





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Dipartimento di Ingegneria e Architettura

Corso di Studio: Ingegneria Navale



**FINCANTIERI**  
The sea ahead

---

## **FINCANTIERI: MERCATO E CONTESTO COMPETITIVO**

14 Ottobre 2021

D.ssa Monica Polidori

# MERCATO E CONTESTO COMPETITIVO

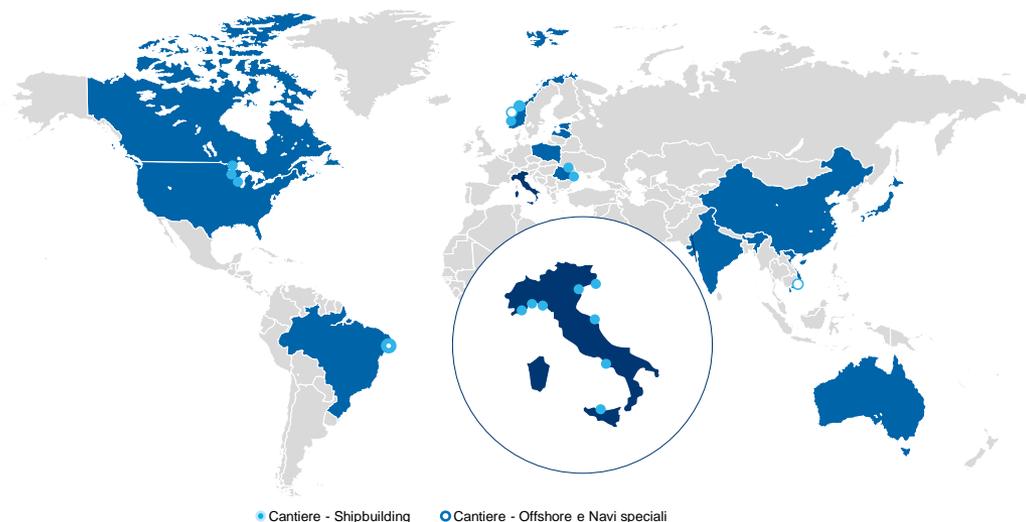
## • **Chi è Fincantieri**

- Fincantieri in cifre
  - Evoluzione del perimetro delle attività e del posizionamento strategico del gruppo
  - Portafoglio prodotti / mercati
  - Motore della filiera navale
  - Megatrend
  - Navi da crociera
- 
- **Strumenti per la valutazione del posizionamento di mercato: analisi condotta a fine anni '90**
    - Cruise e Ferry: priorità strategiche
    - Attrattività ed accessibilità dei segmenti
- 
- **Analisi del Mercato**
    - Metodologia per l'analisi del mercato: un esempio
    - Sistema informativo di supporto

# FINCANTIERI AT A GLANCE

Siamo un gruppo italiano con una presenza globale

Il 49% dei nostri dipendenti si trova in Italia e l'87% dei ricavi è generato da clienti esteri<sup>(1)</sup>



I NOSTRI  
NUMERI

- ~ € 5,9 mld di ricavi FY2020, 87% generato da clienti esteri
- € 37 bn backlog totale<sup>(2,3)</sup>



IL NOSTRO  
SVILUPPO  
GLOBALE

- 18 cantieri in 4 continenti
- >20.000 dipendenti, il 49% si trova in Italia
- ~90.000 risorse incluso l'indotto



Siamo il primo costruttore navale occidentale<sup>(6)</sup> con 230 anni di storia e più di 7.000 navi progettate e realizzate

(1) Al 31 dicembre 2020

(2) Al 30 giugno 2021

(3) Somma del backlog e del soft backlog; il soft backlog rappresenta il valore delle opzioni contrattuali e delle lettere d'intenti in essere nonché delle commesse in corso di negoziazione avanzata, non ancora riflessi nel carico di lavoro

(4) Valore generato da ogni euro investito nella cantieristica. Fonte: CENSIS, "V Rapporto sull'Economia del Mare" (2015)

(5) Stime Fincantieri secondo la metodologia CENSIS sulla base dell'operatività in Italia

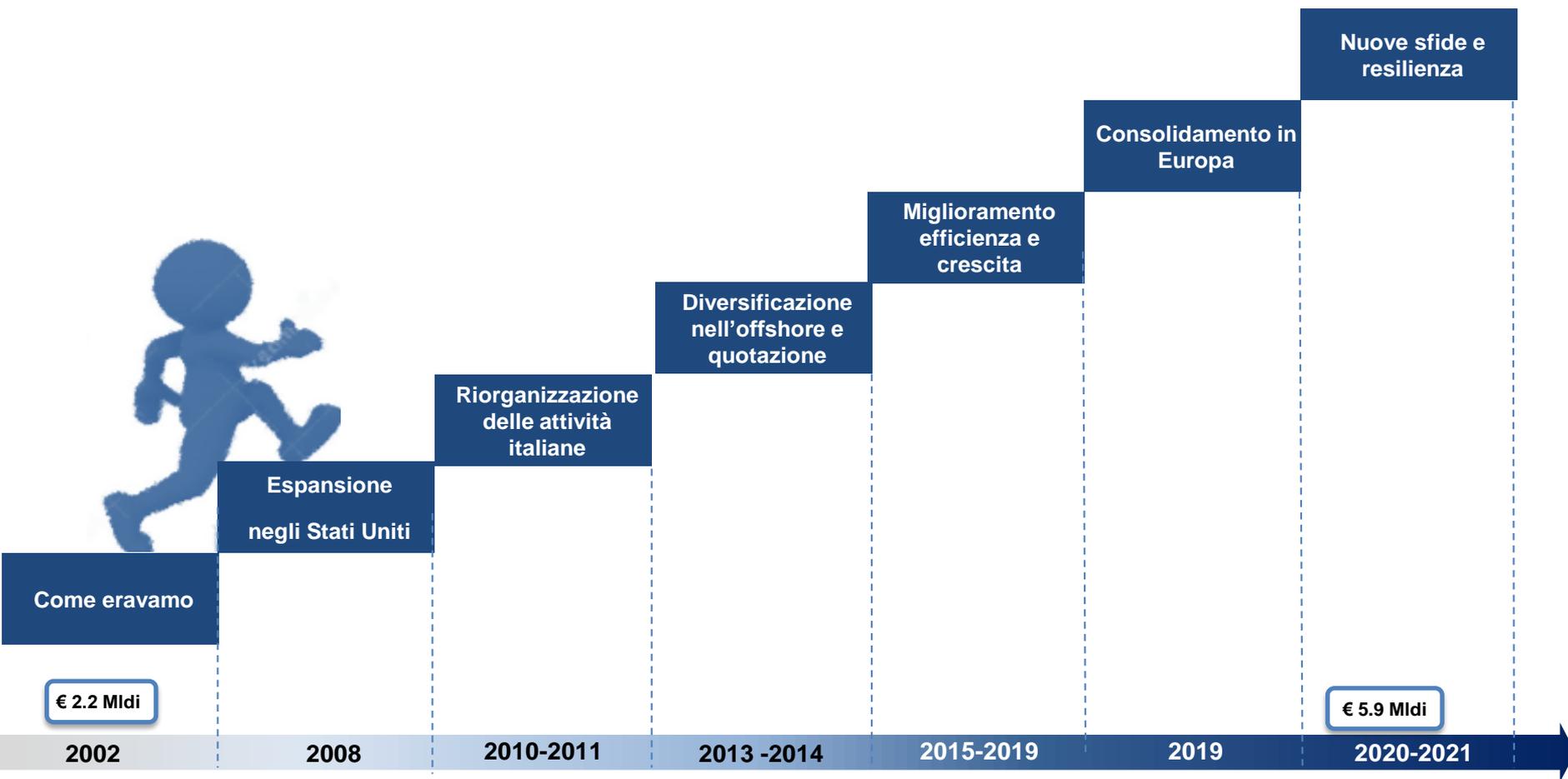
(6) Per ricavi, esclusi i cantieri che operano esclusivamente nel segmento militare per il mercato domestico. Stima Fincantieri elaborata sulla base dei ricavi per l'esercizio 2016

