relaziona?
14. Il sistema di formazione dello staff si sta evolvendo con il mercato? Che tipo di percorso formativo segue normalmente il vostro staff?
15. Come potrebbe migliorare o diventare più efficiente vostro lavoro?
16. Quali sono oggi le più grandi challenge per una figura come la vostra?

Questo capitolo analizza quindi l'evoluzione del mercato degli yacht, con particolare attenzione ai cambiamenti avvenuti dopo i grandi eventi citati nel capitolo precedente e l'impatto che questi hanno avuto su armatori, agenti e manager di yacht e cantieri navali. Verrà analizzato come questi players del settore hanno reagito e quali sono le tecnologie di supporto ai nuovi trend del mercato.

### **3.1. Evoluzione della figura dell'armatore**

Le evoluzioni economiche e sociali viste nel precedente capitolo hanno influenzato il mercato dello yachting, e di conseguenza anche le figure cardine di questo settore: gli armatori.

La nuova generazione di owner, dopo la crisi finanziaria del 2007-2009, ha preso piede nel settore ed ora, conferma Eleonora Pitasso, Shipyard Expert e Superyacht Sales Broker di Burgess, l'età media degli armatori di yacht di 50-60 metri è 48 anni (Pitasso, 2024). Questa nuova corrente di owners si è portata dietro anche una nuova concezione dello yacht stesso: Jessima Timberlake, Client Relationship Manager per Amico & Co, conferma che l'armatore che sceglie un prodotto di qualità, una barca chiusa per avere un momento di privacy e non apparire sta venendo sempre meno. Gli armatori d'oggi, seppur sempre molto attenti alla qualità, appartengono alla categoria cosiddetta *ultra-high-net-*

---

<sup>3</sup> Domanda rivolta solo a Jessima Timberlake in quanto facente parte di un cantiere.

*worth individuals* ovvero persone con un patrimonio netto di almeno 30 milioni di dollari e possiedono la barca per due motivi principali:

1. Accedere ad uno status sociale che li metta in relazione con individui dello stesso calibro: chi utilizza lo yacht vuole frequentare persone che hanno lo yacht. (Timberlake, 2024)
2. Avere la libertà di andare dove si vuole e come si vuole (specialmente post-Covid), avendo la libertà di passare del tempo con amici e familiari e risparmiando prezioso tempo: lo yacht viene infatti utilizzato sia per il lavoro che per lo svago e, passando dal jet allo yacht o dall'elicottero allo yacht, perdono sicuramente meno tempo negli spostamenti. Quindi lo yacht è uno strumento, tra i vari asset che gli armatori hanno (ville, case, ecc.), che li fa divertire risparmiando tempo. (Timberlake, 2024)

Pitasso e Timberlake hanno entrambe rilevato un aumento delle dimensioni medie delle imbarcazioni: se in passato uno yacht era considerato "mega" se era lungo 50 metri, ora lo è se lungo 70 (Pitasso, 2024) (Timberlake, 2024). Anche gli armatori che acquistato la loro prima barca optano subito per dimensioni maggiori di 70 metri. Il problema per i cantieri e per i sales broker è che questo è un tipo di cliente molto impegnativo e molto facile da deludere, perché è una persona che non ha idea né dei costi né dei tempi di costruzione e questo può essere un elemento negativo. Recentemente, è anche aumentata la volontà di possedere più di uno yacht: la maggior parte degli armatori ne possiede 2-3 (Timberlake, 2024). Inoltre, continua Jessima Timberlake, anche le tipologie di yacht stanno variando molto e c'è una vasta offerta che si differenzia per le varie funzioni che potrebbe avere il singolo yacht. Una tipologia che si sta affermando molto è quella dell'imbarcazione in stile explorer, che può avere un range di destinazioni e di autonomia maggiore senza dovere essere in contatto con le marine attrezzate. (Timberlake, 2024)

Un'altra tematica rilevante connessa al cambio generazionale degli armatori, afferma Eleonora Pitasso, è il fatto che il charter sia cresciuto molto raggiungendo le quote dell'acquisto. Anche questo è legato al cambio generazionale (Pitasso, 2024). I costi legati a possedere uno yacht sono sempre molto alti se si considera l'equipaggio, l'ormeggio ed i vari interventi di manutenzione; per dare un'idea del capitale che gira



intorno ad un'imbarcazione di questo tipo, uno yacht di 50 metri sostiene in media 180 famiglie (Pitasso, 2024).

Le percentuali di privato/charter sono:

- nel segmento più piccolo, dei 30-50 metri, il 50% sono barche private, gli italiani in particolare sono più propensi a possedere uno yacht privato (Pitasso, 2024);
- tra 50 e 80 metri, l'80% sono barche private (Pitasso, 2024).

È interessante anche dare un'occhiata alla percentuale di imbarcazioni a vela e a motore: secondo Pitasso, la proporzione è di 1:9. I costi operativi della barca a vela sono indubbiamente più alti e sono dovuti all'acquisto delle vele, alla manutenzione ed alla rottura di specifiche parti. La barca a vela è più elegante e lo dimostra il fatto che i grandi armatori italiani la possiedono tutti (Agnelli, Tronchetti Provera, Berlusconi, Ferragamo), ma per poter accedere al mercato e diventare per la prima volta un cliente di yacht a vela, bisogna essere già introdotto in qualche modo nell'ambiente perché le dinamiche degli spostamenti, del refit e della gestione degli equipaggi sono molto diverse tra sailing yacht e motor yacht (Pitasso, 2024).

Il passaggio di testimone tra la vecchia e la nuova generazione di armatori, comprende anche una maggiore responsabilità legata al rispetto dell'ambiente. Il cantiere Amico & Co conferma che sempre più armatori seguono la corrente del "*newcrum*", per cui richiedono per i propri yacht l'installazione di nuovi sistemi di sostenibilità integrata, come la possibilità di viaggiare al 100% a vela senza bisogno del motore, sistemi di propulsione ibrida con sale macchine colme di batterie. Quasi tutte le barche che stanno uscendo dai cantieri sono ora a propulsione ibrida. Inoltre, la tendenza per i nuovi armatori è quella di ricercare location più interessanti e più avventurose, per questo la barca deve avere più autonomia, spazi di stoccaggio adeguati per il cibo refrigerato e, in generale, più autosufficienza (Timberlake, 2024).

Sempre più yacht avranno propulsioni alternative per via delle restrizioni normative e molti cantieri hanno preso una posizione ben definita a riguardo. Questo tema verrà affrontato nel paragrafo 3.3.1, però è importante far notare che cantieri come Sanlorenzo hanno deciso di non costruire più barche che possano avere una propulsione tradizionale, mentre altri offrono l'alternativa all'armatore, perché preferiscono assecondare il cliente (Pitasso, 2024).

