



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

SCUOLA POLITECNICA

Corso di Laurea Magistrale in Scienze Economiche e Finanziarie

Curriculum: Economia del Territorio e del Turismo

Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche

**DINAMICA DEL MERCATO CROCIERISTICO E APPROCCI
OPERATIVI PER IL RILANCIO DELLA DESTINAZIONE**

**TESI DI LAUREA DI
MANUELA DI PISA**

**RELATORE
CH.MO PROFESSORE GAETANO MAGGIO**

**CORRELATORE
CH.MO PROFESSORE CARLO AMENTA**

ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

MAGISTRALE



INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	
Il settore crocieristico	7
1.1 L'industria crocieristica	7
1.1.1 Nascita e sviluppo	7
1.1.2 L'organizzazione dell'industria crocieristica	9
1.1.3 La cantieristica	14
1.2 Criticità riguardanti i porti cittadini	17
1.2.1 Caratteristiche generali	17
1.2.2 Impatto ambientale	20
1.2.3 Impatto economico	22
1.3 I porti da crociera	24
1.3.1 Caratteristiche e categorizzazione	24
1.3.2 Governance dei porti da crociera	27
1.3.3 La concorrenza tra porti da crociera	30
1.3.4 Partenariato pubblico/privato nella gestione dei terminal	31
CAPITOLO 2	
Analisi del traffico crocieristico	34
2.1 Analisi globale	34
2.1.1 La domanda crocieristica	34
2.1.2 L'offerta crocieristica	39
2.1.3 Le destinazioni	43
2.2 Le crociere in Europa	44
2.2.1 Il mercato crocieristico nel 2015	44
2.2.2 Evoluzione del mercato nel periodo 2010-2015	46
2.2.3 Le preferenze degli europei	49
2.3 Il mercato italiano	53
2.3.1 I crocieristi italiani	53

2.3.2	Le crociere in Italia	56
2.3.3	I principali porti crocieristici	60
2.3.4	Un focus su Palermo	62
CAPITOLO 3		
	Il piano marketing	67
3.1	Storia del marketing	67
3.2	Cos'è il marketing?	69
3.3	Il marketing nel turismo	71
3.3.1	Gli orientamenti del marketing	73
3.3.2	Il ciclo di vita di un prodotto turistico	76
3.3.2.1	Il ciclo di vita del prodotto crociera	79
3.4	Il piano marketing	80
3.4.1	Premessa	80
3.4.2	Analisi della domanda	84
3.4.3	Analisi dell'offerta	88
3.4.4	Analisi della concorrenza	91
3.4.5	SWOT analysis	96
3.4.6	Strategie di marketing da applicare	99
CONCLUSIONI		102
BIBLIOGRAFIA		105
SITOGRAFIA		109

INTRODUZIONE

Il comparto crocieristico nel corso degli ultimi anni ha assunto un'importanza sostanziale, non solo all'interno del settore di interesse, ma anche nell'economia globale, trasformandosi da una tipologia di vacanza di nicchia, ad un fenomeno accessibile ad un maggior numero di persone.

Il prodotto crociera è caratterizzato dall'insieme di una molteplicità di elementi. Ed è proprio per questo motivo che contribuisce allo sviluppo dell'economia globale. La crescita di questo settore coadiuva all'espansione di altri settori, quali la cantieristica, il settore di alloggi e ristorazione, il settore turistico delle varie destinazioni scelte per ogni itinerario crocieristico, ma anche allo sviluppo dei porti, dei trasporti che interessano la mobilità dell'hinterland dei porti di scalo, ecc.

La nascita dell'industria crocierista viene fatta risalire agli anni Settanta come evoluzione delle navi passeggeri che venivano utilizzate, sin dalla metà del '900, come principale mezzo di collegamento per il trasporto tra l'Europa e l'America del Nord.

Proprio quando il trasporto aereo iniziò a togliere quote di mercato al trasporto marittimo, in quanto più efficiente in termini di velocità, le compagnie di navigazione iniziarono a mutare le loro strategie di sviluppo, cercando di creare un viaggio di tipo diverso, dove, infatti, la velocità non rappresenta un fattore determinante e fondamentale, ma in primo piano vi sono altri elementi quali l'itinerario, i servizi e le attività da svolgere all'interno della nave.

Nel corso del tempo l'industria crocieristica ha risposto ai molteplici desideri di vacanza dei suoi passeggeri, e abbracciato l'innovazione sviluppando nuove destinazioni, designando nuovi e diversi comfort a bordo delle navi, nuove strutture e nuovi servizi. Le linee da crociera hanno anche offerto nuovi temi e lunghezze di viaggio per soddisfare i molteplici cambiamenti dei modelli di vacanza dei crocieristi, e di conseguenza espandere anche i target.

L'aumentata dimensione delle navi, lo sfruttamento delle economie di scala e la riduzione dell'impiego di personale nel loro insieme, hanno reso possibile una crescita annuale della domanda a tassi molto elevati, che sono cresciuti fino ai livelli che si registrano oggi.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di descrivere l'andamento e l'impatto del settore crocieristico nell'economia globale e focalizzarsi sulla situazione specifica palermitana in modo da proporre delle strategie che permettano di migliorare la condizione

economica e territoriale a cui potrebbe conseguire un aumento delle presenze crocieristiche.

Nel primo capitolo del presente elaborato si parlerà del settore crocieristico nel suo complesso. Si partirà dalla descrizione dell'industria crocieristica, fornendo dei brevi cenni storici della sua nascita e del suo sviluppo, si avrà anche modo di parlare del settore della cantieristica, e di come quest'industria sia molto importante in Italia. All'interno di questo capitolo verranno definiti i *City Port*, individuando quali sono le loro caratteristiche generali, che impatto ha il loro sviluppo, sia sull'ambiente che sul commercio. Infine, si parlerà dei porti da crociera. Verranno presentate le loro caratteristiche generali, ma in particolare quelle che portano la compagnia di crociera a scegliere un determinato porto piuttosto che un altro. Sarà accennata una loro breve categorizzazione e verrà trattato il tema della concorrenza tra questa tipologia di porti. Inoltre, ulteriore argomento che è stato illustrato, è quello della *governance* dei porti da crociera, e del contratto di partenariato pubblico privato. La normativa relativa a quest'ultimo è stata di recente aggiornata, esso svolge un ruolo importante per quanto riguarda i rapporti che vi sono tra l'operatore pubblico e l'operatore economico privato, specie in relazione agli accordi di concessione che nascono all'interno dei porti da crociera, in merito alla gestione dei terminal crocieristici o delle stazioni marittime da parte dei privati.

Nel corso del secondo capitolo verrà effettuata un'analisi del traffico crocieristico. Il suddetto capitolo, infatti, si propone di analizzare la crescita del settore crocieristico tramite l'illustrazione grafica di diverse variabili che ben sintetizzano il sostanzioso contributo portato dall'industria crocieristica negli ultimi anni. In particolare, verranno presi in considerazione i passeggeri trasportati e l'impatto economico che il settore ha sull'economia di un Paese. Per quanto attiene le aree geografiche di interesse, queste sono diverse, si partirà da un'analisi più generale che descriverà l'andamento globale, poi l'andamento del mercato europeo, per finire a scendere nel dettaglio di quello italiano, facendo anche un apposito focus su Palermo. Rispetto a quanto si vedrà per i porti europei ed anche per quelli italiani, per quanto riguarda il porto di Palermo, l'analisi si espanderà ad un numero superiore di anni. In particolare, si riuscirà ad ottenere una serie storica che includerà i dati sul traffico crocieristico del capoluogo a partire dal nuovo millennio, dunque un *range* temporale che va dal 2000 al 2015.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo verrà implementato un piano marketing su Palermo, ma in particolare sul suo porto, al fine di incrementare le presenze crocieristiche entro il 2020 a 1 milione, come è già avvenuto nei porti suoi possibili concorrenti, ovvero Civitavecchia e Napoli. All'inizio del capitolo verrà introdotto il marketing, si parlerà della

sua storia, di cosa è, di come si è sviluppato negli anni. In particolare verrà trattato il marketing nel turismo, di quali sono i possibili orientamenti del marketing a cui si può ispirare un'azienda, verrà introdotto il concetto di ciclo di vita del prodotto, in particolare si parlerà di ciclo di vita di una destinazione turistica e di ciclo di vita del prodotto crociera.

La trattazione del piano marketing è stata suddivisa in cinque fasi più una premessa. Nella premessa verrà spiegato, in particolare, cosa è il piano marketing, a cosa serve e come funziona, ma soprattutto come utilizzarlo. In seguito verranno effettuate un'analisi della domanda, un'analisi dell'offerta, una della concorrenza, una *SWOT analysis*, ed infine verranno messe a punto delle strategie di marketing al fine di perseguire l'obiettivo che ci si è prefissati di raggiungere, ovvero il milione di presenze.

Per quanto riguarda l'analisi della domanda verranno descritti i possibili target di crocieristi che scelgono Palermo, come meta turistica. Nell'analisi dell'offerta verrà presentata la città di Palermo, quali sono le sue attrazioni turistiche, in particolare verrà descritto il porto e i possibili collegamenti che vi sono con il suo *hinterland*. L'analisi della concorrenza individuerà due possibili porti concorrenti del porto di Palermo, che sono il porto di Civitavecchia e quello di Napoli. Sono stati scelti questi porti poiché hanno caratteristiche morfologiche simili e anch'essi sono situati nell'area Mediterranea. In particolare, verranno messe in rilievo le caratteristiche di questi porti, che differiscono dal porto della nostra città, e che permettono loro di avere un maggior numero di presenze, e da questa analisi poi sarà possibile trarre delle possibili strategie di sviluppo per il porto di Palermo. L'analisi SWOT, è una particolare tipologia di analisi, che viene spesso rappresentata sottoforma di matrice, in particolare verranno analizzati i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità della città e del porto di Palermo.

Infine, dopo aver effettuato queste accurate analisi, si cercherà di implementare delle strategie di sviluppo che permettano alla nostra città, e in particolare al nostro porto di svilupparsi affinché si possa aumentare il numero di presenze crocieristiche.

