



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale (LM)

in

Marketing e  
Comunicazione

Tesi di Laurea

**Il charter nautico nel Mediterraneo.**  
**Analisi di mercato applicata al modello NL 321 - Project H.**

**Relatore**

Prof. Francesco Casarin

**Correlatore**

Ing. Carlo Nuvolari-Duodo

**Laureanda**

**Silvia Pavanati**

Matricola 888165

**Anno Accademico**

2021 / 2022

## Indice dei contenuti

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>Capitolo 1. La nautica</b> .....	7
1.1 Il settore nautico.....	7
1.2 La nautica da diporto.....	9
1.3 La nautica globale: offerta e domanda.....	12
1.4 La nautica in Italia.....	20
1.5 Conclusione.....	24
<b>Capitolo 2. Il charter nautico</b> .....	25
2.1 Il charter secondo il Codice della nautica da diporto (D. Lgs. 171/2005).....	25
2.2 Il settore del charter nautico.....	27
2.3 L’offerta di charter nautico.....	30
2.4 Gli usi del charter.....	35
2.5 I servizi alternativi al charter nautico.....	36
2.6 Conclusione.....	41
<b>Capitolo 3. NL 321- PROJECT H 50/58</b> .....	43
3.1 Il progetto .....	43
3.2 La produzione e l’utilizzo .....	46
3.3 Il benchmark di mercato.....	50
3.4 SWOT di progetto.....	57
3.5 Conclusione.....	60
<b>Capitolo 4. La metodologia di analisi</b> .....	61
4.1 Le fonti secondarie.....	61
4.2 Le fonti primarie.....	62

4.3 I limiti dell'analisi.....	64
<b>Capitolo 5. L'analisi del mercato target: il Mediterraneo.....</b>	<b>66</b>
5.1 Le principali discriminanti delle mete del charter nautico.....	66
5.2 Il mercato del Mediterraneo.....	69
5.3 Il charter in Italia.....	75
5.4 Conclusione.....	78
<b>Capitolo 6. L'analisi dei prezzi.....</b>	<b>79</b>
6.1 Lo studio di YachtSys.....	79
6.2 Le osservazioni raccolte e il confronto con lo studio di YachtSys.....	80
6.3 Conclusione.....	86
<b>Capitolo 7. Il prospetto economico e l'analisi SWOT.....</b>	<b>87</b>
7.1 La struttura.....	87
7.2 Le voci di ricavo.....	89
7.3 Le voci di costo.....	91
7.4 Il Reddito Operativo Netto e le relative implicazioni.....	93
7.5 Conclusione.....	95
<b>Conclusione.....</b>	<b>98</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>106</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>114</b>

## **Introduzione**

Questo elaborato si propone di indagare le conseguenze economiche di un investimento di tipo nautico, basato sulla caratterizzazione di un nuovo modello attualmente non esistente in commercio e destinato al diporto. L'imbarcazione in analisi è stata concepita dallo studio veneziano di design nautico Nuvolari-Lenard e coniuga le caratteristiche distintive di unità differenti, al fine di inserirsi in una ristretta nicchia del comparto del charter, ad oggi quasi priva di competitor.

L'obiettivo ultimo consiste nel dimostrare economicamente la convenienza a realizzare o meno il progetto costruttivo e il relativo charter o, al contrario, di confutarla, a valle di un'analisi dell'offerta. Ne verranno analizzati i modelli attualmente presenti, disponibili sia alla vendita che al charter, le peculiarità geografiche e le principali variabili che vi influiscono; i risultati saranno poi riflessi su un piano preventivo di ricavi e costi finalizzato al calcolo di un reddito operativo, indicatore della bontà dell'investimento.

Si è scelto di riservare i primi due capitoli dello scritto ad un inquadramento del settore della nautica, specificatamente di tipo diportistico, per poi approfondire il comparto del charter. La scelta è rivolta soprattutto alla lettura di un pubblico non esperto, così da rendere più semplice la comprensione della terminologia di settore e delle logiche alla base della ricerca di mercato. Il terzo capitolo è dedicato al modello in analisi e alla descrizione delle sue specifiche tecniche, utilizzate per la creazione di un benchmark di mercato che ha posto le basi per la successiva analisi dell'offerta attuale, essendo lo studio limitato alle unità più simili all'imbarcazione esaminata. Seguono i capitoli relativi alle caratteristiche dei mercati geografici target del charter e all'analisi dei prezzi di noleggio ad oggi rilevati nelle maggiori piattaforme online di prenotazione. A concludere, il capitolo esplicativo del piano preventivo di ricavi e costi costruito dopo lo studio di settore, volto a dimostrare i flussi di cassa generati dall'investimento di cui sopra.

È doveroso ricordare, in sede introduttiva, alcune caratteristiche odierne del mercato nautico, che costituiscono uno dei motivi principali alla base di questo studio.

Considerando l'intero settore della nautica come parte dell'industria manifatturiera, è interessante notare come, negli anni antecedenti al virus, il diporto abbia registrato una percentuale di crescita della produzione nettamente maggiore rispetto al resto dell'industria (Centro Studi CNA, 2020). Questo comparto si è infatti distinto negli anni per l'alto tasso di crescita mantenuto sino alla crisi economica del 2007 e poi fino alla pandemia, quando la tendenza positiva si è inevitabilmente affievolita, ma mantenuta.

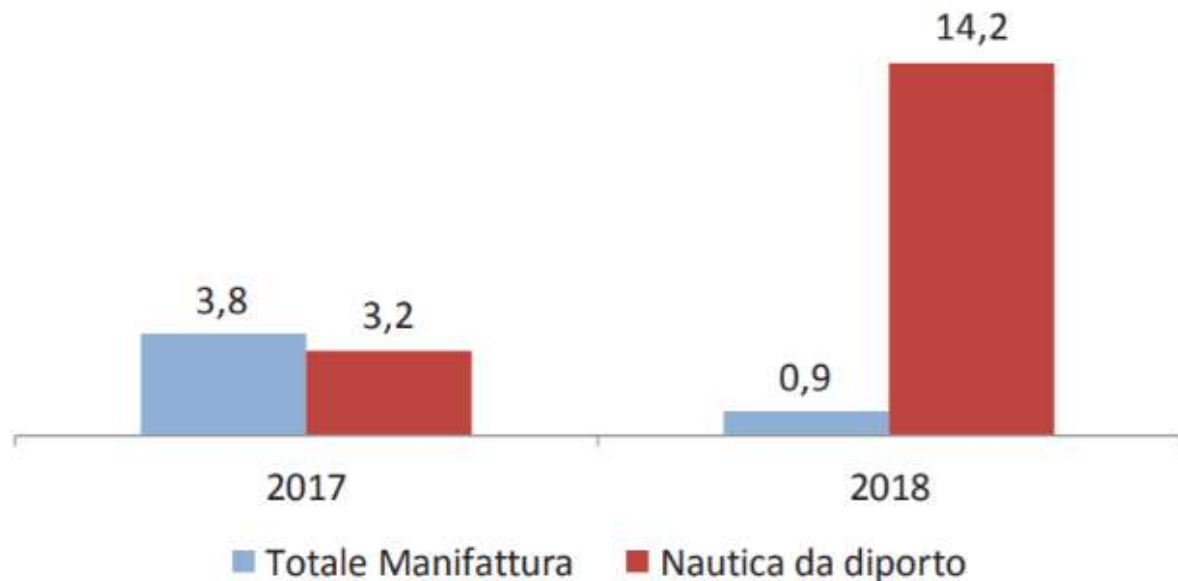


Figura 0.1 Anni 2017 e 2018, variazioni percentuali annue della produzione totale della manifattura vs produzione totale della nautica da diporto.

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

Infatti, l'insolito incremento economico registrato dallo *yachting* può considerarsi meritevole di un'indagine a sé stante, volta a comprendere per quali ragioni abbia resistito alla recente crisi economica dovuta al Covid-19 in maniera egregia. Superando per prestazioni tutti gli altri settori del *luxury*, il comparto è stato l'unico a registrare una, seppur contenuta, crescita positiva tra 2019 e 2020, nonostante il blocco delle attività economiche e sociali, primo fra tutti il trasporto a fini turistici (Migliora, 2020).

Alla luce della graduale ripresa dell'economia nello scenario post pandemico e del progressivo incremento economico della nautica, ci si interroga sulla possibilità che il mercato del noleggio nautico rappresenti o meno un campo solido nel quale investire, previa una doverosa e precisa analisi di mercato. I trend di crescita e le principali caratteristiche economiche del settore saranno analizzati nei capitoli successivi, al fine di rispondere al quesito, applicando al modello studiato i risultati teorici della ricerca.

Le premesse sopra citate, pertanto, motivano la stesura di un'analisi di investimento, atta a valutare le attuali e le nuove frontiere del comparto misurando la profittabilità di un'imbarcazione del tutto innovativa.

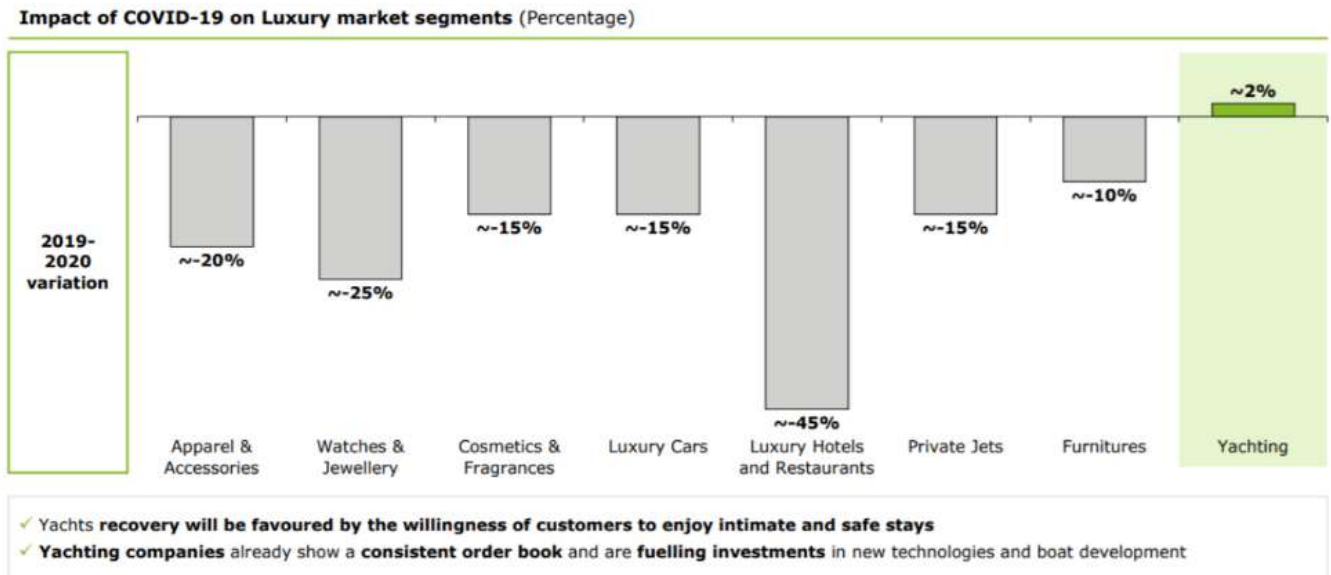


Figura 0.2 Impatto del Covid-19 sui segmenti del mercato del lusso (in percentuale)  
Fonte: Migliora, M., 2020 per Deloitte

## Capitolo 1. La nautica

Il settore della nautica ha ottenuto un'attenzione crescente negli ultimi anni grazie all'estrema resilienza con cui si è distinto rispetto a molti altri settori dell'economia, affossati dalla pandemia di Covid-19. Questo andamento non era scontato, visto il declino subito dall'intera industria dopo la crisi economica del 2008, che ha provocato il taglio dei posti di lavoro e una crisi produttiva insistente soprattutto nei mercati più sviluppati. Anni dopo, la nautica ha dimostrato di possedere caratteristiche peculiari che inducono gli esperti a ipotizzare un futuro positivo, soprattutto per il sottosettore del diporto, in cui è incluso anche il comparto del charter. La crescita stimata, che ha ricevuto una spinta improvvisa con l'allentamento delle restrizioni e la diffusione delle campagne vaccinali, non è tuttavia sufficiente a riportare il valore della nautica ai livelli precrisi: ciò è vero soprattutto per il mercato italiano, considerato la punta di diamante della nautica globale, per cui saranno necessari investimenti, benefit economici e attività di ricerca per conservare il primato (Ivaldi, 2014).

Il presente capitolo è posto all'attenzione di lettori non esperti, al fine di approcciarsi gradualmente al comparto del charter a partire dal macrosettore di cui è parte, alla sua composizione ed evoluzione nel mondo e nel nostro Paese.

### 1.1 Il settore nautico

Come scritto, il mercato del charter poggia su un insieme di attori estremamente organizzato; è dunque appropriato osservare in primis l'intero settore nautico, al fine di comprendere le attività complementari necessarie per la costruzione, la manutenzione e l'utilizzo delle unità da diporto.

Il settore<sup>1</sup> nautico comprende tutte le industrie che si occupano dei prodotti, dei servizi e delle infrastrutture (imbarcazioni, accessori, eventi ecc.) relativi all'attività della navigazione (Treccani, 2018). La nautica viene suddivisa, per convenzione, in tre segmenti (Cazzaniga, Francesetti, 2005):

---

<sup>1</sup> Per settore si intende l'insieme di imprese che producono gli stessi beni e/o servizi, dunque il lato dell'offerta.

- a) cantieristica;
- b) accessori e componenti;
- c) motori.

### 1.1.1 La cantieristica

La cantieristica comprende quattro sotto-segimenti:

- a.1) costruzione di unità da diporto,
- a.2) costruzione superyacht,
- a.3) costruzione unità pneumatiche,
- a.4) *refit* e riparazione.

La costruzione di unità da diporto fa riferimento alla produzione di nuove imbarcazioni che saranno utilizzate per l'attività nautica che si svolge a scopi sportivi o ricreativi e senza fine di lucro (per la definizione di nautica da diporto, si veda il paragrafo 1.2.).

La costruzione di superyacht include la produzione di tutte le barche da diporto di una lunghezza superiore ai 24 metri. Si noti dal grafico in figura 1.1 che l'Italia ha ottenuto la posizione di leader mondiale nella produzione di superyacht, con la costruzione di 407 progetti su un totale di 821 in un solo anno. L'Italia è specializzata nella costruzione di superyacht di misura piccola; infatti, la media dei progetti commissionati è di 36.8m (Migliora, 2020).

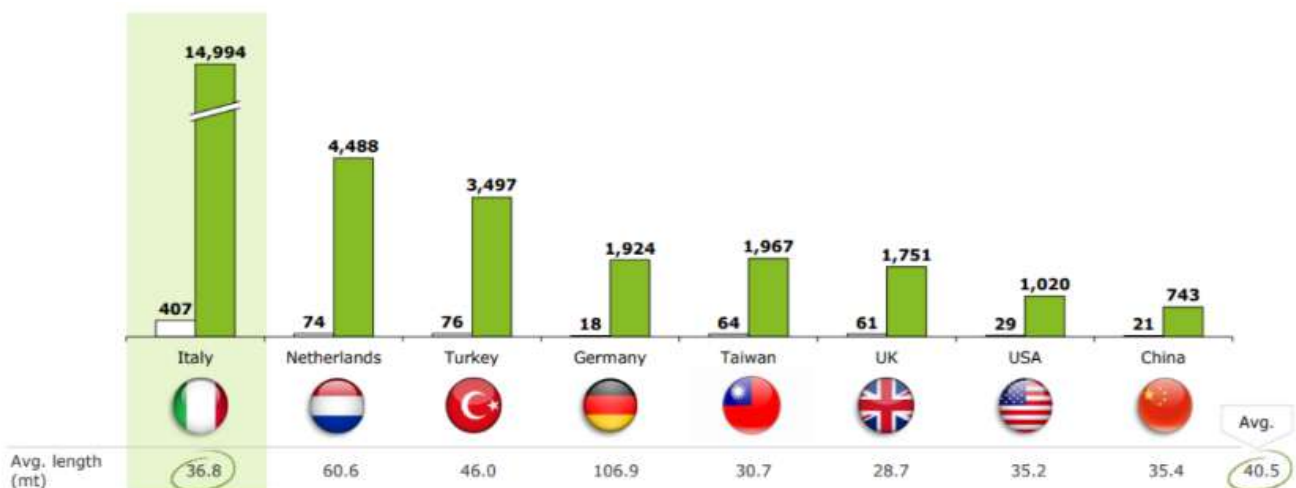


Figura 1.1 Numero dei progetti e lunghezza totale della costruzione di superyacht nel 2021 – classifica dei migliori Paesi.  
Fonte: Migliora, M., 2020 per Deloitte

La costruzione di unità pneumatiche comprende invece due tipi di imbarcazioni, i gommoni SIB e i gommoni RHIB (o RIB, secondo la dicitura italiana); la differenza tra i due



modelli risiede nella loro struttura, dato che i primi sono completamente sgonfiabili mentre i secondi possiedono una parte dello scafo rigido proprio come le altre barche.

Le attività di *refit* e *repair* consistono nella riparazione delle unità da diporto; comprendono l'ordinaria manutenzione, la riparazione, il refit inteso come ristrutturazione totale dell'imbarcazione, il rimessaggio e i servizi di manutenzione delle unità presso strutture a terra specializzate. Secondo gli ultimi dati disponibili, l'Italia si è qualificata leader delle attività di refit e repair su grandi yacht (di lunghezza superiore a 40 m) durante il biennio 2017-2018: su un totale di 1254 interventi eseguiti in almeno 100 diversi cantieri nel mondo, il nostro Paese ne ha svolti 295, gli USA 262 e la Francia 218.

### *1.1.2 Accessori e componenti*

Per accessori nautici si intendono tutti gli elementi della componentistica installata a bordo di un'imbarcazione, che va ad occuparne lo scheletro, comprese le vele e gli apparecchi elettronici ed elettrici.

### *1.1.3 Motori*

Secondo gli ultimi dati disponibili, il comparto dei motori presentava per l'anno 2020 un fatturato complessivo di € 376 milioni, derivante per il 18% da produzione nazionale e per l'82% dalle importazioni. Questo è l'unico comparto della nautica nel quale gli introiti che derivano dall'import sono maggiori di quelli che provengono da prodotti nazionali. Tuttavia, la quasi totalità dei motori provenienti dall'estero sono venduti ed installati in Italia, visto il primato nella produzione cantieristica (Confindustria Nautica, 2020).

## 1.2 La nautica da diporto

Il segmento della nautica da diporto costituisce il *core business* della produzione cantieristica italiana e ospita il comparto del charter. Per questo motivo la trattazione durante il primo capitolo verterà su questo argomento, al fine di garantire una comprensione più approfondita del mercato oggetto di analisi.

L'art.1 c.2 del Codice della nautica da diporto (D. lgs. 171/2005) definisce come segue la nautica da diporto: "[...] quella effettuata in acque marittime ed interne a scopi sportivi o ricreativi e senza fine di lucro, nonché quella esercitata a scopi commerciali, anche

mediante le navi di cui all'articolo 3 della legge 8 luglio 2003, n. 172, ferma restando la disciplina ivi prevista". Si tratta pertanto di un utilizzo della barca a fini prettamente ludici e di piacere, come la pesca sportiva o una semplice vacanza.

All'art.2 c.1 (D. lgs. 229/2017) si definiscono le situazioni nelle quali l'unità da diporto può essere usata a fini commerciali: quando è oggetto di contratti di locazione e di noleggio (charter, taxi, eccetera); quando è utilizzata per l'insegnamento professionale della navigazione da diporto; quando è utilizzata da centri di immersione e di addestramento subacqueo come unità di appoggio per i praticanti immersioni subacquee a scopo sportivo o ricreativo. Seguono altre tre situazioni di minore rilevanza, ovvero quando l'unità è utilizzata per assistenza all'ormeggio nell'ambito delle strutture dedicate, per l'attività di assistenza e di traino e per l'esercizio di attività in forma itinerante di somministrazione di cibo e di bevande e di commercio al dettaglio.

Le diverse tipologie di unità da diporto sono riportate all'art.3 c.1 (D. lgs. 229/2017), in base alle dimensioni e a differenti altre caratteristiche tecniche, come la stazza e il motore. Sebbene l'articolo riporti una classificazione più dettagliata, si riporteranno solo tre tipologie di unità utili ai fini dell'elaborato.

Con *nave da diporto maggiore* si intende ogni unità con scafo di lunghezza superiore a 24 metri, misurata secondo la norma armonizzata UNI/EN/ISO/8666. La nave è detta maggiore se è di stazza superiore alle 500 GT<sup>2</sup>, ovvero 600 tonnellate di stazza lorda (TSL<sup>3</sup>); altrimenti si dice minore se ha stazza massima di 500 GT, esclusa la nave da diporto minore storica<sup>4</sup>. Con *nave da diporto minore* si intende ogni unità con scafo di lunghezza superiore a 24 metri, misurata secondo la norma armonizzata UNI/EN/ISO/8666, e di stazza fino a 500 GT ovvero a 600 TSL, esclusa la nave da diporto minore storica<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> *Gross tonnage* o stazza, ovvero la somma dei volumi degli spazi interni, ermeticamente chiusi all'acqua, di una nave o di un natante o di un galleggiante di qualunque tipo.

<sup>3</sup> Stazza lorda. Dato V volume della nave espresso in m<sup>3</sup> e dato K coefficiente basato sul volume, dove  $K = 0,2 + 0,02\log_{10}(V)$ ,  $TSL = VK$

<sup>4</sup> Art. 3 c. 1 Codice della nautica da diporto

<sup>5</sup> Art. 3 c. 1 Codice della nautica da diporto



*Figura 1.2 Esempio di nave da diporto, lo yacht Bravo Eugenia, disegnato dallo studio Nuvolari-Lenard.  
Fonte: Nuvolari-Lenard Srl*

Con *imbarcazione da diporto* si intende ogni unità con scafo di lunghezza compresa tra i 10 e i 24 metri, misurata secondo la norma armonizzata UNI/EN/ISO/8666.



*Figura 1.3 Esempio di imbarcazione da diporto. La barca a motore Lexus, disegnata dallo studio Nuvolari-Lenard  
Fonte: Nuvolari-Lenard Srl*

Con *natante da diporto* si intende ogni unità con scafo di lunghezza pari o inferiore a 10 metri, misurata secondo la norma armonizzata UNI/EN/ISO/8666, sia a motore che a vela, nonché a remi, con esclusione delle moto d'acqua. In foto è riportata un natante usato a fini commerciali, come taxi di lusso a Venezia.



*Figura 1.4 Esempio di natante da diporto, un taxi veneziano disegnato da Nuvolari-Lenard*  
*Fonte: Nuvolari-Lenard Srl*

Ognuna di queste unità rappresenta una realtà a sé stante, quasi estranea alle altre se si considerano gli attori del mercato, l'incontro tra domanda e offerta e i servizi annessi. Ne consegue che la filiera produttiva<sup>6</sup> e le attività annesse alla produzione e all'uso del prodotto, compresa la pubblicità, differiscono profondamente l'una dall'altra. Oltre alla dimensione, il prezzo è una delle maggiori discriminanti tra le unità da diporto nautico, variando da alcune migliaia di euro per i natanti da diporto a decine fino a centinaia di milioni di euro per i superyacht più grandi e lussuosi del mondo.

### 1.3 La nautica globale: offerta e domanda

---

<sup>6</sup> La sequenza delle lavorazioni (detta anche filiera tecnologico-produttiva), effettuate in successione, al fine di trasformare le materie prime in un prodotto finito (ingl. *supply chain*)

Secondo gli ultimi dati disponibili, relativi al 2011, il settore nautico occupava a livello globale un totale di 700mila lavoratori, raggiungendo un valore totale del mercato di 90 miliardi di euro. Trattandosi di dati poco recenti, si può affermare che oggi il dato sia sicuramente maggiore, come è maggiore l'area di produzione considerata, il bacino d'utenza e il numero di impiegati (Ivaldi, 2014).

L'industria si è evoluta sia dal lato della produzione che dal lato della domanda. Oggi come allora, i principali produttori di unità da diporto si trovano ancora in Europa, nello specifico attorno al Mediterraneo e nel Nord Europa, e in Nord America, in particolare lungo la costa ovest degli USA. Non è tuttavia una novità che, come per molti altri settori economici, la produzione si stia spostando sempre più rapidamente verso l'est e l'ovest del mondo, coinvolgendo Paesi in via di sviluppo nei quali il costo di produzione è minore, fino al 40%, ma le tecnologie costruttive sono progredite molto più rapidamente che in altre zone geografiche: ne sono un esempio India, Taiwan, Polonia, Messico, Brasile e soprattutto Cina. Un altro fattore rilevante risiede nella rapida crescita dei cosiddetti HNWI (*High Net Worth Individuals*) in questi territori, persone dotate di patrimoni milionari o miliardari, che si dimostrano interessate ad investire nel settore nautico (Ivaldi, 2014).

Sia a livello nazionale che a livello mondiale, la nautica ha registrato una crescita quasi costante, interrotta bruscamente tra il 2008 e il 2009 a causa dello scoppio della grave crisi finanziaria che ha colpito l'economia globale, incluso questo settore. La ripresa, lenta seppur consistente, è poi ricominciata nel 2014. L'intero settore nautico ha registrato una debole crescita tra l'1% e il 2% anche durante la crisi pandemica, dato positivo seppur inevitabilmente basso, considerando i ritardi nella produzione e nelle consegne a causa dei lockdown molteplici.

Le stime per il futuro sono positive. Il settore trainante della nautica, la nautica da diporto, *recreational yachting* in inglese, ha registrato un valore globale di vendita pari a 24.8 miliardi di dollari nel 2019 e un tasso di crescita nominale dell'11% (Deloitte, 2020).

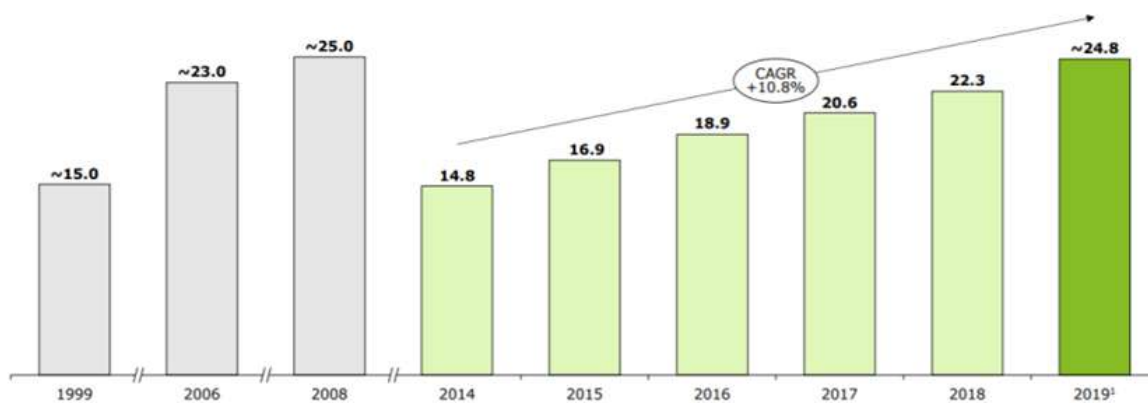


Figura 1.5 Valore globale del mercato della nautica da diporto (in miliardi di dollari)  
Fonte: Migliora, M., 2020 per Deloitte

In riferimento all'andamento della nautica nei singoli mercati nazionali, gli ultimi dati disponibili risalgono al 2021. Come riporta Confindustria Nautica, nel gennaio del 2021 l'ICOMIA<sup>7</sup> ha intervistato le proprie Associate per raccogliere l'outlook economico del primo semestre 2021; anche in considerazione degli effetti dei lockdown nell'industria della primavera 2020, il quadro globale per il primo semestre 2021 appariva in gran parte positivo o stabile.

I Paesi del Mediterraneo presentavano una condizione diversificata. Italia, Turchia e Grecia hanno registrato una positività del mercato, la Spagna e il Libano stabilità, mentre Francia e Croazia un risultato negativo. Nel nord Europa il trend è stato positivo per Regno Unito, Irlanda, Germania, Polonia, Estonia e Irlanda, Svezia e Norvegia. Paesi Bassi, Finlandia e Danimarca prevedevano stabilità.

Fra i mercati extra UE si sono distinte le Americhe, che registravano positività. In particolare, gli USA hanno segnato il decimo anno di crescita consecutivo.

Spostando il focus sull'oriente, i Paesi del Golfo indicavano una probabile stabilità, lo Sri Lanka una flessione. Le stime positive si sono rilevate per Singapore, Hong Kong, Taiwan e Giappone.

Sia l'Australia sia la Nuova Zelanda, meno impattate dalle conseguenze della pandemia, hanno segnalato prospettive di crescita; la loro produzione, generalmente, non comunica con Europa e Nord America a causa della grande distanza tra i Paesi, che renderebbe incredibilmente antieconomico il trasporto di una barca da uno all'altro.

<sup>7</sup> L'ICOMIA, International Council of Marine Industry Associations, è la federazione internazionale delle industrie nautiche a cui aderisce anche Confindustria Nautica.

L'unico Paese Africano intervistato è stato il Sudafrica, che ha confermato la tendenza negativa iniziata nel 2020. (Confindustria Nautica, 2021)

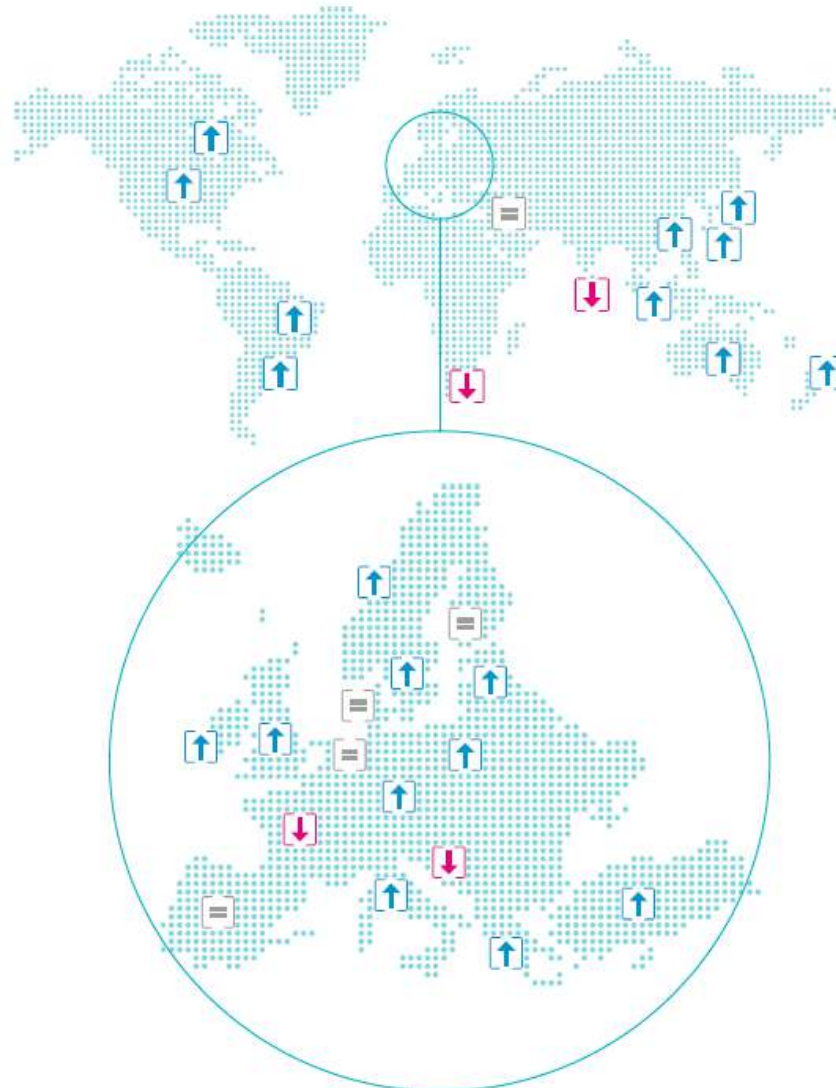


Figura 1.6 Trend primo semestre 2021 nei principali mercati UE ed extra UE  
Fonte: Confindustria Nautica, 2020

Oltre ai centri produttivi, si possono individuare alcuni bacini di utilizzo delle unità da diporto che comprendono mercati geograficamente rilevanti perché estremamente affini, in base alle caratteristiche fisiche del territorio e alle preferenze dei clienti.