La domanda che alla fine è stata posta alle intervistate è stata: -“L’armatore cosa sceglie? Sarebbe disposto a pagare di più per la propulsione alternativa?”. Ebbene un armatore, soprattutto se ha dei figli o dei nipoti, in un’epoca in cui sta avvenendo un grande transfer della ricchezza, è difficile che scelga il prodotto meno sostenibile, anche perché spesso sono gli stessi figli o nipoti a spingerlo in una certa direzione. L’armatore si sente una responsabilità nei confronti dei suoi eredi (Pitasso, 2024). Tra l’altro, molti armatori potrebbero essere incoraggiati a puntare su propulsioni alternative e meno inquinanti, vista anche la grossa serie di atti vandalici legati agli shaming che ci sono stati connessi all’utilizzo di megayacht, elicotteri e jet privati (Pitasso, 2024). Uno fra tanti l’atto avvenuto il 16 luglio 2023 contro lo yacht Kaos, lungo 110 metri e di proprietà di Laurie Walton, il quale è stato vandalizzato mentre si trovava in porto ad Ibiza. Due attivisti del gruppo ambientalista Futuro Vegetal hanno spruzzato vernice rossa e nera sullo specchio di poppa della nave, mentre l’equipaggio cercava di allontanarli utilizzando un getto d’acqua (Damborsky, 2023). Gli obiettivi di queste iniziative sono connessi a campagne più ampie di protesta contro l’inazione delle istituzioni di fronte alla crisi climatica. Il gruppo Futuro Vegetal ha dichiarato che l’azione mirava a evidenziare l’impatto ambientale degli yacht e dei voli privati, sostenendo la necessità di misure drastiche come il divieto di voli privati e la tassazione dei miliardari per finanziare iniziative climatiche (Webster, 2023).

### **3.2 Evoluzione del lavoro di yacht manager e yacht agent**

Per comprendere al meglio come i players del settore dello yachting abbiano reagito ai grandi eventi trattati nel capitolo I, sono state effettuate delle interviste rivolte a due yacht manager e due yacht agent, basate sulle domande di cui si è parlato nell’introduzione a questo capitolo.

#### **3.2.1 Yacht manager**

Per capire come gli yacht manager rispondano ai trend del mercato, sono stati intervistati Riccardo Perin, della compagnia svizzera Floating Life e Carlo Benveduti, della genovese Sea Metria.

Per entrambi gli intervistati, è evidente che negli ultimi anni il settore degli yacht si sia evoluto sia in termini numerici che in termini di dimensioni. Negli ultimi 3 anni c'è stato un "boom" nelle prenotazioni per i cantieri navali, specialmente per yacht più lunghi di 50 metri. I cantieri navali stanno iniziando a costruire yacht con linee di assemblaggio. Benetti, ad esempio, sta costruendo 20 yacht (di diverse lunghezze) contemporaneamente e le liste di attesa arrivano anche fino al 2026/2027 (Perin, 2023).

Il lavoro del manager, negli ultimi 10 anni è cambiato molto: Benveduti sostiene che la tendenza per i proprietari sia quella di utilizzare il loro yacht anche in modo commerciale. Il problema è che non esiste ancora una legislazione specifica per gli yacht commerciali, quindi i manager hanno dovuto far riferimento alla legislazione delle navi commerciali (Benveduti, 2023).

Un'altra tendenza del mercato, secondo Carlo Benveduti, è una diversa gestione dei fondi dell'armatore: quando un proprietario collabora con una società di managing, le affida la parte finanziaria, le fornisce un budget e poi la società si occupa di tutto il da farsi (Benveduti, 2023).

Geograficamente parlando, entrambi gli intervistati hanno notato una polarizzazione dello yachting verso il Medio Oriente. La crisi russo-ucraina ha fatto sì che un certo tipo di clientela, che era solita trascorrere le vacanze nel Mediterraneo o ai Caraibi, si spostasse verso nuovi spot che si sono evoluti negli ultimi anni, ad esempio Dubai e la Turchia (Benveduti, 2023).

Per quanto riguarda i servizi più apprezzati dai clienti, sostiene Perin, non ne esiste uno più apprezzato da tutti i clienti perché ognuno è diverso. Ad esempio, potrebbe esserci un cliente che presta attenzione ai dettagli della sua vacanza e un altro che invece si concentra in primis sulla sicurezza. In generale, i clienti che provengono dal Golfo Persico preferiscono un servizio "on demand", mentre gli europei un servizio completo all-inclusive. I servizi più richiesti ultimamente, rimangono comunque la gestione finanziaria e la gestione tecnica dell'unità (Perin, 2023).

Per riuscire a fornire un servizio di qualità, è importante che il manager non gestisca più di 6-7 imbarcazioni. Secondo Carlo Benveduti la dimensione migliore da gestire è 45-65 metri. Sotto i 30 metri il comandante è il manager stesso. Sopra i 100 metri c'è un manager che gestisce unicamente il singolo yacht (Benveduti, 2023).

Quello dello yachting è un settore in continua evoluzione, ciò che però fa fatica a stare al passo con i cambiamenti del mercato è la legislazione. Secondo Riccardo Perin, infatti, la più grande difficoltà del lavorare con yacht di grandi dimensioni è che devono seguire gli standard dettati dalla legislazione dello shipping. Una bassa attenzione dello Stato a questo settore porta evidentemente all'incremento del fenomeno dello “*stamp out*” o “*flagging out*”, per cui un armatore decide di cambiare bandiera alla propria imbarcazione per avere vantaggi dal punto di vista fiscale e normativo. L'Italia, afferma Perin, è forse uno dei Paesi peggiori per quanto riguarda la legislazione sugli yacht. Negli ultimi anni una delle bandiere più utilizzate è Malta, che ha un codice specifico dedicato ai mega yacht (Perin, 2023).

La più grossa challenge per i manager di oggi, sostiene Carlo Benveduti, è quella di cercare di mantenere un'alta la qualità dell'equipaggio, perché negli ultimi anni è diminuita sensibilmente: i membri dell'equipaggio non sono soliti avere una buona formazione, soprattutto nei paesi anglosassoni, dove le certificazioni viene solitamente rilasciata in modo semplice e rapido, il che non fa altro che influire sulla qualità del servizio (Benveduti, 2023).

### **3.2.2 Yacht agent**

Per capire come gli agenti si rapportino ai trend del mercato dello yachting sono stati intervistati Tomaso Moreno, agente della compagnia monegasca Catalano Shipping e Simone Marino della genovese Pesto Sea Group.