FINCANTIERI  
The sea ahead



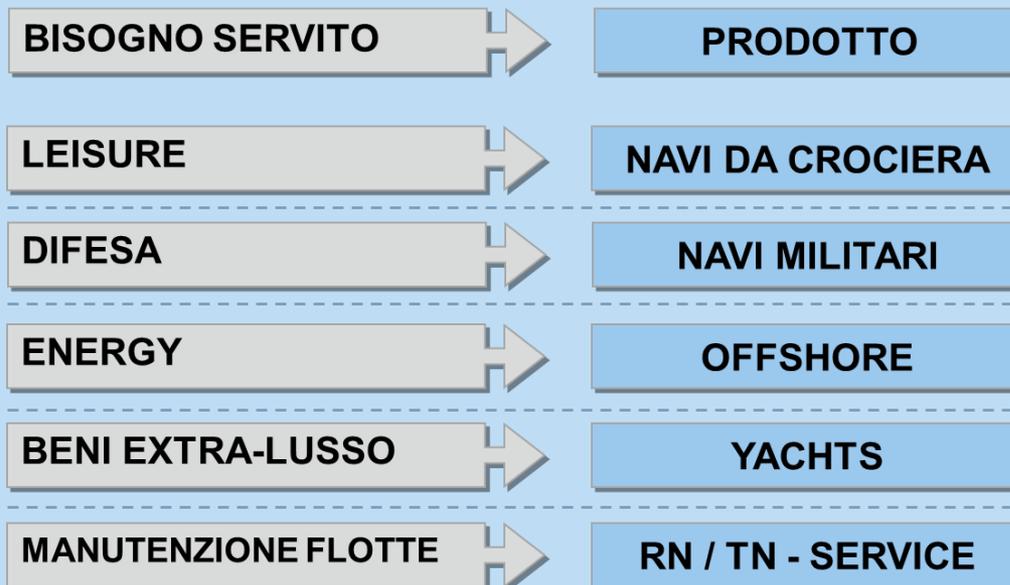
# FINCANTIERI: DA PRODUTTORE NAZIONALE AD OPERATORE INTERNAZIONALE CON UN PORTAFOGLIO PRODOTTI DIVERSIFICATO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento prezzi materie prime</li> <li>• Cambio € / US \$</li> <li>• Fine aiuti di stato</li> <li>• Riduzione ordini della Marina Italiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione degli ordini di navi a livello mondiale</li> <li>• Crollo dei prezzi</li> <li>• Chiusure / ristrutturazioni di aziende cantieristiche in tutto il mondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafoglio ordini mondiale a livelli record</li> <li>• Incremento dei prezzi delle navi da crociera cruise business</li> <li>• Maggiore contributo del business militare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covid 19</li> </ul>
--	---	---	--



Ricavi in € Miliardi

## Mercato Navale



## Catena del valore: acquisizione del controllo di ulteriori attività



- Progettazione e produzione di cabine, aree pubbliche e post vendita: newbuilding e refitting



- Sistemi elettrici, elettronici ed elettromeccanici innovativi ed integrati

### Divisione electronics, Systems & Software

- Information Technology
- SEASTEMA
- CETENA
- ISSEL NORD
- INSIS
- E-PHORS

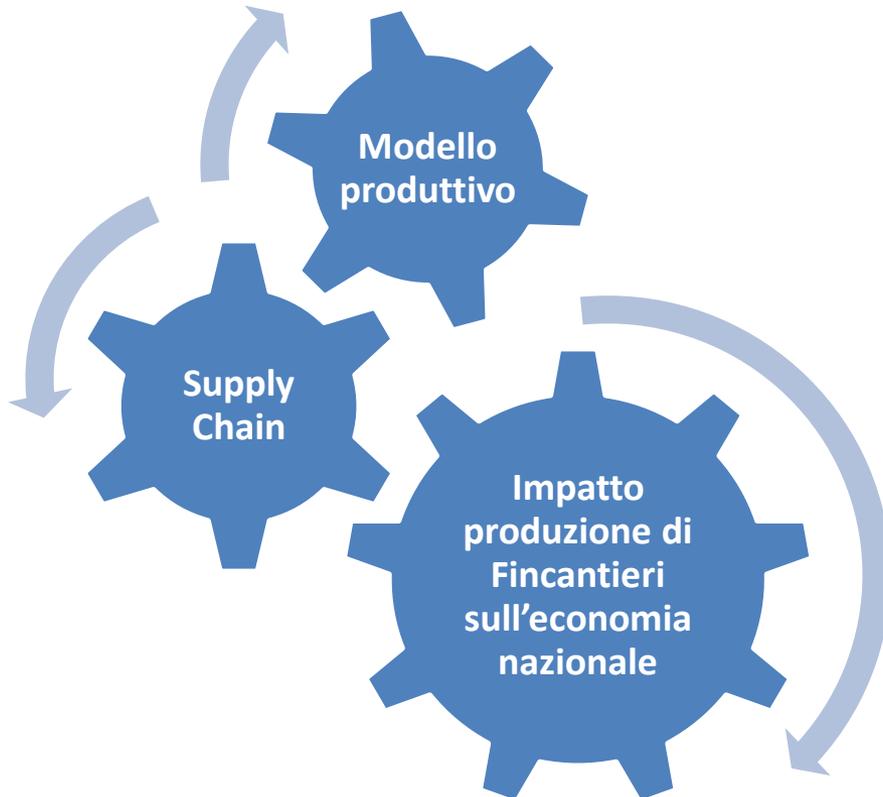
## Diversificazione



- Progettazione, realizzazione e montaggio di strutture in acciaio su progetti di grande dimensione quali ponti, stadi, porti, etc.



## Fincantieri «motore dell'economia»



## Occupazione

- Le ~10.00 risorse dirette di Fincantieri attivano in Italia oltre 57.000 unità di lavoro in ambito industriale (considerando appalto e subappalto).
- Conteggiando l'effetto indotto dai consumi delle famiglie, l'occupazione supera le 90.000 unità.