CAPITOLO 1

IL SETTORE CROCIERISTICO

1.1 L'industria crocieristica

1.1.1 Nascita e sviluppo

La nascita dell'industria crocierista risale agli anni Settanta come evoluzione delle navi passeggeri che venivano utilizzate, sin dalla metà del '900, come principale mezzo di collegamento per il trasporto tra l'Europa e l'America del Nord. La crescente interconnessione tra i mercati europei e quelli americani rappresentò, per la classe imprenditoriale, un'occasione di investimento, e poiché gli interessi necessitavano di essere seguiti di persona, si effettuavano frequenti viaggi. La possibilità di viaggiare velocemente e in modo sicuro tra le due sponde dell'oceano determinò presto il successo dell'industria del trasporto marittimo. A partire dagli inizi del '900, periodo caratterizzato da un fenomeno massiccio di emigrazione, si sono avute significative implicazioni per il business degli armatori, i transatlantici divennero sempre più numerosi, grandi e veloci, capaci di raggiungere l'America partendo dall'Europa in poco meno di due settimane.

Con l'arrivo degli aeromobili, che sottrassero una buona parte di domanda al trasporto marittimo, le compagnie di navigazione iniziarono a sentire l'esigenza di diversificare l'impiego delle loro navi, utilizzate fino ad allora esclusivamente per il trasporto di linea. Infatti, per far fronte alla crisi del settore, le compagnie di navigazione decisero di effettuare dei mutamenti all'interno delle navi, trasformandole in veri e propri luoghi di vacanza, facendo leva soprattutto sui servizi di tipo alberghiero e di intrattenimento. Le compagnie iniziano a mutare le loro strategie di sviluppo, cercando di creare un viaggio di tipo diverso, dove, infatti, la velocità non rappresenta un fattore determinante e fondamentale, ma in primo piano vi sono altri elementi quali l'itinerario, i servizi e le attività da svolgere all'interno della nave. È proprio in questo periodo che gli armatori iniziano a sentire la necessità di reinterpretare i propri impianti e i servizi erogabili tramite essi. Infatti, alcuni transatlantici, impiegati come mezzi di collegamento tra l'Europa e gli Stati Uniti, vengono trasformati e riadattati, mentre altri vengono costruiti ad hoc al fine di rispettare le esigenze di questo nuovo mercato che, sia dal lato della domanda che dell'offerta, ha sempre trovato nell'America settentrionale la sua area privilegiata. Ancora oggi, dal lato della produzione e degli acquisti, contiene oltre la metà

del mercato mondiale. Le prime compagnie ad affermarsi nella *cruise industry* sono la *Norwegian Cruise Line*, la *Royal Caribbean International* e la *Carnival Cruises Lines* che sono tuttora le imprese leader del business crocieristico.¹

Inizialmente la crociera nasce come bene di lusso, che potevano permettersi solo le classi abbienti e benestanti, che avessero oltre ad un'elevata disponibilità di denaro, anche di tempo. Nel corso degli anni, grazie alla notevole riduzione del prezzo e all'accorciamento della durata della crociera, questo settore turistico è riuscito a raggiungere target che possono essere definiti "di massa". Ed è proprio il grande gruppo *Carnival Cruises Lines* che prova a dare un'innovazione all'impostazione della crociera spostando il *concept* da prodotto di lusso a proposta pensata e rivolta anche alle famiglie.

In principio, per i primi dieci anni, la proposta commerciale, che veniva presentata al pubblico e dunque alla domanda, era molto semplice. Un prodotto di lusso, pensato appositamente per una clientela d'élite avente una gran disponibilità di tempo e di denaro. La durata media della crociera era di circa quindici giorni, essa veniva realizzata a bordo di navi che riuscivano ad ospitare dalle 200 alle 400 persone, al loro interno i servizi offerti erano di altissimo livello con personale di servizio a completa disposizione di ogni passeggero. Questa tipologia di prodotto però, aveva un potenziale di mercato basso che non lasciava margini di crescita alle nuove imprese che desideravano entrare nell'arena competitiva. La *Carnival Cruises Lines* entra nel mercato con l'obiettivo di dare risposta al bisogno di svago e di evasione dalla routine di tutti i giorni che veniva espresso dalle famiglie americane. L'obiettivo che le grandi imprese si prefiggono di raggiungere è quello di creare una nuova tipologia di vacanza, caratterizzata dall'offerta di un insieme di servizi di vario tipo in un unico pacchetto, che abbia un costo di offerta accessibile al cliente medio.

Intorno agli anni Ottanta inizia la crescita inarrestabile della domanda crocieristica, soprattutto in America, e questa via via si estende, nel corso di circa un ventennio, anche in Europa e in Asia. In questi anni il settore delle crociere vive un vero e proprio periodo di sviluppo, dove vengono registrati tassi di crescita significativi, sia sul lato dell'offerta che sul lato della domanda, nascono nuove compagnie e col tempo aumentano anche le dimensioni delle navi, e di conseguenza dei posti letto a bordo. Iniziano ad esplorarsi nuove aree, dal Mediterraneo al Nord Europa, dall'Asia alle coste degli Stati Uniti e del Messico. Cominciano a profilarsi anche delle soluzioni ingegneristiche migliori, che aumentano le dimensioni delle navi; il fenomeno viene, infatti, classificato con il termine

¹ Penco L., (2013), " *Il business crocieristico. Imprese, strategie e territorio*", Franco Angeli, Milano.

“*gigantismo navale*”, di conseguenza possono iniziarsi ad ammirare delle navi che superano le 100 mila tonnellate. L’aumentata dimensione delle navi, lo sfruttamento delle economie di scala e la riduzione dell’impiego di personale nel loro insieme, hanno reso possibile una crescita annuale della domanda a tassi molto elevati, che sono cresciuti fino ai livelli che si registrano oggi.

1.1.2 *L’organizzazione dell’industria crocieristica*

Il *cruise shipping*, in passato, stava ad indicare il trasporto dei viaggiatori di classe medio-elevata che ricercavano piacere a bordo di navi che offrivano uno o diversi scali negli Stati Uniti e nei Caraibi. Oggi, il *cruise shipping*, indica un business globale. Navi specializzate e altamente moderne, numero elevato di scali, fornitura di esperienze eccellenti e suggestive nel porto e nella destinazione, partenze convenienti in città imbarco, sono i fondamenti di questa industria. Il prodotto crociera appare diversificato. Nel corso del tempo questa industria ha risposto ai molteplici desideri di vacanza dei suoi passeggeri, e abbracciato l’innovazione sviluppando nuove destinazioni, designando nuovi e diversi comfort a bordo delle navi, nuove strutture e nuovi servizi. Le linee da crociera hanno anche offerto nuovi temi e lunghezze di viaggio per soddisfare i molteplici cambiamenti dei modelli di vacanza dei crocieristi, e di conseguenza espandere anche i target.

La specializzazione del prodotto ha portato a segmenti di mercato particolari, tra cui alta qualità e crociere di lusso, con a bordo l’offerta di ogni tipo di servizio, e navi con differenti caratteristiche tecniche associate alla diversa struttura.

Le differenze tra crociera di lusso e crociera standard sono molteplici, quali lo standard di servizio erogato e rapporto qualità/prezzo, dimensione e tipologia di impianto, itinerari proposti e durata della crociera. Principale causa determinante della differenziazione è il prezzo, che è l’elemento che più di altri ha influenzato il posizionamento iniziale del prodotto crociera, dove, agli albori, ci si arrivava attraverso un attento esame dei costi. Ora, il ricorso alla leva prezzo, sposta la sua direzione allo scopo di fornire un’ampia gamma di opzioni e un’ampia forbice di prezzi, provocando di conseguenza un aumento del tasso di occupazione all’interno della nave. Le variazioni di prezzo sono associate a differenti fattori quali la stagione, la durata, la nave e la tipologia di cabina.

La durata può essere un ulteriore elemento di classificazione del prodotto: la durata media è solitamente di 7 giorni, poi una quota minore di mercato offre quelle che vanno dai 10 ai 15 giorni, infine sono rare quelle che vengono classificate “giri del mondo”.

Per quanto riguarda gli altri fattori, l'impresa crocieristica cerca di avvicinare a sé diversi clienti appartenenti a differenti fasce d'età: per i più giovani vengono offerti all'interno della nave da crociera spazi adibiti allo sport, al fitness, alle sale da ballo, mentre per altri clienti si propongono altre variabili come l'allestimento di sale per congressi e relativi servizi per una clientela business o spazi ludici e ricreativi per le famiglie. Al giorno d'oggi molte delle imprese che operano in questo settore praticano delle scelte generaliste al fine di cercare di accontentare l'intera clientela, composta da un *range* di clienti differenziato per cultura, esigenze ed età, puntando all'allargamento della base complessiva.²

In genere, i crocieristi possono facilmente trovare una linea di crociera, nave, cabina e itinerario che si adatti perfettamente a loro.

Gli itinerari hanno durata che varia dai 3 fino ai 12 giorni, la durata media della crociera è di 7,2 giorni. Gli itinerari iniziano e terminano in un porto, le crociere fanno scalo da 3 a 5 porti diversi, però vi possono essere itinerari più lunghi che durano addirittura mesi.³ La flessibilità di implementazione di questo prodotto rappresenta un'importante caratteristica poiché le attività galleggianti sono facilmente trasferite tra i mercati anche all'interno dello stesso calendario, mentre l'esposizione a condizioni economiche e politiche e la stagionalità rappresentano le sfide che questo settore deve affrontare.

In tutte le regioni, i porti hanno sviluppato un interesse particolare nel portare avanti le loro attività di crociera. Con il sorgere dell'importanza dell'integrazione sociale dei porti e delle città che li ospitano, coincidente con la crescita del settore, le crociere entrano a far parte delle rispettive agende delle autorità portuali e delle altre organizzazioni che gestiscono il porto. Dunque, fatto di rilevante importanza è l'associazione della compagnia di crociera, attraverso un notevole contributo finanziario, alle città portuali o mete turistiche. Infatti, in diverse parti del mondo gli investimenti si sono mossi dai terminal *multi-purpose*, o strutture di attracco temporaneo, verso terminal specializzati, al fine di agire come porti di scalo, e quando possibile, come *home-port*, che ospita la

² Rispoli M., Di Cesare F., Manzelle R., (1997), “*La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati*”, Giappichelli, Torino.