Entrambi gli intervistati hanno notato un'evoluzione nelle figure del personale di bordo e, di conseguenza anche nel rapporto relazionale che queste avevano con gli agenti. Secondo Marino, infatti, c'è stato un vero e proprio cambio generazionale tra comandanti e ufficiali: il lavoro dei comandanti, negli anni '90, era incentrato sulla loro lunga esperienza, in tempi più recenti il ruolo dell'agente sembra essere più difficile, perché i comandanti non sanno realmente come gestire i loro ospiti, il loro equipaggio e relazionarsi con tutte quelle figure che lavorano intorno al loro yacht (Moreno, 2023). Prima del 2007, sostiene Moreno, era il capitano a gestire tutto, a volte con l'aiuto di un agente o del segretario dell'armatore; dopo il 2010 è nato un nuovo modo di vedere lo yachting con barche più grandi, diffusione del charter e, di conseguenza, la necessità di

creare una buona struttura attorno all'imbarcazione, avvicinandosi quindi allo shipping tradizionale. (Moreno, 2023)

Anche la figura dell'armatore si è evoluta nel tempo ed il più grande cambiamento lo ha subito con l'avvento della crisi finanziaria del 2007-2009: prima del 2007, racconta Tomaso Moreno, lo yachting era associato allo stereotipo dei grandi armatori come Kennedy, Onassis o Agnelli sulle loro barche classiche. Lo yachting era un "piacere" connesso ad uno specifico tipo di persona, alla sua famiglia ed ai suoi amici più intimi. Dopo il 2010 tutto il settore è cambiato: molti armatori non potevano più permettersi certi lussi e una nuova "classe" di owners stava prendendo piede molto velocemente. Non c'erano più armatori privati che acquistavano uno yacht di 40-50 metri per usarlo con la famiglia, ma persone che ordinavano mega yacht da 75-120 metri, puntando molto sullo "show-off" (Moreno, 2023).

Ci sono stati grandi cambiamenti anche nella geografia del settore: Tomaso Moreno conferma che il mercato dello yachting è ancora americano. C'è stata un'era russa tra il 2010 e il 2019, ma l'America è ora di nuovo in cima. Il Mar Mediterraneo è sempre la destinazione migliore in assoluto, i Caraibi "resistono", l'Estremo Oriente (Tailandia, Singapore, Indonesia, Tahiti, Australia e Nuova Zelanda) "sopravvivono". La prospettiva del nuovo yachting è il Medio Oriente: Arabia Saudita, Kuwait, Dubai e Abu Dhabi. Questa regione geografica sta crescendo rapidamente nel settore dello yachting, in particolare sta diventando una destinazione importante per i mesi di dicembre e gennaio, anche se in passato la destinazione invernale principale erano i Caraibi. Guardando ai numeri però, se un armatore possiede una barca di 50 metri nel Mediterraneo e vuole portarla ai Caraibi spenderà intorno ad 1 milione di euro per il viaggio di andata e ritorno; se decide invece di portarla in Arabia Saudita spenderà probabilmente meno della metà, ovvero una cifra che si aggira intorno a € 300.000 per il viaggio di andata e ritorno (Moreno, 2023).

Il servizio più apprezzato dai clienti, per entrambi gli intervistati, è sempre la ricerca del migliore ormeggio. Le dimensioni degli yacht crescono sempre di più, ma quelle dei più famosi porti mediterranei rimane sempre la stessa, ecco perché la possibilità di trovare un ormeggio libero, soprattutto in alta stagione e con poco preavviso, è molto bassa e la precisione con cui l'agente presta questo servizio diventa fondamentale (Marino, 2023).

Il lavoro dello yacht agent non è semplice ed è importante avere un agente in loco in ogni tipo di destinazione. Pesto Sea Group, oltre ad avere sedi in tutta Italia, ha anche filiali ad Oakland, in Nuova Zelanda ed a Singapore. Non solo, Pesto Sea Group è come un ombrello che include molte piccole aziende, ad esempio, yacht chandler, marine, rifornimento di carburante, supporto fiscale per i proprietari, bunkeraggio di carburante, fornitura di cambusa e fornitura di vini pregiati. Il gruppo collabora anche con molti fornitori locali come fioristi, massaggiatori, fisioterapisti e dottori. Anche Catalano si è integrata molto nel tempo, possiede anch'essa, infatti, diverse società che si occupano di autonoleggio, logistica, nonché servizi di conciergerie, figure che aiutano il cliente in ogni sua richiesta relazionandosi con i PA (personal assistant), ambasciate e family office (Marino, 2023).

L'agente, oltre ad avere contatto con le quattro figure chiave dell'imbarcazione (comandante, courser, chief officer e chief stewardess), ha bisogno di un forte staff che lo supporti. Tomano Moreno sostiene che la ricerca di un buon personale sia il problema più grande al giorno d'oggi per due motivi: innanzitutto è un lavoro molto difficile, è molto stagionale e da maggio ad ottobre richiede una presenza mentale e fisica costante; servono persone preparate, con una mentalità aperta, a cui piace relazionarsi con altre persone, anche di culture diverse, cosa che si sta perdendo nelle nuove generazioni anche a causa dell'avvento dei social network. È molto importante in questo mestiere incontrare i clienti di persona, salire a bordo e conoscere tutto l'equipaggio dello yacht (Moreno, 2023).

Il lavoro degli yacht agent è in continua evoluzione e, secondo Simone Marino, una cosa che potrebbe rendere più efficiente il lavoro dell'agente potrebbe essere migliorare la formazione dei comandanti, perché oggi essere comandante sta diventando sempre più facile, nonostante sia una figura con molte responsabilità e che deve essere esperta in molte materie, nonché conoscere tutti i rischi legati al suo lavoro. Inoltre, un'implementazione informatica potrebbe aiutare il lavoro dell'agente, Pesto sta lavorando su alcuni siti web, ad esempio fatti per i comandanti, per richiedere servizi o domande di ormeggio (Marino, 2023). Anche Catalano sta lavorando ad una piattaforma web che consenta ad agenti e clienti di comunicare in modo rapido e preciso: il sistema, su cui la compagnia ha investito finora più di € 200.000, è creato per lavorare direttamente con i clienti (Moreno, 2023).

Il problema di questo ambiente è che il mercato mondiale eliminerà presto tutti gli intermediari in particolare nel settore delle spedizioni e delle agenzie. Molti porti turistici si stanno attivando per offrire un servizio completo, dal servizio di agenzia alla conciergerie. Forse l'intelligenza artificiale potrebbe essere un sostituto per gli agenti stessi (Moreno, 2023).