## Moltiplicatore

«industriale»  
~5,5

«totale»  
~8,9

## Valore

- Ogni euro investito nella cantieristica genera un valore di 4,5 superiore
- Ogni nave da crociera costruita sviluppa circa € 2,7 – 3,6 miliardi di volume di business per il Sistema Italia, di cui:
  - direttamente generato da Fincantieri: € 600 – 800 milioni;
  - addizionale tramite stimolo per l'indotto: € 2,1 – 2,8 miliardi

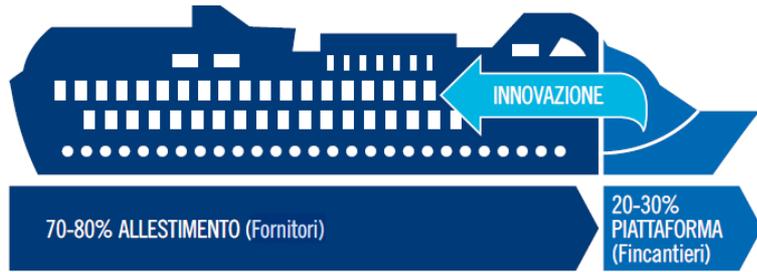
~4,5





## DUE PILASTRI DEL MODELLO PRODUTTIVO DI FINCANTIERI

### 1 Make or Buy

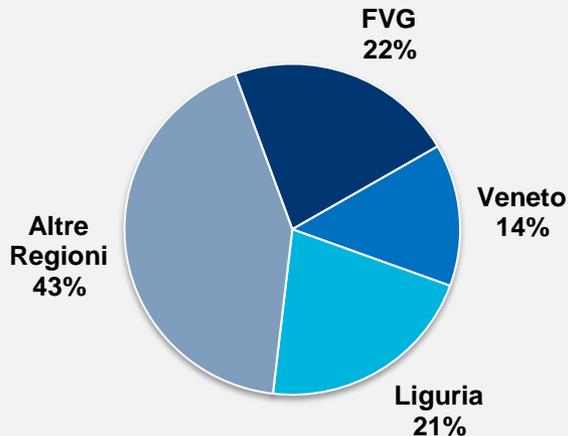


### 2 Supply Chain

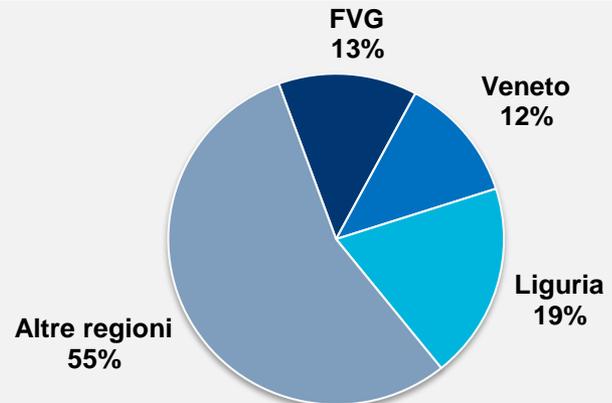
Acquisti totali 2018-2020: 10,8 €Mldi



Acquisti in Italia: ~8,6 €Mldi  
Valore per regione (% €)



Totale fornitori in Italia: oltre 3.000 aziende  
Fornitori per regione (% nr)



- Fincantieri in Italia occupa ~10.000 persone, oltre 57.000 considerando l'indotto. Conteggiando l'effetto collegato ai consumi delle famiglie, attiva circa 90.000 posti di lavoro

# CANTIERISTICA NAVALE: MEGATREND

## Quadro previsionale

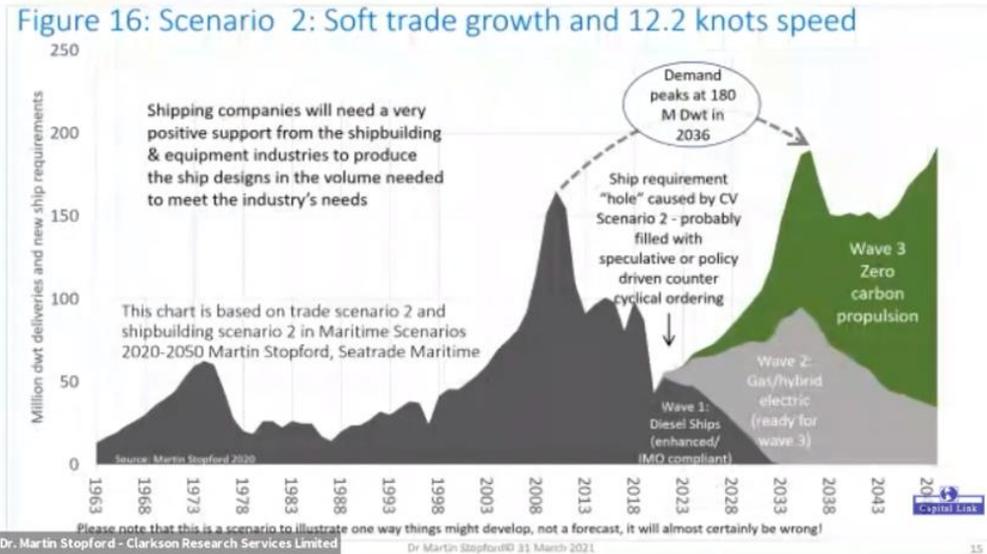
- La **sfida futura è la decarbonizzazione**: il rinnovo della flotta avverrà introducendo progressivamente le nuove tecnologie via via che si renderanno disponibili
- Stima del **valore degli investimenti** per:
  - adeguare la flotta agli obiettivi di decarbonizzazione dell'IMO al 2050 (emissioni annuali di gas serra ridotte di almeno il 50% entro il 2050 rispetto al 2008)
  - gestire la crescita attesa dei traffici marittimi nei prossimi decenni:

### Investimento complessivo



- L'esborso per l'adeguamento della flotta è tale che il settore armatoriale non è in grado autonomamente di sopportarlo.

## Navi Mercantili<sup>(1)</sup>



**Maritime industry needs \$3-4 trillion investment in next 30 years**

Table 1: Rough Ship Investment requirement 2020-2050 based on Scenario 2 trade and ship speed assumptions

Vessel Type	2019 Investment			World Fleet 2019		Rough investment required 2020-2050 \$ Billion				
	M GT	\$ billion	\$/GT	Fleet M GT	No	Replacement	Growth(1)	Expansion	Total	% Total
Tankers etc	14.0	\$12.3	878.6	325.0	11,095	\$286	-25%	-\$71	\$214	6%
Bulk Carriers	17.4	\$11.1	637.9	478.0	11,820	\$305	67%	\$204	\$509	15%
Gas tankers	7.4	\$14.2	1918.9	82.7	2,039	\$159	149%	\$236	\$395	12%
Containerships	7.1	\$6.7	943.7	243.0	5,326	\$229	126%	\$289	\$518	15%
Cruise	2.7	\$18.9	7000.0	23.2	448	\$162	120%	\$195	\$357	10%
Offshore	1.0	\$7.1	7100.0	59.9	8,977	\$425	-25%	-\$106	\$319	9%
Ferry	0.9	\$3.9	4333.3	20.6	7,878	\$89	120%	\$107	\$196	6%
Other	1.5	\$5.5	3666.7	147.5	49,888	\$541	70%	\$379	\$919	27%
<b>Total</b>	<b>52.1</b>	<b>\$79.7</b>	<b>1,529.8</b>	<b>1,379.9</b>	<b>97,471</b>	<b>\$2,196</b>	<b>34%</b>	<b>\$1,233</b>	<b>\$3,429</b>	<b>100%</b>