### 1.3.1 Il Mediterraneo e i Caraibi

Il bacino del Mediterraneo e i Caraibi si considerano molto simili, per condizioni meteo-marittime e per i gusti della clientela che naviga queste acque. La produzione destinata a queste aree geografiche si distingue per il design delle unità da diporto: l'estetica prevale

sulle altre variabili, difatti l'obiettivo primo del cliente è quello di esibire la barca per piacere personale. Questo vale specialmente per navi (in larga maggioranza yacht a motore) e imbarcazioni. Occorre ricordare che l'Italia è leader mondiale della costruzione di navi, in particolare di superyacht, e le sue acque sono tra le più frequentate al mondo. Nel Paese sono presenti numerosi studi di progettazione altamente qualificati che coniugano design e ingegneria in pezzi unici o limitati, accessibili ad una ristretta fascia della clientela. Lo scopo dell'armatore che commissiona un progetto su misura è quello di godere di un ambiente esclusivo e comodo, dimostrando agiatezza a chiunque abbia occasione di ammirare il prodotto.

Questo desiderio si riflette nel modo in cui i grandi marchi della nautica, e dello yachting nello specifico, comunicano le loro creazioni e l'ambiente di cui fanno parte. Il moodboard comunicativo è costruito per evocare precise immagini nell'audience, relative al lusso, al piacere, al relax, al viaggio; l'esperienza in barca è spesso associata alla compagnia femminile, al buon cibo, agli ambienti di classe e alle mete turistiche più ambite (si vedano le figure 1.7, 1.8).



*Figura 1.7 Esempio di pubblicità per natante da diporto di produzione italiana.  
Fonte: Colombo Yacht*





LIVE  
The Dolce Vita



**BOOT DUSSELDORF**

18<sup>th</sup> - 26<sup>th</sup> January 2020  
MESSE DUSSELDORF  
HALLE 6, STAND RDS8

BOATS ON DISPLAY  
[CLICK HERE](#)

Figura 1.8 Esempi di pubblicità per imbarcazione da diporto.  
Fonte: Azimut Yachts, Ferretti

WHAT OTHERS DON'T HAVE.

Unmistakable style, understated and elegant, immediately recognisable. Half a century of market-changing innovation. Safety, reliability and comfort in its DNA from the start. This is what distinguishes your Ferretti yacht and makes it unique.

450 | 550 | 650 | 700 | 780 NOV | 850 | 920 NOV | 960

FERRETTI-YACHTS.COM

A FERRETTI GROUP BRAND

### 1.3.2 Il Nord America e il Nord Europa

Si identificano altri due bacini d'utenza simili tra loro per target di consumatori e utilizzo dei prodotti, accomunati anche da simili condizioni marittime dovute al meteo: la regione nord ovest degli Stati Uniti e il nord dell'Europa, regioni bagnate da acque fredde e movimentate, che richiedono barche con un design e specifiche diverse da quelle sopra menzionate. Lo stile costruttivo si discosta dalla ricerca quasi ossessiva del design lasciando spazio alla praticità delle caratteristiche tecniche e alla comodità degli spazi; l'estetica è sportiva, pensata per offrire un riparo in caso di meteo difficile. Il prezzo è ugualmente alto, indice della qualità del prodotto dimostrata non più dall'aspetto dello scafo, ma dalla resistenza.


Anche la regione dei grandi laghi, tra USA e Canada, è fortemente ambita dagli armatori. Le barche che sono frutto di tale produzione sono utilizzate per vacanze in famiglia, in coppia o tra amici alla ricerca del divertimento, dello sport e della pesca di piacere ma anche di relax e comfort per i più anziani. In questa zona sono diffuse barche di piccole dimensioni, non essendo l'ambiente lacustre adatto alle navi.

Il sentiment alla base della comunicazione di questi prodotti non è tanto il lusso e l'agiatezza del prodotto, quanto la comodità, la privacy unite alla robustezza della struttura, adatta a offrire un'esperienza piacevole anche quando il clima è a sfavore (si veda la figura 1.9).



Figura 1.9 Esempi di pubblicità di unità da diporto.  
Fonte: Nordhavn

NORDHAVN  
Oceans Apart  
from the Rest



When searching for the perfect boat, it's important to do your homework. All manufacturers claim to be the best, but how do you know for certain which boats are built to the highest standards and which ones are assembled using cheaper materials and short-cut methods? At first glance, they all look pretty. But smoke and mirrors won't help when you're stuck out at sea in weather.

If you're attending one of the many boat shows this season, we recommend you take this questionnaire with you and ask the manufacturer's representative to explain in detail their responses and reasoning. We think there are definitive answers to these questions, answers that make Nordhavn the number one long range cruising brand in the world. Come by our display and ask us in person, or learn them by visiting [www.nordhavn.com](http://www.nordhavn.com) and look for the "Oceans Apart From The Rest" logo.

- Who designs and engineers your yachts?
- How have the designs developed over time from the earliest to the latest models?
- How long has the company been in business?
- Who are the owners and who manages the company?
- How many of your brand's boats have been built?
- What is the financial history of the company?
- Do you have an actual tally on your brand's ocean crossings, circumnavigations and other serious passages and cruises of specific boats?
- Why are Nordhavns so heavy compared to other manufacturers' yachts?
- Do you manufacture any yachts that are built to class and certified?
- What material are your tanks made from and why?
- What about stability? Does your brand test each model for stability and if so can I see the calculations and stability curve for each model?
- Manufacturers claim to produce "Category A" yachts for unlimited offshore use. What does this mean and how do I confirm this is true?
- Tell me about your company's insurance policies. How is the yacht protected during manufacture, transport and during commissioning? Does your brand have product liability insurance? An umbrella policy? What are the limits?

If you dream of safe and comfortable worldwide Adventure Cruising without limitation, you will conclude, as have the world's most accomplished cruisers, there simply is no better choice than a Nordhavn.

For information, visit [nordhavn.com](http://nordhavn.com) or contact us at [info@nordhavn.com](mailto:info@nordhavn.com)

### 1.3.3 Il parco nautico

Gli USA rappresentano il principale mercato di sbocco della produzione mondiale di unità da diporto, con quasi il 48% della produzione globale destinata al mercato nordamericano; l'Europa rappresenta, invece, circa il 20% del mercato. Sebbene l'Italia sia leader nella produzione, solo una minima parte viene venduta entro i confini nazionali, meno del 2%.

Se si osserva la situazione a livello nazionale, gli USA si posizionano solo quinti nella classifica della percentuale di popolazione che possiede almeno una unità da diporto, con il numero di circa 50 ogni 1000 abitanti; in testa si trovano Canada e Nuova Zelanda, seguite dai Paesi scandinavi. L'Italia è solo quattordicesima, con circa 12 unità ogni 1000 abitanti (Confindustria Nautica, 2021); nonostante la naturale vocazione nautica del Paese, sono sempre meno i proprietari di unità da diporto e sempre di più coloro che si

affidano invece ad una società di charter e ad un equipaggio per godere di un'esperienza su una barca.

Un dato interessante circa la distribuzione geografica dei diportisti è la quasi assenza di unità da diporto in Cina, Paese in cui la produzione è in rapida crescita ma la percentuale di esportazione è altissima. La prima motivazione è di tipo legislativo: in questo Paese è molto complesso ottenere i permessi necessari per navigare nelle acque nazionali con imbarcazioni e navi, anche se per fini ricreativi o sportivi. Molte navi da diporto si trovano a Hong Kong, meno severo in quanto a permessi di navigazione, e dunque non sono conteggiate nel database nazionale cinese. In secondo luogo, non è presente un'adeguata cultura nautica che permetta di considerare la barca e il contatto con l'acqua con una percezione positiva, basata sulle idee di relax, sport e divertimento.

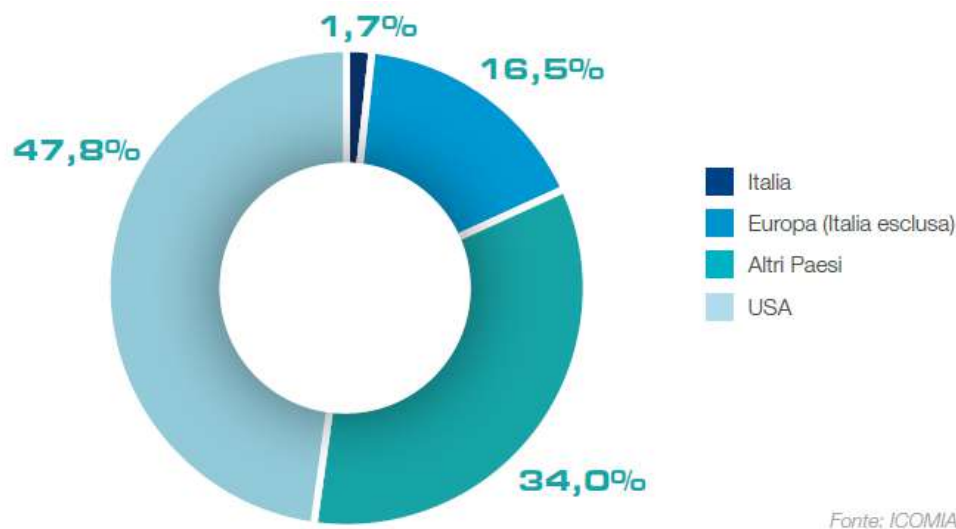


Figura 1.10 Parco nautico mondiale, ripartizione geografica (2019)  
Fonte: Confindustria Nautica, 2020

#### 1.4 La nautica in Italia

La nautica si considera una nicchia economica preziosa per l'Italia, rappresentando una parte dell'industria manifatturiera che registra un primato nel mondo, portando la produzione a livelli d'eccellenza e stabilendo un monopolio; ciò avviene, in particolare, nel settore dei superyacht, per il quale il Paese realizza quasi la metà della produzione globale (Deloitte, 2020). L'intera produzione è così suddivisa: il 60,7% è dedicata alle nuove unità da diporto, il 25,3% agli accessori per la nautica, l'8,1% ai motori e il restante 5,9% alle attività di refit, riparazione e rimessaggio.

Sebbene la nautica contribuisca in modo relativamente basso al PIL del Paese, la qualità dei prodotti realizzati stabilisce un vantaggio competitivo tale che i progetti con le più alte esigenze estetiche sono spesso affidati agli studi italiani. Il grafico in figura 1.11. mostra l'andamento del fatturato totale dell'industria nautica italiana, in cui sono incluse la cantieristica<sup>8</sup>, gli accessori e i motori. La crescita nell'ultimo quinquennio ha raggiunto il 61%, recuperando la frenata dovuta alla crisi finanziaria; le stime prevedono che il fatturato ritorni ai livelli massimi entro il 2023 (Confindustria Nautica, 2020).



Figura 1.11 Industria italiana della nautica, andamento del fatturato globale 2000-2021 (in miliardi di euro)  
Fonte: Confindustria Nautica, 2020

Gli operatori complessivi del settore sono aumentati del 2,4% nel 2020 rispetto all'anno precedente, e più della metà di essi è impiegato nella costruzione di nuove unità navali. Il grafico in figura 1.12, invece, mette in luce il rapporto tra la produzione nautica e il PIL italiano rappresentando l'evoluzione registrata tra il 2010 e il 2020 del contributo della nautica italiana da diporto al PIL totale. Il valore totale registrato nel 2020 arriva a quasi 4 miliardi di euro, con un lieve calo dell'1,3% rispetto al 2019: tale valore è formato per il 29% dal valore aggiunto dei comparti<sup>9</sup>, per il 59% dai costi intermedi dei sottosettori<sup>10</sup> e

<sup>8</sup> Come scritto al paragrafo 1.1, la cantieristica comprende la costruzione di nuove unità da diporto, di superyacht, unità pneumatiche e le attività di refit & repair e rimessaggio.

<sup>9</sup> Il valore generato dalla trasformazione degli input in output finali.

<sup>10</sup> Costi intermedi di cantieristica, accessori e motori, al netto degli acquisti che ciascun sottosettore effettua presso altri settori, utilizzando quei beni come beni intermedi, ovvero come input per i propri processi produttivi.

per il restante 12% dai margini di intermediazione per la collocazione della produzione sul mercato (tabella 2.6).

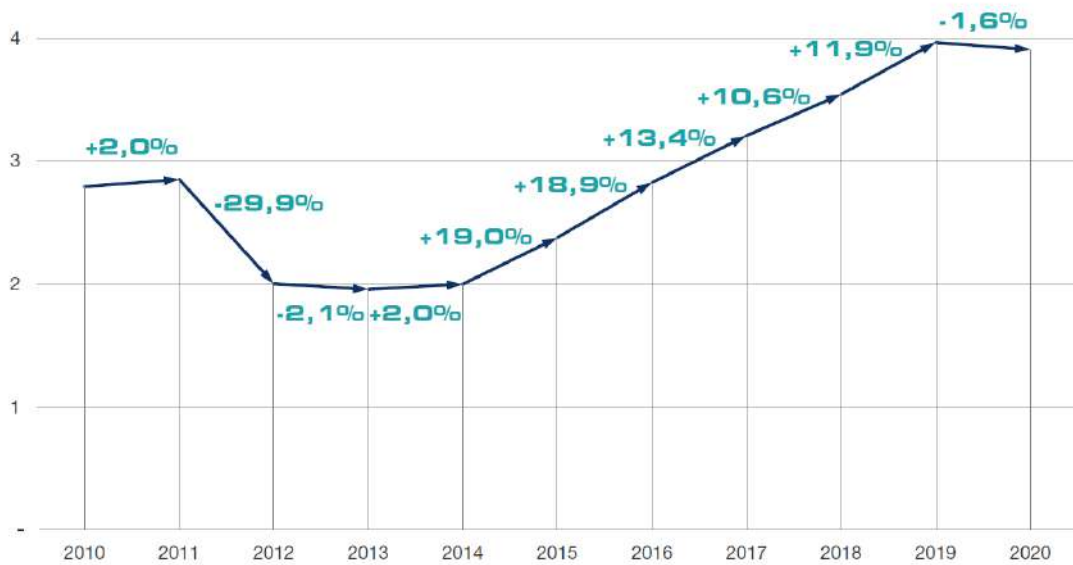


Figura 1.12 Evoluzione 2010-2020 del contributo della nautica al PIL (valori in miliardi di euro, variazioni percentuali).  
Fonte: Confindustria Nautica, 2020

#### 1.4.1 L'export nautico italiano

Nel 2019, l'Italia occupava il secondo posto nella classifica degli esportatori mondiali nel settore della cantieristica nautica, raggiungendo un valore totale di 2,6 miliardi di dollari e il 15% dell'export globale. Secondo una stima elaborata da Fondazione Edison nel 2021, le imbarcazioni da diporto e sportive si collocano al quindicesimo posto nella classifica dei 20 prodotti che hanno registrato la maggiore crescita dell'export tra il 2000 e il 2020. Infatti, una notevole particolarità dell'industria nautica italiana è la bassa percentuale della produzione che resta entro i confini nazionali, pari al solo 20%.

Nel 2020 questo flusso ha subito un'importante battuta d'arresto in seguito alla crisi da Covid-19 (Assolombarda, 2020), dovuto allo stop della produzione e degli acquisti.

La figura 1.13 rappresenta i primi cinque mercati per numero di esportazioni di barche e yacht da diporto con motore entro bordo: gli USA sono in testa, seguono Isole Cayman e Isole Vergini (entrambe collocate ai Caraibi), mentre i primi Paesi europei sono Francia e Malta.

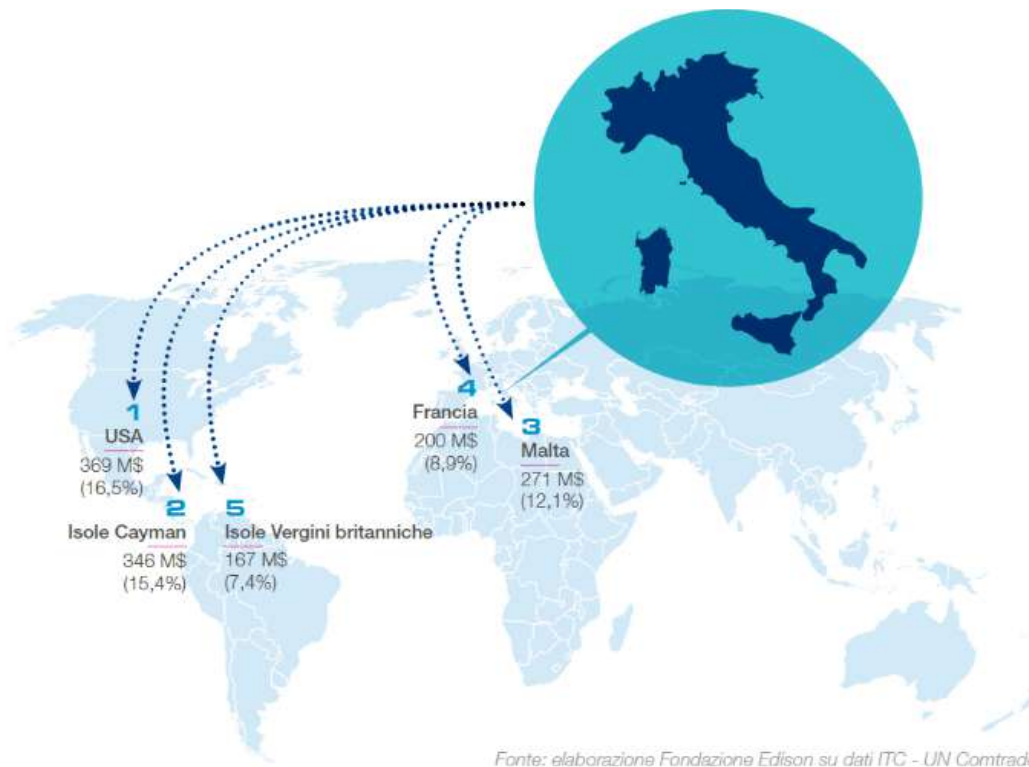


Figura 1.13. Primi 5 mercati di esportazione dell'Italia nel settore "barche e yacht da diporto con motore entro bordo" (anno 2020, percentuale su export mondiale Italia classificazione HS2017 - codice 890392)  
Fonte: Confindustria Nautica, 2020

#### 1.4.2 La riforma del Codice della nautica da diporto: D. lgs. 229/2017

La giurisdizione italiana regola il settore nautico nazionale mediante il Codice della nautica; esiste però un insieme di norme dedicate appositamente alla nautica da diporto, che insieme costituiscono il D. lgs. 171/2005, anche detto Codice della nautica da diporto, menzionato precedentemente. Il decreto è stato ampiamente modificato in molti suoi aspetti per mezzo del D. lgs. 229/2017, novità guidata dal principale scopo di omogeneizzare la normativa italiana a quella europea, rendendo il Paese molto più attrattivo sul mercato e in linea con i competitor europei, in primis Svezia, Croazia, Regno Unito e le emergenti Turchia e Olanda. Il decreto ha infatti sbloccato il settore dopo la crisi pandemica, con l'intento di sfruttare l'enorme potenziale del settore nautico e marittimo, vitale per l'economia nazionale. Come conseguenza di ciò, la nuova normativa alleggerisce notevolmente la burocrazia della nautica, rendendo il comparto più vivo e dinamico che mai; semplifica l'iscrizione all'apposito registro delle unità da diporto e dedica maggiore attenzione alla sicurezza navale. Inoltre, stimola la cultura nautica e il suo insegnamento presso gli istituti scolastici, restituendo importanza ad un settore critico per molte regioni e profondamente radicato nella storia della nazione (Caragnano et al., 2021).

## 1.5 Conclusione

Il breve excursus sulla nautica mostra un settore profondamente diversificato, sia per gli attori coinvolti sia per il tipo di bisogni che soddisfa. Questa caratteristica ha permesso alla nautica di distribuire gli effetti negativi della pandemia, assorbendo lo shock negativo della domanda interna e il blocco dell'offerta.

Il prossimo capitolo verterà su uno specifico comparto della nautica, il charter, un mercato di nicchia in lenta ripresa dopo gli anni della pandemia, che ha necessariamente fermato i viaggi, soprattutto di piacere. Successivamente, a valle di un focus sul progetto in analisi, si studieranno i mercati più attivi e quelli in espansione, al fine di individuare le zone geografiche in cui questo business si rivela particolarmente profittevole.



## Capitolo 2. Il charter nautico

Da una prima analisi sulla letteratura di argomento, si può dedurre che l'intera nautica sia in continua evoluzione e influenzata da fattori geopolitici ed economici, seppur resistente alle crisi brevi e improvvise come quella dovuta alla pandemia. Tra i comparti della nautica da diporto, il charter è uno dei più moderni e dinamici, popolato da attori che utilizzano la barca come fonte di guadagno mettendola a disposizione di chi non può acquistarla. Infatti, a causa degli alti costi di gestione diretta di un'unità navale, giudicati ormai troppo incisivi secondo molti diportisti, questa attività può rappresentare un'opportunità di investimento da valutare con attenzione.

### 2.1 Il charter secondo il Codice della nautica da diporto (D. Lgs. 171/2005)

*Charter* deriva dalla parola francese *chartre*, a sua volta proveniente dal latino *charta*, che significa "carta"; come suggerisce la sua etimologia, il termine charter è riconducibile a "documento", "licenza", infatti consiste prima di tutto in un contratto tra due parti. Utilizzato anche nella nautica da diporto, fa riferimento all'offerta di noleggio di un'imbarcazione priva oppure completa di equipaggio, a scopo turistico o per addestramento alla navigazione d'altura, per periodi generalmente settimanali (Treccani). La stessa parola è utilizzata in riferimento a diverse forme contrattuali di utilizzazione delle unità da diporto, consistenti in locazione nautica, noleggio e noleggio occasionale; ognuno costituisce un singolo istituto giuridico normato (avv. Labanca, 2020), che esiste solo dietro la stipula di un contratto redatto in forma scritta, pena la sua nullità (art. 42 c. 3 e art. 47 c. 3 del Codice della nautica da diporto).

La giurisdizione italiana regola i tre istituti di locazione, noleggio, noleggio occasionale di unità da diporto per mezzo del Codice della nautica da diporto, al titolo III, denominato "disposizioni speciali sui contratti di utilizzazione delle unità da diporto".

Il charter nautico comprende locazione, noleggio e noleggio a tempo. La caratteristica comune di tali contratti risiede nella scissione tra la proprietà dell'unità da diporto e il suo utilizzo, che può essere effettuato anche da un soggetto diverso dal proprietario.

È importante sottolineare che il charter è diverso dal leasing nautico: quest'ultimo prevede la stipula di un contratto di finanziamento che concede all'utilizzatore di disporre del bene a suo uso e piacere, dietro il pagamento di rate periodiche, con la possibilità di riscattare il bene pagando le rate residue in un'unica soluzione. La soluzione d'acquisto rappresenta dunque una novità rispetto agli altri contratti, i cui dettagli sono riportati di seguito.

### *2.1.1 La locazione*

Il capo I del titolo III del Codice è dedicato al contratto di locazione, con il quale una delle parti si obbliga verso corrispettivo a cedere il godimento dell'unità da diporto per un periodo di tempo determinato (art. 42 c.1); con l'unità da diporto locata, il conduttore esercita la navigazione e ne assume la responsabilità ed i rischi (art. 42 c.2). Il locatore è tenuto a consegnare l'unità in perfetta efficienza, completa di tutte le dotazioni di sicurezza, munita dei documenti necessari per la navigazione e coperta dall'assicurazione per la responsabilità civile, secondo l'art. 45. Non esiste, infine, un numero massimo di persone trasportabili sull'unità secondo il contratto di locazione, se non quello indicato nella licenza di navigazione.

### *2.1.2 Il noleggio*

Al capo II si parla, invece, di noleggio. Il noleggio di unità da diporto è il contratto con cui il noleggiante, in corrispettivo del nolo pattuito, si obbliga a mettere a disposizione dell'altra parte, rispettivamente, l'unità da diporto o parte di essa per un determinato periodo da trascorrere a scopo ricreativo in zone marine o acque interne di sua scelta, da fermo o in navigazione, alle condizioni stabilite dal contratto (art. 47 c. 1). Il noleggiante può disporre anche dell'equipaggio. L'unità noleggiata rimane nella disponibilità del noleggiante, alle cui dipendenze resta anche l'equipaggio.

### *2.1.3 Il noleggio occasionale*

L'art. 49-bis descrive il cosiddetto noleggio occasionale, pensato per il turismo nautico e la nautica da diporto e non è riconducibile all'uso commerciale dell'unità. I proprietari, sia persone fisiche che giuridiche, non aventi come oggetto sociale il noleggio o la locazione nonché gli utilizzatori a titolo di leasing di imbarcazioni e navi da diporto iscritte nei

registri navali italiani possono noleggiare la propria unità in forma occasionale per un periodo non eccedente i 42 giorni nel corso dell'anno.

## 2.2 Il settore del charter nautico

Secondo un'analisi condotta in 20 Paesi e ultimata nel 2021, il comparto del charter ha registrato un CAGR<sup>11</sup> del 3,9% tra il 2016 e il 2021, frenato dal Covid nel 2020, ma ripresosi l'anno successivo; solo nel 2021, i ricavi hanno raggiunto l'ammontare di \$16.76 miliardi (FMI, 2021). Le stime per il futuro sono positive e prevedono un CAGR del 5,3% tra il 2022 e il 2031 e un valore totale del charter mondiale pari a \$28 miliardi nel 2031 (FMI, 2021).

Facendo riferimento più nello specifico ai mercati<sup>12</sup> del charter, essi sono molteplici e in veloce evoluzione, soprattutto in seguito all'aumento della domanda nei Paesi classificati come in via di sviluppo, di crescente interesse per clienti e venditori.

Come è facile intuire, la pandemia ha inciso duramente sul charter, per via delle limitazioni agli spostamenti previste per arginare il virus. Il graduale miglioramento della situazione sanitaria, prima in Asia, poi in Europa, negli Stati Uniti e infine nel resto del mondo, ha riaperto la possibilità di viaggiare e godere dei benefici che il charter offre, riportando i numeri a crescere dopo il blocco del 2020, sebbene non ancora in linea con il livello pre-Covid.

Il desiderio di svago, relax e fuga dalla routine sviluppatosi durante il periodo di isolamento si è potuto manifestare in seguito alla sospensione delle restrizioni, determinando un'improvvisa ripresa economica delle attività turistiche, sportive e ludiche, alla quale molti operatori del mercato non erano preparati.

La necessità di concedersi una vacanza, avvertita soprattutto da una ristretta fascia di popolazione economicamente poco intaccata dalla crisi economica, riflette i benefici, soprattutto immateriali, del charter. Difatti la vacanza in barca è, nell'immaginario comune, sinonimo di relax, spensieratezza, privacy e libertà.

---

<sup>11</sup> Per CAGR si intende il Compounded Average Growth Rate, che rappresenta la crescita percentuale di una certa grandezza in un lasso di tempo determinato (Borsa Italiana).

<sup>12</sup> Per mercato si intende l'insieme degli acquirenti attuali o potenziali e dei venditori di un dato prodotto (bene/servizio) (Cecchinato, 2019)



Figura 2.1 Esempi di pubblicità di charter nautico.  
 Fonti: Marina Yacht Charter, Parallelo 43, Sailing Sicily

Anche la comunicazione dedicata al charter stimola i consumatori a desiderare un'esperienza che promette di essere memorabile, regalando proprio quelle sensazioni ricercate in una vacanza di livello superiore alla norma. Un'altra caratteristica particolarmente apprezzata dell'esperienza di charter è la possibilità di personalizzare l'esperienza, a partire dalla scelta dell'unità in cui alloggiare, dal periodo, la meta, per poi arrivare alla scelta di godere o meno di uno skipper, di altri membri dell'equipaggio (come il cuoco o un'estetista personali), talvolta della rotta, eccetera.

Il charter nautico rappresenta un'opportunità di business per privati e agenzie, soprattutto da quando la barca è diventata un oggetto molto più accessibile rispetto al passato, desiderato e raggiungibile anche da consumatori che non dispongono delle risorse economiche sufficienti per acquistarla. L'acquisto e il mantenimento di un'unità da diporto possono generare spese assai onerose da gestire in modo indipendente; per questo motivo un ampio numero di diportisti ne sacrifica l'uso esclusivo per recuperare l'investimento iniziale affidandosi al charter. Il medesimo ragionamento ha validità per i diportisti che acquistano il bene per mezzo di un contratto di leasing, affidandone la gestione ad un'agenzia di charter. Prima di essere acquistata definitivamente, la barca viene charterizzata e i guadagni così ottenuti vengono spartiti tra l'agenzia e il futuro proprietario; in questo modo, alla fine del periodo di leasing, il valore della barca è stata ripagato e al momento della sua vendita, a fine utilizzo da parte dell'armatore, genera un'entrata, rappresentando a conti fatti un guadagno.

### 2.2.1 La catena del valore del charter

La catena del valore del charter nautico si compone di numerosi attori, ognuno dei quali ha ruoli ben definiti che possono integrarsi verticalmente, a monte o a valle.

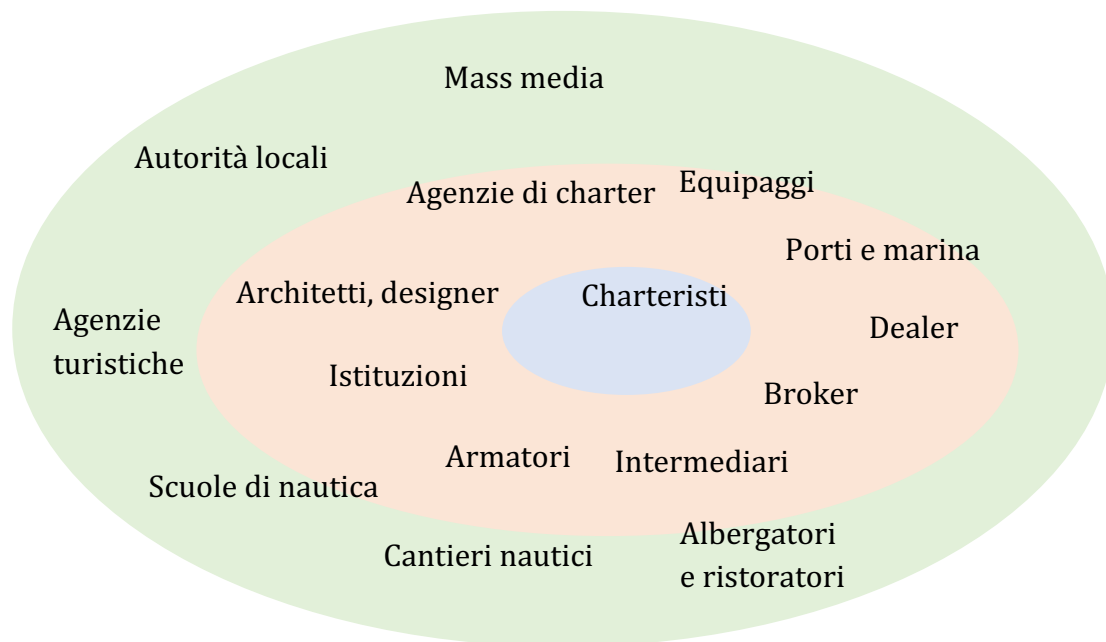


Figura 2.2 Gli attori del charter  
Fonte: elaborazione personale

Nella maggior parte dei casi, il prodotto nasce dalla mente di un designer, colui che teorizza il modello e ne analizza la fattibilità tecnica, la profittabilità economica sulla base di domanda e offerta e ne stabilisce il prezzo; lo studio opera generalmente su commissione, ricevendo indicazioni da un armatore privato, da un cantiere costruttivo oppure da un'agenzia che diventerà proprietaria del prodotto. Sulla base del disegno e delle specifiche tecniche del modello, si commissiona la costruzione ad un cantiere, che costruirà il prodotto reperendo e assemblando i materiali. Una volta terminata la costruzione e riempito lo scheletro dell'unità con le componenti necessarie (arredamento, timone, quadro elettrico, eccetera) il modello è pronto per la consegna.

In questa fase subentra un attore di fondamentale importanza, soprattutto in alcuni mercati geografici, poiché da essa dipende il mercato del charter: l'agenzia di charter, detta anche operatore, mette in contatto gli armatori con i charteristi. Se l'armatore è privato, decidendo di riservare la barca al charter si affida ad un'agenzia che ne gestisce le settimane di noleggio, l'ormeggio e le operazioni di refit&repair qualora ve ne fosse richiesta; l'agenzia ha naturalmente diritto ad una percentuale di commissione su ogni charter, che si assesta tra il 10% e il 15% sul prezzo totale del servizio. Le agenzie di

charter comunicano costantemente con un'ulteriore pluralità di attori, in particolare con le agenzie turistiche e i tour operator, che sono a diretto contatto con i clienti, e con i porti, i marina e gli addetti al traffico marittimo, per monitorare ormeggi e rotte.

Un ulteriore attore del charter è l'intermediario: di fondamentale importanza, questo può essere fisico, come un'agenzia, oppure online (come Click&Boat). Gli intermediari permettono l'incontro tra domanda e offerta, fungendo da vetrina per i numerosissimi modelli e le altrettanto molteplici mete turistiche. Un armatore o un'agenzia di charter paga l'intermediario per mostrare la sua barca ai clienti che potranno così prenotarla, se disponibile; l'intermediario si assicura poi di contattare l'armatore per ufficializzare il charter, contattandolo inoltre prima e durante il noleggio in caso di richieste da parte del cliente. Un'agenzia di charter può fungere sia da intermediario che da armatore, come diretta proprietaria di una o più imbarcazioni, oppure solo da intermediario, in alternativa solo da armatore.