³ Pallis T., (2015), “*Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports*”, OECD, Grecia.

partenza e conclusione di una crociera. Da questo, è seguito un interesse da parte di terzi, comprese le compagnie di crociera, di investire in strutture portuali.

La crescita della domanda di passeggeri avviene nelle due regioni di crociera più popolari, che sono i Caraibi e il Mar Mediterraneo. Quest'ultimo negli ultimi anni è cresciuto più velocemente delle altre regioni. La domanda si registra consistente anche in mercati secondari come il Nord Europa, l'Alaska e il Sud America. Le crociere sono un business sempre più ampio e globale e gli sviluppi che, negli ultimi tempi si svolgono in Asia, sono tali da portare molti a marcare la regione come una prossima grande opportunità dell'industria crocieristica di espandersi. Da sottolineare è la crescita in Australia e in Africa che è già stata presa di mira.

L'impatto economico globale delle crociere è considerevole, la *Cruise Lines International Association* (CLIA), che è l'associazione che rappresenta le linee di crociera in tutto il mondo, stima che nel 2013 vi sono state un totale di 114,9 milioni di visite a terra, circa 22 milioni di passeggeri che ha generato circa 52 milioni di dollari in spese del settore crocieristico dirette a destinazioni provenienti da mercati di tutto il mondo. Queste spese hanno generato un totale (indiretto, indotto, diretto) di produzione globale di 117,2 miliardi di dollari. La produzione di questo output ha richiesto l'impiego di 891.000 dipendenti a tempo pieno equivalente che hanno guadagnato 38.470 milioni di dollari di reddito. Rispetto ad altri indicatori, l'impatto totale della crociera verso l'UE è cresciuto del 26% dal 2009 in confronto ad un aumento del 14% del PIL nello stesso periodo.⁴

Le compagnie di crociera "*cruise operator*", sono quelle imprese che, quasi sempre proprietarie degli scafi, organizzano, gestiscono, producono e infine vendono il prodotto. Numerose oggi sono le compagnie presenti nel mercato mondiale. Il rapporto pubblicato sulle imprese crocieristiche da *Seatrade Cruise Review* nel giugno del 2005, evidenzia come, seppur essendo presenti un numero maggiore di imprese produttrici in Europa, sono gli Stati Uniti a possedere un numero maggiore di navi, circa il 50% in più rispetto a quelle europee. Infatti, delle 104 imprese totali presenti nel mercato mondiale sono tre quelle che lo occupano maggiormente: la *Carnival Corporation & PLC* con il 43% del fatturato mondiale, la *Royal Caribbean Cruise Line LTD* con il 19%, e la *Star Cruises Ltd* con il 9%, lasciando al resto delle compagnie soltanto il 29% del fatturato mondiale. Nel 2006, la protagonista assoluta dei record si profila la *Royal Caribbean Cruise Line*, società con 28 navi operative e 3 in costruzione e un fatturato annuo di 5 miliardi di dollari. Essa

⁴ Pallis T., (2015), "*Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports*", OECD, Grecia.

comprende 160 itinerari in catalogo e 3 milioni di ospiti l'anno. Appartiene a questa compagnia la nave da crociera più grande del mondo, la "*Freedom of the Seas*".⁵

Nel campo delle imprese costruttrici, un importante dato da sottolineare per l'industria italiana, è che dal 2002 al 2006 sono state costruite nel mondo ben 39 nuove navi da crociera, sempre più grandi, confortevoli e lussuose. E di queste, 13 sono state fabbricate da Fincantieri.

La flotta mondiale di navi da crociera, nel 2014, si attesta intorno alle 290 navi, la capacità di carico di passeggeri a circa 21 milioni, e nel tempo il numero della flotta si è mantenuto stabile. L'aumento della capacità di carico non è direttamente proporzionale all'aumento delle navi, perché con il tempo il settore si è evoluto, e con esso anche la capacità di carico delle navi, che è andata via via aumentando, fino ad arrivare a circa 6.000 passeggeri. L'aumento dei passeggeri delle crociere all'anno da 7,2 milioni nel 2000 a quasi 22 milioni nel 2014 è stato l'esito dei rinnovi e dell'aumento della capacità di scala delle navi da crociera, dei miglioramenti nella costruzione navale, dei porti, e del crescente interesse delle destinazioni che consentono la pianificazione di itinerari più complessi, della raffinatezza e della specializzazione del prodotto offerto.⁶

Il tasso di crescita globale del settore delle crociere è stato stabile e duraturo nel tempo. Il 1997 è stato il primo anno in assoluto in cui più di 5 milioni di persone hanno preso parte ad una crociera. Nel 2013 la UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) riferisce che il 5 % dei turisti globali ha raggiunto le destinazioni turistiche scelte attraverso l'acqua, crociere e traghetti. Queste tendenze sono molto importanti, poiché confermano le notevoli dinamiche del settore e la sua resistenza di fronte alle crisi economiche, sociali, politiche, che sfidano regolarmente il settore del turismo. La stagnazione non si è verificata nemmeno quando è naufragata la Costa Concordia, nel 2012, che ha generato alcune relazioni pubbliche catastrofiche, oppure quando minori incidenti sulle navi gestite da aziende leader, o le sfide ambientali (cioè emissioni) erano apparentemente pronte a deteriorare il contesto operativo e le prospettive di crescita. Nonostante l'aumento dei costi di assicurazione, i rendimenti sono abbassati, e le compagnie di crociera sono riuscite a guadagnare la fiducia e più passeggeri a bordo.⁷

L'organizzazione del prodotto crociera prevede una serie di differenti passaggi fondamentali:

⁵ "*Rapporto sul turismo italiano 2006/2007*", quindicesima edizione, Mercury S.r.l., Firenze.

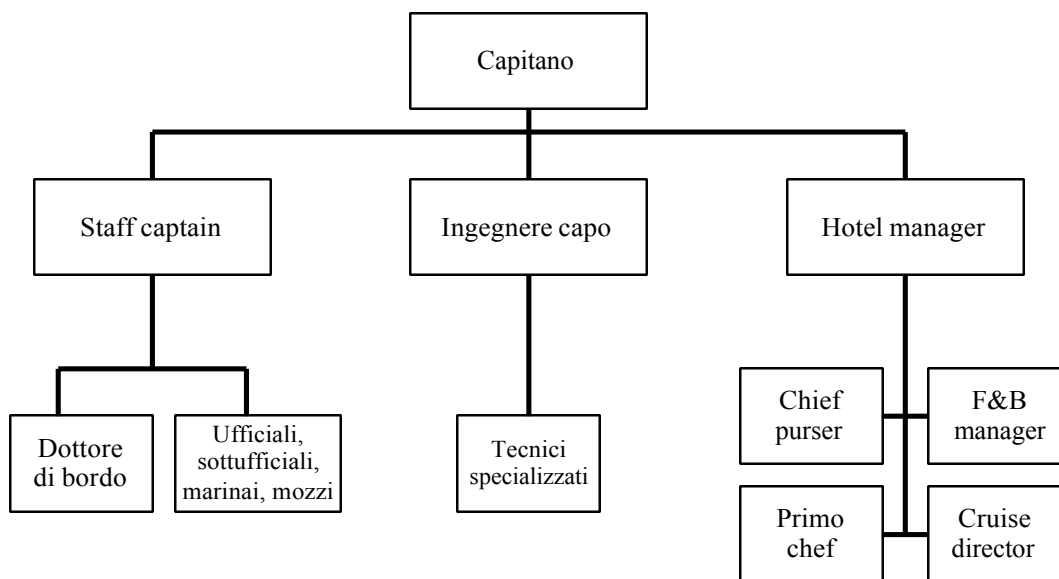
⁶ Pallis T., (2015), "*Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports*", OECD, Grecia.

⁷ Ibidem

- Studio di tutti i dati tecnici della nave quali pescaggio, capacità ricettiva, velocità, strutturazione degli spazi riguardanti cabine aree comuni ecc.;
- Definizione di itinerario, durata della crociera, scali, date ecc.;
- Ottenimento di permessi necessari all'imbarco e allo sbarco dei passeggeri nei porti, e accordo con le autorità portuali per gli approdi e gli attracchi;
- Definizione di un piano di comunicazione adeguato e di eventuali collaborazioni con operatori turistici quali *tour operator*, *agenzie di incoming* ecc.;
- Decisione dei prezzi in base all'analisi delle scelte operative e dei relativi costi, nonché della concorrenza.⁸

Un'impresa crocieristica racchiude quindi tutti i classici reparti aziendali oltre ad altri più specifici come il settore che si occupa della scoperta di nuove destinazioni e dello sviluppo degli itinerari.

Fig. 1: Esempio di organigramma del personale di bordo



Fonte: Di Cesare F. (2015). *Le imprese crocieristiche*, in Garibaldi R. (a cura di), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano.

Dal punto di vista prettamente operativo, ad esempio, l'organigramma rappresentato in figura 1, illustra la suddivisione dei compiti a bordo della nave. Come si può notare, a bordo è possibile distinguere tre aree operative che dipendono

⁸ Rispoli M., Di Cesare F., Manzelle R., (1997), *“La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati”*, Giappichelli, Torino.

direttamente dal capitano. Le tre aree sono quella direzionale, quella tecnica e quella alberghiera; essa, a sua volta, è suddivisa in quattro settori quali amministrazione, approvvigionamenti, cucina e intrattenimento.

1.1.3 La cantieristica

Altro grande pilastro collaterale del settore crocieristico è, sicuramente, la cantieristica.

La realizzazione di una nave è il frutto di un lavoro complesso e molto articolato, il quale coinvolge diversi attori che sono tra loro legati per raggiungere il medesimo obiettivo ovvero quello di cercare di costruire un nuovo modello di nave, che risponda alla domanda e che soddisfi a 360 gradi il cliente, rispettando sempre tutto ciò che sta attorno, ambiente compreso. Chi vi impiega forza e mente, in questo settore, sono le varie società d'ingegneria, aziende che forniscono servizi, componentistica ed impianti, registri di classifica, fornitori assicurativi e finanziari, ecc., tutti, insieme, al fine di progettare e realizzare un prodotto tecnologicamente rinnovato, e che sia adatto a soddisfare le esigenze del mercato.