Col 4 = (Col 3 x 1000)/Col 2      Col 7 = (Col 5 x Col 4)/1,000      Col 9 = (Col 5 x Col 8 x Col 4)/1000      Col 10 = (Col 7 + Col 9)

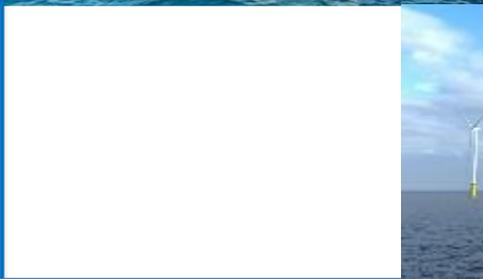
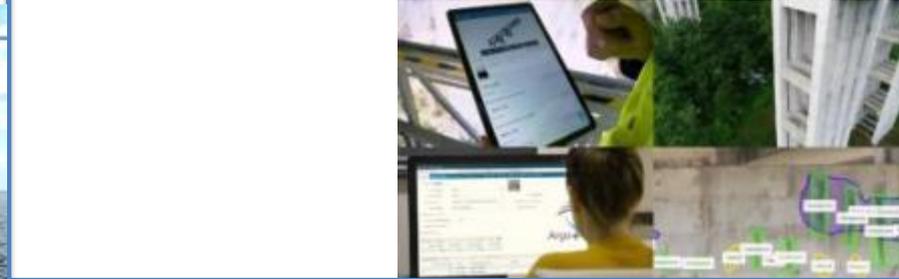
(1) Rough fleet growth estimate 2020 to 2050 based on Scenario 2 trade scenario

Source: The Shipping Carbon Model Version 2, data from Clarkson Research World Fleet Register

When looking ahead it is important to recognize the market segments. The eight listed in this table have very different roles in the shipping market and will require different technologies and levels of investment

Dr. Martin Stopford - Clarkson Research Services Limited

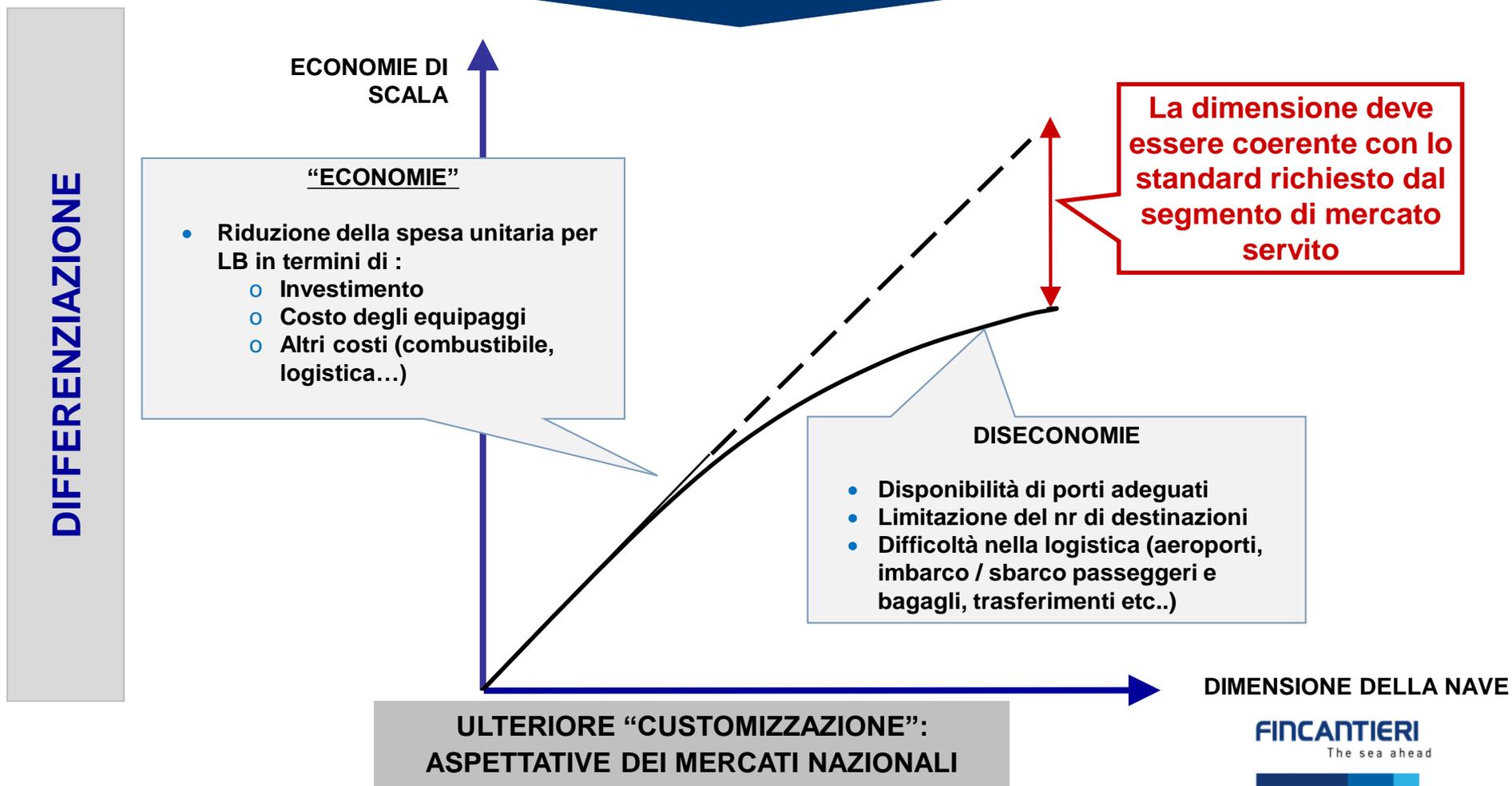
1) How to get to 2050 without sinking - keynote remarks by Martin Stopford (Clarkson Research Service), April 2021

	<h2>Green</h2>	<h2>Digitale</h2> 
		
<h2>Sicurezza</h2>    <p>(integrità del prodotto, sicurezza fisica e logica, sicurezza sanitaria)</p>		<h2>Efficienza / competitività</h2> 

# NAVI DA CROCIERA: SVILUPPO PRODOTTO

“Crescita dimensionale delle navi” & ampliamento portafoglio clienti:

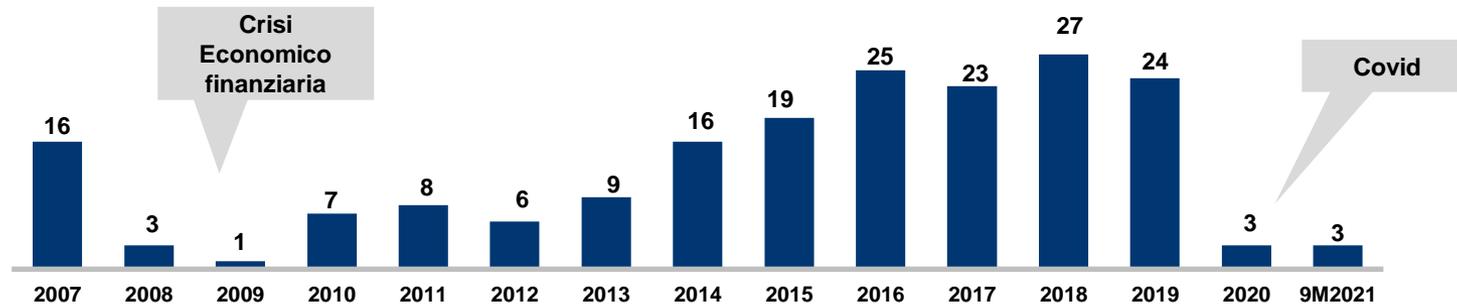
- Nessun vincolo di tipo tecnico da parte dei cantieri
- Ricerca di economie di scala e offerta alla clientela di una nave più ricca in termini di caratteristiche e potenzialità di divertimento a bordo da parte dell’armatore