### 2.3 L'offerta di charter nautico

L'offerta relativa al charter si caratterizza per la sua vastità, garantendo un ventaglio di possibilità che rendono questa esperienza sempre più accessibile; la maggiore accessibilità non erode, tuttavia, il valore percepito<sup>13</sup>. Un numero crescente di persone fa uso del charter per godere di un oggetto prezioso come la barca senza doverne essere proprietario, vivendo un'esperienza fuori dall'ordinario che regala emozioni diverse a seconda dell'unità scelta.

Stimare il numero esatto di barche disponibili per il charter è un'operazione molto complicata, che richiederebbe una ricerca mirata da Paese a Paese, non esistendo una normativa unica a livello mondiale, con importanti differenze tra le discipline nazionali. Lo stesso ragionamento riguarda anche il numero totale di agenzie di charter nautico e di tour operator che vendono il servizio, un dato sicuramente molto alto e in aggiornamento continuo. Una singola agenzia può possedere numerose unità, dislocate in località anche lontane tra loro, dal Mediterraneo ai Caraibi, sino al Sud Est Asiatico. Secondo le stime

---

<sup>13</sup> Il valore percepito è costituito da diversi elementi, come l'immagine delle prestazioni del prodotto nella mente dell'acquirente, l'affidabilità del canale distributivo, la tipologia di garanzia offerta, l'assistenza al cliente e altri attributi come la reputazione, la fiducia e la stima nei confronti del fornitore (Kotler et al., 2017).

relative all'anno 2017, il parco nautico mondiale conosciuto contava, al tempo, 33 milioni di unità; immaginando un numero attualmente maggiore e una certa percentuale di charter, ne consegue che il totale di unità disponibili sia estremamente alto e in crescita secondo le previsioni (ICOMIA, 2017).

Lo studio delle abitudini di prenotazione dei charteristi è certamente un tema interessante; basta poco per accorgersi che la frequentazione fisica di un'agenzia di charter è un'usanza ormai inconsueta, poiché internet e i molteplici marketplace presenti hanno ormai preso il sopravvento anche in questo settore.

Al giorno d'oggi è possibile prenotare un'esperienza di charter interamente online, per mezzo di innumerevoli siti web che offrono la migliore *user experience* possibile al fine di finalizzare la conversione del cliente; la scelta è ampia e facilmente scremabile con dei filtri che riprendono le principali discriminanti di scelta per il cliente (si veda il sesto capitolo).

La prenotazione può avvenire in diversi modi, online o tramite agenzia fisica. Nel primo caso, l'utente può visitare il sito online di un operatore di charter (e armatore) che gestirà in autonomia la richiesta e bloccherà la barca scelta nel periodo necessario; in alternativa, l'utente interagisce con un intermediario online, come un marketplace di charter, con una vastissima offerta composta dalle flotte di più operatori, i quali verranno contattati in seguito alla prenotazione e messi al corrente dei relativi dettagli.

Esplorando il web e i risultati della ricerca del charter, ci si rende facilmente conto dell'ampia offerta a disposizione del cliente, garantita dalla numerosità degli attori del mercato; questi si differenziano soprattutto per il target di riferimento. A titolo di esempio, Burgess Yachts (<https://www.burgessyachts.com/en>) è un ente che offre servizi di brokeraggio, costruzione e management navale, oltre alla possibilità di prenotare online un periodo di charter mettendo a disposizione la propria flotta, che si distingue per le caratteristiche estremamente lussuose degli ambienti e dei servizi annessi. Allo stesso modo, Edmiston (<https://www.edmiston.com/>) è specializzata nel charter di superyacht (lunghezza superiore ai 24 metri); il target di riferimento appartiene ad una fascia di reddito e status sociale molte elevati, avendo la possibilità di accedere a prodotti e servizi selezionati con estrema cura.

Come molti altri di stampo simile, questi siti sono rivolti ad un pubblico internazionale, moderni, graficamente accattivanti, come si nota in figura 2.2; vengono messi in evidenza

tanto gli interni quanto gli esterni della nave, con una comunicazione importante del lusso che ne contraddistingue lo stile. La comunicazione è pensata per attirare ed invogliare un consumatore difficile, non tanto per questioni di budget ma piuttosto per le vastissime alternative di cui dispone. Il charter di superyacht avviene per mezzo del cosiddetto *broker*: si tratta di un professionista del settore nautico che esercita l'attività di mediazione tra le parti con il fine di siglare tra loro contratti di compravendita, costruzione, locazione, noleggio, trasporto marittimo di cose e/o persone. Nel suddetto caso, il broker viene incaricato dal futuro charterista a vagliare un'ampia offerta di yacht per reperire quella che meglio soddisfa le sue esigenze, guadagnando una provvigione a contratto ultimato.

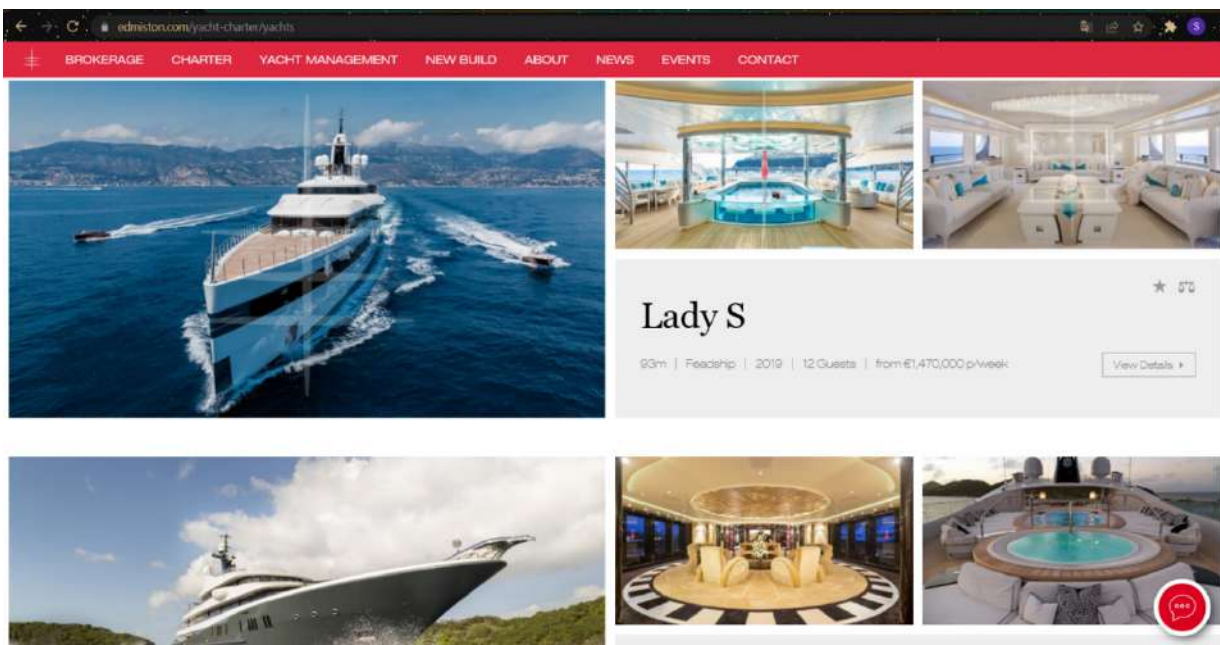


Figura 2.3 Estratti della sezione charter tratto dal sito di Edminton.  
Fonte: edminster.com

In accordo con le disponibilità economiche della maggioranza dei clienti, le richieste di charter si concentrano sulle unità di dimensione minore di 24 metri; anche in questo caso il range di prezzo è molto ampio e dipende da numerose variabili. I siti che ne permettono il charter sono estremamente abbondanti perché l'accessibilità del prodotto è maggiore;



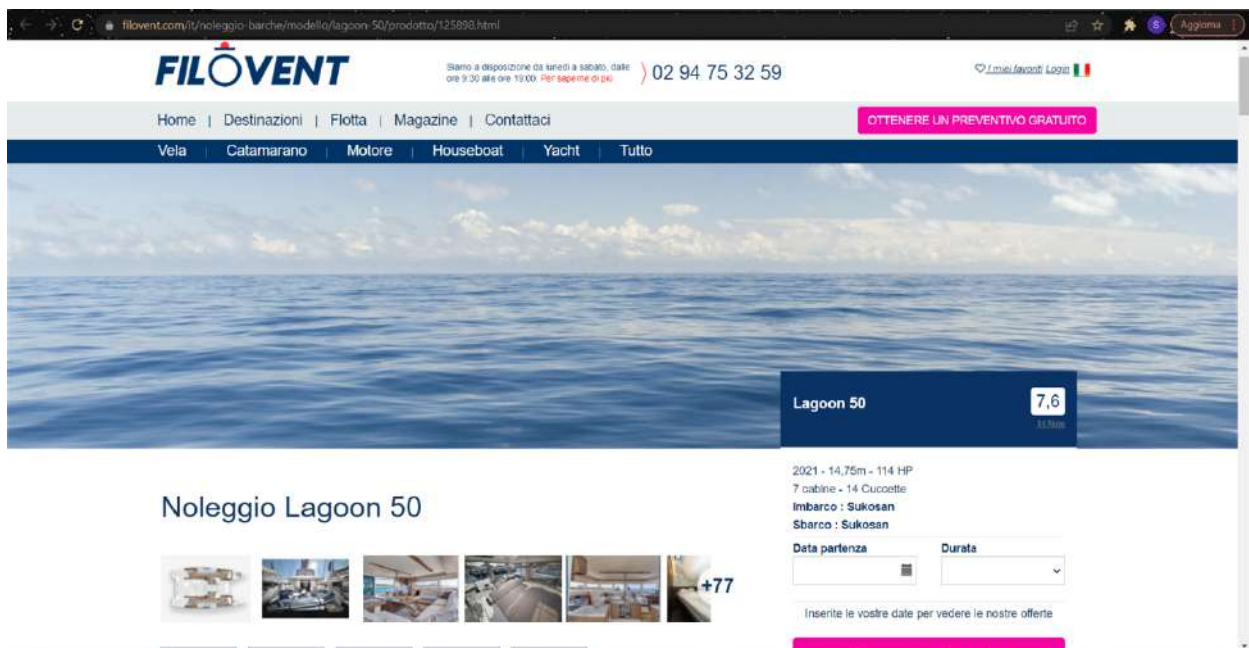


Figura 2.4 Estratti della sezione charter tratto dal sito di Filovent.  
Fonte: filovent.com

la costruzione dei contenuti e delle parti testuali fa leva sulle idee di libertà, relax e legame con la natura, sacrificando talvolta la comodità degli spazi.

In riferimento ad un'offerta di charter più comune, come l'ultima descritta, le principali unità nautiche proposte sono tre; la barca a vela, il catamarano e la barca a motore. Sebbene esistano moltissimi modelli, alcuni anche innovativi e ibridi, è bene riconoscere le caratteristiche dei tre ai fini dell'analisi con cui proseguirà l'elaborato.

### 2.3.1 La barca a vela

La barca a vela è un tipo di imbarcazione la cui principale propulsione risiede nel vento, mentre il motore, comunque presente, riveste un'azione di supporto specialmente nelle manovre in porto o in caso di rottura della vela, vento sfavorevole o assente.

La barca a vela è sinonimo di libertà e contatto diretto con il mare e per questo è scelta tendenzialmente da navigatori esperti, sportivi e appassionati; difficilmente un'agenzia di charter o un tour operator assegnerà la barca a vela a chi si trova alla prima esperienza in barca, se non in presenza di uno skipper. Nella maggior parte dei casi gli spazi possono risultare angusti a causa della struttura monocarena dell'unità; ciononostante, gli ospiti che scelgono la vela preferiscono sacrificare la comodità al contatto con la natura. La vela è generalmente scelta da singoli charteristi, coppie o famiglie poco numerose.

Un'altra caratteristica che contraddistingue l'uso della barca a vela è la stagionalità di questa imbarcazione: scelta tipicamente dai veri amanti del mare, desiderosi di navigare durante tutto l'arco dell'anno, viene utilizzata anche in media e bassa stagione, garantendo un guadagno costante.

### *2.3.2 Il catamarano*

Il catamarano è un'imbarcazione costituita da due scafi uniti tra loro da un ponte. Anche in questo caso, la principale propulsione è la forza del vento; come per la vela, anche il catamarano possiede il motore ausiliario, attivo in caso di bisogno. Essendo dotato di un doppio ponte, il catamarano si configura come una soluzione più comoda e pratica rispetto alla barca a vela, ma anche più economica della classica barca a motore; risulta, tuttavia, particolarmente oneroso quando si tratta di ormeggio, dovendo occupare uno spazio molto largo per via della sua forma.

Secondo il parere dei noleggiatori e rispetto alle alternative di scelta, il catamarano risulta la soluzione più adatta alla maggioranza dei charteristi alle prime armi: a sceglierlo sono generalmente gruppi di giovani o gruppi di 2 o 3 famiglie, visti gli spazi disponibili e la generale mancanza di intimità dovendo condividere in molti uno spazio ristretto.

Il catamarano esiste anche in una variante a motore, il cui noleggio è molto più costoso rispetto a quello della vela a causa del prezzo del carburante.

### *2.3.3 La barca a motore*

La barca a motore è un'imbarcazione che utilizza il sistema motore-elica come unico complesso propulsivo. Insieme al catamarano, è tra le unità preferite dai diportisti, in particolare per il charter, permettendo una navigazione comoda, veloce e sufficientemente indipendente dalle condizioni meteo (per esempio dalla mancanza di vento). Si tratta di un modello fortemente stagionale, scelto in alta o in altissima stagione poiché il target tipico non vive il mare durante i mesi più freddi dell'anno.

La barca a motore rientra in una categoria di charter differente rispetto a catamarani e barche a vela, essendone la conduzione molto più costosa a livello di propulsione; la clientela individuata dispone di un budget alto, dovendo sopportare gli alti costi del carburante necessario al movimento. È per questo che, a parità di lunghezza, la *power boat* viene percepita come un'imbarcazione di fascia più alta e costosa rispetto ad una barca a vela di pari dimensioni.

La gestione della barca richiede, spesso, la presenza di uno skipper ed eventualmente di un equipaggio, in particolare quando le dimensioni dell'unità sono considerevoli e le manovre sono complicate anche per chi è dotato di patente nautica. La costante diminuzione del numero di patenti nautiche, il cui monitoraggio in Italia avviene grazie al Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili (MIT), indica che sempre meno diportisti ritengono conveniente una formazione specifica per la conduzione autonoma della barca, preferendo affidarsi ad un esperto.

Oltre alle tipologie ivi menzionate, esistono naturalmente altri modelli che si adattano ai gusti di una ristretta fascia del mercato: ne sono un esempio il caicco e il trimarano, che possono considerarsi irrilevanti ai fini della trattazione, costituendo una percentuale molto bassa dell'offerta.

#### 2.4 Gli usi del charter

L'uso del charter nautico si biforca in due macro-opzioni principali: quello di turismo nautico e quello di residenza temporanea. Esiste inoltre una terza opzione, denominata *corporate charter*, meno diffusa ma da considerarsi.

Per turismo nautico si intende "la vacanza attiva in contatto con l'acqua, che permette tutte le tipologie di attività acquatiche durante il tempo libero: navigazione, *scuba-diving*, *windsurf*, *jet ski*, pesca sportiva eccetera, condividendo la pratica dell'attività nautica con l'apprezzamento della natura e l'offerta turistica e ricreazionale di varie regioni costiere". Il turismo nautico può essere, a sua volta, suddiviso in due categorie (Rodríguez, 2004, citato in Alcover et al., 2011):

- a) turismo croceristico, svolto da chi acquista un periodo di navigazione, intraprendendo un periodo di gita in barca a scopo ricreazionale e di piacere piuttosto che semplicemente di trasporto;
- b) turismo nautico-sportivo, svolto da chi viaggia con la principale motivazione di svolgere attività nautiche sportive o in una destinazione selezionata oppure lungo tutto il viaggio, utilizzando una barca affittata (*yacht charter*) o barca di proprietà.

In casi più rari, il charter nautico può avere una durata molto lunga, anche di diversi mesi: a tali condizioni il charterista non affitta più con il solo scopo di godere di una vacanza all'insegna del relax e del divertimento, bensì vi si trasferisce per un periodo che può durare anche diversi mesi, rendendo l'imbarcazione una vera residenza temporanea. Ciò

implica che i movimenti dell'unità siano più limitati, allungando il tempo di permanenza in un porto o in un marina. L'ambiente della barca è isolato, tranquillo, naturalmente staccato dalla frenesia di terra, dunque perfetto per godere di un periodo di pausa continuando a condurre le proprie attività quotidiane, anche professionali.

L'attività di charter ha permesso di sfruttare le opportunità della barca anche durante la pandemia, evidenziandone l'isolamento e la privacy che offre. È per questo motivo che, in condizioni di estremo agio e ingenti disponibilità economiche, è oggi possibile affittare imbarcazioni di lusso per trascorrervi periodi di quarantena isolandosi dal mondo esterno. Secondo quanto dichiarato nell'aprile del 2020 da Andrea Pezzini, CEO di Floating Life, agenzia svizzera di charter nautico, il charter può essere un modo alternativo ed esclusivo per trascorrere un isolamento in condizioni igienico-sanitarie controllate, godendo di lusso e comfort. Sebbene si tratti di casi rari, l'agenzia che offre questo servizio deve essere preparata a tutte le situazioni che potrebbero verificarsi, assicurando la salute di ospiti ed equipaggio e la manutenzione della nave (Orrù, 2020).

In ultimo, si consideri il corporate yacht charter: il fenomeno coinvolge un'azienda, la quale richiede in charter uno yacht per tenervi eventi corporate di spicco. Di norma, l'unità in charter è uno yacht di grandi dimensioni, specie se l'evento pianificato è destinato ad ospitare un gran numero di persone. Le ragioni sono molteplici: in alcuni casi un'impresa ricompensa i propri dipendenti con un evento di team building, risollemandone l'umore e la motivazione; in alternativa, vi organizza il lancio di un nuovo prodotto sfruttando l'effetto scenico dell'ambiente; altrimenti vi predispone riunioni con i propri clienti, al fine di impressionarli positivamente. Sebbene costituisca una nicchia, il corporate charter è apprezzato poiché garantisce privacy, comodità e focus, risultando un ambiente adatto anche a scopo professionale.

## 2.5 I servizi alternativi al charter nautico

Il charter non è esente dalla minaccia rappresentata da soluzioni commerciali che si differenziano per sottili sfumature, cercando di catturare il medesimo target di clientela. Queste attività sono a tutti gli effetti servizi sostitutivi, poiché soddisfano i medesimi bisogni del cliente e adempiono alla stessa funzione del charter somigliandovi per prezzo e caratteristiche.

Il charter può talvolta rivelarsi una scelta eccessivamente onerosa in termini di tempo, burocrazia e denaro, specialmente per gli armatori o i futuri armatori intenzionati a recuperare il prima possibile la somma investita nell'acquisto della barca. Alcune delle attività sostitutive ne aggirano le problematiche, emerse dopo anni di crescita del settore, e che fanno leva sugli elementi decisionali del consumatore per guadagnare vantaggio competitivo.

Si analizzano di seguito due fenomeni che fanno parte delle alternative al charter nautico: essi si rivolgono ad un target identico o assai simile a quello del charter nautico, che si differenzia per necessità molto specifiche, principalmente dipendenti dalla fascia di età e dalla disponibilità di spesa dei clienti.

### *2.5.1 Il boat sharing*

Estremamente diffusa in molti settori, la *sharing economy* ha raggiunto anche il mercato nautico e rappresenta una possibile minaccia alla diffusione del charter. Il modello di business di qualsiasi sharing economy, dal car sharing al bike sharing sino, appunto, al boat sharing è quello di un'economia di rete: maggiore è il numero di utenti e l'apporto di beni e servizi alla rete, maggiore è il beneficio acquisito dagli individui che ne fanno parte. Così come il charter, anche il boat sharing permette di godere di una barca senza doverla acquistare, ma anche senza rinunciare alla flessibilità di utilizzo e all'esclusività che la proprietà garantisce.

Il boat sharing rientra nelle fattispecie previste dal contratto di noleggio occasionale, che al momento esiste in Italia, in Francia, e in Spagna; è invece vietato in Grecia e in Croazia, dove non esiste il noleggio tra privati, ma solo per mezzo di agenzie. Il contratto coinvolge due privati, il proprietario della barca e l'utilizzatore, e dà diritto ad un vantaggio fiscale rispetto al classico charter: l'armatore, infatti, viene tassato del 20% sulla base del numero di uscite che dichiara alla Capitaneria di Porto, provandole di volta in volta con i relativi mezzi di prova. Questo permette ai privati di proporre prezzi di noleggio molto più competitivi rispetto a quelli praticati dalle agenzie; non a caso, le agenzie che permettono ai privati di pubblicizzare le proprie unità sul loro sito web trattengono una percentuale di commissione maggiore. Nel caso di MedBoat, per esempio, uno tra i maggiori intermediari online di boat sharing, la singola unità è condivisibile con un numero massimo di altri sette membri oltre al legittimo proprietario; questo limite garantisce più controllo e sicurezza. I membri possono inoltre richiedere l'utilizzo della medesima barca

per ogni viaggio, avendone cura in misura molto maggiore rispetto ad un charter. Oltre a MedBoat esistono molte altre piattaforme di boat sharing in Europa e nel mondo. Click&Boat è attualmente la piattaforma più sviluppata in Europa, inizialmente disponibile ai soli privati attori del boat sharing e poi aperta, nel 2017, anche a compagnie di noleggio.

Sebbene il boat sharing possa risultare generalmente più appetibile rispetto al tradizionale charter, conta in realtà dei lati negativi. Si tratta di mercato meno regolamentato, il che implica minori garanzie per il cliente a livello assicurativo. Potrebbe essere regolamentato fiscalmente a breve, perdendo i vantaggi economici che per ora garantisce, oppure addirittura abolito.

### 2.5.2 Il *boat&breakfast*

Quella denominata *boat and breakfast* (Bo&B) è una formula ricettiva che prevede l'ospitalità, dietro pagamento di un corrispettivo, a bordo di imbarcazioni ormeggiate<sup>14</sup> in porto e comprendente il pernottamento e la prima colazione; si tratta di locazione di unità da diporto di breve durata e sotto condizioni particolari, come il fatto che l'imbarcazione sia prevalentemente ferma e che il soggiorno sia simile a quello ritrovabile in un hotel. Il boat&breakfast rappresenta una soluzione ottimale per ottenere un ritorno economico quando è la barca è ormeggiata: i costi annuali d'ormeggio dell'unità da diporto, infatti, possono toccare diverse migliaia di euro all'anno, variabili a seconda del luogo, del tempo di permanenza e dei servizi annessi (per esempio la manutenzione), dunque l'uscita economica è considerevole. Per ottenere un ritorno e coprire sia l'investimento iniziale che i costi sopra menzionati, la formulare prevede che si ospitino alcuni turisti offrendo pernottamento e prima colazione, aggiungendo in taluni casi un breve giro nel porto, rispettando l'ormeggio.

Il fenomeno, studiato già più di dieci anni fa, come testimonia l'articolo del 2008 di M. Spezia sulla rivista *Millionaire*, nasce nelle località fluviali e lacustri del nord Europa, per poi diffondersi anche nelle regioni meridionali e in USA. A Bratislava si sfrutta il Danubio con i boat&breakfast che prendono oggi il nome di *hotel*, fusione delle parole *boat* (barca in inglese) e *hotel*; anche ad Amsterdam e Stoccolma sono diffuse queste soluzioni in

---

<sup>14</sup> L'imbarcazione è ormeggiata quando è ancorata a un punto di solida presa, disponendo i mezzi di ritenuta (ancore e catene; cavi fra nave e terra, fra nave e boa, ecc.) necessari per mantenerla nella posizione prestabilita, contro l'azione del mare e del vento.

forma economica; infatti, il target è quello giovanile trattandosi per lo più di ostelli della gioventù.

Questa soluzione ricettiva è presente anche in Italia. In Sardegna, per esempio, dove il fenomeno si è manifestato per la prima volta solo nel 2017, l'imprenditore nautico Armando Cardia è riuscito a implementare la formula del boat&breakfast sul proprio catamarano, senza però mai mollare gli ormeggi. I turisti ospitati sono pochi, visto lo spazio a disposizione, e il soggiorno offre la prima colazione e un brevissimo giro nel porto della Maddalena (Baldinelli, 2017).

Anche a Palermo si trova un boat&breakfast, prenotabile addirittura attraverso la piattaforma booking.com, uno dei più importanti siti di prenotazione online di soggiorni in hotel e residenze. In questo caso è stata messa a disposizione una barca a motore direttamente nel porto della città, molto vicino al centro storico, e quindi valutata positivamente dai turisti, sia per la posizione che per l'unicità dell'esperienza insolita.

Esistono anche soluzioni più lussuose, che offrono soggiorni in barche storiche e talvolta anche una piacevole gita sull'acqua in occasione della prima mattinata passata a bordo. Ne è un esempio il caicco storico ormeggiato all'Isola della Giudecca a Venezia, il quale offre un'esperienza unica agli ospiti che lo preferiscono al tipico hotel, permettendo loro di vivere la città direttamente dall'acqua. Ad oggi, il caicco è prenotabile anche su booking.com.

È chiaro che un alloggio di questo tipo non rispecchia le esigenze della maggioranza dei turisti, specie se si tratta di famiglie e gruppi numerosi. Gli ospiti che si affidano al boat&breakfast sono generalmente individui o coppie alla ricerca di un'esperienza diversa, che sanno di sacrificare la comodità per vivere un soggiorno unico nel suo genere. Sebbene gli ambienti siano generalmente più angusti rispetto a quelli di una normale camera d'albergo, l'ospitalità dello staff, la privacy degli ambienti e il luogo garantiscono una sensazione di libertà, legame con il territorio e autenticità dell'esperienza.



*Figura 2.5 Il caicco storico a Venezia, prenotabile con la formula boat & breakfast  
Fonte: booking.com*

### *2.5.3 Il leasing nautico*

Un'ulteriore alternativa al charter è il leasing nautico. Il leasing è una soluzione finanziaria che permette di fruire di un bene, come una barca, per un determinato periodo di tempo corrispondendo il pagamento di un canone di locazione periodico. A sua discrezione, l'utilizzatore può diventare proprietario della barca versando una somma pari alla differenza tra il valore del bene e il totale dei canoni pagati sino a quel momento. Il bene è solitamente acquistato da un'agenzia di leasing, che lo concede in utilizzo restandone proprietaria; in quanto locatore, l'agenzia stabilisce il prezzo del canone, mentre responsabilità e benefici dell'imbarcazione sono a carico dell'utilizzatore.

Come dimostra il grafico formulato da Assilea (Associazione Italiana Leasing), il leasing è una formula attualmente diffusa in Italia, cresciuta con un ritmo altalenante. Durante il Salone del leasing organizzato dall'associazione a Milano nel 2021, il leasing è stato confermato come principale strumento di finanziamento per l'acquisizione delle imbarcazioni da diporto.



Il leasing nautico è soggetto ad un particolare regime di calcolo dell'IVA, a spese del locatario, che lo rende preferibile ad altri contratti finanziari a determinate condizioni. La normativa passata stabiliva che se la navigazione avveniva esclusivamente in acque extracomunitarie i canoni di locazione non erano soggetti ad IVA. L'oggettiva difficoltà nel determinare gli esatti spostamenti del mezzo giustificava l'uso di presunte percentuali di navigazione in acque internazionali in base alla lunghezza della barca: in generale, si presumeva che tutte le barche di lunghezza superiore ai 24 metri navigassero per la maggiore in acque extracomunitarie vista la dimensione e dunque fossero soggette ad un'IVA minore o nulla. La disciplina è variata in seguito alla contestazione della Commissione Europea, datata luglio 2019, e alla Legge di bilancio del 2020: le percentuali di presunto utilizzo sono state eliminate e si richiedono mezzi di prova che certificano il percorso di navigazione del mezzo (Vannucci, 2021).



Figura 2.6 Dinamica dello stipulato leasing nautico: 2013-2020  
Fonte: Assilea

## 2.6 Conclusione

A seguito della presente analisi del mercato del charter, certamente poco approfondita ma sufficiente ai fini dell'elaborato, si può constatare un'offerta estremamente differenziata e versatile, sufficientemente elastica per soddisfare una domanda molto

varia. La numerosità delle proposte è dovuta ad un settore frammentato, costellato da operatori situati soprattutto in Europa, che si affidano ad una rete di servizi estremamente sviluppata soprattutto nei Paesi in cui il turismo è la principale fonte di reddito nazionale. Esiste una molteplicità di micro-operatori localizzati lungo la costa che opera principalmente sul mercato locale, con una flotta ridotta e prezzi modesti; vi sono poi operatori medi, capaci di offrire il servizio anche all'estero, e un range di prezzo più ampio; dominano infine macro-operatori che per capitale a disposizione, flotta e servizi operano in tutto il mondo e servono clienti di tutte le tipologie, anche di alto livello.

L'analisi in questo elaborato richiede di restringere il campo di osservazione. Il capitolo successivo è infatti dedicato al modello oggetto dell'elaborato, le cui caratteristiche costituiscono la base per la ricerca di un benchmark di mercato da studiare.

## Capitolo 3. NL 321- PROJECT H 50/58

Questo capitolo può considerarsi il cuore dell'elaborato e dell'analisi in esso. Si descriverà l'imbarcazione oggetto della ricerca di mercato, l'esistenza del quale essere giustificata da accurate valutazioni economiche. Il progetto in questione prevede la costruzione e la caratterizzazione di un nuovo modello nautico, NL 321 – Project H.

Lo studio di yacht design Nuvolari-Lenard, localizzato a Scorzè (Venezia) e in attività da 30 anni, ha dato vita ad un progetto innovativo che si spinge oltre le normali frontiere del charter. Il disegno è nato dalla mente dei fondatori dello studio, i designer di fama mondiale Carlo Nuvolari e Dan Lenard, già autori di numerosi modelli navali, da taxi nautici di lusso, a yacht e mega yacht di lusso costruiti su commissione.

### 3.1 Il progetto

Il modello è il frutto dell'ibridazione tra una barca a vela e un catamarano a motore, due imbarcazioni differenti per forma, target di consumatori, costi e numerose altre variabili tecniche.

NL 321 è un modello monocarena, come la barca a vela, dotato di un unico scafo; conserva però la larghezza di un catamarano, che è invece un bicarena composto da due scafi uniti da un ponte; il mezzo di propulsione scelto è il motore. La lunghezza<sup>15</sup> è di 58 piedi (ft), corrispondenti a poco più di 17 metri e permette di ospitare un buon numero di persone, che può raggiungere un massimo di 8.

Il *main deck* (ponte principale) ospita una zona giorno con un doppio salotto e una piccola cambusa<sup>16</sup>; da qui si accede alla zona notte, al piano inferiore, in cui si trovano la sala motori, uno spazio per le scorte, uno per i bagagli e infine le cabine. La disposizione e il numero delle cabine non sono ancora state definite, infatti due sono le opzioni teorizzate:

---

<sup>15</sup> La "lunghezza fuori tutto" (LFT) indica la lunghezza massima dello scafo, escluse le eventuali appendici, quali plancette, bompressi, delfiniere, spoiler, e comunque qualsiasi cosa sia sporgente oltre la lunghezza dello scafo vero e proprio, ma non ne faccia parte ai fini strutturali (Fonte: Lega Navale Italiana – sezione di Grado).

<sup>16</sup> Con il termine *cambusa* si indica la cucina di una unità nautica.

tre cabine, una *cabina armatore*<sup>17</sup> a prua e due cabine per gli ospiti più piccole; la seconda proposta si compone di quattro cabine, ricavate dividendo in due quella che sarebbe stata la cabina armatore. Le due soluzioni ipotizzate riflettono usi e situazioni di comfort differenti, che si riflettono sul mercato per il quale sono state progettate, quello del charter. La disposizione degli spazi dell'unità nautica è pensata per risultare estremamente efficiente e garantire un soggiorno confortevole anche in un ambiente ridotto. Di seguito le immagini di NL 321- Project H, per concessione di Nuvolari-Lenard S.r.l.



Figura 3.1 Esterno di NL 321 - Project H di Nuvolari-Lenard  
Fonte: Nuvolari-Lenard

---

<sup>17</sup> Il termine tecnico cabina armatore indica la cabina destinata all'armatore dell'unità, ovvero il proprietario. È la cabina più spaziosa dell'unità e in molti progetti viene costruita su misura, mobilio compreso, a seconda delle esigenze del suo utilizzatore.