In questo contesto, la navalmeccanica, con un indotto pari a 14 mila unità grazie ad oltre 12 mila addetti, assume una decisiva connotazione strategica all'interno del sistema marittimo italiano. La cantieristica italiana negli ultimi decenni è riuscita a fare passi da gigante nella costruzione di navi da crociera, vendendole ai principali operatori internazionali, ed ottenendo così, non soltanto risultati positivi sulla bilancia economica dei pagamenti, ma anche un incremento turistico riguardante il passaggio nel Mediterraneo grazie a delle navi che sono appositamente pensate e progettate per questo mare.

Basta dare un'occhiata ai dati del 2005, che mostrano che i passeggeri transitati nei porti italiani sono stati 5 milioni, confermando così il nostro paese, come il primo scalo crocieristico nell'area Mediterranea. Un bacino, il Mediterraneo, dove si affacciano un totale di 25 paesi facenti parte di tre differenti continenti con oltre 80 porti internazionali.

L'industria europea della cantieristica navale, nonostante l'elevata concorrenza, riveste un'importanza fondamentale dal punto di vista socio-

economico, occupando oltre 500 mila addetti, e con un fatturato annuo di circa 72 miliardi di euro. Questo settore comprende: le costruzioni e le riparazioni navali aventi circa 300 cantieri con la quasi totalità di portafoglio di ordini destinato a mercati esteri; e la produzione di equipaggio navale comprendente circa 7.500 imprese.⁹

A livello europeo, questo settore rientra nell'ambito di competenza della Direzione generale del mercato, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI della Commissione.

Il concetto di viaggio si è evoluto, ed assieme ad esso anche il concetto di relax all'interno della vacanza del cliente medio, e di conseguenza anche l'offerta si è dovuta evolvere ed andare incontro alla domanda proposta, partendo proprio dallo sviluppo della nave da crociera. Queste grandi navi che si vedono transitare per mari e oceani, cambiano continuamente adeguandosi alle preferenze del passeggero e di conseguenza, facendolo sentire a casa propria. Il team che sta dietro a queste costruzioni e che manda avanti il cantiere è molto grande e comprende diverse professionalità quali: architetti, ingegneri, operai e le diverse aziende fornitrici dei vari materiali occorrenti ad ogni angolo della nave; da sottolineare che in media il tempo per la costruzione di una nave da crociera è di circa un anno

Per avere un'idea in linea generale sulla composizione di una nave da crociera, e per capire quali sono gli attori che intervengono alla costruzione della medesima, sicuramente bisogna partire dal suo scheletro e, in questo campo, il riferimento è immediato al leader nel settore "Fincantieri".

L'azienda venne fondata nel dicembre del 1959 come holding finanziaria, *Fincantieri*¹⁰ è un grande gruppo di proprietà pubblica che continua a fare parte della tradizione italiana in campo navale, nonché uno dei più grandi, sviluppati, diversificati gruppi cantieristici nel mondo. Questa grande azienda nel lungo tempo ha sempre cercato di dare sfogo alle proprie capacità operative in diversi campi, quali le riparazioni e le trasformazioni navali, produzioni di navi da crociera e traghetti ad alto e complesso contenuto tecnologico. È stata anche un punto di riferimento in ambito militare, con costruzioni di navi da superficie e sommergibili.

⁹ www.unioncamere.net

¹⁰ Acronimo di *Finanziaria cantieri navali italiani*.

In Italia le sedi operative sono situate a Monfalcone, Marghera, Sestri Ponente, Muggiano, Riva Trigoso, Ancona, Castellammare di Stabia e Palermo¹¹; sono delle unità operative dislocate ma che operano come se fossero un unico grande cantiere, che offre posti occupazionali a circa 20 mila addetti e sviluppa un giro d'affari pari a circa 2 miliardi di euro ogni anno.

La decisione dell'azienda di concentrarsi nella produzione di navi complesse e ad altissimo contenuto tecnologico, sia nel campo mercantile con la costruzione di traghetti e navi da crociera, sia in campo militare e il saper dare un'ampia scelta d'offerta nel mercato mondiale ha portato dei benefici a Fincantieri, che ha saputo così contrastare le varie aziende competitive, emerse negli ultimi anni, nel mercato. Questa posizione che ha assunto nel tempo, è frutto della perspicacia che l'azienda ha avuto nel percepire, negli anni Ottanta, che il settore crocieristico, nel lungo periodo, avrebbe avuto successo, insieme al grandissimo sforzo di tipo sia progettuale che tecnologico per il rinnovo e il miglioramento delle navi da crociera e, allo sforzo a livello gestionale, dovuto al controllo della crescente complessità del settore, collegata all'orientamento produttivo prescelto e stabilito.

Nella seconda metà degli anni Novanta Fincantieri ha ben pensato di ampliare il mercato anche al comparto dei *ferries* e dei *ropax*¹² di nuova generazione, allargando in tal modo il suo vantaggio competitivo. Queste scelte si sono, di certo, dimostrate ottimali poiché adesso l'azienda è leader indiscusso a livello mondiale con una quota di mercato del circa 50% con le navi da crociera ed una quota del circa 35% nel comparto dei *ferries*. Questo dona un'immagine positiva del nostro paese ed è un'eccezionale vetrina del *Made in Italy* e per Fincantieri stessa, ma anche per tutte le piccole e medie imprese che contribuiscono alla realizzazione del prodotto.

La leadership dei cantieri navali italiani nella costruzione di navi da crociera consente di alimentare un settore ad alto valore economico ed occupazionale, fondamentale per il nostro paese, anche se in valore ha un peso limitato all'interno della domanda mondiale di nuove navi. Le navi da crociera, infatti, rappresentano appena il 4,4% della stazza lorda compensata commissionata alle industrie di

¹¹ www.fincantieri.it

¹² Il termine *ferries* è utilizzato per indicare i traghetti, mentre il termine *ropax* (*Roll-on/Roll-off Passengers*) si utilizza per indicare un traghetto che effettua anche un servizio passeggeri.

costruzione navale: 2 milioni di tonnellate a fronte di nuovi ordini che per il segmento standard ammontano a 25,6 milioni di tonnellate e per quello *high tech* a 18. Ma, seppur circoscritto in termini di domanda complessiva, il settore delle navi da crociera sta dimostrando un forte sviluppo, fino a raddoppiare i nuovi ordini nell'ultimo anno, trainati dalle esigenze *green* poste dalle normative più stringenti, dalla necessità di risparmio energetico e dalla domanda di tecnologia e innovazioni espressa dal mercato, che dunque pone le industrie e i lavoratori al riparo da forti contraccolpi che si verificano negli altri segmenti.¹³

In questo quadro, si dimostra vitale, per il settore navalmeccanico e cantieristico italiano, il ruolo di Fincantieri, *player* di assoluto rilievo sui mercati mondiali, dai quali deriva l'82% del fatturato.

1.2 Criticità riguardanti i porti cittadini

1.2.1 Caratteristiche generali

Porti e città sono storicamente strettamente collegati, i porti sono all'origine di molte città, molte di esse inizialmente erano infatti delle "stazioni commerciali", con il porto come interfaccia naturale della terra e dei collegamenti marittimi. I porti hanno permesso a piccole città di diventare grandi e hanno alimentato lo sviluppo urbano grazie alla prosperità legata al commercio.

L'osservazione delle vecchie mappe delle città mostrano le fortissime interconnessioni tra il porto e lo sviluppo urbano, e gli storici economici come Fernand Braudel hanno sottolineato l'importanza delle città portuali, della nascita e dello sviluppo dell'economia globale di mercato capitalista. Il collegamento tra i porti e le città è stato forte nella storia e continua ad esserlo tutt'ora in molte economie emergenti. Sicuramente, un esempio lampante nella storia recente è il caso di Shenzhen, un piccolo villaggio di pescatori che si è trasformato in una delle più grandi metropoli e dei porti di tutto il mondo, soltanto nel giro di pochi decenni, tutto ciò

¹³ Federazione del mare, (2015) "5° rapporto sull'economia del mare, cluster marittimo e sviluppo in Italia", Censis, Roma.

grazie alla crescita trainata dalle esportazioni innescate da una zona di libero scambio e di vasto sviluppo portuale.¹⁴

Molte delle più grandi città del mondo hanno i più grandi porti. Questo è il caso di molte città asiatiche, quali Shanghai e Osaka-Kobe, che sono tra le venti maggiori aree metropolitane del mondo. Il legame tra la dimensione metropolitana e la dimensione del porto è visibile anche al Nord America, con città come New York e Los Angeles, in misura minore in Europa, che ha un numero più limitato di grandi metropoli, ma dove alcune di esse tra cui Londra e Barcellona hanno anche grandi porti. Allo stesso tempo, è pur vero che, non tutte le grandi città metropolitane abbiano dei grandi porti, ne sono testimonianza Buenos Aires e Rio de Janeiro, alcune addirittura hanno dei porti fluviali come Chicago e Parigi.