# NAVI DA CROCIERA: TREND STORICO DELLA DOMANDA

Andamento Ordini: navi da crociera  $\geq 10.000$  Tsl

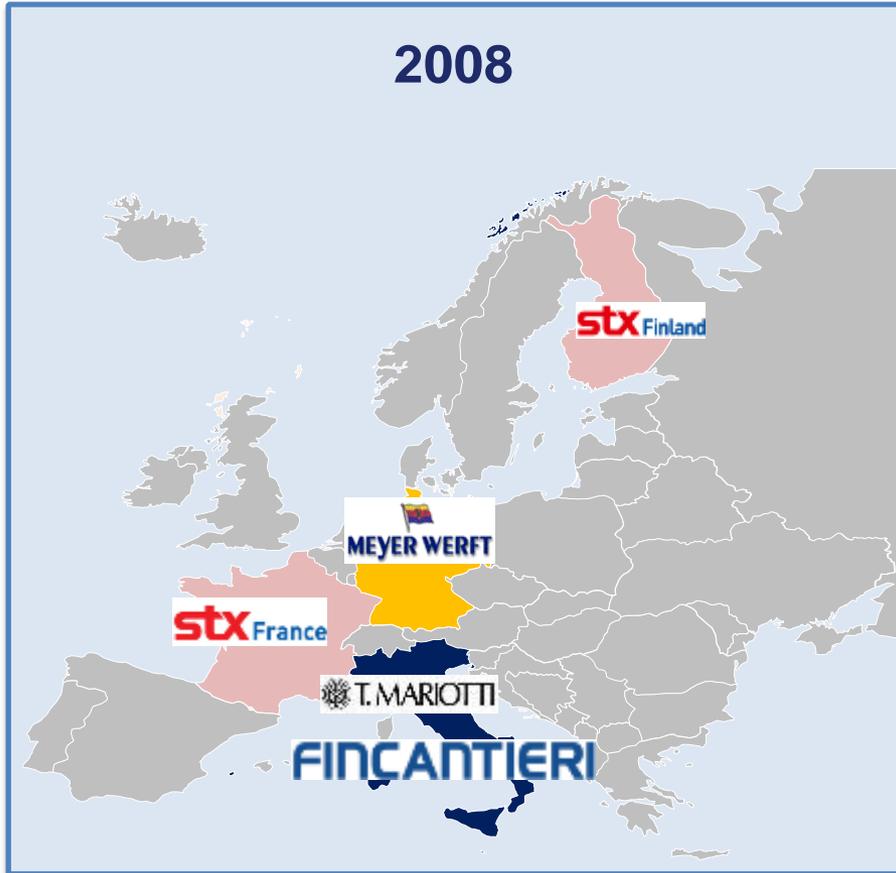
(Numero navi)



- **Il settore cantieristico è strutturalmente caratterizzato da una forte ciclicità, spesso indotta da shock esterni.**
- Il comparto delle navi da crociera non è esente da questa caratteristica: **la crisi economico finanziaria, ad esempio, aveva provocato nel biennio 2008-2009 un pratico azzeramento della domanda di nuove navi**, seguito da un periodo di lenta ripresa nel quadriennio successivo (fino al 2013).
- **Dal 2014 la domanda ha subito una forte accelerazione** raggiungendo livelli mai sperimentati in passato.
- **Per il triennio 2017-2019 gli ordini di navi si sono mantenuti su livelli elevati superando di gran lunga il numero delle navi consegnate:** 73 navi (6,9 milioni di tonnellate) ordinate contro le 40 consegnate (4 milioni di tonnellate). **Ciò ha consentito di accrescere il carico di lavoro determinando una visibilità produttiva dei cantieri senza precedenti.**
- **Nel 2019 i passeggeri trasportati hanno raggiunto i 30 milioni**, mentre per il 2020 era previsto un target di 32 milioni. La conferma di una **crescita tendenziale al 5%**, registrata nel decennio 2010-2019 (CAGR pari al 5,3%) portava a stimare il **raggiungimento di un target di 52 milioni di crocieristi al 2030.**
- Nel 2020 i crocieristi trasportati sono stati appena 5,8 milioni, conseguiti quasi per intero nei primi tre mesi del 2020
- La pandemia non ha minato fondamentali del settore. Tuttavia si è **interrotta la lunga fase di espansione della domanda**



# NAVI DA CROCIERA: SCENARIO DELL'OFFERTA



- Genting acquista cantieri in Germania da dedicare al rinnovo della sua flotta
- Cantieri di media dimensione entrano nel segmento delle expedition cruise

# FINCANTIERI & VARD: NAVI CONSEGNATE & IN PORTAFOGLIO DAL 1990 AD OGGI

Segmenti	Prodotti (esempi)	Navi consegnate	Navi in portafoglio	Principali Clienti
Luxury Niche	 Regent Seven Sea Explorer  Le Lapérouse Ponant	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">12</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">10</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">6</div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">2</div> </div>	 SEABOURN  Regent  SILVERSEA  PONANT  HURTIGRUTEN  Hapag-Lloyd  MSC  VIKING OCEAN CRUISES  (*)
Upper Premium	 Viking Sky  Oceania Riviera	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">9</div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">7</div>	 OCEANIA CRUISES  VIKING OCEAN CRUISES
Premium	 Nieuw Statendam  Majestic Princess	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">45</div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">8</div>	 Holland America Line  TUI Cruises  Disney CRUISE LINE  P&O CRUISES  CUNARD  PRINCESS CRUISES  VOYAGES
Contemporary	 Carnival Breeze  MSC Seaside	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">32</div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">7</div>	 Carnival  Costa CRUISES  MSC  NCL
		<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 80px; margin: 0 auto;">108 + 2<sup>(*)</sup></div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; width: 80px; margin: 0 auto;">30</div>	

(\*) = Coral Expeditions, navi con stazza lorda inferiore alle 10.000 tonnellate

# FINCANTIERI & VARD: CONTRIBUTO ALL'INDUSTRIA CROCIERISTICA

➤ 146 navi da crociera



➤ Circa 294,000 letti bassi (1/3 della flotta)



➤ Oltre 14 milioni di passeggeri all'anno



➤ 1 passeggero su 3 naviga / navigherà ogni giorno su una nave costruita dal gruppo Fincantieri



**FINCANTIERI**  
The sea ahead

# MERCATO E CONTESTO COMPETITIVO

- **Chi è Fincantieri**

- Fincantieri in cifre
- Evoluzione del perimetro delle attività e del posizionamento strategico del gruppo
- Portafoglio prodotti / mercati
- Motore della filiera navale
- Megatrend
- Navi da crociera