### **3.3 Adattamento dei cantieri ai nuovi trend del mercato dello yachting**

I cantieri si sono trovati ad essere tra i players che hanno sentito maggiormente l'influenza dei grandi eventi citati nel capitolo precedente. Come manager ed agenti, hanno iniziato a rapportarsi con una classe armatoriale completamente nuova dopo la crisi finanziaria del 2007-2009 e, come già visto nel paragrafo 2.3, conseguentemente allo scoppio del conflitto russo-ucraino, hanno avuto grossi problemi nell'approvvigionamento di determinate materie prime (Timberlake, 2024).

Jessima Timberlake, Client Relationship Manager per il famoso cantiere genovese di refit di yacht Amico & Co, conferma che ci sono state difficoltà sempre maggiori a reperire tutti i tipi di materiali, sia in termini di disponibilità che di livelli di prezzi. Post-Covid c'è stato anche un po' di rallentamento nei tempi di produzione di articoli come generatori e motori, ma lentamente questo lay-time si sta riducendo (Timberlake, 2024).

Il numero di imbarcazioni commerciali è aumentato a dismisura rispetto a quelle per uso privato ed ora molti yacht, con frequenza sempre maggiore, passano da private a commerciali in base ai vantaggi fiscali che possono ricevere. Sta crescendo anche il concetto di private charter, per cui una barca privata, in un determinato periodo dell'anno, viene affidata ad agenzie di chartering per essere messa sul mercato del noleggio (Timberlake, 2024).

Eleonora Pitasso, Shipyard Expert e Superyacht Sales Broker per la compagnia londinese Burgess, evidenzia anche un altro grosso problema della cantieristica, ovvero quello della necessità di sostituzione di determinati materiali di costruzione che si trovano con sempre maggiore difficoltà sul mercato. Un esempio è dato dal teak, il famoso legno resistente all'acqua di mare ed alle intemperie perché poco poroso, che viene utilizzato per rivestire i ponti degli yacht più prestigiosi. Pitasso fa notare come tutti i cantieri olandesi e tedeschi abbiano già comunicato ai clienti la difficoltà nel reperire questo tipo

di legno, offrendo loro alternative con proprietà simili ad esempio l'iroko, altro legno particolarmente duro di colore giallo-bruno, che però risulta esteticamente povero rispetto al più famoso concorrente (Pitasso, 2024). Un'altra alternativa in via di sviluppo è il teak reingegnerizzato, una miscela di legni che, rimescolati in una particolare resina, produce dei listelli con colorazione simile al teak; il problema delle soluzioni sintetiche è che hanno grosse criticità sulla parte termica: mentre il teak, quando raggiunge una temperatura di 50° è ancora "piacevole" al tatto, un legno reingegnerizzato tende a scaldarsi molto (Pitasso, 2024). Alcuni cantieri del Nord Europa stanno proponendo dei marmi leggeri che hanno ottime proprietà di cooling, il problema è che sono costosi e, a parità di superficie coperta, pesano molto di più rispetto al legno (Pitasso, 2024). In Italia i cantieri continuano a promettere il teak a tutti i clienti che effettuano ordini anche se le migliori piantagioni controllate di teak erano in Birmania, la quale ora ha però deciso di difendere le proprie risorse naturali, facendo quindi sì che il miglior produttore di teak al mondo chiudesse le porte (Pitasso, 2024). Gli alberi che possono fornire un buon teak sono alberi che hanno in media 100 anni, il Myanmar ha recentemente preparato delle piantagioni di teak, ma il tempo di crescita di questi alberi non andava d'accordo con l'aumento di richiesta del mercato cantieristico. Esistono altre piantagioni di teak, ad esempio in Brasile nella regione amazzonica del centro America, ma il problema sono le proprietà meccaniche di questi legni, che purtroppo non sono le stesse del teak birmano. Alcuni cantieri hanno deciso così di fornire piastre di teak più sottili per risparmiare materiale: negli anni '90-2000, lo spessore medio delle piastre di teak era di 1.8 cm, oggi lo spessore medio è di 1/1.2 cm, il che preclude anche la possibilità di carteggiare il ponte e rinnovarlo più volte nel tempo (Pitasso, 2024).

Un altro tema sotto i riflettori nella cantieristica di yacht è quello delle propulsioni alternative (che verrà affrontato nel paragrafo 3.3.1): Jessima Timberlake racconta che il Cantiere di Amico è stato coinvolto in una serie di progetti di ripropulsione ibrida di barche medio-piccole (40-50 m) e ci si aspetta che in futuro molti altri armatori lo richiedano. In una flotta mondiale di circa 6000 yacht, molte di quelli più datati e vintage ne avranno presto bisogno. Ovviamente una delle richieste degli armatori sarà quella di non andare a penalizzare le performance dell'imbarcazione stessa. È comunque giusto ricordare che il consumo maggiore in termini energetici di uno yacht non è neanche derivante dalla propulsione, bensì tende ad essere derivante dalla modalità d'uso "hotel"



dell'imbarcazione. Per questo quando si effettuano interventi di efficientamento in ambito energetico si interviene prima di tutto su lavanderie, sistemi di aria condizionata ed impianti di illuminazione a led (una delle richieste più frequenti). Il refitting è diventato di fatto un processo di miglioramento di efficacia energetica di un'imbarcazione (Timberlake, 2024).

Come già anticipato nei precedenti paragrafi, anche la figura del comandante si è evoluta parecchio negli ultimi anni ed il rapporto che il cantiere ha con questi elementi si è dovuto aggiornare a sua volta: in base a come è gestito lo yacht, esistono situazioni in cui il comandante è colui che decide, altre in cui fa parte del team decisionale o, ancora, in cui è escluso del tutto dalle decisioni (Timberlake, 2024). Dato che le dimensioni degli yacht stanno sempre più aumentando, c'è stato un rilevante ingresso nella forza lavoro degli yacht di marittimi da altri settori come quello delle crociere di lusso o quello delle Mayor Navy straniere. L'alta qualifica di queste figure permette non solo di possedere una certa abilità nel manovrare barche di questa stazza (di lunghezza maggiore di 100 metri) ma anche di gestire i loro equipaggi, perché un'imbarcazione di dimensioni maggiori di 90 metri solitamente ha un equipaggio di 30-50 persone e per organizzarlo occorre una figura con un grosso know how manageriale anche in termini di gestione del personale (Timberlake, 2024).