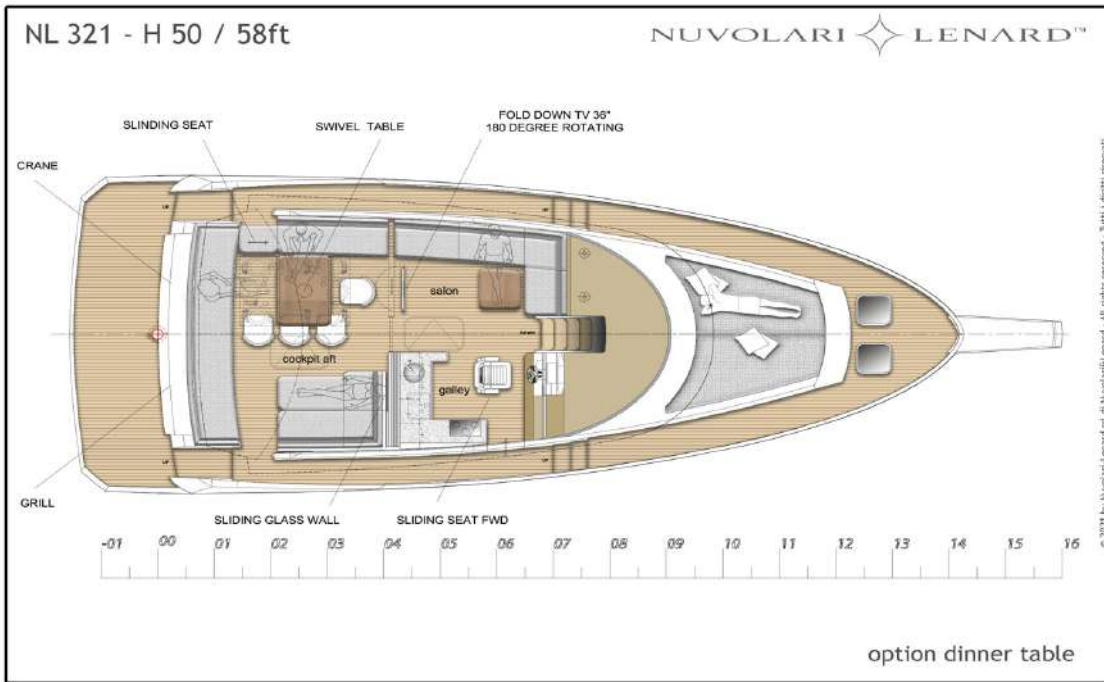


Figura 3.2 Main deck di NL 321 - Project H di Nuvolari-Lenard  
 Fonte: Nuvolari Lenard

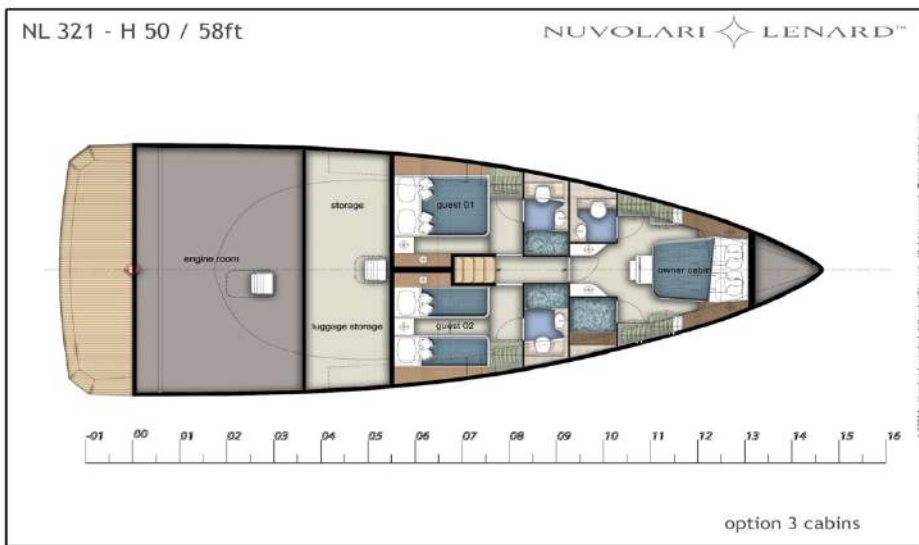
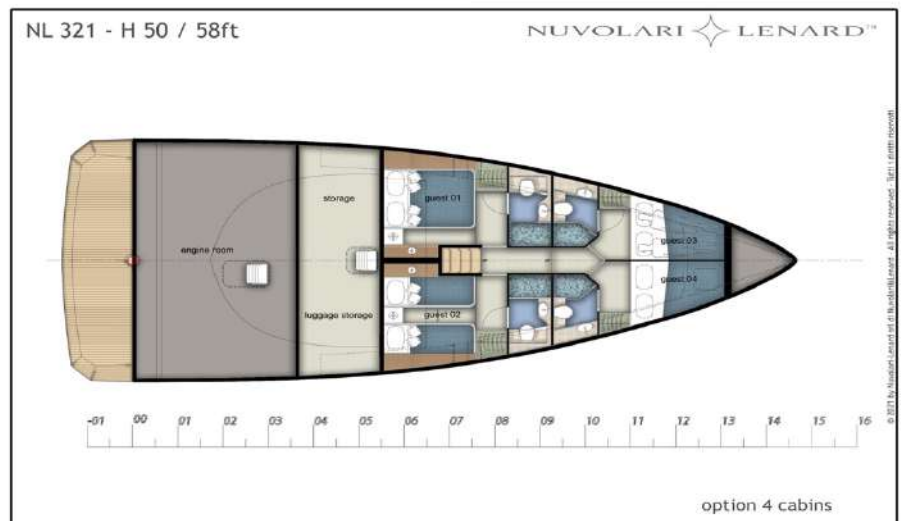


Figura 3.3 Interni di NL 321 - Project H di Nuvolari-Lenard. Versione a3 (sopra) e a 4 cabine (lato).  
 Fonte: Nuvolari-Lenard



Come detto, la propulsione di NL 321 è il motore, sebbene si tratti di una tipologia poco potente che permette di raggiungere una velocità massima di 10 nodi, decisamente inferiore quella tipica del catamarano a motore e più simile invece a quella dei monomarani. Si può dire, dunque, che il modello goda dell'appeal dell'unità a motore, che si colloca su una fascia di mercato più alta, con le caratteristiche tecniche della vela; risulta anche più appetibile a navigatori poco esperti essendo più facile da manovrare con una patente nautica da motore.

### 3.2 La produzione e l'utilizzo

L'avvio del progetto è anteceduto da un'approfondita analisi dei costi e dei ricavi legati al prodotto, suddivisi lungo il periodo di durata del piano. Lo studio è volto a stabilire la fattibilità economica del progetto e l'eventuale ritorno dell'investimento, con un effettivo profitto dato dalla vendita del modello a fine noleggio. Come trattato nel settimo capitolo, la bontà della soluzione finanziaria verrà valutata per mezzo di un business plan, le cui voci di ricavo e costo riflettono una ipotetica catena del valore del modello caratterizzato.

La prima fase della *value chain* consiste nella progettazione dell'unità navale, ad opera di uno studio di design: come in questo caso, i designer concepiscono il progetto a seconda dell'uso a cui sarà destinato, delle possibilità di attirare utilizzatori e della presenza di competitor nello stesso mercato. Ne decidono gli spazi e i materiali in una o più opzioni. A partire dal progetto, dal *capitolato tecnico*<sup>18</sup> e da una stima di costi e ricavi, il tutto è commissionato ad un cantiere navale, nel quale sarà costruito in serie oppure in un modello unico; la costruzione richiede la produzione di uno stampo (*mold*), sostituito per usura dopo un determinato numero di utilizzi. Generalmente si produce un primo prototipo dell'unità, prima di avviare una produzione più numerosa, così da valutarne prima l'efficacia ed eventuali modifiche.

Volendo eseguire un paragone tra un progetto come NL 321 e le fasi della supply chain, si può richiamare alla mente il concetto della produzione MTO, *make to order*. Così si identificano i prodotti che possiedono alcune specifiche standardizzate e preventivamente definite, come può essere in questo caso lo scafo dell'imbarcazione con

---

<sup>18</sup> Il termine indica le specifiche caratteristiche tecniche di un'unità nautica.

le proprie dimensioni e spazi. Tuttavia, la produzione dell'oggetto è avviata solo dopo una richiesta da parte del cliente, per esempio la società di charter, e il progetto può accogliere alcune modifiche su richiesta per renderlo più affine al suo utilizzo. Naturalmente l'ordine richiede un determinato *lead time* (tempo di consegna), poiché il progetto non può essere pronto in anticipo come una qualsiasi unità realizzata in stock. Il progetto di Nuvolari-Lenard tiene infatti conto di un periodo di produzione per la prima unità, stimato a un anno e mezzo ma variabile, e poi per le unità successive; la scelta di produrre uno stock o meno, oppure di generare un'offerta maggiore della domanda dipende dal ritorno economico generato.

Qualora il prodotto si dimostrasse altamente performante sul mercato, i designer e i costruttori potrebbero ipotizzare di creare un minimo stock delle unità navali o dei materiali necessari alla loro costruzione riducendo il lead time. Ciò comporterebbe il passaggio da un più lento processo di MTO ad un più efficiente ATO, *assembly to order*: questa logica indica la creazione di un magazzino delle componenti costruttive e non di un prodotto finito per procedere con l'assemblaggio una volta ricevuto l'ordine.

Terminato l'assemblaggio e l'arredo di una o più unità, viene completata la consegna all'armatore. Secondo Francesco Rizzi, *yacht broker*, tour operator e co-founder di una compagnia di charter del veneziano operante a livello internazionale, l'87% del mercato mondiale del charter è gestito dalle agenzie. Queste ultime possono essere direttamente proprietarie delle unità oppure gestire quelle di armatori privati; in media, nel caso di proprietario privato, l'agenzia richiede una commissione che va dal 12% al 20%, in media del 15%, per garantire la charterizzazione dell'unità (nella pratica, di € 1000 settimanali di charter pagati dal charterista, l'agenzia ne trattiene 150).

### 3.2.1 Il target potenziale

Il prezzo del charter e il modello da noleggiare sono le principali discriminanti che individuano l'utilizzatore dell'imbarcazione.

Nel mercato nautico si utilizza un rapporto che permette di dare una prima classificazione all'unità. Considerando  $m$  un indicatore della fascia di prezzo del charter, esso è

$$m = \text{prezzo totale del charter} / \text{numero di cabine}$$

Dunque,  $m$  è il rapporto tra il prezzo totale, generalmente su base settimanale, settimanale richiesto per il charter e il numero di cabine dell'unità. All'aumentare del numero di cabine, diminuisce  $m$  e si abbassa il prezzo per cabina, dunque il prezzo per il

singolo ospite; di conseguenza, essendoci più persone a bordo nello stesso spazio, diminuisce la comodità per gli ospiti se questi sono in numero pari o quasi pari al massimo previsto per quella barca. Considerando che NL 321 è lungo 58 ft e ospita dalle tre alle quattro cabine, esso rientra ragionevolmente in una fascia di charter *easy luxury*, pensata per garantire un'esperienza di navigazione e di soggiorno decisamente comoda per i suoi ospiti, ad un prezzo alto rispetto alla media di mercato.

Secondo gli esperti di charter intervistati, il modello rappresenta una soluzione appetibile per un gruppo di ospiti affiatato, come una famiglia poco numerosa oppure un gruppo ristretto di amici formato da coppie. L'età dell'utilizzatore medio può andare facilmente dai 30 ai 60. Deve trattarsi di charteristi con possibilità economiche alte, trattandosi di un modello non convenzionale e dunque classificabile come *easy luxury*, per dimensioni, struttura interna e design. La ridotta velocità di crociera, conseguenza della propulsione a vela, impone che i clienti non abbiano esigenza di un trasporto veloce, sostituendo piuttosto la lentezza del viaggio e l'apprezzamento del mare ai ritmi frenetici tipici di un target più giovane. Infatti, i ragazzi senza famiglia, di età compresa tra i 18 e i 29 anni, scelgono quasi sempre modelli più corti, sotto i 46 metri, viaggiando in compagnie numerose e sacrificando la comodità degli spazi per risparmiare sul prezzo unitario del charter. Nel settore dei catamarani, si utilizza la lunghezza di 46 metri come discriminante di un prodotto considerato di nicchia e uno considerato accessibile: un'imbarcazione di 44 metri ospita un massimo di 10 persone circa, compreso lo skipper. La scelta di un 46 metri invece di un 44 indica maggiori disponibilità economiche, oltre alla volontà di usufruire di un prodotto di lusso e di maggiore comodità, così come di un servizio completo di skipper e hostess.

Talvolta il problema principale risiede nella conduzione dell'imbarcazione: il Codice della nautica da diporto richiede che i modelli superiori a 24 m dotati di motore con potenza superiore ai 40 cavalli siano condotti da un individuo dotato di patente nautica (art. 39, c.1). Occorre tenere conto, inoltre, che dal 2010 al 2019 il numero di patenti nautiche ufficialmente registrate in Italia è calato del 22% (MIT, 2020). Ciò è indice di una maggiore richiesta di skipper, specialmente per imbarcazioni di lunghezza superiore ai 46 piedi, misura che generalmente evidenzia un charter di medio livello da un'esperienza più esclusiva. Oltre allo skipper, il charter *easy luxury* comprende spesso anche un'hostess,



figura dedicata alla cura della barca, del cibo e degli ospiti. Skipper e hostess risiedono a bordo per tutta la durata del viaggio; la loro presenza,

La navigazione va di settimana in settimana durante l'alta stagione, mentre raggiunge periodi di dieci giorni durante la bassa, naturalmente molto meno frequentata. La bassa stagione risulta un momento ideale per l'affitto monocabina, la cui trattazione è riservata al paragrafo successivo.

### 3.2.2 *L'affitto monocabina o cabin charter*

Come riportato in precedenza, il modello NL 321 si presta ad ospitare dalle tre alle quattro cabine doppie; in particolare, l'opzione che conta quattro cabine permette agli ospiti di alloggiare in spazi equivalenti e sufficientemente comodi sia per le coppie che per i singoli viaggiatori.

Una formula economica adatta a imbarcazioni a vela e a catamarani con questo numero di cabine è il *cabin charter*; in Italia è fruibile in quantità limitata e da una decina di anni, mentre risulta molto più diffusa in Croazia e in Grecia per via della considerevole disponibilità di barche. Il charter monocabina consiste nell'affitto di una sola cabina a bordo di un'imbarcazione condivisa con altri noleggiatori. Questa soluzione è scelta da viaggiatori solitari o da singole coppie tipicamente giovani e senza bambini, poco pretenziose nella condivisione degli spazi e nella compagnia; non esiste un gruppo di viaggio già organizzato poiché sarà la stessa compagnia di charter ad abbinare charteristi simili tra loro per interessi, età e stile di vita. Tra i motivi che spingono questo target a scegliere il cabin charter ci sono l'esigenza di vivere una vacanza fuori dalla norma, di conoscere nuove persone e di stare a contatto con il mare. La vacanza ha a tutti gli effetti dei tratti avventurosi, decisamente poco adatti invece ad una famiglia o a persone più mature che preferiscono privacy e comodità. Il cabin charter comprende sempre uno skipper, che non solo condurrà la barca ma garantirà anche il benessere degli ospiti alternando momenti di relax e convivialità.

Il viaggio può coinvolgere una sola imbarcazione, generalmente una barca a vela o un catamarano di lunghezza compresa tra i 13 e i 15 metri, oppure una flottiglia. Ogni unità ospita in media dalle 3 alle 5 cabine doppie, quindi da 6 a 10 ospiti compreso lo skipper. Il charter di una sola cabina si rivela utile in bassa stagione, quando l'intera unità rischia di non essere affittata in esclusiva.

Osservando i prezzi di diverse agenzie di charter online si nota che a, a seconda della stagione e della metà turistica, la singola cabina viene affittata ad un prezzo medio settimanale compreso tra € 900 e € 1400 a persona. In tabella, alcuni dati rilevati dalle ricerche su [www.bebluesailing.com](http://www.bebluesailing.com), che fanno riferimento al 2023 e a barche a vela o catamarani lunghi in media 15 m.

Oltre al sito utilizzato per osservare i prezzi, sono ancora poche le piattaforme online che offrono una prenotazione agile del charter monocabina. Ciò indica che il fenomeno non è ancora così diffuso al giorno d'oggi e le agenzie italiane non vi hanno investito a sufficienza.

<b>Agenzia</b>	<b>Località</b>	<b>Periodo</b>	<b>Modello e lunghezza</b>	<b>Prezzo a persona (€)</b>
<b>BeBlue Sailing</b>	Isole Eolie	Giu-23 e Set-23	Vela, 13 mt	890 (6 notti)
<b>BeBlue Sailing</b>	Isole Eolie	Lug-23 e Ago-23	Vela, 13 mt	1090 (6 notti)
<b>BeBlue Sailing</b>	Isole Eolie	Giu-23	Vela, 17 mt	690 (7 notti)
<b>BeBlue Sailing</b>	Isole Eolie	Ago-23	Vela, 17 mt	990 (7 notti)
<b>BeBlue Sailing</b>	Croazia	Giu-23	Vela, 17 mt	990 (7 notti)
<b>BeBlue Sailing</b>	Grecia (Dodecaneso)	Ago-23	Vela, 14 mt	690 (7 notti), 1240-1440 con bagno privato e hostess (7 notti)
<b>BeBlue Sailing</b>	Grecia (Isole Ioniche)	Ago-23	Vela, 15 mt	1550 (7 notti)

### 3.3 Il benchmark di mercato

La progettazione di NL 321 ha coinvolto lo studio dei modelli già presenti nel mercato del charter. In particolare, si sono scelti come benchmark di riferimento, per costi e dimensioni, alcuni modelli di barca a vela, catamarani e catamarani a motore dei brand ad oggi più diffusi sul mercato; le dimensioni osservate sono comprese tra i 12 e 16 metri circa. Alcuni dei modelli considerati sono considerati standard, perché pratici nella

conduzione e rispettivamente simili per caratteristiche di navigazione e design, mentre altri sono di fascia più alta.

Nell'analisi di benchmark, la variabile più interessante da considerare è il prezzo. Attraverso la piattaforma online Yacht World ([www.yachtworld.com](http://www.yachtworld.com)), considerato il maggiore market place al mondo di unità nautiche, si sono osservati i prezzi di un totale di modelli appartenenti ad ognuno dei principali modelli di riferimento di barche a vela, catamarani e catamarani a motore, considerando diversi anni di costruzione, dal 2016 al 2023. Le unità analizzate sono sia di nuova costruzione che usate; le motivazioni che spiegano questa scelta dipendono da una generale scarsità di materiale online circa il prezzo a nuovo di questi prodotti e da una volontà di osservare un'offerta a tutto tondo, che comprende dunque anche modelli usati. Circa l'80% dei modelli osservati presentano 2021, 2022 o 2023 come anno di costruzione.

Non è possibile stabilire con assoluta certezza una media del prezzo di questi modelli, poiché le osservazioni effettuate contengono dati talvolta discrepanti tra loro. Le differenze nel prezzo dei modelli sono dovute ad una molteplicità di variabili: incidono l'ubicazione, in base alla quale si osserva che le unità negli USA sono più costose dei modelli in Europa a causa del costo di trasporto (la maggior parte delle imbarcazioni sono infatti prodotte in Europa), il numero di cabine e le componenti interne come accessori, arredamento e motore.

### *3.3.1 Benchmark di barche a vela*

La barca a vela è scelta da navigatori che amano vivere il mare in maniera diretta e avventurosa, con poche pretese di spazio e velocità di navigazione; può essere guidata dal charterista se dotato di patente nautica per la vela, ad oggi poco considerata rispetto al passato.

La tabella in figura 3.5 mostra la media dei prezzi di diversi modelli di barche a vela; i prezzi, al netto delle imposte e in euro, sono riferiti alle unità presenti sul maggiore *marketplace* online di imbarcazioni, Yacht World. Le osservazioni si riferiscono agli anni di produzione compresi tra 2019 e 2023.

I primi modelli osservati sono i Sun Odyssey, modello di Jeanneau adatto alle prime esperienze con la vela, perché pratico e nei limiti del comfort. Insieme a Beneteau e a Dufour, riempie il breve elenco dei marchi più utilizzati nel charter di barche a vela. I

modelli studiati sono i seguenti: Sun Odyssey 410, lungo<sup>19</sup> 12,35 m con due o tre cabine; Sun Odyssey 440 di 13 m con due, tre oppure quattro cabine; Sun Odyssey 490 di 14,42 m con un numero di cabine tra due e cinque. Classificata come barca a vela di lusso da Dufour stessa, il Dufour 470 è un altro esempio di monocarena che rientra nel benchmark di mercato, avendo una lunghezza di 14 metri e ospitando dalle tre alle quattro cabine. Secondo le ricerche condotte su yachtworld.com, il prezzo medio di vendita è di € 454.000. Si consideri anche Sun Loft 47, sempre di Jeanneau, un'imbarcazione di 14 metri con ben sei cabine (esclusa quella dello skipper), quattro bagni e un massimo di 12 ospiti a bordo. La lunghezza e il numero di cabine rendono chiaro lo scopo di questo modello, ossia il charter, anche monocabina: potendo usufruire di più servizi e molte cabine, anche un gruppo di giovani charteristi urbani possono godere di una vacanza avventurosa a contatto con il mare, sacrificando di poco la comodità ma esaudendo le esigenze di risparmio, tipiche di questo target. Il Sun Loft non è in vendita a privati, ma solo ad agenzie (operatori) e intermediari, che da subito hanno riposto fiducia nel modello, tra cui The Yacht Week, MedSailors, G Adventures e Dream Yacht Charter, il cui direttore esecutivo Loit Bonnet ha commentato positivamente l'obiettivo di fascia di mercato e gli spazi "facili da vivere". La ricerca del prezzo di vendita di Sun Loft 47 risulta piuttosto ardua a coloro che non lavorano direttamente nel settore, trattandosi di un modello che non è solitamente scelto da armatori privati; il marketplace online Band of Boats è una delle poche fonti a riguardo e propone un prezzo di € 440.000 per un modello ubicato in Grecia.



Figura 3.4 Sun Loft 47 di Jeanneau  
Fonte: Jeanneau

---

<sup>19</sup> Lunghezza fuori tutto (si veda nota 1).

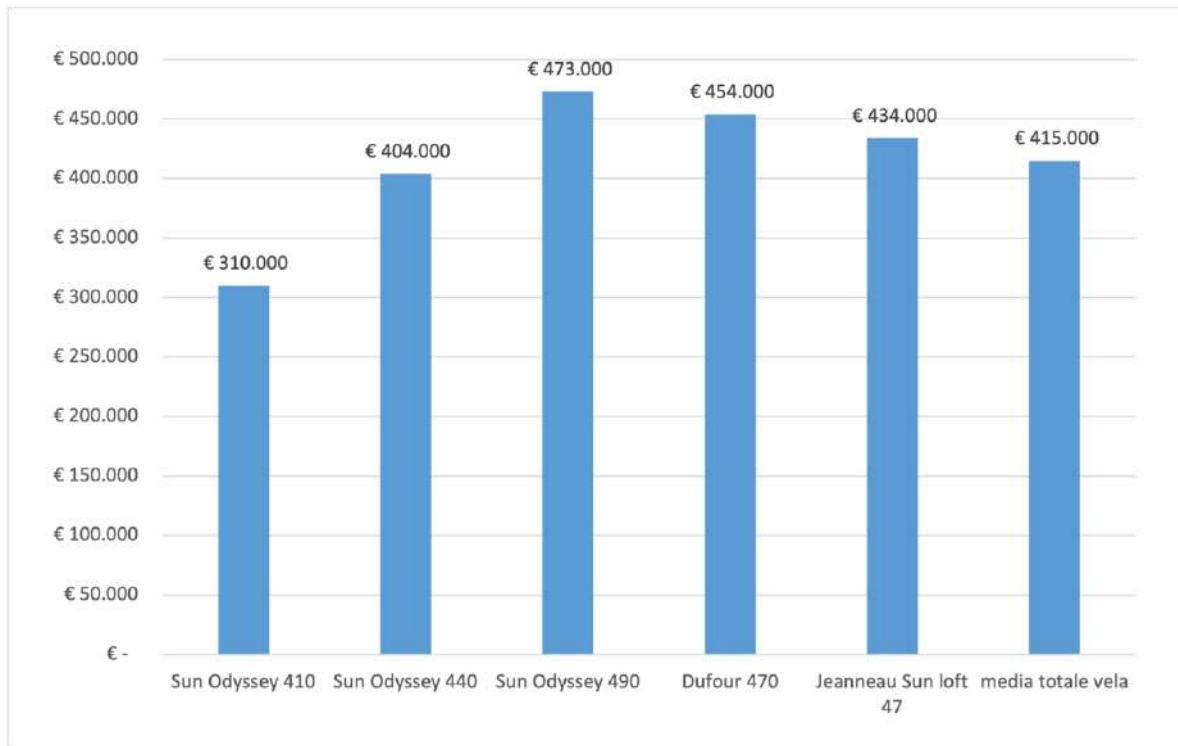


Figura 3.5 Media dei prezzi\* di vendita dei principali modelli di riferimento di barche a vela (in euro)

Fonte: yachtworld.com

\*il prezzo è da considerarsi al netto delle imposte

### 3.3.2 Benchmark di catamarani

Passando all'analisi del catamarano, è bene rimarcare che la sua stessa forma concede una maggiore comodità rispetto alla barca a vela; a parità di lunghezza ospita infatti cabine doppie, essendo dotato di doppia carena. Il catamarano è scelto da gruppi numerosi spesso alla prima esperienza di navigazione, come giovani tra i 20 e i 30 anni e famiglie con bambini. Visti gli spazi, è molto più semplice ospitare anche uno skipper ed un'eventuale hostess in piccole cabine che riempiono la punta delle carene, raggiungibili direttamente da una piccola e discreta botola sul main deck. Anche in questo caso, i brand che dominano il mercato sono Lagoon, Bali e Fountaine Pajot, con modelli standard apprezzati perché pratici da manovrare e simili. I principali riferimenti per il progetto in analisi sono: Lagoon 42, 12,80 m con tre o quattro cabine; Lagoon 46 con tre o quattro cabine su 13,99 m; Lagoon 50 di 14,75 m e quattro cabine. L'analisi comprende anche Bali 4.2, Bali 4.6, di Bali e il modello Elba 45 di Fountaine Pajot.

Occorre specificare che esistono altri modelli meno diffusi, percepiti come prodotti di nicchia e decisamente più lussuosi rispetto agli standard: ne è un esempio l'Excess, definito catamarano da crociera e dotato di un design sofisticato, ottime prestazioni e resistenza nel tempo, il che lo rende meno soggetto a svalutazioni economiche.



Figura 3.6 Media dei prezzi\* di vendita dei principali modelli di riferimento di catamarani (in euro)

Fonte: yachtworld.com

\*il prezzo è da considerarsi al netto delle imposte

### 3.3.3 Benchmark di catamarani a motore

Quella dei catamarani a motore, detti anche *motor yacht*, è una categoria piuttosto diversa da quelle sopra citate, poiché la lunghezza e la propulsione dell'imbarcazione influiscono pesantemente sul prezzo. Infatti, considerando i consumi di carburante necessario al suo movimento, uno yacht di 15 metri a motore rientra a tutti gli effetti tra le imbarcazioni di fascia luxury, il cui charter è accessibile a pochi clienti. Essendo NL 321 dotato di un doppio motore, oltre al principale mezzo di propulsione costituito dalla vela, si è scelto di includere questo tipo di unità nell'analisi, al fine di ottenere una panoramica più completa dei modelli sul mercato. Come si è detto, il design unico e innovativo del progetto di Nuvolari-Lenard costituisce a tutti gli effetti una variabile che eleva il livello del prodotto e lo avvicina, per categoria, ad una barca di fascia easy luxury; ed è proprio a questa fascia che appartengono i catamarani a motore di lunghezza compresa tra i 12 e 15 metri.

I modelli analizzati, molto simili tra loro, sono i seguenti: Bali 4.3 MY, motor yacht di Bali di 13,10 m e contenente 4 cabine; Leopard 43 PC, di Leopard Catamarans, di 13 m e 4 cabine; Fountaine Pajot MY 44, di 13,40 m e 3 cabine; Aquila 44, di Aquila Boats, lungo 13,44 m e con 3 cabine.



Figura 3.7 Media dei prezzi\* di vendita dei principali modelli di riferimento di catamarani a motore (in euro)

Fonte: yachtworld.com

\*il prezzo è da considerarsi al netto delle imposte

### 3.3.4 Mappa di posizionamento

Si è completata l'analisi con una mappa di posizionamento che mette a confronto i modelli studiati, barche a vela, catamarani e motor yacht. La mappa di posizionamento si definisce come un grafico a due o più dimensioni che identifica la posizione di un marchio rispetto ai brand competitor, secondo la percezione dei clienti del mercato di riferimento. Le variabili che si posizionano sugli assi del grafico sono giudicate rilevanti ai fini della percezione che il cliente ha del brand e della sua scelta di acquisto. La mappa di posizionamento è uno strumento chiave del *brand positioning*, l'atto di progettazione dell'offerta e dell'immagine dell'azienda per occupare un posto distinto nella mente del mercato di riferimento; essa non ha a che fare con le caratteristiche del prodotto, bensì con la percezione che il consumatore ha di questo (Fahy e Jobber, 2019).

La mappa è costruita considerando due variabili: il prezzo, che permette di dare una prima valutazione economica ai modelli, e la comodità (basata sul numero di cabine rispetto alla lunghezza). Occorre puntualizzare che alcuni modelli sono personalizzabili in numero di cabine, disposizione degli spazi e arredamento; si è scelto di considerare modelli standard con tre o quattro cabine.

Dalla mappa si deduce facilmente che i modelli osservati in qualità di benchmark si posizionano in maniera molto differenziata nel mercato, provando la vastità dell'offerta di charter evidenziata in precedenza.

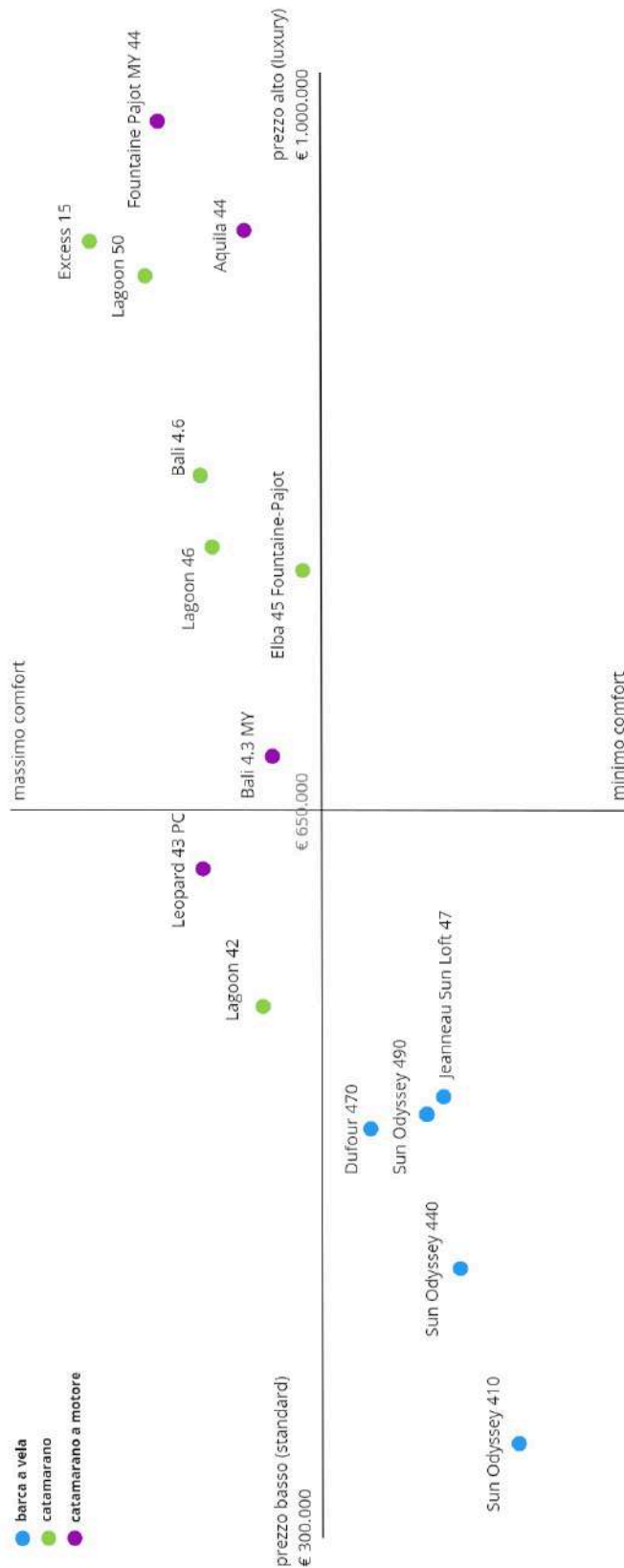


Figura 3.8 Mappa di posizionamento dei principali modelli di benchmark.