- **Strumenti per la valutazione del posizionamento di mercato: analisi condotta a fine anni '90**

- Cruise e Ferry: priorità strategiche
- Attrattività ed accessibilità dei segmenti

- **Analisi del Mercato**

- Metodologia per l'analisi del mercato: un esempio
- Sistema informativo di supporto



Skyline della Crown Princess, 1987, Renzo Piano

## HEAVY INDUSTRY

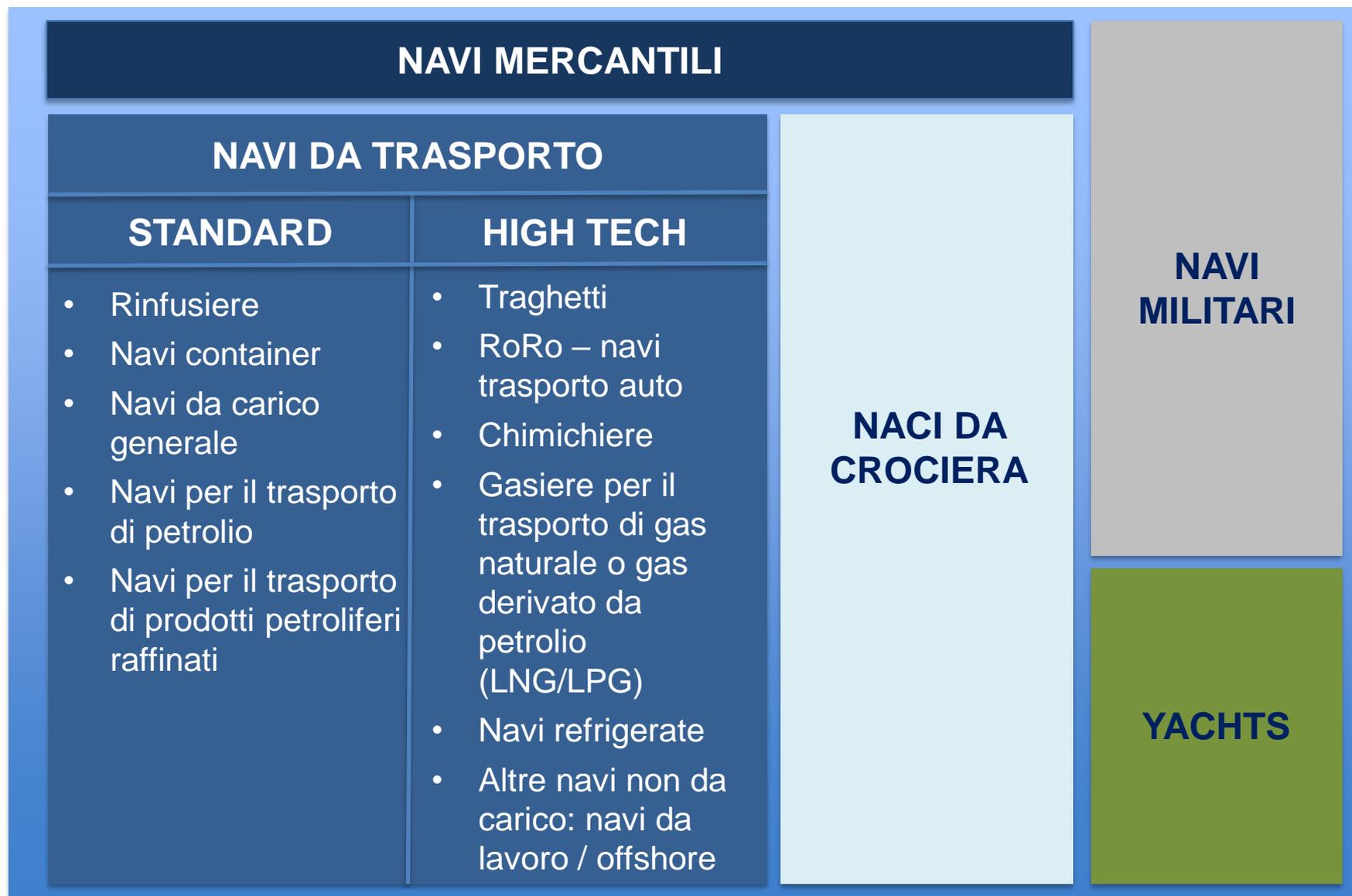
- **Attività di assemblaggio *labour intensive***
- **Alto livello di personalizzazione e basso livello di automazione dei processi**
- **Capital intensive:** elevati investimenti in impianti per l'avvio dell'attività e per la loro manutenzione, necessità di finanziare il capitale circolante
- **Margini modesti**

## SETTORE GLOBALE

- **Settore Globale** alla luce della “mobilità” delle navi
- **Domanda di navi caratterizzata da elevata ciclicità**
- **Vantaggi competitivi localizzativi:** es: basso costo del lavoro, accesso a fonti di finanziamento privilegiate, etc.

## ATTIVITÀ STRATEGICA

- **Funzionale ai settori del:**
  - trasporto marittimo**
  - Difesa**
  - l'industria dell'energia**
- **Impatto economico ed occupazionale elevato**