Sebbene vi siano delle aree metropolitane non aventi un proprio porto, spesso il loro sviluppo è strettamente dipendente dalla qualità dei collegamenti con il porto più vicino. Tanto più vicino è il *city-port* dall'area metropolitana tanto più può essere considerato parte di essa. Dalla vicinanza e dal rapporto tra i due, si possono profilare tre diversi casi, porti considerati satelliti dipendenti, corridoi a corto raggio o corridoi a lungo raggio.¹⁵ I “satelliti dipendenti” sono piccoli e vicini: un esempio potrebbe essere Civitavecchia nel suo rapporto con Roma, e San Antonio in relazione a Santiago. Sono “corridoi a corto raggio” quelle relazioni corridoio che esistono quando una metropoli interna è situata nelle immediate vicinanze di un relativamente grande *city-port*, come Santos e San Paolo in Brasile, oppure come Port-Klang a Kuala Lumpur. Infine, vengono detti “corridoi a lungo raggio” quando delle metropoli interne sono relativamente lontane da una piccola città portuale come Le Havre e Parigi. Poi vi sono anche le “costellazioni” in cui la metropoli interna è davvero lontana da un porto (più di 200 km), in questo caso la città portuale ha la possibilità di svilupparsi come metropoli portuale indipendente, questo è il caso di San Pietroburgo con Mosca. Vi sono anche dei casi di paesi senza sbocco portuale che dipendono da porti di altri paesi. Questo, però, potrebbe risultare ancora più problematico, e anche difficile, quando si hanno dei legami con molti porti diversi; ne è un esempio l'Austria, le cui esportazioni e importazioni sono situate in almeno sei porti localizzati in diverse zone costiere quali Rotterdam, Anversa, Amburgo, Capodistria, Trieste e Costanza.¹⁶

¹⁴ Merk O., (2010), “*The competitiveness of global port-cities: synthesis report*”, OECD.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

Vi sono casi in cui grandi porti non sono situati nelle vicinanze di città, ma a ragione di questo vi sono diverse motivazioni, per esempio l'essere nelle vicinanze di risorse naturali, per rotte marittime globali o a causa di una scelta deliberata di decongestionare aree urbane. La crescita del porto dipende da diversi fattori determinanti come, la crescita della popolazione urbana, la crescita del PIL pro-capite, la crescita del commercio estero e, non ultima, l'intensità delle risorse di produzione.

Sebbene porto e crescita urbana spesso vadano di pari passo, vi sono delle metropoli nei paesi OCSE¹⁷ dove questo non accade, a differenza delle città portuali asiatiche dove, oltre ad andare di pari passo, ultimamente, i volumi di crescita sono stati molto alti. Le grandi città del Nord America come New York, Los Angeles, Seattle e Vancouver hanno assistito alla crescita simultanea della popolazione e del porto, ma, a contrastare questa relazione, vi sono diverse testimonianze quali Baltimora, Boston, Philadelphia e Montreal dove, alla crescita della popolazione non è seguita una crescita del porto, anzi, un declino. Nelle città europee diversi sono gli esempi per i differenti casi che possono profilarsi: crescita di città con conseguente crescita di porto come Barcellona, crescita di città con porto in declino come Stoccolma, stagnanti città con porti in crescita con esempio Rotterdam e infine stagnante città con porto in declino come Londra. Una grande varietà di traiettorie, con alcune delle maggiori e più importanti metropoli OCSE che si ritrovano ad aver perso le loro funzioni portuali e, con alcuni dei porti più importanti che lottano per diventare delle metropoli di successo. Queste, sono tendenze che riflettono lo spostamento dell'equilibrio economico attraverso i continenti degli ultimi decenni. Infatti, nel 1972 circa il 40% dell'attività portuale era localizzata in Europa, il 20% in Nord America e il 20% in Asia. Questi scenari sono cambiati nel 2009, quando, più della metà dell'attività portuale mondiale ha avuto luogo in Asia, circa un quinto in Europa e circa un decimo in Nord America. I porti asiatici, in particolar modo i porti cinesi, hanno mostrato tassi di crescita molto alti e veloci nel corso degli ultimi quattro decenni, mentre i porti del Nord America e quelli europei hanno mostrato dei modelli di crescita misti, caratterizzati da stagnazione, o combinazione di stagnazione, declino e crescita moderata.¹⁸

¹⁷ Acronimo di "Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico".

¹⁸ Merk O., (2010), "*The competitiveness of global port-cities: synthesis report*", OECD.

1.2.2 *Impatto ambientale*

I porti hanno diversi impatti sulle città su cui sorgono, che possono essere sia positivi, sia negativi. Di certo, la maggior parte degli effetti positivi sono legati a vantaggi economici, mentre le principali note dolenti riguardano l'uso del suolo ambientale e il congestionamento del traffico.

Vi è una grande varietà di impatti ambientali connessi all'attività portuale. Questi, sono strettamente legati alle attività di spedizione localizzate all'interno dei porti. Bisogna sottolineare come, in primis, i servizi di trasporto da e verso i porti, che si svolgono all'interno dello stesso suolo portuale, provocano, di certo, un impatto ambientale. I principali effetti riguardano il campo delle emissioni in atmosfera, la qualità delle acque, del suolo, i rifiuti, la biodiversità e non ultimo, l'inquinamento acustico. Questi impatti ambientali possono avere delle conseguenze da non sottovalutare per la salute della popolazione residente nelle vicinanze dell'area portuale.

Tra gli impatti ambientali da evidenziare sono le emissioni in atmosfera, queste possono essere suddivise in due diversi gruppi: contaminanti comuni dell'aria (il comune inquinamento atmosferico) e i gas ad effetto serra. Ciascuno di questi gruppi è la raccolta di gas diversi. I principali gas contaminanti comuni dell'aria sono per esempio, ossido di azoto, ossido di zolfo e il particolato. Mentre, per quanto riguarda i gas ad effetto serra, essi sono presenti nell'atmosfera terrestre e riducono la perdita di calore nello spazio, quali l'anidride carbonica, il metano, il protossido di azoto.¹⁹ I gas ad effetto serra influenzano il clima, concentrandosi nell'atmosfera e intrappolando il calore della terra e bloccando parte dell'energia che normalmente viene irradiata nello spazio, tramite delle onde. La principale differenza tra i due gruppi è che i contaminanti comuni dell'aria hanno effetti locali o regionali, mentre i gas ad effetto serra hanno un impatto globale sul clima.

Le emissioni in atmosfera rappresentano un notevole impatto negativo sull'ambiente connesso anche alle attività portuali, nonostante il trasporto marittimo venga visto come una modalità di trasporto pulita, in termini di emissioni, rispetto alle altre tipologie, sono state stimate emissioni mondiali di anidride carbonica pari al 3,3% rispetto al 2007.²⁰

¹⁹ Merk O., (2010), "*The competitiveness of global port-cities: synthesis report*", OECD.

²⁰ Ibidem

Alcuni studi sottolineano come le emissioni delle navi scarichino 150/300 volte più zolfo per t/km rispetto ad un camion, altri studi confermano come le quantità di inquinamento prodotto dalle navi durante la manovra, carico e scarico sono il 4,5% di anidride solforosa e il 6,2% di NO_x²¹ dell'inquinamento totale emesso dalla nave. Per questo motivo, è possibile affermare come le emissioni di gas inquinanti, connesse alle operazioni che vengono svolte all'interno dei porti, abbiano grande impatto in termini di inquinamento atmosferico dell'area ospitante il porto.

L'impatto ambientale negativo causato dal trasporto marittimo, di certo, non è irrilevante, responsabili di questo sono le tecnologie remote, regole non adeguate e comportamenti non legali. Una quota molto elevata del trasporto marittimo è rappresentata dal traffico petrolifero, in Italia esso ne comprende i due terzi. Il forte rischio di incidente, causato, in primis, dall'utilizzo di vecchie, e in pessime condizioni di manutenzione, imbarcazioni, e l'inquinamento che viene prodotto dallo scarico illegale di acque di sentina e al lavaggio in mare di navi cisterne, hanno conseguenze notevolmente pesanti sui bacini e sui loro habitat. Proprio il trasporto di petrolio e dei prodotti della raffinazione è la principale minaccia per il Mediterraneo: l'UNEP (*United Nations Environment Programme*) stima che ogni anno finiscano nel Mare Nostrum più di 100 mila tonnellate di idrocarburi, sufficienti a produrre una densità di catrame pelagico, che è la più alta al mondo.²²

La sicurezza in mare è un obiettivo fondamentale che si pone l'organizzazione marittima internazionale, all'interno della politica della navigazione marittima, ai fini della protezione dei passeggeri, dei membri dell'equipaggio, dell'ambiente marino e delle regioni costiere. Viste le dimensioni mondiali del trasporto marittimo, l'Organizzazione marittima internazionale (OMI) stabilisce norme internazionali di sicurezza uniformi. Fra i principali accordi internazionali figurano la convenzione per la prevenzione dell'inquinamento causato da navi (MARPOL), la convenzione internazionale per la salvaguardia della vita umana in mare (SOLAS) e la convenzione internazionale sugli standard per l'addestramento, i titoli professionali e il servizio di guardia dei naviganti (STWC). Il rapido adeguamento del diritto dell'UE a tali accordi internazionali è un obiettivo centrale della politica del trasporto marittimo della stessa. Inoltre ha assunto notevole rilevanza la partecipazione

²¹ Sigla generica che identifica collettivamente tutti gli ossidi di azoto e le loro miscele.

²² www.legambiente.it

dell'Unione Europea allo sviluppo e al perfezionamento degli accordi internazionali nonché all'adozione di misure di accompagnamento a livello di UE.²³

1.2.3 *Impatto economico*

I benefici che i porti apportano alle città sono molteplici. In primo luogo, i porti svolgono un ruolo principale nelle catene di fornitura globali, e in quanto tali, agiscono da facilitatori del commercio, inoltre attraverso le attività economiche che esse e le aziende ad essi legate svolgono, aumentano il valore aggiunto. Infine, agiscono anche da spazi per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo. Di certo, le città portuali sono le prime a beneficiare degli impatti positivi, ma non le uniche.

Molte città portuali giovano di parte dei positivi flussi economici legati alle attività dei porti, anche degli effetti delle industrie di *clustering* e delle possibili economie di scala ad essi correlate. Infatti, diverse industrie ad alta intensità di risorse continuano ad essere attratte dalle aree portuali, poiché la vicinanza ad esse, implica minori spese in trasporto.

La *blue economy*, genera indotto in molti, per non dire quasi tutti, i settori dell'economia, recenti studi hanno dimostrato come i due comparti più strettamente legati al turismo, ovvero le attività sportive e ricreative, si collocano al di sopra del moltiplicatore medio (pari a 1,9 euro) con un moltiplicatore pari a 2,1 euro ogni euro prodotto, e i servizi di alloggio e ristorazione con un moltiplicatore pari a 2 euro ogni euro prodotto.