Fonte: elaborazione personale



### 3.4 SWOT di progetto

A monte delle analisi di mercato ed economiche, le principali caratteristiche di NL 321, siano esse specifiche tecniche o strategiche, si possono collocare in una matrice SWOT, al fine di godere di una vista generale del progetto in via preventiva. L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione aziendale che fornisce una visione d'insieme di un progetto o un'azione, come un investimento, prima di intraprendere delle decisioni che influenzeranno l'organizzazione. Questo schema è utile in fase di progettazione, per valutare il prodotto o il servizio in questione sarà influenzato da fattori esterni ed interni all'organizzazione e come essi incideranno sulla buona riuscita del progetto o, al contrario, come questi ne ostacoleranno la resa.

Il progetto NL 321, appena teorizzato, si trova all'inizio del proprio ciclo di vita e la matrice SWOT ne supporta la previsione dell'esito delle successive fasi. Essa si compone di quattro quadranti. I primi due sono dedicati a *strengths* e *weaknesses*, punti di forza e di debolezza derivanti dalla stessa azienda o dal progetto; *opportunities* e *threats* sono invece opportunità e minacce dovute a fattori ambientali influenti sull'impresa.

#### 3.4.1 Weaknesses

Nonostante la matrice mostri per primi i punti di forza, si è scelto di presentare in primis le principali debolezze attribuibili a NL 321.

Primo fra tutti il costo di produzione, che, come si vedrà nel settimo capitolo, si rivela alto e difficile da supportare senza ricorrere a un investimento ingente, la cui copertura non è garantita dalla soluzione economica teorizzata. Secondariamente, la natura innovativa del prodotto e gli spazi ampi, uniti alla necessità di ricorrere ad uno skipper e preferibilmente ad un ulteriore membro dell'equipaggio, potrebbe giocare a sfavore dell'armatore, a causa dello scetticismo dei clienti e delle agenzie. Occorre un target sicuro e dotato di alte possibilità economiche, come già menzionato, che assicuri la volontà di charterizzare un modello di lusso; inizialmente, potrebbe essere complicato definire il consumatore ideale, nonché le modalità e gli intermediari attraverso i quali attirarlo. Oltre ad una fascia di potenziali clienti, la scelta delle mete geografiche in cui collocare la barca durante l'anno è determinante per il suo posizionamento, definito in primis dalla variabile del prezzo; l'analisi e la comparazione delle principali mete del Mediterraneo, presente nel quinto capitolo, ha fornito una panoramica dell'andamento del mercato del charter in questi

luoghi, ma occorre ottimizzare la scelta e la variazione della posizione, sia in funzione dei possibili ricavi che dei costi, compresi quelli di trasporto.

### *3.4.2 Threats*

A seguire si presentano alcune consistenti minacce alla bontà del progetto, derivanti dall'ambiente esterno, che ne potrebbero impedire o rallentare l'immissione sul mercato. La sfida principale è rappresentata dall'attuale presenza di competitor nel mercato: sebbene le imbarcazioni simili a NL 321 siano limitate, considerandone la combinazione di spazi interni, propulsione e innovazione, molte sono le imbarcazioni alternative, parimenti confortevoli ed efficienti, talvolta più economiche. In aggiunta è doveroso valutare l'espansione di nicchie del comparto del charter e del turismo che uniscono le soluzioni in offerte commerciali alternative al noleggio, come il boat&breakfast, il noleggio monocabina e il charter da privati, soluzioni previamente menzionate. Alcune di queste scelte commerciali sono preferibili al charter, soprattutto da un target giovane con budget limitato, senza esigenze di privacy e comodità. Infine, è da considerarsi il periodo storico ed economico attuale, caratterizzato da grande incertezza a causa delle tensioni politiche tra oriente e occidente che influenzano il costo della vita, in particolare quello del carburante.

### *3.4.3 Strengths*

I punti di forza interamente attribuibili al modello sono principalmente quattro; alcuni di essi mitigano le incertezze sopra menzionate.

Il primo punto consiste nella doppia propulsione, a vela e a motore, che permette di vivere diversi ritmi di navigazione e di non dipendere dalle attuali oscillazioni, quasi imprevedibili, del costo del carburante. Inoltre, insieme agli spazi ampi, che potrebbero essere ulteriormente riempiti da un maggior numero di cabine, l'imbarcazione risulta confortevole e adatta a soddisfare un ampio ventaglio di esigenze di viaggio. Le dimensioni consentono ampio spazio alle modifiche tecniche, inerenti al numero delle cabine; potrebbe essere una soluzione ottimale quella di produrre più unità con un numero variabile di cabine e di testarne diversi utilizzi, fissando per essi marginalità target differenti. Difatti, NL 321 si presta a più soluzioni commerciali come il boat&breakfast e l'affitto monocabina, oltre al charter in esclusiva; i business alternativi visibili come minacce potrebbero essere sfruttati a favore di un maggior profitto,

utilizzando il modello in più nicchie del comparto. Infine, un ulteriore elemento a favore è rappresentato dal design unico e innovativo, frutto di uno studio riconosciuto a livello mondiale tra gli amanti della nautica, ma ugualmente sorprendente per un target meno esperto. La maggior parte dei vantaggi del progetto risiedono nella sua elasticità, che dipende dalla natura ibrida legata al design spazioso e malleabile.

#### 3.4.4 Opportunities

Si descrivono, infine, le opportunità che l'ambiente offre per lo sviluppo del progetto. La prima è riconducibile alla già menzionata tendenza di crescita positiva che caratterizza il settore da anni, sintomo del fatto che il comparto del charter continuerà a crescere e ad attirare clienti e investitori negli anni a venire. Secondariamente, non è possibile non considerare il recente exploit del turismo sostenibile, considerato turismo lento; la sostenibilità coinvolge sia il mezzo propulsore, ammettendo scarsi o nulli consumi di carburante, sia la conservazione dell'ambiente faunistico e vegetale visitato, nonché della cultura e delle bellezze presenti sulla terraferma. La scelta di costruire un modello ecologico, alimentato a vela e progettato per garantire anche viaggi lenti, può essere appetibile ad un target tanto benestante quanto interessato alle cause ambientali.

In aggiunta, occorre considerare l'espansione e la forza economica che il bacino del Mediterraneo rappresenta ormai da anni, proclamandosi come il fulcro del charter a livello europeo e mondiale. La vicinanza del bacino e la sua compattezza permettono di spostare con velocità il modello da una meta all'altra e di sfruttare il bacino di domanda che questa regione attira durante tutto l'arco dell'anno, favorendo delle stagionalità.

S	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presenza di propulsione doppia (a motore e a vela) e spazi ampi.</li> <li>○ Possibilità di slegarsi dal carburante, riducendo i costi dedicati al gasolio.</li> <li>○ Possibilità di affittare in esclusiva o a cabina singola.</li> <li>○ Notorietà del design, unite alla novità del modello, sia per età che per estetica.</li> </ul>
W	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iniziale novità del concept di prodotto e scetticismo da parte di agenzie di charter e potenziali clienti finali.</li> <li>○ Difficoltà nel collocare geograficamente il modello, con possibile necessità di trasporto.</li> <li>○ Difficoltà nello stabilire un target ideale di consumatori.</li> <li>○ Alti costi di produzione.</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tendenza positiva costante del mercato del charter.</li> <li>○ Aumentata sensibilità per il rispetto dell'ambiente e necessità di affidarsi alle energie rinnovabili.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sviluppo del mercato del Mediterraneo, geograficamente concentrato e diversificato.</li> </ul>
T	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presenza di numerosi competitor sul mercato.</li> <li>○ Diffusione di business alternativi al charter, potenzialmente più convenienti.</li> <li>○ Situazione storico-politica europea instabile e possibilità di riduzione del bacino di clienti potenziali e dei flussi turistici.</li> </ul>

### 3.5 Conclusione

Il capitolo ha evidenziato le particolarità del progetto teorizzato da Nuvolari-Lenard, la cui effettiva esistenza non è affatto garantita. Lo scopo di questa tesi è infatti quello di verificare o confutare la fattibilità economica dell'idea, rilevando eventuali prospettive di utilizzo e commercializzazione futura sulla base di dimostrazioni economiche calcolate dai risultati della ricerca di mercato. A valle dell'analisi è stata redatta una matrice SWOT riepilogativa delle caratteristiche del modello e delle prospettive positive e negative relative alla sua immissione nel mercato.

I capitoli successivi sono dedicati a questa ricerca, che consiste principalmente in due mezzi. Il primo mezzo è un'analisi di mercato, intesa come uno studio dei mercati geografici target e dei modelli di benchmark di mercato sin ora presenti, nel tentativo di individuare un range di prezzo idoneo a NL 321. Il secondo mezzo è un'analisi dei costi e dei ricavi legati al prodotto, basata sulla catena del valore di esso e sull'individuazione di un prezzo medio stagionale per il charter, considerando un certo periodo di ritorno dell'investimento.

## Capitolo 4. La metodologia di analisi

Lo scopo del presente elaborato è la conduzione di un'analisi del mercato del charter nautico, volta a supportare o a confutare economicamente la decisione di destinare al charter il modello ibrido NL321 - Project H, discusso nel capitolo precedente. Date le condizioni attuali del mercato target del Mediterraneo, lo studio mira a comprendere se sia possibile ottenere un ammortamento dell'investimento iniziale dopo cinque anni dalla caratterizzazione, con un successivo guadagno nell'arco dei cinque anni seguenti. L'analisi è compiuta a partire dalle specifiche tecniche del modello e da uno studio del mercato, analizzandone domanda e offerta. Per compiere ciò, si sono scelte diverse fonti, primarie, se direttamente ricavate da osservazioni personali, e secondarie, se frutto del lavoro svolto su testi o studi di altri autori.

### 4.1 Le fonti secondarie

In prima battuta, si è scelto di specificare le fonti secondarie perché le prime ad essere consultate in ordine cronologico, dietro la volontà di approfondire prima il settore nautico e poi il comparto specifico del charter, seguendo una logica ad imbuto. Le fonti secondarie consistono nell'elaborazione, nel commento o nell'analisi critica di un lavoro precedentemente svolto da uno o più autori, i quali hanno raccolto informazioni in prima persona o a partire da altre fonti.

#### 4.1.1 La letteratura di argomento

Si è cominciata l'analisi da uno studio di numerosi report sulla nautica e sullo stato economico del settore, basati su dati storici e su previsioni per il futuro, sia a livello nazionale che globale; si è poi studiato l'andamento della domanda e dell'offerta della nautica da diporto, con relative stime economiche, frutto di indagini statistiche di settore. L'analisi si è poi ristretta al mercato del charter nautico, analizzato prima più in generale e poi con un focus geografico, volto a dettagliare le variabili che discriminano le destinazioni turistiche.

La letteratura relativa alla nautica è prodotta da diversi autori, singoli o meno. Vi sono entità del comparto nautico, quali associazioni (per es. Assonautica, Confindustria

Nautica, ICOMIA, ecc.), centri di analisi e ricerca (per es. Fondazione Symbola, ecc.), istituzioni statali o sovranazionali che conducono analisi di settore (per es. Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, The World Bank, Fondo Monetario Internazionale, ecc.), utili al tracciamento della situazione turistica, politica e sociale dei territori geografici di interesse per la trattazione.

#### *4.1.2 I siti web di prenotazione charter*

Come avviene oggi per la maggior parte delle attività del terzo settore, anche per il comparto del charter da diporto Internet rappresenta un aggregatore di domanda e offerta che permette agli armatori di posizionare il proprio bene sul mercato e ai clienti finali di prenotarlo. Come si è detto nel secondo capitolo, i siti che offrono prenotazioni di charter sono estremamente numerosi, differenziati per destinazioni trattate, fascia di prezzo dell'offerta, disponibilità di modelli.

Lo studio dell'offerta online ha avuto un triplice scopo: l'individuazione dei modelli più affini a NL 321 presenti sul mercato, nonché più disponibili e numerosi; lo studio dei prezzi del charter differenziati per modelli, stagionalità e località geografica; la ricerca delle caratteristiche del servizio basato nelle località geografiche di interesse ai fini dell'elaborato. Data la vastità dell'offerta online, i siti analizzati per l'individuazione di prezzi stagionali e benchmark di mercato sono stati selezionati e ridotti a una decina, tre dei quali sono stati analizzati più nel dettaglio vista la migliore navigabilità e user experience: Zizoo.com, Filovent.com e Boataround.com. Essi sono accomunati dall'offerta in linea con le specifiche tecniche del modello in analisi, destinata ai Paesi del Mediterraneo. In ognuno dei siti, i risultati si sono ricercati per mezzo dei filtri di navigazione, quali la settimana di interesse per la prenotazione, il luogo, il modello, l'età e il numero di cabine.

#### 4.2 Le fonti primarie

Le fonti primarie costituiscono un'elaborazione diretta di dati osservati o raccolti in prima persona, tipicamente provenienti da fonti di varia natura presenti sul campo. In questo caso, si tratta di informazioni reperite da esperti del settore, che, grazie al proprio ruolo, hanno saputo convogliare le richieste ricevute in dati precisi, in seguito, questi ultimi sono

stati sottoposti a rielaborazioni personali al fine di perseguire la dimostrazione economica che motiva la scrittura.

#### *4.2.1 Le interviste agli esperti del settore*

Durante la stesura della tesi, si sono somministrate diverse interviste mirate a tre attori del settore del charter, differenti per ruolo nella catena del valore del charter e fortemente verticalizzati. Il loro parere è stato fondamentale per venire a conoscenza di informazioni strategiche per la ricerca.

Le interviste risalgono al periodo compreso tra aprile e ottobre 2022 e sono state condotte in presenza e tramite video call.

Il primo intervistato è l'ingegnere navale Carlo Nuvolari, designer di fama mondiale e cofondatore dello studio Nuvolari-Lenard; con lui si sono condotte diverse sessioni di interviste mirate, brevi e proficue nella raccolta di indicazioni precise. Affiancando l'ingegnere per alcuni mesi, contestualmente ad una collaborazione lavorativa, si è eseguita una iniziale raccolta di informazioni sulla nautica e poi sulla più specifica nautica da diporto, comprese le diverse tipologie di unità navali, gli attori della catena del valore del charter e le relazioni tra di essi. In seguito, si sono comprese le specifiche tecniche del modello NL 321 e la richiesta che motiva la stesura dell'elaborato, ovvero la possibilità di definire e motivare economicamente una scelta di progettazione, nell'ipotesi di destinare l'unità al charter. Il confronto con l'ingegnere è proseguito durante i mesi di scrittura, soprattutto per valutare la correttezza del modus operandi e la ricerca di informazioni in una nicchia di mercato così specifica.

Si è poi deciso di ricorrere al parere di due attori direttamente coinvolti nell'attività di noleggio, intermediari tra gli armatori o le agenzie e i consumatori del servizio.

Il secondo intervistato è Francesco Rizzi, fondatore dell'agenzia di charter nautico BeBlue Sailing. Le interviste, condotte telefonicamente, sono state tre e sono avvenute tra aprile e settembre 2022. L'esperienza di Rizzi come noleggiatore di modelli a vela da quasi un decennio ha permesso la raccolta di informazioni sulle abitudini di noleggio dei clienti, sulle preferenze di durata del servizio, sulle mete geografiche e sui fattori più influenti nella scelta del noleggio. Inoltre, si sono individuate le caratteristiche di una ipotetica fascia target di clientela nonché i modelli costitutivi di un benchmark di mercato. La conoscenza delle caratteristiche di diverse mete turistiche del Mediterraneo ha portato, inoltre, alla

stesura di un capitolo relativo alle discriminanti del charter nautico, soprattutto in un'ottica turistica e di scelta di posizionamento geografico dell'unità.

Il terzo intervistato è stato Leonardo Tonelli, giovane ed esperto Sales Executive presso Click&Boat, annoverato tra i maggiori siti di prenotazione di charter e intermediario online tra le agenzie di charter e i clienti finali. Grazie alla conoscenza del settore e dei modelli sul mercato, Tonelli ha fornito utili indicazioni per la redazione del benchmark di mercato e della mappa di posizionamento, da cui sono derivate le prime considerazioni circa la fascia di prezzo più adatta al bene.

#### 4.3 I limiti dell'analisi

Qualsiasi studio di settore volto a conferire nuove nozioni allo scenario attuale non è esente da difficoltà che limitano il lavoro del ricercatore. Nel caso di un'analisi sul mercato del charter, relativa ad un preciso modello di imbarcazione e al solo mercato del Mediterraneo, le complicazioni riguardano sia l'iniziale raccolta dati da fonti di settore, sia le osservazioni personali.

Il primo problema dello studio della letteratura d'argomento è relativo alla presenza limitata di documenti. Ottenere una panoramica generale del comparto del charter da diporto risulta complicato a causa di una maggioranza di studi specifici su una realtà geografica definita a livello di regione o nazione, piuttosto che a livello europeo e mondiale; si fatica a godere di una panoramica generale con tendenze economiche e dati di settore di macro-livello. L'iniziale volontà di estendere l'analisi ad altri territori geografici con caratteristiche di mercato affini a quelle del Mediterraneo, quali i Caraibi, si è scontrata con la penuria di scritti scientifici sull'argomento in grado di fornire una prima panoramica dettagliata del comparto nella zona. Dunque, si è ritenuto preferibile restringere lo studio al mercato del Mediterraneo basando i capitoli teorici sui report, le tesi, gli articoli reperiti, limitati in numero, ma certi nell'attendibilità degli autori, poiché enti certificati di ricerca, poli didattici o pubbliche istituzioni.

Legato alla scarsità delle fonti, si rileva un mancato aggiornamento delle informazioni, per la maggior parte di vecchia pubblicazione sebbene suscettibili della dinamicità caratteristica del comparto; difatti, ricavare informazioni relative agli ultimi cinque anni è risultato complicato. I dati raccolti, seppur completi e provenienti da fonti attendibili,



non riflettono completamente l'attuale situazione del charter; in particolare, pochi sono i risultati di ricerca aggiornati al 2021 e al 2022, fondamentali per comprendere le conseguenze della pandemia da Covid-19 e della successiva ripresa dell'economia.

Il reperimento di osservazioni di prezzo da siti di prenotazione di charter, seguito dalle dovute rielaborazioni personali, ha condotto a ulteriori difficoltà.

In primis, la struttura stessa dei siti è risultata talvolta problematica allo scopo per cui si eseguiva la ricerca: alcuni di essi, specie se riferiti ad agenzie di piccole dimensioni e con un'offerta concentrata, non permettono di applicare filtri alla ricerca; l'offerta è inoltre limitata e poco dettagliata, rendendo la raccolta di dati eccessivamente dispendiosa in termini di tempo. Si è scelto di raccogliere le osservazioni da aggregatori di offerta di charter più grandi, come riportato sopra, ma anche in questo caso, applicando molteplici filtri alla ricerca, la numerosità dei risultati si riduce, talvolta a soli uno o due modelli. Ciò aumenta il margine di errore che deriva dalla media dei prezzi di charter.

In secondo luogo, si devono considerare alcune variabili non scremabili che hanno inciso sulle osservazioni di prezzo raccolte, quale, ad esempio l'eventuale sconto applicato dalla piattaforma di prenotazione.

Tuttavia, è necessario ricordare che tutte le osservazioni utilizzate a fini di calcolo sono state reperite con mezzi accessibili a tutti, vista l'impossibilità di accedere a database privati, la cui consultazione è subordinata al pagamento di una *fee* a carico delle attività commerciali del settore.

## Capitolo 5. L'analisi del mercato target: il Mediterraneo.

I mercati del charter, intesi come il luogo di incontro tra la domanda e l'offerta, sono molteplici e in veloce evoluzione, soprattutto in seguito all'aumento della domanda nei Paesi considerati in via di sviluppo, di crescente interesse per clienti e venditori.

Secondo gli ultimi dati, relativi al 2021, il mercato del charter nautico europeo si classifica come il maggiore e il più profittevole di tutti, rappresentando una quota del 31,9% sul totale mondiale; oltre a Italia, Croazia e Grecia, tra le mete più amate si posiziona anche il Nord Europa. Il mercato nordamericano rappresenta circa il 28,7% del totale. Un'altra quota rilevante e attualmente in crescita è detenuta dai mercati di Est e Sud asiatico e Oceania, che insieme arrivano ad un market share del 27,4%; quest'area geografica è infatti composta da Paesi in forte via di sviluppo, specialmente sul fronte turistico, come ad esempio la Malesia, Singapore e prima fra tutti la Thailandia. A seguire si posizionano i Paesi dell'area MEA<sup>20</sup>, con una quota del mercato del 6,2% e infine l'America Latina, con una quota del 5,9% e un tasso di crescita stimato per il futuro sensibilmente minore rispetto ad altri mercati. (FMI, 2021)

La crescita generalizzata del turismo nautico rappresenta tanto un'opportunità quanto una sfida per gli attori coinvolti nel sistema turistico e in quello nautico; le variabili in grado di influenzare l'andamento dell'investimento sono molteplici e dipendono, in larga parte, dalla meta geografica di riferimento. Nuvolari-Lenard ha selezionato alcuni Paesi affacciati sul mar Mediterraneo considerati ideali per il charter di NL 321, poiché idonei a livello di caratteristiche di mercato e amate dalla maggior parte dei noleggiatori. Si sono volute analizzare le principali discriminanti che differenziano le mete individuate, e, nel capitolo successivo, i tipici prezzi settimanali del charter in base a stagionalità, località e modello di imbarcazione.

### 5.1 Le principali discriminanti delle mete del charter nautico

---

<sup>20</sup> L'area MEA comprende il Middle East e l'Africa.

Per quanto utile e indicativa sia una macroanalisi completa del mercato geografico di riferimento, è bene restringere la portata dello studio ad alcune variabili determinanti per la scelta delle località in cui avviare o estendere un business di charter nautico, anche a livello di singola nazione.

Come confermato da Rizzi sulla base della propria esperienza nel mondo del charter, le mete del mercato si distinguono in base ad alcune variabili specifiche e ricorrenti. Queste caratteristiche incidono sull'esperienza finale del cliente e sul programma del charter: esse, infatti, costituiscono una forte discriminante in fase di scelta e prenotazione, essendo presenti anche sulle stesse piattaforme di charter online come criterio di filtraggio per l'utente.

#### *5.1.1 La disponibilità di unità nautiche*

La maggior parte delle agenzie dedicate al charter nautico dispongono di una flotta ubicata in moltissimi luoghi, anche molto lontani tra loro; come detto in precedenza, la diversificazione dell'offerta è uno dei maggiori punti di forza di questo comparto. Tuttavia, non tutte le località offrono la stessa disponibilità di imbarcazioni: numericamente alcune destinazioni sono decisamente più attrezzate di altre dal lato della domanda, riuscendo a soddisfare un maggior numero di richieste per via delle unità lì ormeggiate.

#### *5.1.2 Il prezzo del servizio*

La discriminante del prezzo è tra le più rilevanti perché permette di classificare e differenziare i mercati, individuando per loro un posizionamento di mercato, e di formulare la strategia di business più appropriata per il target di riferimento. La definizione della fascia di mercato dipende in larga parte dal modello di imbarcazione impiegato, poiché deve sussistere la disponibilità a pagare il servizio di charter e la certezza di ottenere da esso un ritorno economico. Molto dipende dalle caratteristiche costruttive della barca, come la lunghezza, la dimensione e il numero delle cabine, i materiali scelti, i servizi aggiuntivi eccetera; queste e altre variabili permettono una differenziazione dell'unità e la scelta del mercato in cui immetterla.

Si considerino, ad esempio, due mete molto diverse per prezzo e posizionamento di mercato: la costiera amalfitana e la costa croata. Mentre la prima è considerata una destinazione di fascia alta, in cui normalmente navigano imbarcazioni e yacht di categoria

luxury ed *easy luxury*, la seconda è considerata un mercato di massa in cui imbarcazioni più piccole e pratiche sono noleggiabili dal vasto pubblico: a discriminarle è soprattutto il prezzo medio del charter. Nel momento in cui una società di charter decide in che località piazzare uno o più modelli, deve valutare il match tra il modello, la location e il cliente target di riferimento, assicurandosi che il prodotto abbia una domanda sufficiente.

### 5.1.3 La stagionalità

Con il termine “stagionalità” si intende “la fluttuazione della domanda o dell’offerta nel settore dei viaggi e del tempo libero dovuta a molteplici fattori” (Alshuqaiqi A., Irwana S.O., 2019). I fattori che incidono sulla stagionalità sono tanti, in primis il clima; il turismo nautico predilige la stagione calda, che differisce ampiamente per durata, arco temporale e meteo a seconda della località di riferimento.

Esistono molteplici profili di stagionalità; ai fini di questa analisi, se ne descrivono tre. Uno dei più comuni, tipico delle località marittime di nord e centro Italia, ma anche di Spagna e Croazia, è quello della *mono stagionalità*: nelle suddette località, è presente un’unica stagione estiva che produce il picco delle presenze ad agosto, grazie al caldo e al sole, adatti al turismo balneare. Un altro tipo di stagionalità, tipico ad esempio della Grecia e dell’Italia meridionale, comprende un picco estivo preceduto da un altro picco in primavera; il clima estremamente mite di queste aree geografiche fa sì che il periodo dedicato al turismo nautico possa essere particolarmente esteso. In ultimo, si considerano le località turistiche che presentano una totale o quasi totale assenza di stagionalità, come i Caraibi: le fluttuazioni del clima e della temperatura sono talmente scarse che non si distingue una stagione di picco (Candela, Figini, 2014).

### 5.1.4 L’orografia del territorio

Il concetto di orografia indica l’aspetto che una regione presenta con riguardo alla distribuzione dei rilievi e la loro rappresentazione su apposite carte (Treccani). In riferimento al turismo nautico, e in particolare all’attività di charter, è chiaro che l’orografia del territorio rappresenta una variabile di secondaria importanza, poiché la maggior parte del soggiorno non si svolge sulla terra ferma. Tuttavia, l’orografia modifica l’aspetto delle coste, la navigabilità delle acque (per esempio, in base alle correnti), la flora e la fauna locale; questi e molti altri sono fattori di scelta per il cliente e motivo della preferenza per una località piuttosto che per un’altra. Ne sono un esempio le isole greche:

i forti venti che le caratterizzano producono condizioni di difficile navigazione per charteristi poco esperti o delicati; i clienti che invece preferiscono uno stile di charter più sportivo ed estremo saranno meno sensibili a ciò.

## 5.2 Il mercato del Mediterraneo

Come riportato nel primo capitolo, il Mediterraneo è il bacino di ricezione più ampio al mondo per numero di prenotazioni di charter; le mete del charter sono tantissime, da est a ovest, e consentono di accogliere la domanda di un vasto pubblico grazie alla variabilità dei prezzi e delle destinazioni.

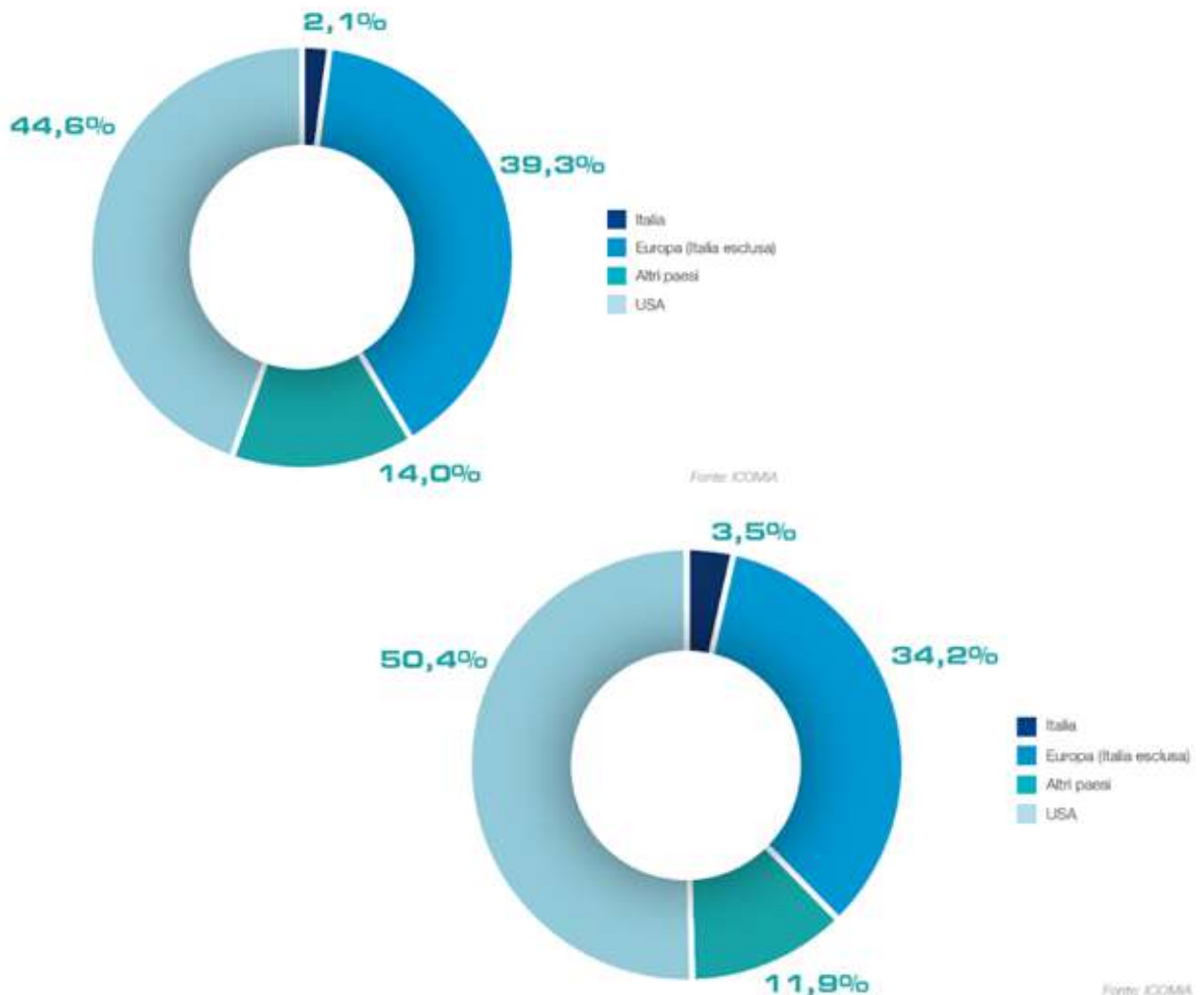


Figura 5.1 Distribuzione geografica di marine, porticcioli (grafico a sinistra) e posti barca (grafico a destra) nel 2019.  
Fonte: ICOMIA

Si stima che in Europa vi siano circa 48 milioni di diportisti, ai quali si aggiungono anche i turisti nautici extra UE. Uno degli elementi critici è rappresentato dalla presenza di posti barca: un mercato così affollato produce la necessità di attrezzare porti e marina per l'ormeggio. Dopo la stagnazione durata sino al 2015, il Mediterraneo ha registrato un aumento generalizzato dei posti barca pari al 7,7%, necessario a soddisfare la crescente mole di transiti che si concentra in particolare nell'area tirrenica (70%) (Marinanow, 2016). A fronte di un aumento dei transiti nautici del 3,3% tra 2014 e 2016, secondo gli ultimi dati disponibili, la domanda di posti barca proveniva in prevalenza da imbarcazioni a motore (60,4%) più che da barche a vela (34,1%).

Un ulteriore elemento caratteristico del mercato è la *polarizzazione dell'utenza*<sup>21</sup>. In generale, i diportisti sono prevalentemente over 50. Le imbarcazioni/natanti con maggiori transiti risultano essere ancora quelle di dimensioni inferiori ai 12 metri, con una prevalenza del motore sulla vela e rapportabili a un'utenza più giovane, ovvero dai 18 ai 50 anni. Secondo una survey condotta da Marinanow nel 2016, questa tendenza è ancora evidente tra coloro che cercano un posto barca: il 58% cerca uno stallo per una imbarcazione sotto i 12 metri mentre il 36,4% cerca uno stallo tra i 12 e i 18 metri.