# COME ORIENTARSI PER SCEGLIERE IL PROPRIO POSIZIONAMENTO



## ATTRATTI VITA'

- Valore aggiunto
- Dimensione
- Crescita
- Dinamica dei prezzi

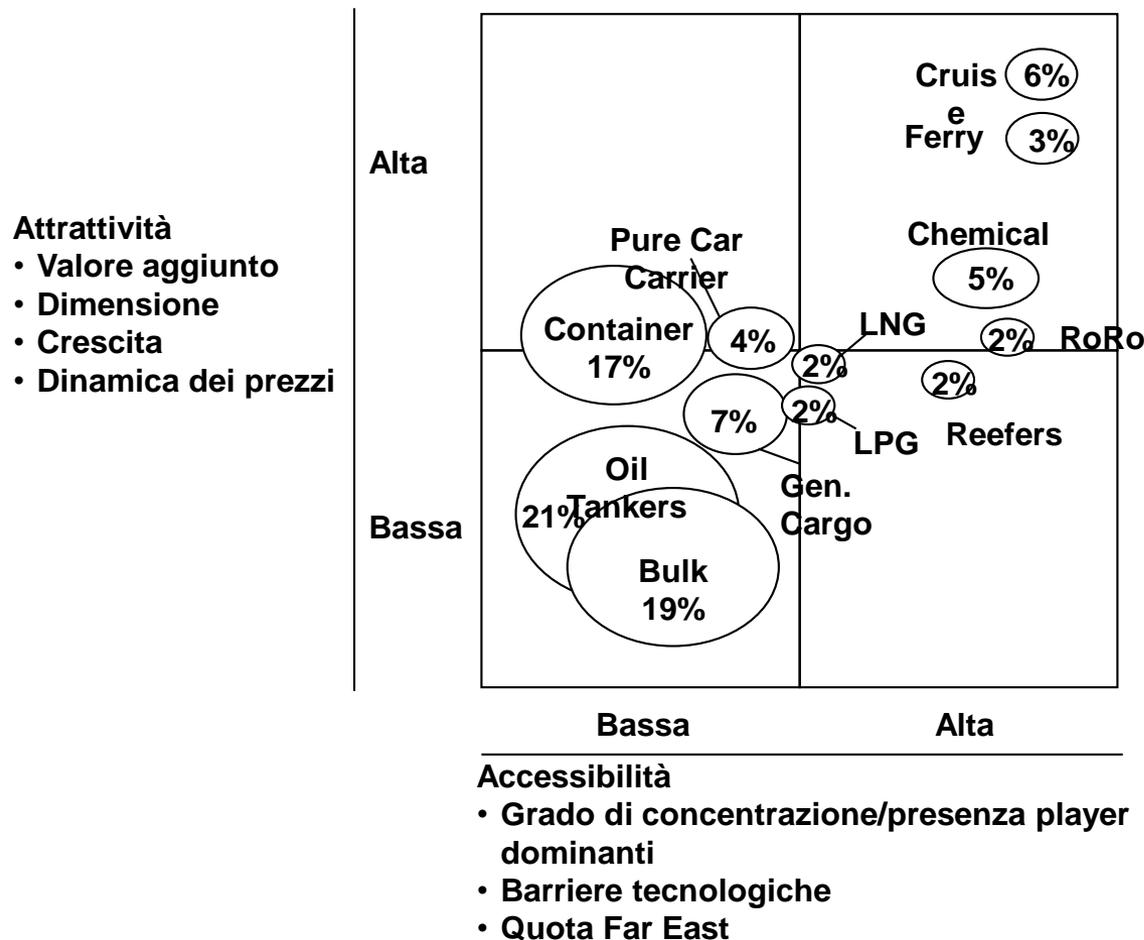
## ACCESSI BILITÀ

- Grado di concentrazione / presenza operatori dominanti
- Barriere tecnologiche
- Quota operatori dell'estremo oriente



# CRUISE E FERRY SONO I SEGMENTI PIÙ INTERESSANTI E RAPPRESENTANO LE PRIORITÀ STRATEGICHE PER FINCANTIERI (NEI SEGMENTI MERCANTILI)

Per cento degli ordini cumulativi 96 - 08/98 misurato in TSLC\*



\* Altri segmenti pari al 10%

Fonte: Fairplay, Analisi Team

RISERVATO

# VALUTAZIONE DELL'ATTRATTIVITA' PER SEGMENTO

ANALISI DI DETTAGLIO IN ALLEGATO 1

Segmenti	Valore aggiunto	Dinamic a prezzi	Crescita	Note
• Crociere	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recenti livelli di mercato sostenibili anche nel medio termine</li> <li>Crescita legata soprattutto a introduzione nuove normative e liberalizzazione cabotaggio</li> </ul>
• Pax-Ferry	●	◐	●	
• RORO Cargo	◐	◐	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parte "high-end"* in crescita, tuttavia domanda molto concentrata</li> <li>Basso valore aggiunto</li> <li>Elevata sovracapacità, dovuta a crisi del Far East</li> <li>Forti contrazioni dei prezzi fino al -20/25% vs. 97</li> <li>Mercato spot, discontinuo</li> <li>Opportunità legate principalmente a piani nazionali</li> </ul>
• Chemical	◐	◐	◐	
• LPG	◐	○	◐	
• Reefers	◐	◐	○	
• Container	◐	○	◐	
• Pure Car Carrier	◐	◐	◐	
• Oil tankers	○	◐	○	
• Bulk Carrier	○	○	◐	
• General Cargo	◐	○	◐	
• LNG	◐	◐	◐	

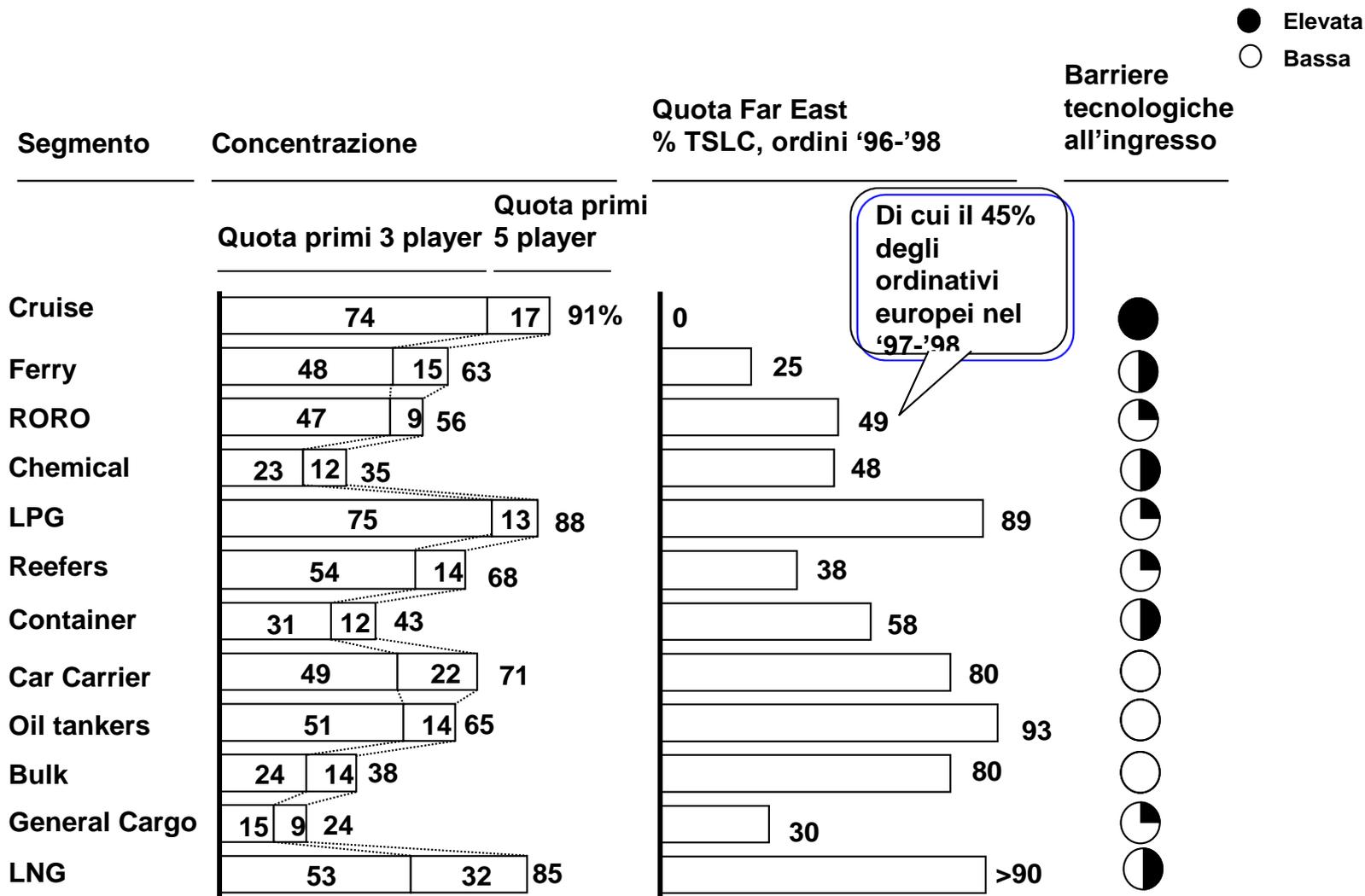
● Alta  
○ Bassa

\* IMO 1 e IMO 2/3 con compartimenti inossidabili

Fonte: Analisi Team, Lloyd MSI, Fairplay

# VALUTAZIONE DELL'ACCESSIBILITA' PER SEGMENTO

ANALISI DI DETTAGLIO IN ALLEGATO 1



Fonte: Fairplay, Analisi Gruppo di Lavoro

RISERVATO

# MERCATO E CONTESTO COMPETITIVO

- **Chi è Fincantieri**
  - Fincantieri in cifre
  - Evoluzione del perimetro delle attività e del posizionamento strategico del gruppo
  - Portafoglio prodotti / mercati
  - Motore della filiera navale
  - Megatrend
  - Navi da crociera
- **Strumenti per la valutazione del posizionamento di mercato: analisi condotta a fine anni '90**
  - Cruise e Ferry: priorità strategiche
  - Attrattività ed accessibilità dei segmenti