Post-Covid-19, fa notare Jessima Timberlake, è emersa la figura del comandante "rotation", ovvero un secondo comandante che sostituisce al 100% il principale per la metà dell'anno, magari facendo 8-10 settimane alla volta ciascuno. È un meccanismo sempre più in uso perché il Covid-19 ha fatto una sorta di "disruption" di questa figura professionale, che adesso richiede, per poter accettare questo tipo di lavoro, una *work-life balance* differente (Timberlake, 2024). Diventa quindi fondamentale una rotation, oltre che nel ruolo del comandante, anche in quello di tutti gli altri heads of department (chief engineer, primo ufficiale e chief stewardess). Se prima il cantiere Amico aveva a che fare con un comandante, nei i progetti grandi ha ormai a che fare con 2 o anche 3 comandanti e comunque doppie figure per ogni reparto. Il motivo di questo fenomeno è connesso al fatto che, con il Covid-19, molti comandanti si sono trovati bloccati in una parte del mondo per 10-11 mesi senza ricambio, o addirittura per alcuni anni senza ricambio, il che ha creato un *burn-out* nelle figure professionali, che ha fatto sì che tanti comandanti avessero posto come condizione di assunzione la possibilità di tornare con

una determinata cadenza (Timberlake, 2024). Per tenere le persone di valore, conclude Jessima Timberlake, occorre offrire condizioni di questo tipo.

### **3.3.1 Sistemi di propulsione alternativi**

In un momento storico in cui la salvaguardia dell'ambiente spinge i vari mercati a ridurre le emissioni di gas serra, anche il mondo dello yachting si sta adattando ai trend globali, cercando di adottare nuove tipologie di motori più efficienti e, talvolta, che funzionano con combustibili alternativi a quelli tradizionali (Timberlake, 2024).

Tra questi, il Gas Naturale Liquefatto (GNL) è riconosciuto come il combustibile fossile "più pulito" e permette di ridurre significativamente (circa del 20%) le emissioni di NOx (ossidi di azoto), SOx (ossidi di zolfo) e PM (particolato) rispetto ai combustibili tradizionali come l'olio combustibile pesante (HFO). L'LNG è anche il combustibile alternativo con la rete di rifornimento più sviluppata, perché trainata dalla sua diffusione nel settore cargo e cruise. (Di Bernardo et al., 2024)

Il metanolo è un altro combustibile alternativo, è liquido, privo di zolfo, tossico e corrosivo ed è stato approvato dall'IMO (Organizzazione Marittima Internazionale) come combustibile marino alternativo dal novembre 2020 (Di Bernardo et al., 2024). Questo gas ha un volume superiore di sole 1,7 volte rispetto ai carburanti tradizionali, non porta quindi a gravi problemi di stoccaggio (Pitasso, 2024). Studi dimostrano una riduzione delle emissioni di NOx, SOx, CO, CO<sub>2</sub> e PM rispettivamente del 76,78%, 89%, 55%, 18,13% e 82,56% rispetto all'HFO (Di Bernardo et al., 2024). È comunque opportuno segnalare che le emissioni di gas serra durante il ciclo di vita, considerando la produzione ed il trasporto, possono superare quelle del gasolio (Di Bernardo et al., 2024).

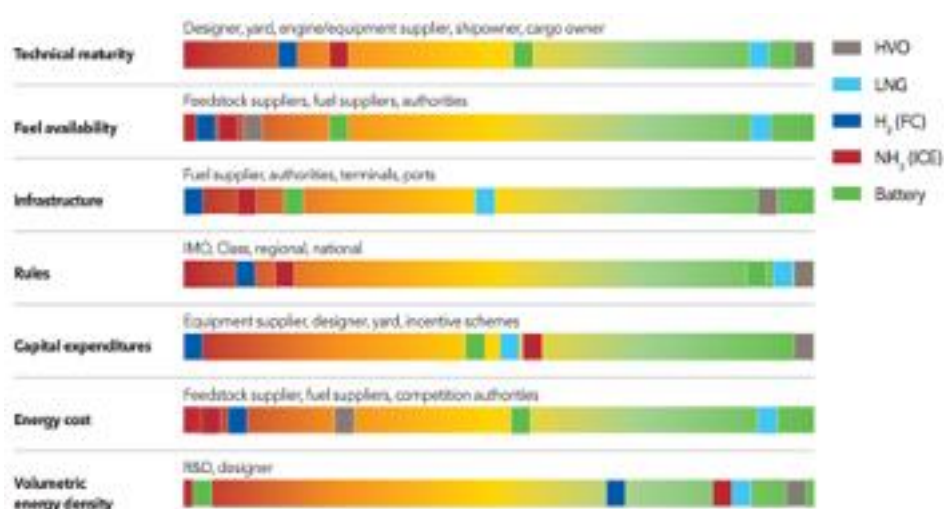
Tra le opzioni c'è anche il biodiesel, che può essere prodotto da diverse fonti rinnovabili, tra cui oli vegetali, alghe, grassi animali e oli usati (Wang et al., 2022). È considerato un combustibile alternativo con un buon potenziale per la decarbonizzazione dei trasporti grazie alle minori emissioni di gas serra durante il ciclo di vita e grazie anche al fatto che si possa utilizzare nei motori tradizionali (Wang et al., 2022). Secondo gli studi, questo combustibile contribuirebbe ad una riduzione del 78,96% delle emissioni di gas serra rispetto all'MGO (Wang et al., 2022). I cantieri italiani stanno facendo un accordo con Eni, che fornirà piattaforme di rifornimento di biocarburante in tutto il Mar Mediterraneo (Pitasso, 2024).

L'ammoniaca è un altro dei combustibili alternativi che offre il mercato, può essere prodotta con un'impronta di carbonio bassa se si utilizzano fonti di energia rinnovabile. Il vantaggio principale è l'assenza di emissioni di CO<sub>2</sub>, SO<sub>x</sub> e PM durante la combustione (Russo et al., 2022). Però, la combustione dell'ammoniaca in aria produce NO<sub>x</sub>, più dannoso del CO<sub>2</sub>, rendendo necessario l'utilizzo di sistemi di riduzione catalitica selettiva (SCR). (Russo et al., 2022)

Veniamo ora all'idrogeno, un combustibile ad emissioni zero nel punto di utilizzo se prodotto da fonti rinnovabili, che può essere utilizzato in celle a combustibile (fuel cell) con un'efficienza fino al 60% (Easlack et al., 2019). L'impatto ambientale dipende chiaramente dalla fonte energetica e dalle tecnologie di produzione (Easlack et al., 2019). L'idrogeno "verde", prodotto da energia eolica tramite elettrolisi ad esempio, ha dimostrato la maggiore riduzione delle emissioni di gas serra durante il ciclo di vita, con una riduzione del GWP fino al 93,95% rispetto all'MGO. (Easlack et al., 2019)

Eleonora Pitasso, Shipyard Expert e Superyacht Sales Broker, conferma che, per quanto riguarda le propulsioni alternative, c'è stata una corsa sfrenata all'idrogeno, che però ha fatto subito emergere tutti i problemi legati a questo tipo di combustibile: il primo problema è che l'idrogeno occupa 5 volte il volume del gasolio a parità di prestazioni, quindi la dimensione dei serbatoi dovrebbe crescere esponenzialmente oppure, a parità di volumi utilizzati, l'autonomia dovrebbe ridursi di 1/5 (esistono yacht full-hybrid che hanno un'autonomia di sole 60 miglia), senza contare la difficoltà nel rifornimento. (Pitasso, 2024)

Figura 3.1, Grafico delle barriere per i combustibili alternativi.