La ricchezza complessivamente prodotta dalle attività sportive e ricreative, tra diretta e indiretta, è pari a circa 8 miliardi di euro, contro gli oltre 36 miliardi prodotti dal comparto dei servizi di alloggio e ristorazione.²⁴

I costi di trasporto marittimo variano notevolmente tra i vari prodotti e tra i vari paesi di origine e di destinazione. In genere, le merci spedite tramite container sono economicamente più convenienti rispetto a quelle non containerizzate, poiché necessitano di minori costi di trasporto per tonnellata di merce spedita, il costo di spedizione di un container può variare anche in relazione alla tratta che effettua, e i costi possono essere, addirittura, dieci volte superiori in alcune tratte rispetto ad altre.

²³ www.europarl.europa.eu

²⁴ Unioncamere, (2015), "*Quarto rapporto sull'economia del mare*", con il contributo scientifico di SI.CAMERA.

In alcuni paesi, sono le nazioni che si trovano ad elevata distanza con i piccoli mercati ad affrontare costi elevati di trasporto marittimo, che rappresentano quindi un freno significativo sulla maggior parte delle esportazioni.

Il commercio estero tra i paesi non dipende soltanto dall'incidenza dei costi di trasporto marittimo, ma anche dal PIL dei due paesi stessi, anche se non condividono un linguaggio comune, dall'appartenenza ad un importante accordo commerciale e dal trasporto a distanza regionale. In confronto, i paesi senza sbocco sul mare, hanno maggiori costi di commercio; uno studio, effettuato su 97 paesi in via di sviluppo, di cui 17 non aventi sbocco sul mare, ha stimato che i costi di trasporto e di assicurazione sono due volte più elevati per i paesi senza sbocco sul mare.²⁵ Tutto questo è legato alla quota maggiore di trasporto terrestre, perché è 7 volte più costoso, per il trasporto merci, rispetto al trasporto via mare. Di conseguenza, un paese senza sbocco sul mare commercia circa l'80% in meno di un paese avente lo sbocco sul mare.

Un'importante determinante della relazione che c'è tra il trasporto e il commercio è il tempo. Ogni giorno in più in transito riduce il volume degli scambi dell'1%, e porta ad un aumento del tasso di trasporto di 56 Dollari, aggiungendo in media lo 0,8% al valore di un manufatto. Degli studi, hanno messo in evidenza come anche il ritardo faccia la differenza negli impatti commerciali, in particolar modo il motivo del ritardo. I ritardi contano molto di più se si tratta di merci *time-sensitive*, come la spedizione di bestiame, mentre contano meno se si tratta di carbone. Spesso le industrie che sono sensibili ai tempi di trasporto sono anche sensibili ad una buona logistica, ed è per questo motivo che, quando l'incertezza della navigazione marittima è in aumento, tendono a spostarsi verso il trasporto aereo, nonostante sia molto più costoso.

L'efficienza di un porto è uno tra i principali fattori determinanti dei costi di trasporto internazionali. Diversi studi hanno cercato di quantificare il rapporto tra maggiore efficienza da un lato, e la diminuzione dei costi di trasporto e l'aumento dei volumi commerciali dall'altro, e hanno desunto degli effetti sostanziali che variano con il grado di miglioramento dell'efficienza del porto.

Le principali caratteristiche che contribuiscono alla determinazione dei costi di un porto sono:

²⁵ Merk O., (2010), "*The competitiveness of global port-cities: synthesis report*", OECD.

Infrastrutture portuali: le infrastrutture cosiddette “a terra” riguardano il 40% dei costi di trasporto previsti. Studi, indicano che un miglioramento del 10% nelle infrastrutture di un porto abbassa i costi di trasporto del 1,4%. È da sottolineare come le infrastrutture portuali di un porto di un paese esportatore sono più importanti, in termini di costi, rispetto a quelle di un porto di un paese importatore.

Centralità del porto: se un paese raddoppia la sua centralità nelle reti di trasporto di linea, vale a dire, aumenta significativamente i servizi di linea diretti ad una gamma più ampia di paesi, i costi di trasporto possono diminuire fino a 15,4%.

Congestione del porto: un aumento del 10% della congestione di un porto può condurre ad un aumento dello 0,7% dei costi di trasporto marittimo. Questo è legato alla qualità dei servizi di logistica. Ad esempio, servizi di autotrasporto inefficienti portano a lasciare sulla banchina per più tempo gli accumuli di scorte: tutto ciò è molto costoso e inoltre riduce il volume delle esportazioni, poiché le imprese, di conseguenza, sceglieranno successivamente dei porti dove i servizi di trasporto sono frequenti.²⁶

Maggiore commercio estero può tradursi in maggiore crescita economica e una panoramica sugli studi esistenti, effettuati sugli impatti del commercio sulla produzione e la crescita economica, indica che l'evidenza macroeconomica fornisce supporto dominante per gli effetti positivi e significativi del commercio sulla produzione e la crescita, anche se l'evidenza microeconomica presta maggiore sostegno agli effetti esogeni di produttività sul commercio. Ad ogni modo, i costi commerciali elevati, impediscono al paese di sfruttare il vantaggio di potenziali guadagni che possono derivare dalla specializzazione e dal commercio, e di promuovere lo sviluppo economico.

1.3 I porti da crociera

1.3.1 Caratteristiche e categorizzazione

Attore principale della produzione crocieristica è il porto, in quanto assume un ruolo fondamentale all'interno del disegno degli itinerari che vengono compiuti dalle compagnie di crociera. Con la crescita del settore crocieristico, i porti sono sempre più importanti, essi, infatti, rappresentano l'infrastruttura in grado di dare alloggio alle

²⁶ Merk O., (2010), “*The competitiveness of global port-cities: synthesis report*”, OECD.

navi e di offrire diversi servizi, che vengono gestiti da un insieme di soggetti pubblici e privati concentrati nelle località di transito.

Nel caso del turismo crocieristico, il porto, ha il ruolo di fornire supporto logistico alle stesse compagnie di crociera, attraverso l'erogazione di una serie di servizi quali l'assistenza ai passeggeri e all'equipaggio nelle procedure di imbarco, di sbarco e di transito, e l'organizzazione tecnica delle procedure di attracco e altri ancora.

Nell'ambito del business crocieristico va fatta una distinzione tra *home ports* e *port of call*. I primi, sono stazioni di capolinea mentre i secondi sono stazioni intermedie. La prima condizione è quella più vantaggiosa, perché i crocieristi, fermandovisi, sono spinti all'acquisto di determinate prestazioni, dalla ristorazione all'uso di altri servizi, posti nelle vicinanze del porto. Tale condizione però, va sottolineato, che dipende non soltanto dalle politiche locali, ma soprattutto dalla posizione geografica del porto stesso.²⁷

La selezione delle destinazioni, è in qualche modo condizionata dallo "stato" del porto di crociera, in quanto esso, garantisce l'affidabilità degli orari, i servizi di logistica necessari all'imbarco, allo sbarco e al transito del passeggero, i collegamenti con l'hinterland per effettuare delle possibili escursioni. La presenza di infrastrutture specifiche, l'assenza di uso intenso che potrebbe portare alla congestione e all'interruzione di processi, e la modernizzazione delle infrastrutture e dei processi in modo da fornire servizi portuali efficienti ed efficaci, sono dei fattori fondamentali per consentire l'inserimento di un porto all'interno di un itinerario crocieristico.²⁸

Così facendo, i porti, realizzano la possibilità di fornire servizi ad un settore che ha degli impatti economici locali più ampi. Cercando di sviluppare un nuovo prodotto, le compagnie di crociera hanno aggiunto, e continuano a cercare, nuovi porti da inserire negli itinerari, che possano attrarre turisti nuovi, o indurre, coloro che sono già passati, a tornare. Questa ricerca, è associata alle caratteristiche della destinazione, vale a dire le attrazioni turistiche, le escursioni a terra, potenziali tensioni geopolitiche. Tuttavia, lo stato dei porti e le complessità delle loro infrastrutture, quali infrastrutture terrestri e logistica, servizi marittimi come rimorchiatori pilota, il funzionamento lato terra, come la sicurezza, le procedure, e la gestione dei bagagli, influenzano la crescita

²⁷ "Rapporto sul turismo italiano 2006/2007", quindicesima edizione, Mercury S.r.l., Firenze.

²⁸ Pallis T., (2015), "Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports", OECD, Grecia.

crocieristica in un determinato porto. Inoltre, il monopolio geografico, non esiste per tutti i porti, ma spesso, vi sono porti che condividono le attrazioni turistiche con altri.

Il “successo” di un porto da crociera si basa su cinque diversi fattori, al fine di riuscire a diventare una destinazione che venga scelta per attrarre il movimento passeggeri.

Innanzitutto, la posizione del porto per l’integrazione in itinerari; mentre alcune linee di crociera sono interessate ad offrire delle determinate destinazioni, altre, invece, prediligono l’inclusione dei porti in itinerari che è determinata dal fascino del porto stesso.

Un secondo fattore è l’attrattiva turistica della destinazione, determinata principalmente dalle caratteristiche della zona come clima, fattori culturali, naturali, che sono collegate al settore portuale; importante è dunque anche la cosiddetta cordialità turistica cioè la disponibilità a dare informazioni e soprattutto il multilinguismo.

Terzo fattore è l’accessibilità alla destinazione, ovvero il fatto che essa sia ben collegata internamente per permettere ai crocieristi escursionisti di poter visitare nel minor tempo possibile le attrattive che caratterizzano la città.

Il quarto fattore riguarda gli impianti portuali e i servizi che vengono offerti dal porto. Infine, quinto ed ultimo fattore sono le tasse portuali.²⁹

Gli ultimi due fattori, sono più facilmente adattabili rispetto agli altri, poiché un porto che ha performance più deboli in merito a posizione, attrattive turistiche e accessibilità, rispetto ad un altro porto, è probabile che non riesca ad eguagliare le performance facendo modifiche nelle strutture nei servizi o nelle tasse. A tutti questi fattori, si ha la necessità di aggiungere anche la vicinanza geografica con altri porti da crociera. Questo, poiché la possibilità di essere inclusi in itinerari che coinvolgono diversi porti è fondamentale, specialmente se si tratta di un porto di passaggio, dove, quindi, la nave staziona soltanto per qualche ora, per poi ripartire in giornata. Ciò è legato alla velocità di navigazione della nave, poiché in media le navi viaggiano a 18 nodi per 14 ore, questo vuol dire che la distanza massima da un giorno all’altro è di 252 miglia marine³⁰, che con l’alta velocità di 20 nodi, aumenta a 280 miglia nautiche.