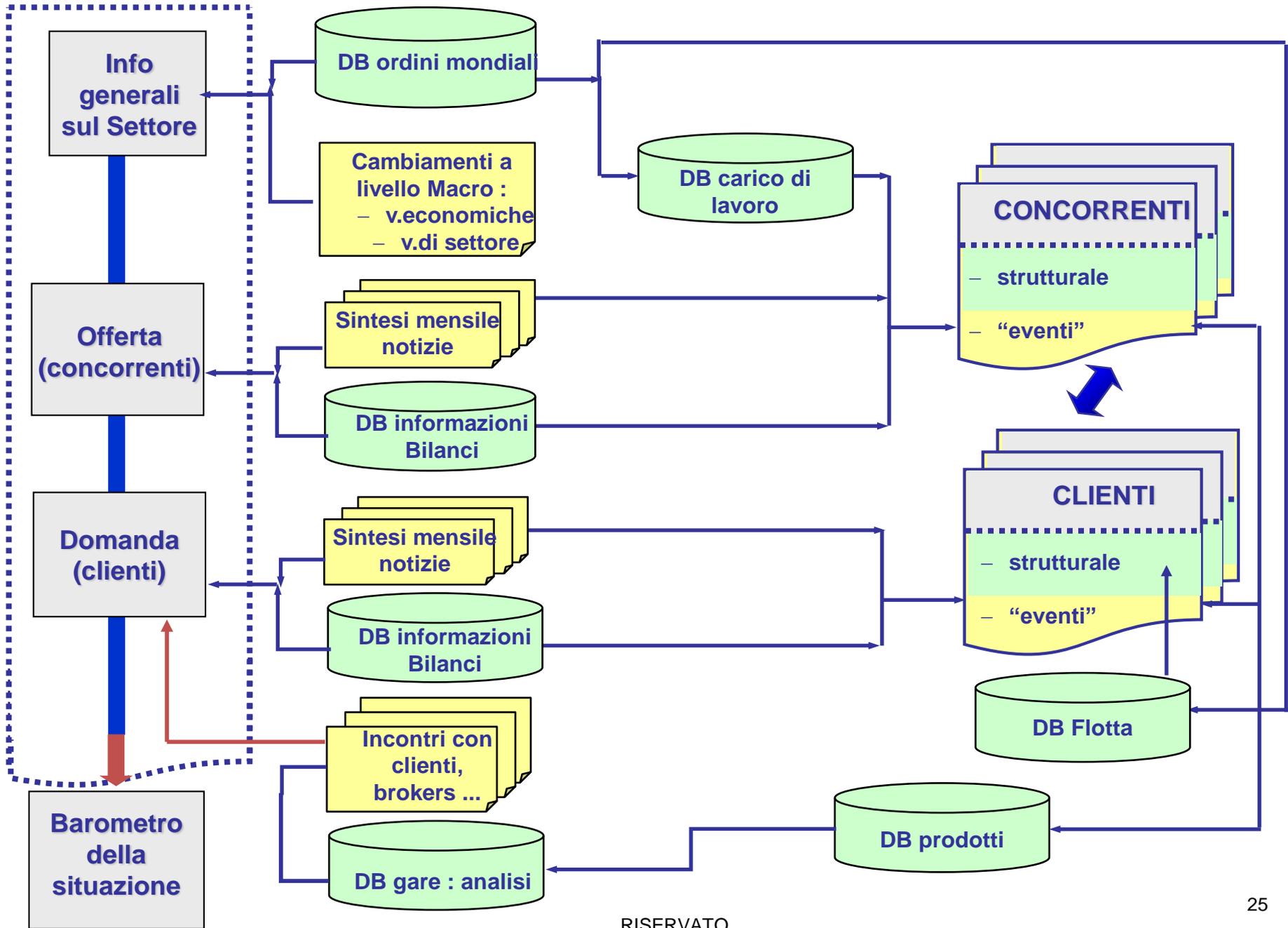
## • **Analisi del Mercato**

- Metodologia per l'analisi del mercato: un esempio
- Sistema informativo di supporto

# METODOLOGIA DI ANALISI DEL MERCATO

Input		Drivers	Filtri	Elaborazione
Qualitativi	Quantitativi			
Profilo Armatori	DB Flotta	Sostituzione	<b>Limite di Eta' :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fattori normativi</li> </ul>	
	DB <ul style="list-style-type: none"> <li>• trattative,</li> <li>• programmi annunciati</li> <li>• intenzioni</li> </ul>		<b>Eta' media della flotta:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard "qualitativo" della fotta per armatori di primo livello</li> </ul>	
			<b>Prodotto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensioni maggiori di..</li> <li>• Altro (solo pax)</li> </ul>	Eliminazione prodotti non interessanti
		<b>Accessibilità di 1° livello</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in funzione di un criterio "geografico"</li> </ul>	Eliminazione armatori far east ...	
		<b>Espansione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incremento traffici</li> <li>• nuove rotte</li> </ul>	<b>Accessibilità di 2° livello</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• legame cantiere / armatore</li> <li>• leve di marketing:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– trattative in corso,</li> <li>– conoscenza diretta</li> </ul> </li> </ul>	Creazione lista armatori completa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sostituzione,</li> <li>- ampliamento,</li> <li>- newcomers.</li> </ul>
		<b>Prodotto / Politiche Armatoriali</b>	<b>Altri fattori correttivi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da navi piccole a grandi / viceversa</li> <li>• Ricorso all'usato</li> <li>• Sostituzione 1 : 1</li> <li>• Strategia percepita (es: alleanze)</li> <li>• Disponibilità finanziaria</li> </ul>	Organizzazione in funzione dell'accessibilità Rettifica fabbisogno in funzione di valutazioni qualitative
Profilo Concorrenti	Carico di lavoro cantieri	Politiche Concorrenti <ul style="list-style-type: none"> <li>• specializzazione</li> <li>• posizionamento nel segmento</li> </ul>		Rettifica fabbisogno in funzione dei programmi in essere Capacità libera a breve
	DB prodotti FC e concorrenti			Rispondenza del prodotto FC al fabbisogno
	Capacità produttiva impegnata nel comparto			Grado di aggressività dei concorrenti

# SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO



# METODOLOGIA DI ANALISI DEL MERCATO: OUTPUT (ESEMPIO)