Uno degli ultimi studi condotti sul mercato mediterraneo del charter nautico si basa su oltre 5000 prenotazioni anticipate<sup>22</sup> avvenute per mezzo della piattaforma online YachtSys Reservation Platform tra il 2017 e il 2019, da parte dei cosiddetti consumatori *earlybirds*: gli *earlybirds* sono clienti che prenotano con largo anticipo al fine di garantirsi sconti e prezzi agevolati sul prodotto o sul servizio di loro interesse. Si osservi il grafico in figura 3.2: sull'asse delle ascisse si riportano i Paesi che hanno registrato il maggior numero di prenotazioni anticipate, con la distinzione dei tre anni studiati, mentre sull'asse delle ordinate figurano le percentuali di prenotazioni anticipate in relazione al volume di prenotazioni totali. Si può notare, dunque, che la Grecia ha registrato il maggior numero di prenotazioni anticipate, rispetto al totale, per ben 3 anni di seguito, con un record del 38% nel 2018, e chiudendo nel 2019 con un generale miglioramento rispetto al 2017. Segue la Croazia, che ha registrato un calo delle prenotazioni anticipate dovuto ad una

---

<sup>21</sup> Con questo termine, Press Mare Italia indica l'estrema varietà di turisti nautici che affolla il Mediterraneo, rendendo impossibile definirlo un mercato con un target omogeneo.

<sup>22</sup> Lo studio considera prenotazioni anticipate tutte quelle avvenute almeno 5 mesi prima della data di partenza.

mancanza di sviluppo delle infrastrutture e dei servizi legati al charter, a fronte di un aumento dei prezzi avvenuto durante gli ultimi anni, restando tuttavia molto più competitivi rispetto a quelli delle altre mete. Anche la Spagna è stata caratterizzata da un calo delle prenotazioni, in seguito a una domanda debole nel 2018 che ha colpito soprattutto le Isole Baleari a causa dei prezzi troppo alti rispetto alla competizione. L'Italia ha registrato un calo molto debole, assestandosi nel 2019. Interessante, invece, è la crescita delle prenotazioni avvenute per la Turchia e soprattutto la Germania, che figura a sorpresa nella classifica nonostante il charter in questa meta sia decisamente diverso da quello di altre località, per condizioni marittime, meteo e prezzi.

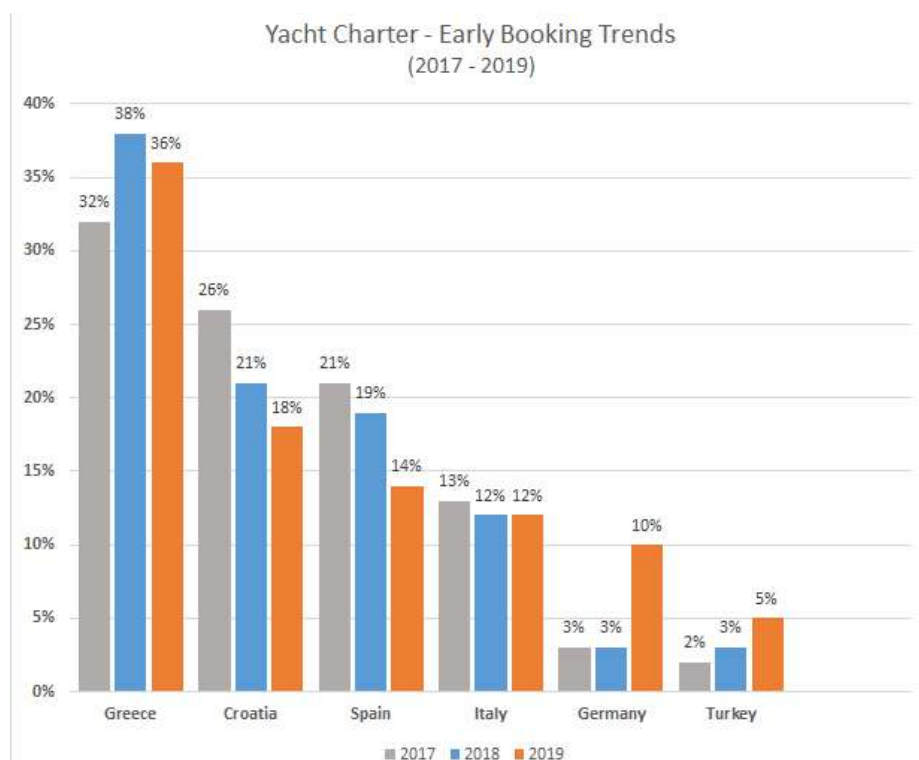


Figura 5.2 Prenotazioni anticipate del charter nautico nel Mediterraneo tra 2017 e 2019.  
Fonte: YachtSys

I seguenti sottoparagrafi descrivono le principali differenze tra le mete del charter nel Mediterraneo, selezionate ai fini dell'analisi nell'elaborato. Si sono volutamente escluse alcune destinazioni, perché considerate economicamente non in linea con il prodotto di cui si parlerà nel quarto capitolo. Per un'analisi più dettagliata, si sono intervistati Francesco Rizzi, precedentemente citato, e Leonardo Tonelli, giovane *sales executive* presso Click&Boat.

### 5.2.1 La Grecia

La Grecia ha registrato 23 miliardi di dollari di entrate provenienti dal settore turistico nel 2019, prima della discesa drastica provocata dal Covid-19; in quell'anno il turismo costituiva 11,21% del PIL nazionale (World Data, 2021). Attualmente, il Paese risulta la nazione sul Mediterraneo che detiene la maggiore quota del mercato del charter nautico in Europa, grazie alla numerosissima flotta disponibile: poiché le agenzie greche possono fare affidamento su un numero altissimo di imbarcazioni, con un'offerta superiore alla domanda, la Grecia è scelta sia per viaggi pianificati con anticipo sia per vacanze last minute. Questa destinazione è ottimale per charter di vario livello, dalle vacanze di estremo lusso, ad esperienze di fascia *easy luxury*, fino a viaggi più economici per un target più giovane e avventuroso.

Le destinazioni in Grecia sono numerose. Da Atene salpano la maggior parte dei charter. I viaggi più esclusivi e richiesti partono dalle molte isole, quali Paros, Milos, Corfù, Santorini, Rodi, Mykonos.

Come accennato nel secondo capitolo, in Grecia non esiste il boat sharing tra privati e le agenzie detengono il controllo del mercato; distinguendosi per la qualità del servizio offerto ai clienti, esse puntano a massimizzarne il tasso di ritorno. (Sailing Issues)

### 5.2.2 La Turchia

Gli ultimi dati disponibili evidenziano che il 2018 ha segnato la svolta per il charter turco, con una crescita delle prenotazioni del 700% rispetto agli anni precedenti. Questo dato si ridimensiona se si calcola sul 10% del fatturato originale antecedente alla crescita, poiché il 90% di questo era stato cancellato dal duro regime del Presidente turco e dai molteplici attentati nella regione, che avevano nettamente ridotto il flusso turistico. (Navalia, 2018). Il litorale di sud-ovest è il più frequentato dai charteristi. La costa ionica comprende Smirne, Kusadasi, Güllük e Bodrum ed è altamente richiesto in fase di prenotazione, grazie al clima favorevole con temperature tra i 18 e i 35 gradi da aprile a novembre, nonché i reperti archeologici da visitare. Bodrum e la città di Marmaris, poco più a sud, sono i due poli di noleggio più importanti della Turchia. Seguono i siti di Göcek, Fethiye, Kaş e Antalya. Trattandosi per la maggior parte di città di medie dimensioni, i turisti sono portati a recarsi in aereo presso Istanbul e poi verso i porti di imbarco per mezzo di un volo domestico o via traghetto.





Figura 5.3 I principali porti di imbarco per charter in Grecia e in Turchia.  
Fonte: sailingissues.com

### 5.2.3 La Croazia

La Croazia è una delle mete predilette dai charteristi, per via dell'ottimo rapporto tra la qualità del servizio e il suo prezzo. Come la Grecia, anche questo Paese è fornito di una flotta numerosa e permette di soddisfare una domanda molto vasta con offerte anche last minute. Il mercato è controllato dalle agenzie, sia locali che europee che extra-europee: in particolare, gli ultimi dati disponibili risalenti al 2017 contavano ben 879 agenzie operanti sul territorio, per un parco nautico totale di 1106 yacht. Solo nel 2017, i charter avvenuti in Croazia e gestiti dalle agenzie sono stati 12437, un numero già molto alto e cresciuto negli ultimi anni, ad esclusione dei due anni di Coronavirus. (Łapko e Lučić, 2019).

I principali porti per il charter sono a Dubrovnik, Spalato, Trogir, Šibenik e Zadar. La regione non ospita molti charter di lusso; al contrario è la meta preferita dei viaggiatori con un budget limitato, famiglie e soprattutto gruppi di amici anche giovani (ve ne sono anche tra i 18 e i 24 anni) senza figli. La certa disponibilità di barche rende la Croazia la

meta ideale per prenotazioni last minute che spesso comprendono anche vantaggiose offerte economiche, specie durante la bassa stagione.



Figura 5.4 I principali porti della Croazia, segnalati in rosso. Sono segnalati anche gli aeroporti e in generale le mete preferite dai charteristi.

Fonte: The Yacht Break

#### 5.2.4 Le Isole Baleari

L'arcipelago delle Baleari fa parte della Spagna e circa il 40% del suo PIL dipende dal settore turistico, che comprende anche il comparto del charter nautico. In media, circa l'80% dei turisti del charter raggiunge le isole tra maggio e ottobre, con l'alta stagione che va da giugno a settembre, rendendo la destinazione altamente dipendente dalla variabile della stagionalità; solo Maiorca ha una stagionalità meno pronunciata, mentre in alcune isole ben il 91% dei turisti vi si reca solo tra aprile e ottobre (Andriotis, 2005). Questo dato si rivela problematico per il charter nautico, perché mette a rischio la profittabilità di un'imbarcazione che potrebbe rimanere ormeggiata troppo a lungo, senza un flusso omogeneo di clienti. Per questo motivo, il governo delle Baleari sta adottando nuove misure di marketing e promozione del charter, per garantire una maggiore continuità operativa alle agenzie.

Tra le destinazioni più famose situate nelle Baleari vi è sicuramente Ibiza, frequentata da charteristi che amano un'esperienza di lusso completa di comodità e servizi extra, spesso a bordo di yacht e megayacht. Anche Formentera segue la scia di Ibiza, classificandosi su

una fascia di charter di lusso. Maiorca e Minorca offrono prezzi più abbordabili, ma comunque decisamente superiori alla Croazia e alla Turchia.

Secondo le ultime statistiche disponibili risalenti al 2008, i charteristi alle Baleari dimostrano una netta preferenza per le imbarcazioni a motore, seguite dalle unità a vela e infine dai catamarani (Alcover et al., 2011, (2)).



Figura 5.5 I porti di imbarco presso le Isole Baleari.  
Fonte: italycharter.it

### 5.3 Il charter in Italia

Gli ultimi dati disponibili per il charter in Italia, raccolti da UCINA (Confindustria Nautica) e da fondazione Symbola, sono relativi al 2018, con un valore totale del comparto che nell'anno ammontava a € 164,5 milioni.

Come si può osservare in figura, il settore del charter ha registrato una crescita dell'11% tra il 2015 e il 2018, dato certamente positivo se confrontato con le crescite degli altri settori. La battuta d'arresto è poi giunta nel 2020, poiché le restrizioni imposte durante il periodo pandemico hanno naturalmente impedito la normale prosecuzione del servizio, tanto che il 2020 si è chiuso con i peggiori dati economici degli ultimi 20 anni. Il grafico illustra i risultati delle imprese italiane proprio nell'anno pandemico: il 69% di esse ha accusato una contrazione maggiore del 10% nel 2020, mentre solo il 6% ha registrato una crescita dell'attività.

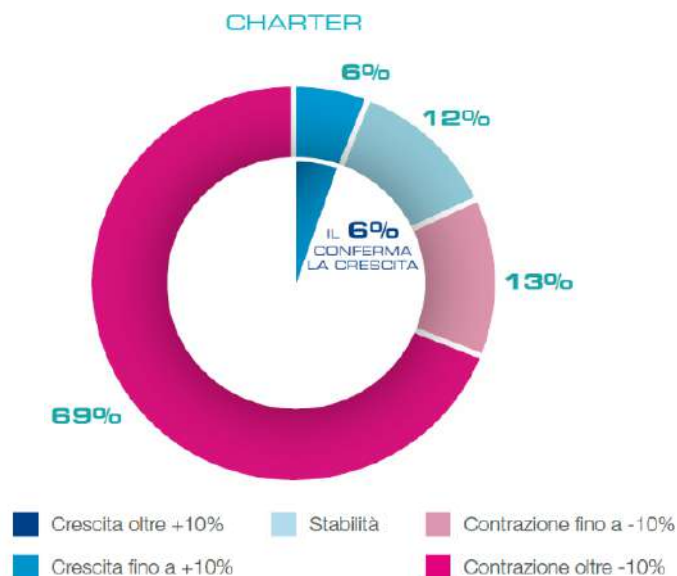


Figura 5.6 Andamento delle attività legate al turismo nautico in Italia: trend di fatturato 2020 sulla base delle previsioni di chiusura del bilancio. Fonte: Confindustria Nautica

Sebbene il ritorno ai livelli antecedenti al Covid sia ancora distante, molti attori del charter si dicono fiduciosi in merito all'andamento per i prossimi anni. Alcuni di questi sono stati chiamati a rispondere ad un questionario preparato da Confindustria Nautica e inoltrato a metà dell'anno 2020, relativo al *sentiment* sull'anno nautico a venire: i risultati riflettono l'anno pandemico e dunque lo stop delle attività. Circa metà delle aziende del settore charter confidava in una ripresa per il 2021, anno che ha decisamente risollevato il settore nautico e quello turistico in seguito all'allentarsi delle restrizioni (Confindustria Nautica, 2020).

Le analisi del panorama competitivo hanno messo in luce un settore altamente frammentato, costellato da quasi 2000 imprese su tutto il territorio italiano, corrispondente al 10,5% delle unità totali del settore nautico. L'Italia risulta attualmente la località mediterranea maggiormente attrezzata per il charter in relazione alla disponibilità di ormeggi. Questa e altre caratteristiche, come la qualità del clima e alcune agevolazioni fiscali, hanno prodotto una crescita della domanda di charter.

Per quanto concerne le specifiche destinazioni del charter in Italia, esse sono molteplici e differiscono per prezzi e servizi. Nel 2016 le maggiori isole italiane si posizionavano in testa alla classifica delle località più frequentate dai charteristi, dalla Sardegna alla Sicilia fino all'Elba e il Giglio, Ischia e Procida, Ponza e Ventotene. Ai fini dell'analisi condotta in questo elaborato, si è scelto di considerare la Sicilia come benchmark di mercato della penisola.

### 5.3.1 Le Isole Eolie e Sicilia

Uno dei mercati geografici più interessanti nel panorama nautico italiano è rappresentato dalla Sicilia. Tra l'est e l'ovest della regione, il charter può variare: le coste di nord est e sud est, in particolare nei pressi di Taormina, si caratterizzano per un'offerta di fascia più alta, mentre le coste di Palermo e delle vicine isole Egadi dispongono di offerte più vantaggiose.

Tra le mete più amate dai charteristi vi sono però le isole Eolie, un piccolo arcipelago vulcanico che si divide tra Campania, Calabria e Sicilia. Come le isole Baleari, destinazione altrettanto geograficamente ridotta, si distinguono per l'altissima stagionalità: la quasi totalità delle visite si verifica durante la stagione estiva, con numeri ridotti in aprile e maggio e poi tra settembre e ottobre. La mancanza di un flusso turistico omogeneo è una grave minaccia alla profittabilità di un modello impegnato nel charter, soprattutto in Italia, dove la disponibilità di barche è ridotta ed esse necessitano spesso di essere spostate da un porto all'altro in velocità per servire il maggior numero di clienti. Infatti, sebbene il nostro Paese sia ben attrezzato a livello di posti barca in cui ormeggiare, non vi sono imbarcazioni a sufficienza per soddisfare l'intera domanda.

Le Eolie, così come la costiera amalfitana, si caratterizzano per essere meta di un charter di livello più alto, compreso di servizi quali skipper e hostess a bordo di imbarcazioni tipicamente di fascia easy luxury. I tipici charteristi sono famiglie poco numerose con alte disponibilità economiche o ristretti gruppi di giovani, anch'essi con la possibilità di spendere cifre alte per un'esperienza comoda, divertente e completa.

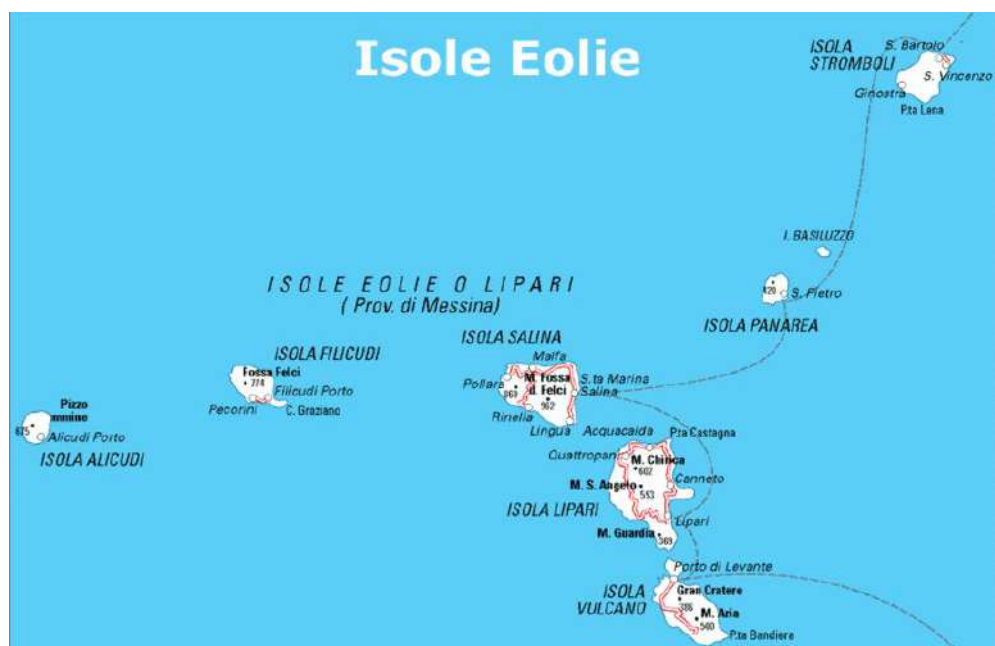


Figura 5.7 I principali porti delle isole Eolie  
Fonte: [www.sunca.it](http://www.sunca.it)

#### 5.4 Conclusione

Sebbene le mete del charter nel Mediterraneo siano molto più numerose di quelle trattate nel capitolo, non tutte sono adatte al tipo di imbarcazione che rappresenta NL 321; che si tratti di idoneità del target di clientela, delle condizioni climatiche e dei servizi a disposizione dei charteristi, è fondamentale selezionare con cura in quali località investire.

Volendo eseguire un'analisi più approfondita circa le mete selezionate e costruire un piano d'investimento per valutare la reale profittabilità del noleggio, occorre osservare più nel dettaglio la variabile del prezzo.

## Capitolo 6. L'analisi dei prezzi

Come si è detto nei capitoli precedenti, un'analisi rilevante ai fini dell'elaborato riguarda il confronto delle tariffe di charter nei territori geografici considerati. Questo capitolo, dedicato all'analisi dei prezzi del servizio di charter, è basato su due insiemi di osservazioni, dai quali si sono dedotte le premesse economiche per il capitolo successivo. Il primo insieme di osservazioni ha portato ad uno studio dei prezzi dei charter elaborato da YachtSys, una delle maggiori piattaforme di prenotazione a servizio delle agenzie (*booking manager software*); l'analisi è rivolta a prenotazioni indifferenziate, ovvero non discriminate dalle classiche variabili come la tipologia di imbarcazione, la lunghezza, la stagione. In secondo luogo, si considera un insieme di osservazioni proprie condotte su piattaforme online di prenotazione di charter, per mezzo di ricerche discriminate per tipo di imbarcazione, brand e modello, località, stagione e numero di cabine. Lo scopo dell'analisi, descritta nel secondo paragrafo, consiste nell'individuazione di medie di prezzo stagionali da considerare come voci di ricavo per la costruzione di un'analisi di fattibilità economica di NL 321.

### 6.1 Lo studio di YachtSys

Il primo studio considerato, condotto da YachtSys, si basa su più di 200mila prenotazioni di charter *bareboat*<sup>23</sup> di imbarcazioni a vela, avvenute tra il 2009 e il 2016: l'oggetto della ricerca sono stati i prezzi medi settimanali richiesti per il charter nelle più importanti destinazioni europee (Wolf, 2016). Lo studio è di tipo longitudinale, poiché analizza più aspetti dello stesso fenomeno: infatti, per il medesimo servizio di charter di barche a vela si forniscono più spaccati, dai prezzi generali, alla loro evoluzione negli anni, sino al deprezzamento che subisce la barca con il passare del tempo.

La ricerca è stata ritenuta la base di partenza per un'analisi più ampia, condotta in seguito, e che coinvolge anche i catamarani, al fine di individuare dei prezzi medi nazionali e poi europei da considerare in linea con l'offerta del mercato. I risultati derivanti dalle osservazioni personali si sono confrontati con alcuni aspetti messi in luce da YachtSys, il

---

<sup>23</sup> Per charter *bareboat* si intende il noleggio di un'imbarcazione senza equipaggio, tipicamente costituito da uno skipper alla guida e da un o un'hostess per i servizi aggiuntivi.

cui studio si è considerato un termine di paragone ottimale per via dell'alta numerosità del campione: i dati sono quindi statisticamente precisi e attendibili e forniscono preziose informazioni su un trend di charter analizzato su più fronti. Occorre però specificare che l'indagine raccoglie esclusivamente i dati del charter di monomarani senza specifica alcuna, dunque di qualsiasi dimensione, anno, modello, destinazione geografica (variabile per cui si sono considerate le macro-zone costiere di tutta Europa).

## 6.2 Le osservazioni raccolte e il confronto con lo studio di YachtSys

A valle della ricerca condotta da YachtSys, si è prodotta un'analisi personale sulla base di circa 300 osservazioni di prezzi di charter nautico, raccolte per mezzo dei maggiori siti di prenotazione di charter online, in primis Filovent, Zizoo, e Boataround; occorre specificare che queste piattaforme racchiudono le medesime offerte, con prezzi e modelli assai simili, talvolta identici, collocati su più siti. Si sono considerate le seguenti variabili e le relative combinazioni:

- il modello di imbarcazione;
- la stagionalità;
- l'età del modello scelto;
- la destinazione geografica;
- il numero di cabine.

Ciascuno di questi fattori provoca una variazione sul prezzo del servizio. Le osservazioni si sono condotte ricercando la prenotazione di un modello in charter per una settimana (7 notti).

Si è dapprima applicata una suddivisione per Paese, nell'ottica di considerare i cinque mercati target del bacino del Mediterraneo per il modello NL 321. La seconda suddivisione riguarda il numero di cabine del modello, tre o cinque, per indagare i valori degli estremi di un segmento che include il numero di cabine previste sul modello in analisi, ovvero 4; si è poi considerata una media dei valori. Considerando la variabilità di prezzo per stagione, si sono tenute in considerazione quattro stagionalità, riportate in figura 6.1, considerando la media stagionale dei Paesi del Mediterraneo. Ogni osservazione fa riferimento ad un preciso modello di imbarcazione, barche a vela oppure catamarano, con specifiche misure e brand derivanti dai risultati della ricerca di un benchmark di mercato per il charter.



Come verrà specificato nel prossimo capitolo, si è deciso di non includere direttamente le osservazioni condotte sui catamarani a motore all'interno del calcolo dei prezzi medi settimanali; i motivi principali risiedono nella scarsissima numerosità di modelli prenotabili online e nelle tariffe estremamente più alte rispetto a barche a vela e catamarani. Il catamarano a motore rimane comunque un modello di riferimento nel benchmark di mercato, essendone NL 321 un ibrido.

### *6.2.1 La differenza di prezzo tra modelli*

Come riportato nel primo capitolo, le unità nautiche si distinguono in natanti, imbarcazioni e navi da diporto. Ai fini dell'analisi in questo elaborato, saranno considerate le osservazioni relative al charter di imbarcazioni comprese tra i 12 e i 15 metri, con poche eccezioni dovute ad una maggiore completezza della media calcolata e alla disponibilità di informazioni reperibili online. Inoltre, sebbene NL 321 abbia una lunghezza di poco maggiore rispetto ai modelli analizzati, corrispondente cioè a circa 16 metri (50 piedi), si è scelto di considerare le dimensioni riportate sopra poiché rappresentative del benchmark di settore e perché le più diffuse e richieste dal mercato.

Le osservazioni si sono condotte su modelli di barca a vela e modelli di catamarano, facenti essi riferimento al gruppo di modelli parte del benchmark di mercato e riportati nella mappa di posizionamento presente nel terzo capitolo; questi, sono infatti i più diffusi, ad oggi, nel mercato del charter e identificabili come potenziali prodotti sostituiti al modello oggetto d'analisi. In generale, si è rilevato che i prezzi del charter del catamarano sono maggiori rispetto a quelli della vela, in una misura media che oscilla tra il 35% e il 100%, arrivando però ad un minimo del 4% durante la bassa stagione (corrispondente ai mesi da novembre a febbraio) e ad un massimo del 210% durante l'altissima stagione (corrispondente alle settimane centrali di agosto). Questo dato è dunque fortemente condizionato dalla stagionalità della prenotazione, più che dalla meta del charter. Si sono inoltre osservati tre casi in cui il charter della vela è risultato più costoso del charter del catamarano, con un massimo del 36%.

Oltre a vela e catamarano, spinte dal vento come NL 321, si sono effettuate osservazioni relative al catamarano a motore, modello di imbarcazione assai più raro e di difficile scelta, rispetto allo standard: la propulsione a motore e il profilo più luxury contribuiscono ad aumentare di molto il prezzo del charter, arrivando ad avere un prezzo anche del 200% più alto rispetto al normale catamarano. La disponibilità di catamarani a

motore è assai limitata, tanto che le proposte online presenti nei maggiori siti web di prenotazione si riducevano ad un paio, rispettando le misure sopra menzionate. In seguito ad una limitazione motivata dalla scarsità di dati e assai discordante rispetto alle peculiarità di prezzo del benchmark, si è deciso di escludere il catamarano a motore dal calcolo dei prezzi medi, rappresentano di fatto un *outlier*.

Oltre alla distinzione tra catamarano e barca a vela, un'ulteriore variabile considerata è stata il numero di cabine. Trattandosi di una distinzione determinante per la trattazione, se ne rimandano le considerazioni nel prossimo capitolo, dedicato all'applicazione di questo dato sul ricavo derivante dalla caratterizzazione del modello.

### *6.2.2 La differenza di prezzo per stagionalità*

Come anticipato nel terzo capitolo, la stagionalità è una variabile strettamente correlata al prezzo del charter. Essa indica il periodo dell'anno, suddiviso in trimestri nel piano di investimento, durante il quale si sceglie di usufruire del charter. Il motivo per cui la stagionalità muove pesantemente la variabilità dei prezzi è la domanda del servizio di noleggio; è chiaro che i mesi caratterizzati dalle migliori condizioni meteorologiche per la navigazione, registrano una domanda di charter molto maggiore rispetto ad altre mensilità, provocando l'aumento del prezzo. Stagionalità e domanda sono dunque due variabili correlate, poiché la domanda dipende in larga misura dal periodo scelto per la prenotazione.

Nel comparto del charter, e in generale nel settore turistico, si identificano quattro stagioni: bassa, media, alta e altissima. Identificando il Mediterraneo come mercato di riferimento, e facendo riferimento alle condizioni climatiche proprie dell'emisfero boreale, le stagionalità accorpano i mesi come rappresentato in figura 6.1.

I prezzi sono ampiamente variabili durante i mesi centrali dell'anno, con casistiche tipiche di località di fascia alta, come le Baleari e la Grecia, nelle quali il prezzo settimanale di uno stesso modello può raddoppiare da maggio alle settimane centrali di agosto, quando la domanda è massima. Inoltre, al variare della località varia anche la stagionalità: l'alta stagione nelle mete più calde, come Grecia e Turchia, è più lunga rispetto a luoghi collocati ad una latitudine di poco più alta, come le isole del Tirreno e la Croazia, regalando alle prime alcune settimane di vantaggio potendo contare su prezzi ancora alti.

A seguito dei dati raccolti, si nota che le stagioni adiacenti che registrano la massima variazione di prezzo sono la media e la alta: ciò significa che, sulla base delle osservazioni

proprie, il passaggio dalla media stagione all'alta stagione fa registrare un aumento di prezzo maggiore che nel resto dei passaggi da una stagione all'altra. L'aumento è particolarmente sentito in Croazia, che evidenzia un aumento del 118% del prezzo per i modelli a tre cabine e dell'80% per i modelli a cinque cabine, nel passaggio dalla media all'alta stagione.

Si rileva, inoltre, un aumento di prezzo considerevole, seppur in misura minore, tra l'alta e l'altissima stagione, con un massimo del 58% in più registrato per i tri-cabina in Croazia, seguito dagli aumenti registrati presso le isole Baleari e le Eolie.



Figura 6.1 Suddivisione delle stagionalità nel comparto del charter nautico.  
Fonte: interviste ed elaborazioni personali

### 6.2.3 La differenza di prezzo per età del modello

Oltre alle osservazioni attuali, è fondamentale considerare come evolverà il prezzo del charter, considerando i fattori che vi influiscono nel presente e in futuro. Il grafico mostra un aumento del 15% sul prezzo medio settimanale del charter di imbarcazioni a vela tra il 2008 e il 2015, con una crescita annua media del 2%. Si nota che la crescita maggiore si è registrata tra il 2010 e il 2011, presumibilmente come effetto del rialzo dei prezzi in seguito alla crisi economica del 2007.

Come già accennato, i charteristi tendono a noleggiare imbarcazioni nuove quando ne hanno la possibilità, preferendo i modelli nuovi o sul mercato da poco. Ciò non è sempre possibile, poiché la disponibilità di nuove barche varia sensibilmente in base alla località scelta, alla stagione e al momento della prenotazione. L'alta domanda di modelli nuovi, insieme alle condizioni fisiche e tecniche ottimali, porta a stabilire un prezzo maggiore per le unità più recenti.

Lo studio di YachtSys ha considerato tre tipi di imbarcazioni a vela in base all'età delle stesse: un primo segmento *premium* coinvolge i modelli di 3 anni al massimo, il segmento *budget* considera modelli che contano tra i 4 e i 10 anni, il segmento *classic* considera modelli di più di 10 anni. Dal grafico in figura, si nota come le unità del segmento budget siano sottoposte a una riduzione media del 13% del prezzo settimanale di charter rispetto

alle unità del segmento premium; allo stesso modo, la riduzione del segmento classic arriva al 31% rispetto al segmento premium. Sebbene le unità di vecchia data siano certamente meno apprezzate dai clienti rispetto alle più nuove, non è necessariamente vero che la domanda per questo tipo di prodotto sia bassa. Vi sono infatti numerosi charteristi, specie di età matura e abituali navigatori, che scelgono sempre la medesima barca, percependola come un luogo quasi casalingo. Questi clienti sono abituali e prenotano l'unità di anno in anno per assicurarsi di continuare ad usufruirne, specialmente quando si è mantenuta in buone condizioni.

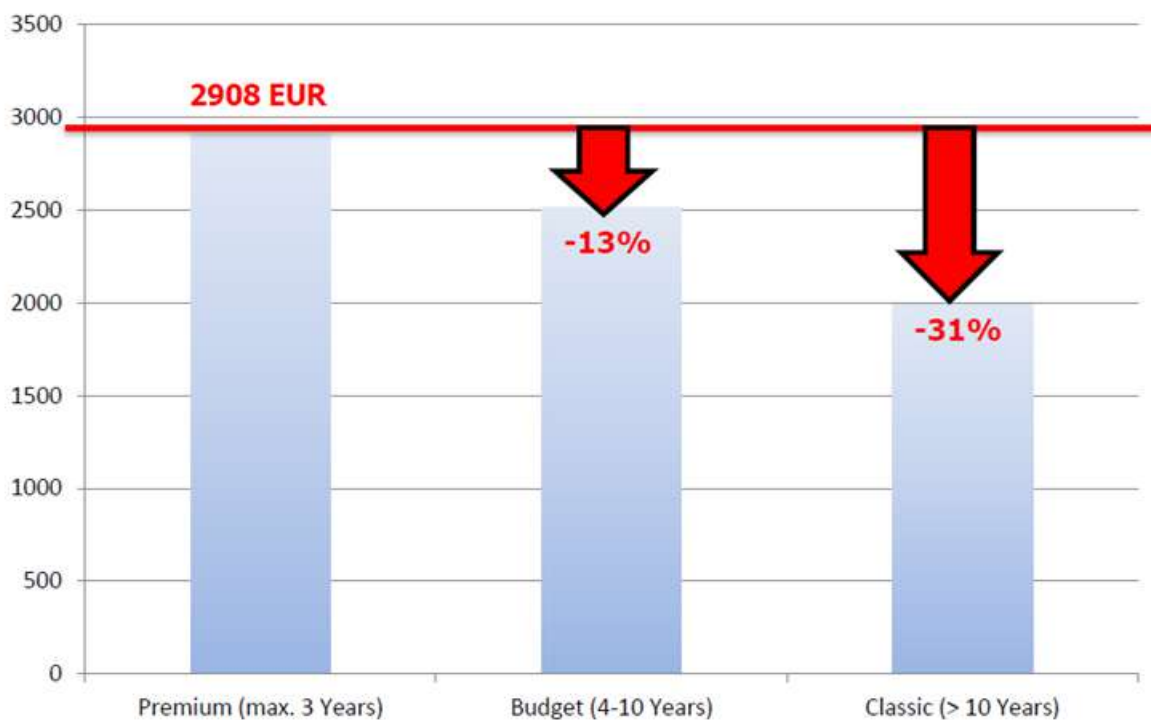


Figura 6.2. Riduzione media del prezzo settimanale di charter di barche a vela al variare dell'età della barca.  
Fonte: YachtSys

#### 6.2.4 La differenza di prezzo per destinazione geografica

La figura 6.3 mostra una panoramica indicativa del prezzo settimanale medio del charter di imbarcazioni a vela senza equipaggio, frutto di una media dei prezzi rilevati da YachtSys; come specificato sopra, lo studio si basa su prenotazioni di barche a vela bareboat, effettuate tra 2009 e 2016. La figura 6.4 mostra invece la cartina aggiornata, secondo le circa 300 osservazioni personali raccolte nel 2022 da poco più di 5 diverse piattaforme di prenotazione online; si sottolinea che queste osservazioni sono riferite a barche a vela (in celeste) e catamarani (in giallo) di dimensioni comprese tra i 12 e i 16 metri.