Fonte: Satta, 2021

Le fonti evidenziano come la scelta della propulsione ideale dipenda da diversi fattori: dal tipo di imbarcazione, quindi dalle dimensioni, dall'utilizzo che se ne fa (lunghe tratte o navigazione costiera) e dalle prestazioni richieste, dagli aspetti progettuali, cioè dallo spazio disponibile per l'installazione dei sistemi, dal peso dei componenti e dall'integrazione con i sistemi esistenti e poi dalle infrastrutture di rifornimento, che purtroppo non sono ancora diffuse, ma che potrebbero avere un ruolo chiave nella diffusione di nuovi sistemi di propulsione alternativa.

I nuovi combustibili stanno guadagnando terreno nel mondo dello yachting, spinti da una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale e dalle normative sempre più stringenti. L' "idrogeno verde" ed il biodiesel si profilano come le opzioni più promettenti per il futuro, grazie alla loro capacità di ridurre significativamente le emissioni di gas serra durante l'intero ciclo di vita.

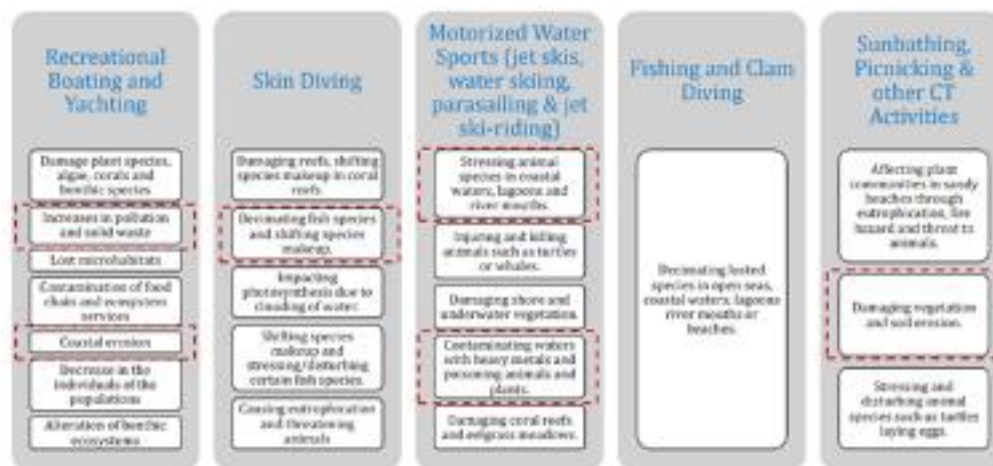
È comunque utile sottolineare, secondo Pitasso, che barche di dimensioni equivalenti, quando 20 anni fa consumavano 750 l/h, sono scese intorno ai 420 l/h 10 anni fa e 220 l/h oggi (a parità di efficienza del motore).

### 3.3.2 Sostenibilità ambientale: riduzione degli impatti e tecnologia di supporto

Nonostante lo yachting rappresenti solo lo 0,22% delle emissioni totali di gas serra nel settore marittimo, sta affrontando una significativa trasformazione verso la sostenibilità ambientale, con diversi cantieri e aziende che implementano tecnologie

innovative e pratiche ecocompatibili per ridurre il loro impatto ambientale.

Figura 2, Principali impatti ambientali del diportismo.



Fonte: Satta, 2022

Tra le varie iniziative del settore, troviamo quella di ECO Yachts, il nuovo cantiere “spin off” di Northern Light Composites, il quale ha recentemente lanciato un nuovo standard di sostenibilità, diventando il primo cantiere a produrre imbarcazioni a impatto climatico zero verificato da terzi. Questo approccio include la pubblicazione di dati sulle emissioni di gas inquinanti, consentendo una maggiore trasparenza verso i clienti e il pubblico (Pressmare, 2023). La tecnologia rComposite, sviluppata da nlcomp, è un esempio di materiale composito riciclabile che sta trovando applicazione in vari settori, contribuendo ad una nuova economia circolare nell'industria nautica.

Cantieri come Lagoon e HH Catamarans stanno adottando materiali ecologici, come fibre naturali e resine *bio-based*, per costruire le loro imbarcazioni. Lagoon, in particolare, utilizza fibre di lino per rinforzare le strutture delle barche, riducendo l'uso di plastica e migliorando la sostenibilità (Superyacht.eu, 2024). Inoltre, molti yacht moderni integrano sistemi avanzati di gestione dei rifiuti e materiali biodegradabili per gli interni (Yacht Sinergy, 2024).

I motori elettrici e ad idrogeno stanno guadagnando terreno. L'energia solare e le turbine eoliche marine vengono sempre più integrate nelle imbarcazioni da diporto, segnando un passo verso un futuro più ecologico (Matteo, 2024).

Recentemente, il Ministro delle Imprese e del Made in Italy ha approvato un accordo di sviluppo con Sanlorenzo S.p.A., che prevede un investimento complessivo di

91,5 milioni di euro per migliorare la sostenibilità nel settore nautico. Questo programma mira a ridurre il consumo energetico e le emissioni di gas serra, con l'obiettivo di creare oltre 200 nuovi posti di lavoro entro il 2026 (Ministero delle Imprese e del Made in Italy, 2024).

Queste iniziative non solo mirano a ridurre l'impatto ambientale delle imbarcazioni ma anche a promuovere una maggiore consapevolezza ecologica tra i consumatori e gli operatori del settore.

## CONCLUSIONE

In questo progetto di tesi è stato analizzato il mercato dello yachting, evidenziando in che modo questo settore sia stato influenzato, se sia adattato ed abbia reagito ad eventi globali come la crisi finanziaria del 2007-2009, la pandemia Covid-19 ed il conflitto russo-ucraino.

La crisi del 2007-2009 ha portato inizialmente ad una riduzione della domanda di yacht di lusso, con un conseguente rallentamento delle nuove costruzioni e difficoltà per i cantieri navali. Questo ha costretto i cantieri a reinventarsi, con nuove proposte ed integrazioni verticali per gestire in modo più indipendente le diverse fasi di produzione e di offerta di servizi correlati. Inoltre, la crisi ha favorito l'ascesa degli Emirati Arabi Uniti come hub per lo yachting, grazie a riforme fiscali favorevoli, che hanno attirato investimenti esteri, rendendo Dubai un ambiente competitivo per gli investitori.