I criteri di classificazione dei porti da crociera possono essere diversi:

Terminal crociere: ciò che caratterizza questi porti è avere un terminal appositamente dedicato alle crociere ed un impianto multiuso;

Proprietà e operazioni: le quali possono essere pubbliche, private o in concessione;

²⁹ Pallis T., (2015), “*Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports*”, OECD, Grecia.

³⁰ Il miglio marino, o più precisamente il miglio nautico internazionale (abbreviato con il simbolo M, o NM, dall’inglese *nautical mile*), è un’unità di misura di lunghezza che equivale a 1852 m.

Dimensione: a seconda del movimento di passeggeri che c'è all'interno del porto possono essere distinti in maggiori, molto grandi, di grande dimensione, medi, piccoli;

Funzione nell'itinerario: possono essere distinti in porti di partenza, porti di scalo e porti che permettono sia di effettuare manovre all'interno che scalo;

Stagionalità: in base alle percentuali di visite possono essere distinti in basso, medio, alto e molto alto;

Attrattiva: viene definita dall'elemento turismo, i porti *Marquee* sono quelli di fama mondiale che devono assolutamente essere visti, mentre i porti da scoprire sono quelli meno conosciuti;

Integrazione sociale e regionale: a seconda che sia la destinazione principale oppure solo un porto di passaggio possono essere distinti in porto di destinazione, porto di passaggio e porto equilibrato;

Accessibilità: in base alle infrastrutture del territorio, come aeroporti, stazioni, reti autostradali, con cui sono maggiormente collegati sono distinti in *air hub port*, *drive*, *train to port*.³¹

La presenza di diverse attrazioni turistiche prossime o distanti dal porto influisce sulla diversa classificazione dei porti da crociera, in quanto un porto da crociera potrebbe essere identificato sia, come una semplice destinazione, sia come porto *gateway*, che si caratterizza perché offre vari equilibri tra i servizi offerti al porto e nella regione, di non poca rilevanza.

1.3.2 *Governance dei porti da crociera*

La crescita del settore delle crociere non ha lasciato inalterate le strutture di governo dei porti da crociera. Nei porti che si sono sviluppati negli ultimi anni, l'attività di crociera ha guadagnato autonomia operativa con le autorità pubbliche, che permette di creare diverse forme di partnership volte a finanziare la crescita e, non meno importante, sviluppare le strategie di sviluppo.

Il settore pubblico rimane parte attiva, non soltanto nel governo, ma anche nel funzionamento del porto stesso, questo accade in particolare in Europa. Diverse tipologie di porti, in particolare quelli *greenfield*, sono finanziati dal settore pubblico con la premessa che i terminal di crociera stimolino l'attività economica, facilitando la crescita

³¹ Pallis T., (2015), "Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports", OECD, Grecia.

del turismo e dell'occupazione che viene generata attraverso le attività di fornitura, i requisiti di sicurezza, gli eventi e la spesa per gli equipaggi.³²

Alcuni terminal sono finanziati, o hanno ottenuto il finanziamento dall'Unione Europea, poiché il loro sviluppo è considerato come motore per la crescita regionale. In alcuni altri casi, l'autorità portuale sviluppa strategie duali, per esempio a Barcellona la concessione di un terminal è stata sviluppata di pari passo con la creazione di un'identità aziendale in cui è stato coinvolto un azionista di maggioranza, però successivamente quest'ultimo ha deciso di disinvestire. Naturalmente, qualsiasi opzione è soggetta a restrizioni da parte della localizzazione e delle infrastrutture marittime.

Una parte importante, se non addirittura fondamentale, della amministrazione degli enti pubblici o privati che gestiscono i porti da crociera, risiede, sicuramente nel raggiungimento di un rapporto equilibrato con le compagnie di crociera, in modo da assicurare l'inclusione in itinerari. Le relazioni tra i porti, le compagnie di crociera, e in alcuni casi, se presenti, gli operatori turistici, sono differenti tra un porto e l'altro. Questo rapporto è strutturato attorno ad una serie di fattori quali: il meccanismo di coordinamento, la dotazione delle infrastrutture, il finanziamento, la distribuzione del rischio, le tradizioni locali, le pratiche di lavoro ecc..

I porti che impiegano denaro in nuovi terminal, nel coordinamento per fornire efficienti mezzi di trasporto e nell'accesso a destinazione, effettuano investimenti complementari poiché generano un interesse ulteriore delle compagnie di crociera al fine di comprendere il porto nei loro itinerari. Inoltre, conservano un ruolo di primo piano nella promozione delle crociere e del connesso sviluppo dei cluster, sia all'interno che intorno al porto, nel mobilitare le autorità locali e gli imprenditori nelle località di destinazione, al fine di massimizzare ritorni economici sia per il porto, sia per l'economia locale.

Ai cambiamenti nella natura del prodotto crociera a bordo sono combinati i cambiamenti nella natura della catena logistica e della fornitura che si sviluppa nei porti di scalo. I progressi tecnologici, le mutevoli esigenze delle linee di crociera, e il cambiamento ingegneristico dei processi di approvvigionamento all'interno delle principali linee di crociera, sono tutti combinati con la gamma di esigenze dei passeggeri e dei consumatori e con le aspettative di espansione.

Le principali compagnie di crociera hanno sviluppato le infrastrutture della loro catena di fornitura, in modo tale da avere dei punti di controllo strategici all'interno delle principali destinazioni crocieristiche *hub*. Nonostante i notevoli investimenti delle

³² Pallis T., (2015), "Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports", OECD, Grecia.

compagnie di crociera nei nuovi terminal all'interno dei porti, temi come il congestionamento del traffico portuale, i costi ambientali, le forniture dei vari servizi da dare alla nave, continuano ad essere in capo all'autorità portuale.

Queste *partnership* strategiche, più comunemente includono le organizzazioni turistiche e le organizzazioni locali che rappresentano la destinazione, e in misura minore le altre parti interessate. L'integrazione, però, tra il porto e queste organizzazioni, non è di semplice gestione, in quanto non vi è una chiara ripartizione delle quote di responsabilità per il miglioramento di questa convivenza, poiché vi sono molti attori potenzialmente coinvolti in più livelli.

Lo sviluppo di terminal di crociera non è più un problema che viene affrontato da enti pubblici che gestiscono il porto. Infatti, diversi porti, al giorno d'oggi, operano in regime di concessione di governo a terzi. Generalmente, un modello di concessione richiede all'utente finale, attraverso un contratto di locazione, di effettuare un pagamento all'ente pubblico incaricato della proprietà e della regolamentazione. Le autorità portuali facilitano la presenza degli investitori in concessione poiché godono dei ricavi di locazione, e le destinazioni godono di ulteriori benefici, come la spesa a terra dei passeggeri.³³

Le compagnie di crociera hanno dimostrato un crescente interesse ad investire in porti da crociera, per dare crescente disponibilità di ancoraggio e risolvere problemi di capacità di carico dei porti di scalo. In genere, collaborano con gli enti locali, privati o statali, fornendo gestione e/o assistenza finanziaria. Vi sono dei casi in cui le compagnie di crociera investono con le autorità di governo e altri partner strategici, al fine di sviluppare e/o gestire le strutture portuali, fornendo crescita diretta e competenze di gestione e, in determinate circostanze, dando diretto o indiretto supporto finanziario. In cambio, esse, si assicurano i diritti di approdo preferenziali per le loro navi.

L'ingresso privato nei porti di crociera è associato a potenziali sfide, poiché, nonostante questa presenza agisca come un fattore abilitante per la crescita del settore e delle aree interessate, implica anche la necessità di garantire l'accesso a lungo termine per tutti. Il controllo da parte di privati, di molti porti, solleva delle preoccupazioni, perché l'accesso a molte linee di crociera concorrenti è limitato. Bisognerebbe, dunque, avviare delle politiche di allineamento dei vari interessi, cercando di ridurre al minimo potenziale la voce dell'operatore privato.

³³ Pallis T., (2015), "Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports", OECD, Grecia.

1.3.3 *La concorrenza tra porti da crociera*

La crescita degli ultimi anni ha portato all'evoluzione delle relazioni complesse tra porti da crociera. L'elemento principale da cui conseguono queste non semplici relazioni, è una caratteristica fondamentale dell'espansione del settore, ovvero il fatto che la crociera si sviluppi sulla base di itinerari, e non di semplici destinazioni. Competizione e cooperazione si verificano contemporaneamente tra due o più porti rivali all'interno di un determinato mercato. Spesso, i porti sono in concorrenza tra loro, poiché mirano ad essere inclusi negli itinerari organizzati dalle compagnie di crociera all'interno di una determinata regione, eppure, non è detto che debbano competere per lo stesso premio. Ultimamente, lo sviluppo di segmenti di mercato distinti, cioè contemporaneo, premium e crociera di lusso, permette di diversificare la scelta del porto. Le crociere di lusso e le contemporanee, si distinguono come i segmenti di mercato più popolari, quindi tra i porti della stessa categoria, la concorrenza è più intensa.

Le compagnie di crociera sono interessate a creare itinerari che comprendano porti di diverse dimensioni, in quanto ogni tipologia di porto, offre una diversa gamma di esperienze, e mescola di conseguenza, una varietà di attrazioni. Questo permette ai futuri passeggeri di selezionare tra le varie opzioni di accesso ad un porto di partenza, quella che maggiormente li aggrada.

Con il numero crescente di porti da crociera che entrano nel mercato, questa competizione, si va intensificando, ma, una nota positiva, è che l'aumento delle dimensioni del mercato, sostiene gli elevati livelli di movimento passeggeri.