È interessante notare le similitudini e soprattutto le differenze tra i prezzi rilevati. La Croazia rimane una delle mete più economiche, addirittura più della Turchia che invece scala la classifica; si dimostra un generale aumento dei prezzi del charter nel Paese, dovuto a uno sviluppo del turismo e dei servizi annessi, con un aumento conseguente della domanda. Le Isole Baleari risultano inaspettatamente economiche: la letteratura, invece, considera questa media mediamente molto costosa, soprattutto attorno alle coste di Ibiza, Maiorca e Minorca. La Grecia si posiziona tra le mete più costose, in accordo con i trend di crescita del turismo nel Paese. Infine, le Eolie risultano la più costosa tra le cinque mete. Nonostante le osservazioni relative alle isole Baleari mostrino una meta insolitamente economica, in generale il Mediterraneo occidentale presenta sempre prezzi maggiori rispetto alle mete del Mediterraneo orientale; oltre alla questione climatica e stagionale, il motivo è da attribuire alla scarsa disponibilità di imbarcazioni, che rende necessario trasportarle spesso da una meta all'altra, e gli altissimi costi di ormeggio e dei servizi ad esso associati, con una limitata disponibilità dei posti barca.

In generale, per tutte le destinazioni è evidente l'aumento generale dei prezzi del charter, a dimostrazione dei trend di crescita descritti nel secondo capitolo. Le osservazioni relative alle sole barche a vela evidenziano la tendenza in aumento, in particolare +36% per la Croazia, +54% per le Baleari, +63% per le Eolie, +72% per la Grecia e +95% per la Turchia.



Figura 6.3 Panoramica del prezzo medio settimanale del charter di imbarcazioni a vela in Europa meridionale (in euro), calcolato su prenotazioni avvenute nel periodo 2009 - 2016.

Fonte: YachtSys

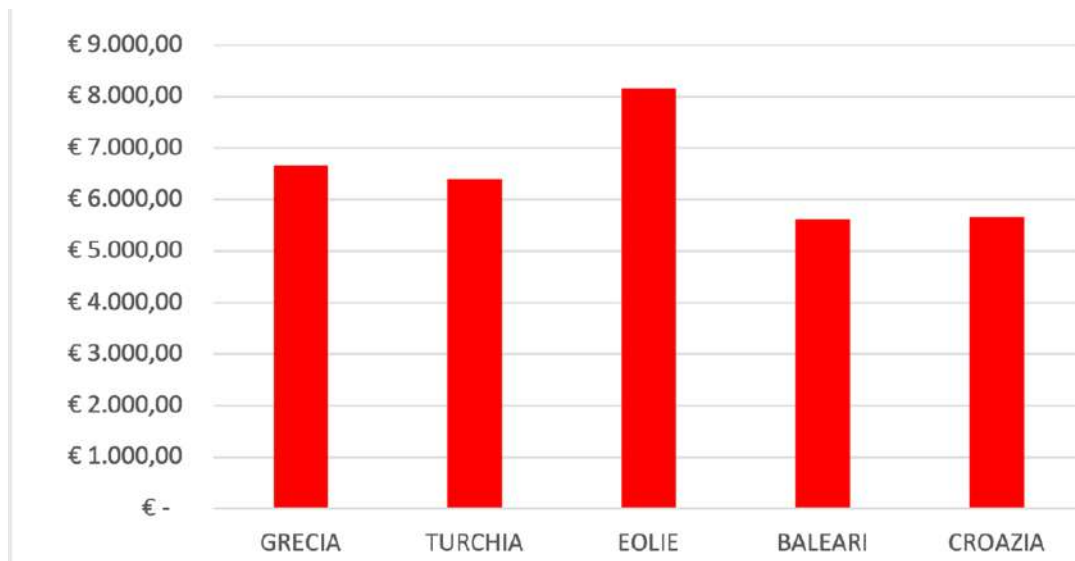


Figura 6.4 Panoramica del prezzo medio settimanale del charter di barche a vela e catamarani in Europa meridionale (in euro), calcolato su osservazioni di prezzo avvenute nel 2022.  
Fonte: elaborazione personale

### 6.3 Conclusioni

Il presente capitolo ha verificato economicamente le modalità con cui le principali variabili considerate dagli attori del charter influiscono sul relativo prezzo settimanale medio. Vi è però una variabile ancora non considerata, il cui cambiamento è altrettanto rilevante sul prezzo di charter e, di conseguenza, sulla resa dell'investimento di colui che noleggia l'unità: il numero di cabine di un'imbarcazione. Questo fattore rientra tra i campi filtrabili dei siti di prenotazione, dimostrando quanto per un cliente sia determinante la scelta di godere di maggiore comodità e costi più alti, oppure di una privacy ridotta a fronte di un risparmio.

## Capitolo 7. Il prospetto economico e l'analisi SWOT

In questo capitolo saranno presentati i risultati dell'analisi sinora condotta e il relativo impiego nella costruzione di un doppio prospetto di ricavi e costi. Alla base della costruzione dei due schemi vi è la volontà di indagare l'ottenimento di un profitto o di una perdita a valle dell'investimento nel charter di NL321 – Project H.

Immaginando due piani di durata differente, uno quinquennale e uno decennale, entrambi culminanti con la vendita del bene al valore residuo, si ottengono rispettivamente un profitto e una perdita. L'obiettivo del piano è quello di dimostrare economicamente le differenti soluzioni di investimento che il charter rappresenta, nonché i flussi di cassa ottenibili da questa soluzione. Oltre alle voci di ricavo si considerano tutte le voci di costo, opportunamente inserite nel prospetto secondo la logica contabile del conto economico riclassificato; infatti, il piano mira anche a mostrare la catena del valore del noleggio nautico e i relativi attori coinvolti (armatore, agenzia, skipper, ecc.).

Complementare al prospetto economico è l'analisi SWOT, a cui è dedicato il quinto paragrafo: un'analisi complessiva del progetto riassunta in uno schema unico, allo scopo di descrivere a parole quanto dimostrato economicamente dal piano di cui sopra.

### 7.1 La struttura

Lo schema scelto per redigere il prospetto, tale per cui risulti un buon indicatore circa la bontà dell'investimento, è quello del conto economico riclassificato a valore aggiunto, così come definito dai Principi Contabili Internazionali (Cerbioni et al., 2019).

Le voci di ricavo e di costo si sommano come rappresentato in figura 7.1, giungendo infine ad un utile o a una perdita. Lo schema permette di capire la natura delle voci di costo e di ricavo nell'ottica della catena del charter, considerando tutti gli attori e le attività economiche che ne fanno parte; inoltre è possibile valutare il peso di ogni voce sui vari risultati livello per livello.

Come scritto, il prospetto è doppio perché considera due diverse tempistiche dell'investimento. Nel primo caso l'arco temporale è di sei anni totali, il primo (anno 0) dedicato alla costruzione e i cinque successivi al noleggio effettivo, chiudendo l'investimento con la vendita dell'unità al suo valore residuo. Nella seconda ipotesi, di

undici anni complessivi, il charter dura dieci anni, terminando nuovamente con la vendita al valore residuo, che sarà minore considerando la maggiore svalutazione dovuta all'usura e all'obsolescenza del bene.

<b>CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO</b>	
	Ricavi operativi
±	Variazione delle rimanenze
-	Costi esterni (materie prime, semilavorati e servizi, ...)
=	<b>Valore aggiunto</b>
-	Costi per il personale
=	<b>MOL o EBITDA</b>
-	Costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni)
=	<b>MON o EBIT</b>
±	Proventi e oneri da attività finanziarie
-	Oneri finanziari
=	<b>Risultato ante imposte</b>
-	Imposte
=	<b>Utile di esercizio</b>

Figura 7.1 Schema di conto economico riclassificato a valore aggiunto utilizzato per il prospetto costi e ricavi (si veda appendice 3).  
Fonte: [www.studiofazzini.it](http://www.studiofazzini.it)

L'ipotesi di investimento considerata vede lo studio di design, nello specifico Nuvolari-Lenard autore di NL 321, in qualità di armatore: l'armatore è colui che ha sopportato i costi relativi alla costruzione del bene e che gode di un diritto di proprietà su di esso. Si è ipotizzato che l'armatore mantenesse la proprietà del bene senza venderlo ad un'agenzia, come spesso accade; l'agenzia è comunque presente in qualità di intermediaria tra il charterista e l'armatore, dove quest'ultimo è interessato ad ottenere la maggiore quota di profitto possibile.

Oltre all'agenzia si è considerato anche lo skipper, una figura spesso dipendente della stessa agenzia che manovra l'unità navale, occupandosi anche dell'ormeggio e delle attività accessorie fondamentali per mantenere la cura del bene. Il suo costo viene talvolta compreso e talvolta omesso dal prezzo di charter settimanale presente online, a discrezione del sito. Il cliente può generalmente decidere di optare per una vacanza senza skipper, qualora fosse in possesso della patente nautica e le dimensioni della barca lo



permettano; tuttavia, per natura di NL 321 e per il progressivo calare dei detentori di patente nautica, la scelta di ricorrere a uno skipper è verosimile.

All'aumentare degli attori coinvolti nella catena del valore del charter nautico, la quota di profitto dell'armatore viene via via erosa. È chiaro che in certi casi di charter, specie se vi sono coinvolte barche assai onerose e dedicate ad un target di fascia molto alta, il maggior numero di attori che fungono da intermediari tra il noleggiatore e il cliente finale (ad esempio broker nautici, manager, assistenti, agenzia, intermediari online, ecc.) modifica di molto la quota parte di guadagno incassata da ogni livello della catena.

Nel caso di un'unità di fascia easy luxury come il modello in analisi, si è considerata una catena costituita da pochi attori; i motivi principale sono dati da una maggiore semplicità di calcolo e dalla difficoltà nel ricavare con esattezza delle voci di costo veritiere, il che ha ridotto la possibilità di considerarne di ulteriori (per esempio, i costi di marketing e pubblicità, i costi di trasporto della barca, ecc.).

Si specifica, inoltre, che si costruisce il piano per un'unità di NL 321 a quattro cabine. Con questa ipotesi, si sono raccolti i prezzi medi di noleggio di modelli a tre e cinque cabine, per avere una panoramica più ampia sull'offerta attualmente presente considerando entrambe le ipotesi di numerosità. Si sono poi calcolate le medie dei prezzi condotti su tre e su cinque cabine, mantenendo distinti fino all'ultimo i modelli di barca a vela e di catamarano.

## 7.2 Le voci di ricavo

I ricavi si trovano nella parte più alta dello schema e sono caratterizzati da una doppia fonte: la prima è la vendita del modello, la seconda è il noleggio.

### 7.2.1 Il prezzo di vendita

Partendo dalla prima voce di ricavo, il risultato è dato da

$$P * Q$$

dove P rappresenta il prezzo di vendita ipotizzato per NL 321 e Q la quantità di unità vendute. In particolare, la variabile P non viene valorizzata fino all'anno t5, nella prima ipotesi di investimento, o fino a t10, nella seconda ipotesi; infatti, sono questi gli unici due

anni nei quali si realizza la vendita del modello da parte del suo armatore, Nuvolari-Lenard, ad un nuovo proprietario, conclusosi il charter.

All'anno  $t_0$   $P$  è ipoteticamente pari a € 1,1 milioni, il prezzo che avrebbe il bene appena conclusa la sua costruzione, da nuovo. La fascia di prezzo ipotizzata va da un minimo, pari al costo di costruzione del bene di € 895mila (per il dettaglio delle voci di costo si veda il paragrafo 7.3), a un massimo, pari alla media dei prezzi dei modelli di benchmark di fascia easy luxury più simili, descritti nel terzo capitolo. In particolare, i catamarani a motore di fascia più alta si attestano a € 1,1 milioni, mentre i catamarani a vela si aggirano tra € 800mila e 900mila; considerando le specifiche tecniche di NL 321, tra cui il suo rappresentare una novità nel mercato e la necessità di applicare un markup medio del 20%, si è scelto  $P$ .

In  $t_5$ ,  $P$  è pari al prezzo iniziale del bene meno il deprezzamento dovuto all'usura nel tempo, in seguito al noleggio: tenendo conto di una svalutazione media del 20% dopo il primo anno di charter e di una svalutazione successiva del 3% negli anni a seguire,  $P$  di vendita corrisponde a € 803.152 in  $t_5$  e a € 689.694 in  $t_{10}$ .

### *7.2.2 Ricerca dei prezzi medi settimanali di charter*

I ricavi stagionali provenienti dal noleggio sono pari a

$$(n * p * s) + (k * s)$$

e dipendono dalle seguenti variabili:

- $n$ , il numero di unità nolggiate a stagione, fissate a 1 poiché una è la barca prodotta nell'arco dell'investimento;
- $p$ , il prezzo medio stagionale settimanale;
- $s$ , il numero di settimane di noleggio a stagione;
- $k$ , lo stipendio settimanale dello skipper, fissato ad una media di € 100 al giorno, dato frutto delle ricerche su numerose piattaforme di prenotazione e dell'esperienza degli esperti intervistati.

Il totale annuale è dato dalla somma dei totali stagionali.

Si noti che, nel piano ipotizzato, il numero di settimane di charter è a zero nell'anno zero, dedicato alla sola costruzione della barca; il numero cresce verosimilmente di anno in anno nell'ipotesi di un graduale apprezzamento del modello da parte del mercato.

La voce più interessante è p, il prezzo medio stagionale per il charter; per ricavare un dato veritiero è stato necessario identificare un prezzo medio settimanale del charter nel mercato del Mediterraneo, come mostrato nell'allegato 2. A questo scopo, si sono eseguite circa 250 osservazioni di prezzi medi settimanali di charter filtrando i risultati degli aggregatori di offerta online citati nel capitolo precedente perché contenenti un numero e una varietà di modelli adatta all'indagine; inoltre, tali siti offrono un filtro delle ricerche utile a scremare di molto la vastità dei risultati, sulla base delle variabili lunghezza, anno di produzione, numero di cabine (tre oppure cinque), nonché naturalmente meta di destinazione e periodo di prenotazione.

Le osservazioni differiscono tra una ventina di modelli di monomarani e catamarani, charterizzati in cinque Paesi target d'indagine durante l'anno, suddiviso in quattro stagioni per rispettare l'andamento stagionale dei prezzi. Il calcolo della media tra le relative medie nazionali ha condotto alla media europea di vela e di catamarano; successivamente, calcolando la media dei prezzi dei due modelli, si sono ottenuti i quattro prezzi medi stagionali di un modello ibrido. Ognuno dei quattro numeri è stato aumentato del 15%, in linea con le osservazioni di prezzo del più costoso charter di catamarani a motore. In ultimo, si precisa che a partire dall'inizio del quinto anno sino al decimo, il prezzo settimanale del noleggio è stato ridotto del 13%, in linea con la riduzione media del costo del charter all'aumentare degli anni di vita dell'imbarcazione (si riveda il paragrafo 6.2.3). I risultati hanno portato ai prezzi riportati nel piano.

### 7.3 Le voci di costo

Le voci di costo si trovano dopo i ricavi e si distinguono tra costi monetari, costi non monetari e imposte. Come da schema, la sottrazione tra il totale dei ricavi e i costi monetari determina il margine operativo lordo, o primo margine; a questo si sottraggono i costi non monetari, per arrivare al reddito operativo lordo; infine, si sottraggono le imposte e si raggiunge il reddito operativo netto, utile o perdita.

#### 7.3.1 I costi monetari

La prima voce di costo monetario è rappresentata dai costi della produzione, composti dalle seguenti voci:

- il costo del *bill of materials*, ovvero il totale dei materiali di costruzione di una unità;
- i costi di manifattura, ovvero delle ore lavoro necessarie per la costruzione di una unità;
- il costo degli stampi;
- il costo degli strumenti per la produzione CFM, un particolare tipo di produzione dello scheletro dell'unità;
- il costo degli strumenti per GPR e assemblaggio;
- il costo per i prodotti e i processi necessari alla progettazione tecnica del modello.

I costi sopra citati sono tutti diretti, perché legati alla condizione di effettiva produzione del modello NL 321. Alcune componenti sono variabili, poiché dipendono dalla quantità di singole unità prodotte, come il costo dei materiali e le ore lavoro; al contrario, altre componenti sono fisse perché comportano un esborso una tantum e invariato, come i costi legati agli strumenti di progettazione. Si distinguono i costi legati agli stampi, che si valorizzano a € 290mila se il numero di barche prodotte è minore di 10 o a € 425mila se maggiore. Trattandosi della prima produzione in assoluto, nel piano si sono valorizzate tutte le voci, ma nell'ottica di aumentare le unità va tenuto conto della natura dei costi.

La seconda voce di costo monetario corrisponde ai costi di ormeggio, refit&repair e di assicurazione, servizi legati al noleggio che si ipotizzano essere a carico del noleggiatore (e dell'armatore in questo caso). Il costo di ormeggio medio, relativo allo stazionamento dell'imbarcazione in un porto, è compreso tra € 200 e € 270 annuali al metro, il che si traduce in circa € 3760 all'anno. Le spese di refit&repair annuali, riferite al mantenimento e all'eventuale riparazione dell'unità a valle di piccoli danni per l'usura, sono state stimate ad una media di € 5000 annuali. In ultimo, anche le spese annuali di assicurazione corrispondono in media a € 5000. Questi dati sono stati suggeriti dallo studio di NL 321, che, in base alle caratteristiche tecniche e dimensionali di NL 321, ha fornito le stime.

Infine, si considera tra i costi monetari anche la commissione dovuta all'agenzia di charter; nello scenario ipotizzato infatti, Nuvolari-Lenard si affida ad un'agenzia per la gestione vera e propria del noleggio e per la ricezione di un pubblico target. In media, la commissione richiesta corrisponde al 15% del prezzo settimanale del charter, percentuale che si detrae dal guadagno dell'armatore e viene dunque contata come costo.

### 7.3.2 I costi non monetari e le imposte

La voce di costo non monetario presente nel piano corrisponde all'ammortamento; nell'ipotesi di una copertura dell'ammortamento in cinque anni, si valorizza la quota da t1 a t5, gli anni in cui si verifica l'utilizzo del bene. Per il calcolo della voce di costo si è scelto di utilizzare il metodo di ammortamento a quote decrescenti; seppur meno utilizzato rispetto a quello a quote costanti, questo criterio è tipico dei beni che subiscono un maggior decremento di valore nei primi anni di impiego, quali, per esempio, le imbarcazioni. Ciò presuppone che le immobilizzazioni cedano all'impresa una maggiore utilità nei primi esercizi di vita rispetto ai successivi, grazie ad una maggiore efficienza tecnica, per poi dover sopportare un aumento dei costi di manutenzione.

Ipotizzando un ammortamento completato in cinque anni, la quota di ammortamento annuale è pari a

$$(C * a) / A$$

dove le variabili corrispondono ai seguenti dati:

- C, il totale dei costi di produzione, gli € 895.000 sopra citati;
- A, i periodi di ammortamento non ancora trascorsi, che passeranno da 5 anni ad 1 anno dal periodo t1 al periodo t5;
- A, la somma dei periodi di ammortamento non ancora trascorsi da t1 a t5, ovvero 15.

Infine, si considerino le imposte statali. Al reddito operativo lordo annuo è necessario sottrarre una quota corrispondente al suo 22%.

### 7.4 Il Reddito Operativo Netto e le relative implicazioni

Come si evince dalla struttura del piano, il reddito operativo netto annuale è il risultato delle operazioni che seguono. In primo luogo, si sottrae al valore della produzione, ovvero i ricavi, il totale dei costi monetari, ottenendo così il primo margine, o margine operativo lordo; a questo si sottraggono i costi non monetari, ricavando prima il reddito operativo lordo (comprendente le imposte) e poi, sottratte le tasse, quello netto. La somma dei redditi netti annuali costituisce il risultato dell'investimento.

Si calcolano, rispettivamente, una perdita di € 347.197,10 nel primo piano e un profitto di € 306.670 nel secondo. Il confronto tra i due scenari mostra che l'unica soluzione in grado di garantire un profitto, dovuto esclusivamente al charter e alla vendita del bene al

valore residuo, è la seconda: il noleggio di dieci anni e la vendita del bene ad un prezzo pari a poco meno del 60% del prezzo iniziale è profittevole, a differenza di un charter quinquennale e di una vendita a un prezzo poco più del 30% inferiore al prezzo iniziale. I cinque anni sono infatti troppo pochi per vedere un vero guadagno dal noleggio, soprattutto considerando che il modello necessita di alcuni anni prima di diffondersi ed essere apprezzato dalla fascia target, abituata a imbarcazioni più classiche.

È doveroso sottolineare che il costo di costruzione di NL 321 è molto più alto rispetto al profitto ottenibile, dunque sproporzionato in termini di possibilità di pareggiare l'esborso iniziale con le quote settimanali del noleggio e il prezzo di vendita del bene. In una situazione reale, il costruttore-armatore non può permettersi di destinare nell'immediato una somma di € 895mila alla costruzione di un modello, senza gravare pesantemente sul bilancio; dovrà, verosimilmente, ricorrere ad un finanziamento elargito da finanziatori oppure da un istituto di credito, come una banca. Immaginando di percorrere la seconda ipotesi, si immagina che il tasso percentuale di crescita del finanziamento sia del 5%, per un prestito decennale: dopo dieci anni, la somma da restituire sarà pari a € 1.159.065,90, ipotizzando dieci rate annuali e gli interessi.

In aggiunta, si è scelto di valutare la criticità del piano attraverso tre indici normalmente utilizzati in ambito aziendale per valutare l'andamento dell'intera organizzazione; considerando, per ipotesi, Nuvolari-Lenard come l'azienda in questione e la gestione del modello NL 321 come sua unica attività, gli indici indicheranno se intraprendere o meno una scelta d'investimento.

Il primo di questi è il ROI (*Return on Investments*), che indica approssimativamente la bontà di un investimento dividendo il reddito operativo (al netto delle imposte) per il capitale investito; il risultato viene poi moltiplicato per 100 per ottenere la percentuale di ritorno sull'investimento. Escludendo dal calcolo il piano quinquennale che conduce addirittura ad un reddito netto negativo e considerando solo il piano decennale, si prende in esame l'investimento totale alla fine della restituzione del finanziamento: l'indice risulta

$$\text{ROI} = \text{€ } 306.678 / \text{€ } 1.159.065,90 = 0,26$$

$$\text{ROI \%} = 26\%$$

Un ROI minore di 0, o minore di 1 se visto in percentuale, è ovviamente indicatore di una perdita; infatti, gli investimenti compiuti non conducono a un guadagno tale da coprire la somma investita.

Un indicatore più interessante è il ROS (*Return on Sales*), che denota l'incidenza dei ricavi sul reddito operativo. In questo caso è possibile valutare quanto il charter insieme alla vendita rendano effettivamente a Nuvolari-Lenard. Si noterà che l'attività, almeno nel breve periodo, non risulta così redditizia a fronte degli alti costi di produzione e manutenzione del bene, specie con una sola unità a disposizione. Il ROS si calcola come quoziente tra il reddito operativo (al netto delle imposte) e i ricavi di vendita; considerando solo il piano decennale, dove il reddito netto è positivo, l'indice è pari a

$$\text{ROS} = \text{€ } 306.678 / \text{€ } 3.288.618,26 = 0,093$$

Un ROS che si attesta vicino a zero segnala che la capacità di generare ricavo si limita alla sola copertura dei costi.

Con queste premesse, il piano non riflette un modello di business economicamente sostenibile.

## 7.5 Conclusione

Considerati i risultati dei piani e la necessità di coprire un investimento iniziale, occorre valutare delle soluzioni alternative, le cui conseguenze devono essere studiate con attenzione e riviste sul piano economico.

Osservando gli indici sopracitati, è chiaro che le uniche alternative per aumentare il profitto sono la riduzione dei costi di produzione e l'aumento dei ricavi provenienti da attività legate all'uso dell'imbarcazione. Si possono valutare tre alternative principali: dei cambiamenti di tipo progettuale sulla struttura di NL 321, il contenimento dei costi di costruzione e la ricerca di soluzioni di investimento alternative al charter.

Le modifiche strutturali al modello riguardano il numero di cabine, la variabile chiave di natura progettuale in grado di modificare il prezzo del charter in maniera consistente. Una valida soluzione potrebbe essere quella di aumentare il numero di cabine, dalle quattro ipotizzate a circa sei o sette, in modo da accogliere un maggior numero di clienti e trarre più profitto economico. La detta variazione potrebbe, però, incidere sul target

individuato: da un nucleo ristretto e altamente benestante, desideroso di relax e privacy, si passerebbe ad un gruppo più numeroso composto da persone con una minore sensibilità al lusso e necessità di budget. La valutazione del target resta fondamentale per capire se e come modificare il prezzo del charter nonché le destinazioni economiche sulle quali investire. Certo è che una revisione del numero di cabine e della relativa grandezza rispetto ai metri totali della barca, circa 16, potrebbe rendere l'unità più remunerativa.

Per quanto concerne la limitazione dei costi di produzione, si potrebbe agire sul costo dei materiali costruttivi a livello di bill of materials, scegliendo alternative più economiche. Questa decisione dovrebbe essere valutata con attenzione, dipendendo da essa molteplici caratteristiche dell'unità, quali la sua sicurezza, le specifiche qualitative e, di non minore importanza, la sostenibilità. In alternativa, si potrebbe valutare di agire sul motore del modello, riducendolo di dimensioni e scegliendone uno più economico; al contrario, aumentandone le dimensioni si potrebbe richiedere un maggiore prezzo di noleggio.

In aggiunta, sarebbe opportuno studiare le voci di costo soggette ad economie di scala e valutare la produzione di più unità tali da abbassare i costi di produzione rendendoli sostenibili, a fronte di un maggiore guadagno fornito dall'impiego di più imbarcazioni; ne sono un esempio i costi fissi, in particolare i costi per gli stampi.

Infine, è possibile valutare soluzioni di investimento alternative alla sola charterizzazione per periodi brevi, come il boat&breakfast, il noleggio monocabina o il noleggio a lungo termine. La prima soluzione consente di alzare il prezzo del charter giornaliero variando più clienti anche nell'arco di una sola settimana; questi sarebbero dunque disposti a pagare un prezzo maggiore, alloggiando per meno tempo nell'unità e godendo della qualità di un servizio di qualità e diverso dalla concorrenza. Così come nell'ipotesi del boat&breakfast, anche nel caso del noleggio monocabina è applicabile un prezzo di charter maggiorato a livello di singolo posto letto o di cabina doppia. Entrambe le opzioni potrebbero essere applicate solo in determinati periodi dell'anno, preferibilmente in bassa e media stagione, nell'eventualità in cui sia necessario coprire delle mancate prenotazioni di charter settimanale.

In alternativa, il noleggio a lungo termine associato a servizi aggiuntivi di lusso, quali ad esempio uno chef di bordo e un'hostess, oltre allo skipper, potrebbero garantire sia un



maggior prezzo di noleggio sia una sicurezza economica e organizzativa data dalla copertura delle settimane dedicate al noleggio.

## Conclusione

Mentre in passato la nautica da diporto era un'attività riservata solo a una piccola parte della società, al giorno d'oggi la possibilità di condurre un'esperienza più o meno lunga su una barca è diventata una priorità per un'ampia fascia della popolazione. Negli ultimi anni l'industria nautica ha conosciuto una crescita notevole a livello internazionale e l'Italia ne è diventata leader mondiale. Sebbene una parte significativa della produzione cantieristica italiana sia destinata all'esportazione, il mare italiano e in generale il Mediterraneo costituiscono una risorsa per gli attori della nautica e del charter.

Il presente lavoro ha cercato di illustrare nei suoi vari aspetti una soluzione di investimento nautico, basata audacemente su un modello ancora non esistente. Si è cercato di immaginare NL 321 nel mercato, inserendolo in una nicchia di unità ibride ad oggi quasi del tutto priva di competitor, ma allo stesso tempo alla ricerca di un target di consumatori adatto, attualmente tipicamente abituato ad un'offerta più statica e consolidata nel tempo.

Il risultato conclusivo della ricerca ha dimostrato che, secondo le ipotesi iniziali, la caratterizzazione del modello in analisi e la successiva vendita non rappresentano una scelta di investimento in grado di garantire un profitto, almeno nell'arco di dieci anni. L'analisi ha anche condotto ad un quadro generale del mercato del charter nelle principali destinazioni affacciate al Mediterraneo, con risultati di ricerca che costituiscono un solido punto di partenza per ulteriori indagini.

Le possibilità di modificare i dati di partenza e di mantenere il core del business model, rappresentato dal charter, sono diverse, ma tutte strettamente dipendenti dalla ricerca di un target di consumatori disposto a destinare un alto budget al noleggio. I costi legati a questo tipo di imbarcazione riflettono esigenze di costruzione e di posizionamento in un mercato di fascia alta, legato a destinazioni ricercate.

Sebbene il presente elaborato abbia indagato nel dettaglio le caratteristiche dell'offerta del noleggio, uno studio parimenti approfondito sul lato della domanda condotto sulla base delle caratteristiche più peculiari dell'imbarcazione analizzata, condurrebbe alla definizione di un possibile target di consumatori adatto.

A questo proposito, un interessante spunto di riflessione e di ricerca è rappresentato dal concetto dello *slow tourism*, o turismo lento: il termine fa riferimento a una innovativa

modalità di vivere una vacanza, in contrapposizione con i frenetici ritmi vitali che contraddistinguono la vita quotidiana di molti. Il turismo lento si basa sulla bellezza di visitare una nuova località in maniera non organizzata, soffermandosi sulle peculiarità tipiche della meta, quali la natura, i cibi, la cultura, scoprendole quasi per caso. Lo scopo di questo tipo di esperienza è quello di vivere a pieno l'essenza locale, nell'ottica del turismo esperienziale, nel pieno rispetto della natura e della popolazione del luogo, scegliendo mezzi sostenibili per tutelare l'ambiente visitato (Legambiente Turismo, 2020).

NL 321 - Project H potrebbe rappresentare un'ottima soluzione in questi termini, prestandosi a fungere da mezzo di trasporto di alto livello, adatto a viaggiare di porto in porto lentamente e in maniera rispettosa dell'ecosistema locale marittimo. La barca diventerebbe, dunque, essenza stessa di un'esperienza turistica immersiva di massima qualità, nella quale il servizio luxury e la passione per le bellezze locali si uniscono in un'esperienza resa possibile dal charter.

Questo, pertanto, è uno dei fronti che si presta in maggior modo ad un approfondimento futuro, finalizzato ad ampliare le prospettive di utilizzo del modello di Nuvolari-Lenard.

Nonostante i limiti di questo studio, i risultati ottenuti si sono rivelati cruciali nel rispondere al quesito principale che si è voluto indagare, volto a comprendere il mercato del charter e le possibilità presenti e future che offre questa nicchia di mercato, tanto complessa quanto affascinante e preziosa per la nostra economia.