La pandemia di COVID-19, inizialmente vista come una minaccia per il settore, ha portato ad una crescita della domanda di yacht, considerati un rifugio sicuro ed esclusivo. La pandemia ha spinto molti potenziali acquirenti a concretizzare l'acquisto di uno yacht, portando ad un aumento delle vendite. Nonostante ciò, la pandemia ha anche evidenziato la carenza di manodopera specializzata e di materie prime, con un conseguente aumento dei tempi di attesa per le nuove costruzioni. La ricerca di un ambiente sicuro e controllato ha favorito la crescita del mercato dei charter di lusso, in alternativa alle crociere, colpite maggiormente dalle restrizioni di viaggio.

Il conflitto russo-ucraino ha creato problemi di approvvigionamento di materie prime, come l'alluminio, a causa delle sanzioni contro la Russia. Questo ha portato ad un aumento dei prezzi, con conseguenze negative per chi aveva acquistato barche tra gennaio e giugno 2022. Un'altra conseguenza è stata lo spostamento delle mete di vacanza degli armatori russi verso paesi come Turchia ed Emirati Arabi Uniti, a discapito del Mediterraneo occidentale. Nonostante ciò, l'impatto sulle vendite dei cantieri italiani è stato limitato, grazie ad un portafoglio ordini diversificato e ad un modello di pagamento a stato di avanzamento.

Dati i trend evolutivi del settore analizzati in questo progetto, si può affermare che stia nascendo una nuova generazione di armatori più giovani, appartenenti alla categoria degli "*ultra-high-net-worth individuals*", interessati a yacht di dimensioni maggiori, con un approccio più avventuriero e una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale. C'è, infatti, una crescente domanda di yacht explorer, capaci di raggiungere destinazioni remote e garantire una maggiore autonomia. Si può evincere anche, ascoltando gli intervistati, come il charter nautico stia diventando sempre più popolare, in alternativa all'acquisto, per vari motivi tra cui l'assenza di elevati costi di gestione dello yacht.

I cantieri si stanno adattando a questi trend, offrendo propulsioni alternative come LNG, metanolo, biodiesel, ammoniaca e idrogeno verde, per ridurre l'impatto ambientale. La carenza di determinate materie prime ha portato alla sperimentazione di materiali più ecologici, come il teak rigenerato o il marmo leggero in alternativa al teak tradizionale, sempre più difficile da reperire. L'attenzione alla sostenibilità ambientale si traduce anche nell'implementazione di sistemi avanzati di gestione dei rifiuti e materiali *bio-based* per gli interni.

In conclusione, il mercato dello yachting nell'ultimo ventennio ha attraversato una fase di grande trasformazione, influenzato da fattori globali e da una nuova generazione di armatori. La tesi ha dimostrato che la capacità di adattamento al mercato, la sostenibilità e l'innovazione tecnologica sono la chiave che ha fatto sempre crescere e reagire il settore, nonché ciò che lo farà sviluppare e prosperare anche in futuro.



## BIBLIOGRAFIA

- Ajagunna I., Casanova S., 2021. “An analysis of the post-COVID-19 cruise industry: Could this be a new possibility for the luxury yacht sector in the Caribbean?”
- Asia Pacific Boating (2022). The fourth package of sanctions extends to all luxury goods, in an attempt to hit Russia's elite. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://asiapacificboating.com/news-eu-bans-all-yacht-exports-to-russia-european-yards-react/>
- Beccaria A. (2011). La crisi affonda il lusso: Ferretti yacht passa ai cinesi. Operai Ferretti e Maserati in sciopero. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2011/12/26/crisi-piega-anche-lusso-ferretti-yacht-cina-ferrari-maserati-furla-operai-rischio/179946/>
- Bellomo S. (2024). Il Sole 24 ore, Metalli russi banditi dalle Borse, alluminio e rame ai massimi da due anni. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.ilsole24ore.com/art/metalli-russi-banditi-borse-alluminio-e-rame-massimi-due-anni-AFIiBEXD#>
- Blazebly M. (2022). Boat International, Superyacht industry react to Russia-Ukraine crisis. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.boatinternational.com/boat-pro/superyacht-insight/russian-funded-superyachts>
- Borgi S. (2024). Finanza Online, Alluminio vola sui massimi da febbraio 2023. I motivi dietro il rally e i livelli da monitorare. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.finanzaonline.com/mercati/analisi-operativa/alluminio-vola-sui-massimi-da-febbraio-2023-i-motivi-dietro-il-rally-e-i-livelli-da-monitorare>
- Calculli M. (2024). Prezzo dei metalli: gli effetti della guerra in Ucraina. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.ecometsrl.it/prezzo-dei-metalli-gli-effetti-della-guerra-in-ucraina/#:~:text=1%27alluminio%20ha%20superato%20per,3.442%2C47%20dollari%20per%20oncia.>
- Camera di commercio di Pisa (2010). Emirati Arabi Uniti: seminario di approccio al mercato degli UAE. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.pi.camcom.it/documenti/Approach%20to%20the%20UAE%20Market.pdf>
- Camera di Commercio Italiana. Emirati Arabi Uniti. Risorsa web reperibile all'indirizzo: [https://www.assocamerestero.it/sites/default/files/contenuto\\_redazione/ba2020\\_-\\_emirati.pdf](https://www.assocamerestero.it/sites/default/files/contenuto_redazione/ba2020_-_emirati.pdf)
- Chang A. (2021). Los Angeles Times, ‘Bring me a boat tomorrow’: Inside the pandemic yacht boom. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.latimes.com/business/story/2021-10-22/how-covid-supply-chain-issues-impact-yachts-for-sale>
- Comando Generale della guardia di Finanza. Circolare n.1/2028, Manuale operativo in materia di contrasto all'evasione e alle frodi fiscali.