# Appendice

## Allegato 1. Benchmark di mercato

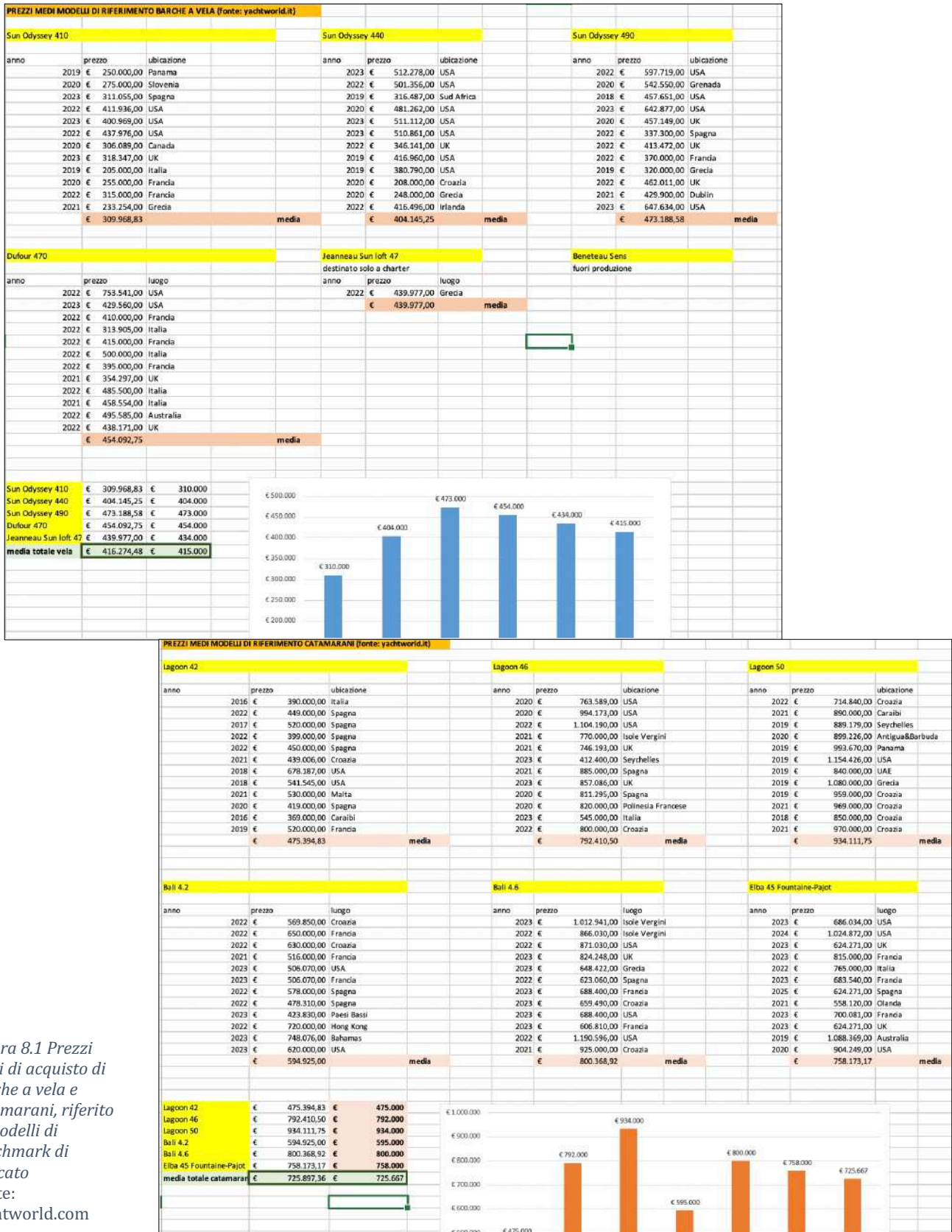


Figura 8.1 Prezzi medi di acquisto di barche a vela e catamarani, riferito ai modelli di benchmark di mercato  
Fonte: yachtworld.com



Figura 8.2 Prezzi medi di acquisto di catamarani a motore, riferito ai modelli di benchmark di mercato  
Fonte: yachtworld.com

PREZZI MEDI MODELLI DI RIFERIMENTO (fonte: yachtworld.it)		
	non approssimato	approssimato per ec.
media totale vela	€ 416.274,48	€ 415.000
media totale catamarani	€ 725.897,36	€ 725.667,00
media totale catamarani a motore	€ 830.515,32	€ 830.500,00
media tot	€ 657.562,39	€ 657.055,67

Figura 8.3 Prezzi medi di acquisto di dei modelli di benchmark di mercato  
Fonte: yachtworld.com



MEDIA TOTALE VELA 3 E 5 CABINE		tutto stagionale		MEDIA TOTALE CATAMARANO 3 E 5 CABINE		tutto stagionale	
VELA 3	VELA 5			CATAMARANO 3	CATAMARANO 5		
MEDIA (COME FOSSERO 4 CABINE)		4 prezzi		MEDIA (COME FOSSERO 4 CABINE)		4 prezzi	
<b>MEDIA VELA 3 E 5 CABINE</b>		<b>bassa stagione</b>	<b>media stagione</b>	<b>alta stagione</b>	<b>altissima stagione</b>	<b>media vela per Paese</b>	<b>media catamarano per Paese</b>
Grecia 3	€ 1.746,67	€ 2.970,00	€ 6.379,33	€ 6.161,33	€ 2.043,00	€ 6.834,67	€ 8.499,33
Grecia 5	€ 3.584,67	€ 2.963,00	€ 7.284,33	€ 8.592,33	€ 7.160,67	€ 5.625,33	€ 10.865,33
GRECIA	€ 2.664,17	€ 2.970,00	€ 6.831,83	€ 7.376,83	€ 4.601,83	€ 6.230,00	€ 9.652,33
Turchia 3	€ 2.338,33	€ 4.589,00	€ 5.300,00	€ 5.996,67	€ 4.578,67	€ 5.648,67	€ 7.800,00
Turchia 5	€ 3.803,67	€ 5.470,33	€ 6.820,33	€ 7.070,33	€ 6.233,33	€ 7.989,67	€ 8.903,33
TURCHIA	€ 3.071,00	€ 5.029,67	€ 6.060,17	€ 6.535,50	€ 5.406,00	€ 6.519,17	€ 8.351,67
Eolie 3	€ 3.274,00	€ 3.448,00	€ 4.167,00	€ 6.299,33	€ 6.478,33	€ 7.513,33	€ 10.146,33
Eolie 5	€ 3.954,67	€ 4.663,00	€ 7.141,67	€ 7.629,67	€ 7.781,67	€ 9.448,33	€ 14.447,00
EOIE	€ 3.614,33	€ 4.055,50	€ 5.654,33	€ 6.964,50	€ 7.130,00	€ 8.480,83	€ 12.296,67
Baleari 3	€ 2.963,33	€ 3.571,00	€ 5.490,33	€ 6.423,33	€ 3.083,00	€ 2.980,33	€ 7.876,33
Baleari 5	€ 3.788,67	€ 4.698,00	€ 5.053,67	€ 6.980,00	€ 2.727,67	€ 4.195,67	€ 7.718,00
BALEARI	€ 3.376,00	€ 3.834,50	€ 5.277,00	€ 6.701,67	€ 2.905,33	€ 3.586,00	€ 7.797,17
Croazia 3	€ 2.448,33	€ 2.218,00	€ 4.577,67	€ 4.303,33	€ 1.572,67	€ 2.358,00	€ 5.410,00
Croazia 5	€ 2.680,67	€ 2.749,00	€ 5.571,67	€ 5.308,67	€ 5.663,67	€ 6.594,67	€ 11.233,00
CROAZIA	€ 2.564,50	€ 2.483,50	€ 5.074,67	€ 4.806,00	€ 3.618,17	€ 4.476,33	€ 8.321,50
<b>media europea vela</b>	€ 3.058,00	€ 3.674,63	€ 5.879,60	€ 6.475,50	<b>media europea cat</b>	€ 4.732,27	€ 5.858,87
(4 cabine)					(4 cabine)		€ 9.283,87
<b>MEDIA STAGIONALE VELA E CAT</b>		<b>bassa stagione</b>	<b>media stagione</b>	<b>alta stagione</b>	<b>altissima stagione</b>		
media europea vela	€ 3.058,00	€ 3.674,63	€ 5.879,60	€ 6.475,50			
media europea cat	€ 4.732,27	€ 5.858,87	€ 9.283,87	€ 13.048,08			
<b>media stagionale</b>	€ 3.895,13	€ 4.766,75	€ 7.581,73	€ 9.762,29			
<b>VOC DEFINITIVE</b>		<b>Prezzi aumentati del 15% perché influenzati dal catamarano a motore</b>					
media stagionale	€ 3.895,13	€ 4.766,75	€ 7.581,73	€ 9.762,29			
15% in più	€ 4.479,40	€ 5.481,76	€ 8.718,99	€ 11.226,64			
<b>media stagionale</b>	€ 4.479,40	€ 5.481,76	€ 8.718,99	€ 11.226,64			

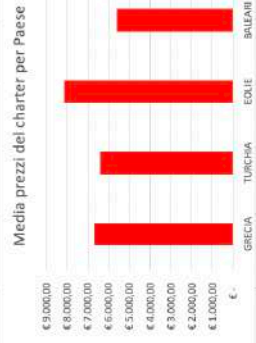


Figura 8.6 Media dei prezzi di charter settimanali per vela e catamarano a 3 e 5 cabine, nel Mediterraneo.

Allegato 3. Doppio prospetto economico di ricavi e costi

	2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		TOTALE	
	media	alla	media	alla	media	alla	media	alla	media	alla	media	alla	media	alla	media	alla	media	alla		
<b>RICAVI</b>																				
1	Nomine di unità vendute																			
2	Numero di unità prodotte																			
3	Prezzo medio stagionale sott.																			
4	Stipendio (700 € f. settimane)																			
5	Totale stagionale																			
6	Totale annuale																			
<b>RICAVI</b>	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €	289.952,06 €
<b>Costi</b>																				
7	Costo della produzione																			
8	Materie prime e sottoprodotto																			
9	Salari di maniffattura																			
10	Strumenti per produzione CFM																			
11	Strumenti per produzione e assaggio																			
12	Prodotti e servizi per progettazione																			
13	Totale annuale																			
14	Drenaggio, vettibranti, assicurazione																			
15	Omaggio medio annuale																			
16	Assicurazione																			
17	Totale annuale																			
18	Commissione media																			
19	Commissione media																			
20	Sottilezza noliaggio a stagione																			
21	Totale annuale																			
22	COSTI																			
23	MARGINE OPERATIVO LORDO																			
24	Anno di lavoro																			
25	Costo produzione																			
26	Costo ammortamento non ancora dec.																			
27	Totale anni																			
28	Totale																			
29	BENEDIZIONE OPERATIVO LORDO																			
30	Imposte (22%)																			
31	Totale																			
32	UTILE DI ESERCIZIO																			
33	Totale																			

Figura 8.7 Prospetto economico di ricavi e costi, quinquennale.



Rivista	Anno 3			Anno 4			Anno 5			TOTALE
	base	media	diff. sistema	base	media	diff. sistema	base	media	diff. sistema	
<b>Ricavi</b>										
<b>PAO</b>										
Numero di copie (P = 4 (1 x 1 + 1))										
Prezzo per copia (P = 4 (1 x 1 + 1))										
Totale	4.078,40 €	5.481,76 €	8.778,88 €	4.078,40 €	5.481,76 €	8.778,88 €	4.078,40 €	5.481,76 €	8.778,88 €	801.152 €
<b>Neoggio</b>										
Numero di arca neoggio										
Prezzo medio neoggio (costo)										
Stipendio (70% di neoggio)										
Totale neoggio**	22.207,20 €	28.272,34 €	87.285,00 €	22.207,20 €	28.272,34 €	87.285,00 €	22.207,20 €	28.272,34 €	87.285,00 €	207.000,00 €
<b>RICAVI</b>										
Numero di arca prodotta										
Costo di manifattura										
Stipendio (70% di ricavi)										
Stipendio per CNP e neoggio										
Prodotto in processo per neoggio										
Totale ricavi	896.000,00 €	1.091.000,00 €	1.790.000,00 €	896.000,00 €	1.091.000,00 €	1.790.000,00 €	896.000,00 €	1.091.000,00 €	1.790.000,00 €	13.700,00 €
<b>Costi</b>										
Commissione agente										
Commissione media										
Stipendio medio annuo										
Stipendio medio annuo										
Totale costi	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	13.700,00 €
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>										
Ammortamento										
Ammortamento (80% di ricavi)										
Ammortamento (20% di ricavi)										
Totale	22.207,20 €	28.272,34 €	87.285,00 €	22.207,20 €	28.272,34 €	87.285,00 €	22.207,20 €	28.272,34 €	87.285,00 €	207.000,00 €
<b>REDDITO OPERATIVO LORDO</b>										
Imposte (25%)										
Totale	5.551,80 €	7.068,09 €	21.821,25 €	5.551,80 €	7.068,09 €	21.821,25 €	5.551,80 €	7.068,09 €	21.821,25 €	53.550,00 €
<b>UTILE DI ESERCIZIO</b>										
Totale	890.448,20 €	1.062.931,61 €	1.702.718,75 €	890.448,20 €	1.062.931,61 €	1.702.718,75 €	890.448,20 €	1.062.931,61 €	1.702.718,75 €	13.163,00 €

Figura 8.8 Prospetto economico di ricavi e costi, decennale.

## Bibliografia

(Alcover et al. 2011) Alcover et al., 2011, The yachting charter tourism swot: a basic analysis to design marketing strategies [online], *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, Volume 6, Number 3, Winter 2011, pp. 111-134. [Consultato il 23 marzo 2022]. Disponibile da: [file:///C:/Users/asus%20rx571/Downloads/251-Article%20Text-433-1-10-20210327%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/asus%20rx571/Downloads/251-Article%20Text-433-1-10-20210327%20(1).pdf)

(Alcover et al., 2011) (2) Alcover, A., Alemany, M., Jacob, M., Paveras, M., García, A., Martínez-Ribes, L., 2011, *The economic impact of yacht charter tourism on the Balearic economy*, *Tourism Economics*, pp. 625-638

(Alshuqaiqi et al., 2019) Alshuqaiqi A., Irwana S.O., 2019, *Causes and Implication of Seasonality in Tourism*, *Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, pp. 1480-1485

(Andriotis, 2005) Andriotis, K. 2005, *Seasonality in Crete: problem or way of life?*, *Tourism Economics*, Vol 11, pp. 207-224

(Assolombarda, 2020) Assolombarda, 2020, Rapporto ICE 2019 - 2020. L'Italia nell'economia internazionale. [online], Assolombarda. [Consultato il 16 febbraio 2022]. Disponibile da: [https://www.assolombarda.it/centro-studi/rapporto-ice-2019-2020-litalia-nelleconomia-internazionale#:~:text=Nel%202019%20l'export%20italiano,pari%20al%2024%2C9%25\).](https://www.assolombarda.it/centro-studi/rapporto-ice-2019-2020-litalia-nelleconomia-internazionale#:~:text=Nel%202019%20l'export%20italiano,pari%20al%2024%2C9%25).)

(Baldinelli, 2017) Baldinelli W., 2017, Boat and breakfast, il primo esperimento è su un catamarano [online], *La Nuova Sardegna*. [Consultato il 24 gennaio 2022]. Disponibile su: <https://www.lanuovasardegna.it/olbia/cronaca/2017/08/04/news/boat-and-breakfast-il-primo-esperimento-e-su-un-catamarano-1.15697180>

(Banca Centrale Europea, 2021) Banca Centrale Europea Eurosystem, 2021, Perché al momento l'inflazione è così elevata? [online], *Banca Centrale Europea*. [Consultato il 9 febbraio 2022]. Disponibile da: [https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high\\_inflation.it.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.it.html)

(BCE, 2021) Banca Centrale Europea Eurosystem, 2021, Perché al momento l'inflazione è così elevata? [online], *Banca Centrale Europea*. [Consultato il 9 febbraio 2022]. Disponibile da: [https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high\\_inflation.it.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.it.html)

(Callen, 2020) Callen, T., 2020, Gross Domestic Product: An Economy's All [online], International Monetary Fund. [Consultato il 10 febbraio 2022]. Disponibile da: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/gdp.htm>

(Callen, 2020) Callen, T., 2020, Gross Domestic Product: An Economy's All [online], International Monetary Fund. [Consultato il 10 febbraio 2022]. Disponibile da: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/gdp.htm>

(Candela et al., 2014) Candela G., Figini P., 2014, *Economia del turismo e delle destinazioni*, seconda edizione, McGraw-Hill, Milano, pp. 200-207

(Caragnano et al., 2021) Caragnano, R., Napoli G., Parisi, D., Sacchetti, L., 2021, *Nautica da diporto. Disciplina amministrativa e fiscale*, Maggioli Editore.

(Cazzaniga, Francesetti, 2005) Cazzaniga Francesetti, D., 2005, *Struttura e problemi dei cantieri commerciali e da diporto*, Franco Angeli.

(Cerbioni et al., 2019) Cerbioni, F., Cinquini, L., Sostero, U., 2019, *Contabilità e Bilancio*, Milano, Mc Graw Hill.

(Checchinato, 2019) Checchinato, F., a cura di, 2019, *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*, Wolters Kluwer, Trento.

(Cluster Lombardo Mobilità, 2015) Cluster Lombardo Mobilità, 2015, Industria nautica [online], Cluster Lombardo Mobilità, p. 10. [Consultato il 17 febbraio 2022]. Disponibile da: <https://www.clusterlombardomobilita.it/wp-content/uploads/2015/12/G-151019-Quadraro-nautica.pdf>

(Commissione Europea, 2022) European Commission, Economic forecast for Italy [online], European Commission, 2022. [Consultato il 10 febbraio 2022]. Disponibile da: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/italy/economic-forecast-italy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/italy/economic-forecast-italy_en)

(Dunlap et al., 2020) Dunlap, T., Wagner, D., Scavo F., 2020, Coronavirus impact index by industry [online], Computer Economics. [Consultato il 15 febbraio 2021]. Disponibile da: <https://www.computereconomics.com/article.cfm?id=2788>

(Confindustria Nautica, 2020) Confindustria Nautica, 2020, Analisi del mercato per l'anno 2020 – Edizione 42, [online], Fuoricentro Studio, Prato, p. 13. [Consultato il 24 gennaio 2022]. Disponibile da: <https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/>

(Confindustria Nautica, 2020) Confindustria Nautica, 2020, Analisi del mercato per l'anno 2020 – Edizione 42, [online], Fuoricentro Studio, Prato, p. 13. [Consultato il 24 gennaio 2022]. Disponibile da: <https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/>

(Confindustria Nautica, 2020) Confindustria Nautica, 2020, Trend di mercato 2020/2021, [online], Fuoricentro Studio, Prato, p. 13. [Consultato il 24 gennaio 2022]. Disponibile da: <https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/>

(Confindustria Nautica, 2020) Confindustria Nautica, 2020, *Trend di mercato 2020/2021*, Fuoricentro Studio, Prato, p. 13. [Consultato il 24 gennaio 2022]. Disponibile da: <https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/>

(Dunlap et al., 2020) Dunlap, T., Wagner, D., Scavo F., 2020, Coronavirus impact index by industry [online], Computer Economics. [Consultato il 15 febbraio 2021]. Disponibile da: <https://www.computereconomics.com/article.cfm?id=2788>

(Erin, 2015) Erin, 2015, Affordable Sailing: What to Expect on a Cabin Charter Sailing Trip, Never Ending Voyage, [Consultato il 15 giugno 2022], Disponibile da: <https://www.neverendingvoyage.com/cabin-charter-sailing-trip-intersailclub/>

(European Commission, 2022) European Commission, 2022, Economic forecast for Italy [online], European Commission. [Consultato il 10 febbraio 2022]. Disponibile da: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/italy/economic-forecast-italy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/italy/economic-forecast-italy_en)

(Fahy e Jobber, 2019) Fahy, J., Jobber, D., 2019, *Fondamenti di marketing*, McGraw-Hill Education, Milano, p. 196

(Favro et al., 2016) Favro, S., Horak, S., Marusic, Z., 2006, Competitiveness of Croatian Nautical Tourism [online], tratto da *Tourism in Marine Environments*, Cognizant Comm. Corp, Vol. 3, n. 2, pp. 145-161, [Consultato il 1 maggio 2022]. Disponibile da: <file:///C:/Users/asus%20rx571/Downloads/CompetitivenessofCroatianNauticalTourismTIME2016.pdf>

(FMI, 2021) Future Market Insights, 2021, Yacht Charter Market will Gain Pace as More Companies Invest in Advanced Technologies: FMI [online], Future Market Insights. [Consultato il 29 marzo 2022]. Disponibile su: <https://www.futuremarketinsights.com/press-release/yacht-charter-market>

(Fondazione Symbola et al., 2014) Fondazione Symbola, UCINA Confindustria Nautica, Mare Nostrum Network, 2014, Filiera Nautica – Analisi dell'indotto economico e occupazionale attivato dall'industria nautica in Italia, [online], Reti Impresa, p. 12 ss. [Consultato il 2 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2015/10/Symbola-UCINA.pdf>

(IMF, 2021) International Monetary Fund, 2021, *World Economic Outlook*, International Monetary Fund, Publication Services, Washington, p. 15

(International Monetary Fund, 2021) International Monetary Fund, 2021, *World Economic Outlook*, International Monetary Fund, Publication Services, Washington, p. 15

(Ivaldi, 2014) Ivaldi, E., Yachting and Nautical Tourism in Italy: An Analysis of the Sectors from the Years of Maximum Expansion to the Years of Deep Crisis [online], *Journal of Empirical Economics*, Vol. 2, No. 1, 2014, 29-45. [Consultato il 7 Aprile 2022]. Disponibile su: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33870749/Paper\\_4-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649322766&Signature=ByCBhXR4jk7pFMEvzsUAz6EA6xV2NQpLh5pbIXv8IVVPQoH2VFi7ijFOAwBorf-u9P~XF9~iN67E~2DsXdZdg7sTcub5Ok050WRlkrZ~qjQUZqDy6KQyMdp~h4s1WoWz2Tgzcj2yHN5LHqgTm5OSZxNTUwDxP3wn7xQcfhyyrNRACD~4NYLHmB5r~GLRkO9j-GT01Y5X6D1tmJEQ0814QT~M-ZpG4i69pg7087xrtne8jKd43ircK5SANZbg6S1sBMEV6T~4xsYFVO3ZUV3ooGBYun7l~xDRswBNg5VVMvyUnQZMYtJB8rN66xmNX4TDNNtKX9JZhjnuyFJke14rmA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33870749/Paper_4-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649322766&Signature=ByCBhXR4jk7pFMEvzsUAz6EA6xV2NQpLh5pbIXv8IVVPQoH2VFi7ijFOAwBorf-u9P~XF9~iN67E~2DsXdZdg7sTcub5Ok050WRlkrZ~qjQUZqDy6KQyMdp~h4s1WoWz2Tgzcj2yHN5LHqgTm5OSZxNTUwDxP3wn7xQcfhyyrNRACD~4NYLHmB5r~GLRkO9j-GT01Y5X6D1tmJEQ0814QT~M-ZpG4i69pg7087xrtne8jKd43ircK5SANZbg6S1sBMEV6T~4xsYFVO3ZUV3ooGBYun7l~xDRswBNg5VVMvyUnQZMYtJB8rN66xmNX4TDNNtKX9JZhjnuyFJke14rmA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

(Kotler et al., 2017) Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M., 2017, *Marketing Management*, 15° ed., Milano: Pearson, p. 603

(Labanca, 2020) Labanca A., 2020, L'attività di charter nella nautica da diporto: i principali contratti di utilizzo e le ultime linee guida pubblicate dal ministero delle infrastrutture e dei trasporti per la ripartenza [online], *Lex Chance*. [Consultato il 3 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.lexchance.it/charter-nautica-diporto-principali-utilizzo-ultime-linee-guida/>

(Łapko e Lučić, 2019) A. Łapko, L. Lučić, 2019, The functioning of yacht charter companies in Croatia and Poland - a comparative perspective, *ResearchGate*, [Consultato il 31 aprile 2022]. Disponibile da: [https://www.researchgate.net/publication/336881535\\_THE\\_FUNCTIONING\\_OF\\_YACHT\\_CHARTER\\_COMPANIES\\_IN\\_CROATIA\\_AND\\_POLAND\\_-\\_A\\_COMPARATIVE\\_PERSPECTIVE\\_FUNKCJONOWANIE\\_POLSKICH\\_I\\_CHORWACKICH\\_PRZEDSIĘBIORSTW\\_CZARTERUJĄCYCH\\_JACHTY\\_-\\_PORÓWNANIE](https://www.researchgate.net/publication/336881535_THE_FUNCTIONING_OF_YACHT_CHARTER_COMPANIES_IN_CROATIA_AND_POLAND_-_A_COMPARATIVE_PERSPECTIVE_FUNKCJONOWANIE_POLSKICH_I_CHORWACKICH_PRZEDSIĘBIORSTW_CZARTERUJĄCYCH_JACHTY_-_PORÓWNANIE)

(Legambiente Turismo, 2020) Legambiente Turismo, 2020, Slow Tourism: cos'è il turismo lento?, Legambiente Turismo, [Consultato il 25 gennaio 2023]. Disponibile da: <https://www.legambienteturismo.it/slow-tourism-cose-il-turismo-lento-lo-approfondiremo-anche-alla-fiera-virtuale-geco/>

(Magliulo, 2012) Magliulo, A., 2012, *Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche*, Rivista di Scienze del Turismo – 2/2012, Università degli Studi Internazionali di Roma, pp. 52-74. [Consultato il 1 maggio 2022]. Disponibile da: <file:///C:/Users/asus%20rx571/Downloads/574-1500-1-SM.pdf>

(Marinanow, 2016) Anonim., 2016, ripresa mercato nautica Mediterraneo: dati e previsioni Marinanow, Press Mare Italia, [Consultato il 10 maggio 2022], Disponibile da: <https://www.pressmare.it/it/servizi/marinanow/2016-05-09/2016-ripresa-mercato-nautica-mediterraneo-dati-e-previsioni-2467>

(Migliora, 2020) Migliora, M., 2020, Deloitte: il mercato italiano della cantieristica nautica resiste al Covid-19 (Deloitte Boating Market Monitor) [online], Ufficio Stampa Deloitte. [Consultato il 15 febbraio 2022]. Disponibile da: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/finance/Il%20mercato%20italiano%20della%20cantieristica%20nautica%20resiste%20al%20Covid%2019\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/finance/Il%20mercato%20italiano%20della%20cantieristica%20nautica%20resiste%20al%20Covid%2019_Deloitte.pdf)

(Migliora, 2020) Migliora, M., 2020, Deloitte: il mercato italiano della cantieristica nautica resiste al Covid-19 (Deloitte Boating Market Monitor) [online], Ufficio Stampa Deloitte. [Consultato il 15 febbraio 2022]. Disponibile su: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/finance/Il%20mercato%20italiano%20della%20cantieristica%20nautica%20resiste%20al%20Covid%2019\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/finance/Il%20mercato%20italiano%20della%20cantieristica%20nautica%20resiste%20al%20Covid%2019_Deloitte.pdf)

(Navalia, 2019) Navalia, 2019, Charter: Boom della Turchia e grande ritorno della Grecia, Solo Vela Net, [Consultato il 10 aprile 2022], Disponibile da: <https://www.solovela.net/notizie/3/boom-della-turchia-e-grande-ritorno-della-grecia/1349542/>

(Orrù, 2020) Orrù, G., 2020, Quarantena a bordo di uno yacht di lusso ai Caraibi. Per Floating Life lo yacht management non ha confini [online], dailynautica.com. [Consultato il 23 marzo 2022]. Disponibile su: <https://www.dailynautica.com/mercato-nautica/quarantena-a-bordo-di-uno-yacht-di-lusso-ai-caraibi-per-floating-life-lo-yacht-management-non-ha-confini/54469/>

(PIMEM, 2003) PIMEM-Govern Balear, 2003, Náutica; Guia en Prevención de Riesgos Laborales, Conselleria de Treball i Formació, Palma de Mallorca. Disponibile da: <http://www.pimem.es/riscoslaborals/GuiasSectoriales/Guia%20PRL%20Nautica.pdf>

(Pollicardo, 2019) Pollicardo, L., 2019, Dinamiche e prospettive di mercato della filiera nautica da diporto - rapporto 2019 CNA [online]. [Consultato il 22 febbraio 2022]. Disponibile su <https://www.cnapisa.it/wp-content/uploads/2019/05/rapportonautica2019def.pdf>

(Porter, 1990) Porter, M. E., 1990, The competitive advantage of nations: Creating and Sustaining Superior Performance (English Edition), cap. 3

(The World Bank, 2020) The World Bank, 2022, Economic Policy & Debt: National accounts: Growth rates [online], World Bank International accounts data and OECD National Accounts data files. [Consultato l'11 febbraio 2022]. Disponibile da: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

(The World bank, 2022) The World Bank, 2022, Economic Policy & Debt: National accounts: Growth rates [online], World Bank International accounts data and OECD National Accounts data files. [Consultato l'11 febbraio 2022]. Disponibile da: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

(Vannucci, 2017) Vannucci, E., Nautica e fisco – 6° edizione, Confindustria Nautica. [Consultato il 3 aprile 2022]. Disponibile da: [https://confindustrianautica.net/wp-content/uploads/2022/01/NAUTICA-FISCODOGANE\\_6a-edizione\\_protetto\\_v2.pdf](https://confindustrianautica.net/wp-content/uploads/2022/01/NAUTICA-FISCODOGANE_6a-edizione_protetto_v2.pdf)



(Wolf, 2016) Wolf, F., 2016, Trends for Prices and Discounts for Bareboat Charter, YachtSys. [Consultato il 5 agosto 2022], Disponibile da: <https://www.yachtsys.com/Average-Charter-Prices-and-Discounts-for-Bareboat.html>

(Wolf, 2019) Wolf, F., 2019, Latest Early Booking Trends in Yacht Charters for leading Destinations, YachtSys, [Consultato il 10 maggio 2022]. Disponibile da: <https://www.yachtsys.com/Latest-Early-Booking-Trends-in-Yacht-Charters.html>

(YachtSys, 2013) YachtSys, YachtBooker, 2013, What is good to know about bareboat yacht charter [online], YachtSys. [Consultato il 28 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.yachtsys.com/Infographic-What-you-should-know-about-bareboat-yacht-charters.html>

D. lgs. 171/2005, art. 1 c. 3, Codice della nautica da diporto

D. lgs. 171/2005, art. 3 c. 1, Codice della nautica da diporto

D. lgs. 171/2005, art. 39, Codice della nautica da diporto

D. lgs. 171/2005, art. 42, Codice della nautica da diporto

D. lgs. 171/2005, art. 47, Codice della nautica da diporto

D. lgs. 171/2005, art. 49-bis, Codice della nautica da diporto

D. lgs. 229/2017, Codice della nautica da diporto

Treccani, 2018, diporto nautico [online], Treccani. [Consultato il 10 febbraio 2022]. Disponibile su: <https://www.treccani.it/enciclopedia/diporto-nautico/>

Treccani, 2018, nautica [online], Treccani. [Consultato il 10 febbraio 2022]. Disponibile su: <https://www.treccani.it/vocabolario/nautica/>

Treccani, charter [online], Treccani. [Consultato l'1 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.treccani.it/vocabolario/charter/>

Treccani, equipaggio [online], Treccani. [Consultato il 7 marzo 2022]. Disponibile da: <https://www.treccani.it/enciclopedia/equipaggio/#:~:text=equipaggio%20Complesso%20del%20personale%20imbarcato,di%20guerra%20o%20di%20disponibilit%C3%A0>  
[0](#)

## Sitografia

Agenzia di charter di barche a vela e catamarani Be Blue [www.bebbluesailing.com](http://www.bebbluesailing.com)

Aquila Boats [www.aquilaboats.com](http://www.aquilaboats.com)

Bali [www.bali-catamarans.com](http://www.bali-catamarans.com)

Band of Boats [www.bandofboats.com](http://www.bandofboats.com)

Boataround [www.boataround.com](http://www.boataround.com)

Burgess <https://www.burgessyachts.com/>

Cabin Charter [www.cabincharter.it](http://www.cabincharter.it)

Click and Boat <https://www.clickandboat.com/it/>

Edmiston <https://www.edmiston.com/>

Filorent <https://www.filorent.com/it>

Filorent [www.filorent.com](http://www.filorent.com)

Flegrea Charter [www.flegreacharter.it](http://www.flegreacharter.it)

Fountaine Pajot [www.Fountaine Pajot.com](http://www.Fountaine Pajot.com)

Jeanneau [www.jeanneau.com](http://www.jeanneau.com)

Lagoon [www.cata-lagoon.com](http://www.cata-lagoon.com)

Leopard <https://www.leopardcatamarans.it/>

MedBoat Sharing <https://medboatsharing.com/>

Sailing Issues [www.sailingissues.com](http://www.sailingissues.com), <https://www.sailingissues.com/sailing-greece.html>

South Star [www.south-star.it](http://www.south-star.it)

World Data <https://www.worlddata.info/europe/greece/tourism.php>

Yacht World [www.yachtworld.com](http://www.yachtworld.com)

YachtSys [www.yachtsys.com](http://www.yachtsys.com)

Zizoo [www.zizoo.com](http://www.zizoo.com)