- Confindustria Nautica (2024). La nautica in cifre. Risorsa web reperibile all'indirizzo: [https://lanauticaincifre.it/wp-content/uploads/2024/04/Monitor23\\_ITA\\_light\\_pagine-affiancate\\_REVI.pdf](https://lanauticaincifre.it/wp-content/uploads/2024/04/Monitor23_ITA_light_pagine-affiancate_REVI.pdf)
- Consob. La crisi finanziaria del 2007-2009. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-finanziaria-del-2007-2009>
- Damborsky K. (2023). Boat International, "Two arrested following Kaos vandalism in Ibiza". Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.boatinternational.com/yachts/news/kaos-vandalised-ibiza-protests>
- Di Bernardoa R., Di Ceccab B., Coppola T., Spazzafumoa G., Speranzaa D. (2022). "Preliminary design of a 75 m Mega Yacht with diesel - Electric hybrid propulsion powered with hydrogen FCs".
- Eastlack E., Klingenberg S., Lidqvist A., Faiss E., Witt M., Olsson P., Sauter R., Szymanski S. (2019). "Zero emission super-yacht".
- Fabbri V. (2023). L'esclusione della Russia da SWIFT è un'opportunità per la Cina di internazionalizzare la sua valuta. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.geopolitica.info/esclusione-russia-swift-internazionalizzazione-renminbi/>
- Ferretti Group. Vincenzo Cannatelli si dimette dal ruolo di amministratore delegato del gruppo Ferretti. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.ferrettigroup.com/it-it/News-and-events/Detail/t/Vincenzo-Cannatelli-si-dimette-dal-ruolo-di/y/2008/n/539>
- Forbes (2024). La scommessa da 800 miliardi dell'Arabia Saudita sul turismo. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://forbes.it/2024/02/01/arabia-saudita-scommessa-800-miliardi-turismo/>
- Gladkikh T., Séraphin H., Gladkikh V., Vo-Thanh T., 2022. "Luxury Yachting: Perspectives on Tourism, Practice and Context."
- Gusso I. (2022). Altalex, L'esclusione di alcune banche russe dal sistema SWIFT e le sue conseguenze. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.altalex.com/documents/2022/03/09/1-esclusione-di-alcune-banche-russe-dal-sistema-swift-e-le-sue-conseguenze>
- Italian Trade Agency. Obiettivo Emirati Arabi Uniti: una guida per le imprese italiane. Risorsa web reperibile all'indirizzo: [https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Obiettivo%20Emirati%20Arabi%20Uniti\\_020419%20due\\_WEB.pdf](https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Obiettivo%20Emirati%20Arabi%20Uniti_020419%20due_WEB.pdf)
- Matteo (2024). Navigare nel Futuro: L'Innovazione Tecnologica nel Mondo della Nautica. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://happysailing.it/navigare-nel-futuro-linnovazione-tecnologica-nel-mondo-della-nautica/>
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (2024). Innovazione tecnologica e sostenibile nel settore nautico e supporto al Made in Italy, il Ministro Urso approva Accordo di sviluppo con Sanlorenzo S.p.A. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.mimit.gov.it/it/notizie-stampa/innovazione-tecnologica-e-sostenibile-nel-settore-nautico-e-supporto-al-made-in-italy-il-ministro-urso-approva-accordo-di-sviluppo-con-sanlorenzo-s-p-a>
- Ministero dello Sviluppo Economico. Dossier Emirati Arabi Uniti: l'impresa verso i mercati internazionali. Risorsa web reperibile all'indirizzo: [https://www.mimit.gov.it/images/stories/recuperi/Dossier\\_completo\\_Emirati\\_Arabi\\_Uniti.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/recuperi/Dossier_completo_Emirati_Arabi_Uniti.pdf)

- Risorsa Orrù G. (2022). Daily Nautica, Sequestro dei superyacht russi: è legittimo o no? La risposta dell'avvocato marittimista. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.dailynautica.com/superyacht/sequestro-dei-superyacht-russi-e-legittimo-o-no-la-risposta-dellavvocato-marittimista/90533/>
- Pressmare Italia (2023). Eco Yachts: un nuovo standard per la sostenibilità nel mondo della nautica. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://pressmare.it/it/accessori/northern-light-composites/2023-09-28/nasce-eco-yachts-un-nuovo-standard-per-la-sostenibilita-nel-mondo-della-nautica-74015>
- Russo R., Coppola T., Micoli L. (2022). “Ammonia as an alternative fuel on megayacht: an analysis of case studies using different fuel cell technologies”.
- Santacroce B. (2024). Sanzioni alla Russia, le linee guida del G7 per la condivisione dei rischi. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.studiosantacroce.eu/Contenuti/Articoli/Articolo/2372/sanzioni-alla-russia-le-linee-guida-del-g7-pe>
- Sigrid Lipott (2016). Le isole Sanafir e Tiran tornano saudite. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.analidifesa.it/2016/05/le-isole-sanafir-e-tiran-tornano-saudite/>
- Superyacht International (2024). Sanlorenzo: 91,5 Milioni per Rivoluzionare lo Yachting Sostenibile. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.superyacht.eu/superyachts-news/sanlorenzo-915-milioni-per-rivoluzionare-lo-yachting-sostenibile/>
- Superyacht News (2022). Italian builders issue statements on order book impacts from Ukraine Crisis. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.superyachtnews.com/fleet/italian-builders-issue-statements-on-order-book-impacts-of-the-ukraine-crisis->
- Superyacht Times (2021). Market Insight: The post Covid boom in superyacht sales. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.superyachttimes.com/yacht-news/the-motor-yacht-market-post-covid>
- Superyacht Times (2022). The yachting industry reacts to the war in Ukraine. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.superyachttimes.com/yacht-news/businesses-respond-to-ukraine-war>
- Superyacht Times (2023). Update on russian yachts seized. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.superyachttimes.com/yacht-news/update-on-russian-yachts-seized>
- Tognini G. (2022). Forbes, Come gli oligarchi russi stanno cercando di allentare la morsa delle sanzioni sui loro megayacht. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://forbes.it/2022/10/07/oligarchi-russi-provano-allentare-sanzioni-yacht/>
- Trt.net (2017). Due isole egiziane vendute all'Arabia Saudita. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.trt.net.tr/italiano/programmi/2017/07/03/due-isole-egiziane-vendute-all-arabia-saudita-763505>
- Vago C. (2022). Cos'è la rete Swift e perché l'esclusione della Russia è considerata l'opzione “estrema”. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://valori.it/russia-ucraina-sanzioni-swift/>

- Wang Y., Maidment H., Boccolini V., Wright L. (2022). “Life cycle assessment of alternative marine fuels for super yacht”.
- Webster F. (2023). Superyacht Times, “Two arrested after 110m superyacht Kaos vandalised in Ibiza”. Risorsa web reperibile all’indirizzo: <https://www.superyachtimes.com/yacht-news/superyacht-kaos-vandalised-in-ibiza>
- Wikipedia. Alfa Nero. Risorsa web reperibile all’indirizzo: [https://en.wikipedia.org/wiki/Alfa\\_Nero](https://en.wikipedia.org/wiki/Alfa_Nero)
- Yacht Synergy (2024). Design Sostenibile degli Yacht Moderni: Innovazioni Ecocompatibili. Risorsa web reperibile all’indirizzo: <https://yachtsynergy.it/2024/05/30/innovazioni-sostenibili-nel-design-degli-yacht-moderni/>
- Yorulmaz M., Sevinc F., 2020. “Supervisor support and turnover intentions of yacht captains: the role of work–family conflict and psychological resilience during the COVID-19 pandemic.”