Nel caso di *home port* la concorrenza è ancora più intensa, poiché la posizione geografica dei porti concorrenti tende ad essere di importanza limitata o, addirittura, quasi irrilevante, in questo caso. Il fenomeno della competizione tra porti è presente anche per i porti di merci, però, bisogna osservare come per i porti di crociera si presenti in maniera diversa, poiché, in questo caso, essi si ritrovano a sviluppare delle pratiche di cooperazione che utilizzano come strategia di lancio per la loro posizione sul mercato. Questo fenomeno può essere descritto come un caso perfetto di "*coopetizione*"³⁴, che si riferisce allo scopo che hanno le entità competenti di generare un numero di vantaggi e opportunità, che

³⁴ La coopetizione (calco del termine inglese, *coopetition*, pure usato in italiano) è una strategia di business che coniuga le caratteristiche di competizione e cooperazione. Essa si realizza tra imprese concorrenti che scelgono di collaborare limitatamente a certe attività del proprio business.

vengono prodotte attraverso delle attività di relazioni interorganizzative.³⁵ Il concetto chiave è quello di beneficiare collettivamente della crescita del settore delle crociere, tramite il collegamento in rete e la promozione di regioni come “uniche” destinazioni da crociera, e non come singoli porti. Il merito dell’ampliamento rapido di questo mercato nell’ultimo decennio, va, sicuramente, alla cooperazione dei porti da crociera, che hanno fatto un buon lavoro di condivisione delle conoscenze sulle migliori pratiche in materia di sviluppo e di gestione dei porti.

1.3.4 Partenariato pubblico/privato nella gestione dei terminal

Il partenariato pubblico/privato (PPP) è una forma di cooperazione tra i poteri pubblici e i privati, che ha l’obiettivo di finanziare, costruire e gestire infrastrutture o fornire servizi di interesse pubblico. Questa forma di cooperazione con soggetti privati, consente alla pubblica amministrazione di attrarre maggiori risorse di investimento e competenze non disponibili al suo interno.

Le principali disposizioni normative di riferimento per questo tema sono ancora esigue. Tra le più importanti disposizioni in materia, di importanza rilevante sono le direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE, sull’aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure di appalto degli enti erogatori nei settori dell’acqua, dell’energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.

Il contratto di partenariato pubblico privato è il contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto in virtù del quale una o più stazioni appaltanti affidano l’esecuzione di lavori, servizi o disponibilità di beni immobili ad uno o più operatori economici riconoscendo a titolo di corrispettivo per l’investimento e per la gestione dei lavori oggetto del contratto, un canone o altra utilità correlati alla disponibilità dell’opera o alla prestazione dei servizi, con assunzione di rischio, secondo modalità individuate ex ante nel contratto, da parte dell’operato economico.³⁶

Le ragioni del ricorso al partenariato pubblico privato sono molteplici. Innanzitutto, il settore privato partecipa attivamente allo svolgimento di attività in cui è coinvolto l’interesse generale della collettività, con ritorni economici anche a suo favore. In secondo

³⁵ Pallis T., (2015), “*Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports*”, OECD, Grecia.

³⁶ www.piattaformapp.it

luogo, vi è lo stimolo da parte del privato alla partecipazione delle dinamiche concorrenziali di importanti settori di attività economica prima riservati all'iniziativa dello Stato. È importante anche per quanto riguarda lo sviluppo di livello locale, nonostante le difficoltà finanziarie degli enti, poiché alcuni progetti senza l'"aiuto" del settore privato, non sarebbe possibile attuarli. Un'ulteriore motivazione riguarda la bassa incidenza sui bilanci pubblici attraverso la spesa per investimenti minore o in alcuni casi, addirittura, nulla. Da non sottovalutare è, sicuramente, la maggiore efficienza nella gestione, che è dovuta alla maggiore specializzazione e al *know how* degli operatori del settore privato. E in ultimo, ma non meno importante, è l'adeguata ripartizione dei rischi.

In attuazione della legge delega n. 11 del 2016 è stato varato dal Governo, all'inizio del mese di marzo del 2016, il decreto legislativo contenente le disposizioni del nuovo codice degli appalti 50/2016. Il suddetto decreto opera una razionalizzazione della disciplina dei contratti in concessione, in materia fedele alle disposizioni della direttiva comunitaria 2014/23/UE. Ne risulta una disciplina più articolata, non soltanto dei contratti in concessione ma anche degli istituti di partenariato pubblico privato che, invece, non formano oggetto di previsioni appositamente messe a punto dalle direttive del 2014.

Il nuovo codice contiene l'impianto fondamentale delle disposizioni che riguardano i contratti di partenariato pubblico privato e la finanza, di cui al decreto legislativo n. 163/2006, provvedendo a specificare dei concetti che non sono presenti.

Rispetto alla disciplina vigente, il nuovo codice provvede a specificare, in aggiunta, che i contratti di concessione si caratterizzano per il fatto che "la maggior parte dei ricavi di gestione del concessionario proviene dalla vendita dei servizi resi al mercato e che questi contratti comportano il trasferimento al concessionario del rischio operativo".³⁷

La bozza del nuovo codice disciplina in maniera sistematica il contratto di partenariato pubblico privato, come forma di sinergia tra poteri pubblici e privati che ha la finalità di finanziare, costruire o gestire infrastrutture o fornire servizi pubblici. La normativa specifica che i ricavi di gestione dell'operatore economico possono provenire non soltanto dal canone riconosciuto dall'ente concedente, ma anche da qualsiasi forma di contropartita economica, come ad esempio, l'introito diretto della gestione del servizio ad utenza esterna.

In relazione alle procedure di affidamento dei contratti di partenariato pubblico privato è previsto che la scelta dell'operatore economico avvenga con procedure di gara ad evidenza pubblica. È inoltre stabilito che le amministrazioni aggiudicatrici provvedano

³⁷ www.revis.it

all'affidamento dei contratti ponendo a base di gara il progetto definitivo e uno schema di contratto e di piano economico finanziario, che diano evidenza della corretta allocazione dei rischi tra le parti e della sostenibilità economico-finanziaria.

CAPITOLO 2

ANALISI DEL TRAFFICO CROCIERISTICO

Il mercato crocieristico nel corso del tempo è andato sempre più espandendosi, attraverso un aumento sia della domanda che dell'offerta, che ha portato questo settore a ritagliarsi un ruolo importante nell'economia degli Stati.

Il presente capitolo si propone di analizzare la crescita di questo settore tramite l'illustrazione grafica di diverse variabili che ben sintetizzano il sostanzioso contributo portato dall'industria crocieristica negli ultimi anni.

In particolare, vengono presi in considerazione i passeggeri trasportati e l'impatto economico che il settore ha sull'economia di un Paese. Per quanto riguarda le aree geografiche considerate, queste sono diverse, partendo da un'analisi più generale che descrive l'andamento globale, fino a scendere nel dettaglio del mercato italiano.

Diverse sono le fonti da cui sono stati ricavati i dati, in quanto diverse sono le zone analizzate. In particolare, i valori sono stati ottenuti grazie ai Report Annuali elaborati dal *Cruise Lines International Association (CLIA)* e dal *The Florida-Caribbean Cruise Association (FCCA)* per quanto riguarda il mercato globale, mentre per i dati italiani la fonte è *Risposte Turismo*. Inoltre, ad implementare l'analisi si è ritenuto prendere in considerazione anche indagini svolte dalle principali compagnie di crociera.

2.1 Analisi Globale

2.1.1 *La domanda crocieristica*

Innanzitutto, l'analisi parte attraverso l'illustrazione del numero di passeggeri trasportati in navi da crociera nel mondo dal 1990 al 2015 e le fonti per questi dati sono CLIA e FCCA.

Dalla tabella 2.1 si nota immediatamente una forte crescita del mercato crocieristico in quanto è evidente come il numero dei passeggeri trasportati sia aumentato notevolmente dagli anni '90 ad oggi. Questo grande sviluppo è dovuto anche al fatto che i diversi mercati parlano fra loro, influenzandosi, e quindi il progresso viene amplificato conducendo ad un aumento di tipo esponenziale. In pratica questo vuol dire che se più persone effettuano una

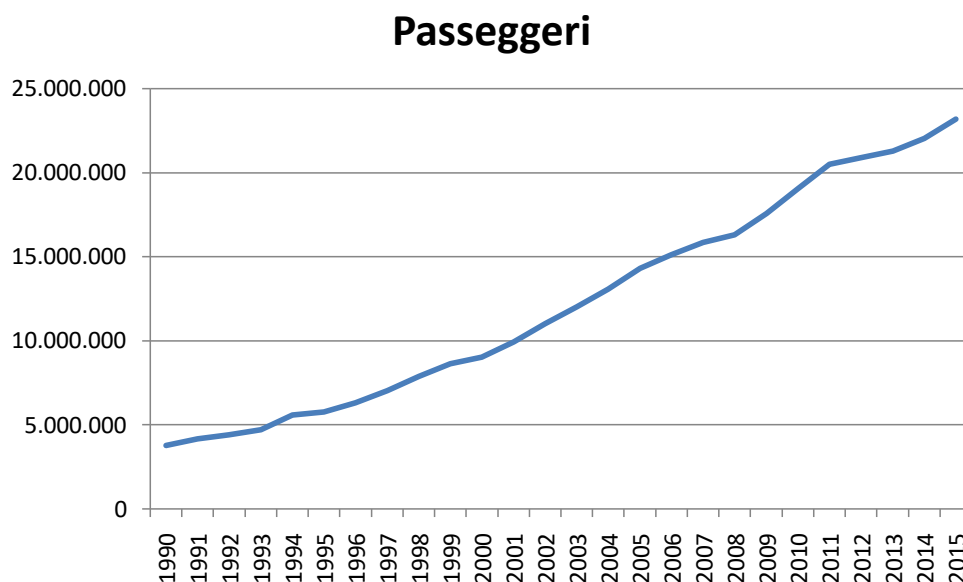
crociera, tanto più saranno coloro che potranno suggerirlo ad altri, e quindi ancora maggiori saranno coloro che vorranno prendere parte a questo tipo di esperienza.

Tabella 2.1: Passeggeri trasportati

Anno	Passeggeri	Anno	Passeggeri
1990	3.770.000	2003	12.020.000
1991	4.170.000	2004	13.070.000
1992	4.390.000	2005	14.330.000
1993	4.720.000	2006	15.130.000
1994	5.570.000	2007	15.870.000
1995	5.750.000	2008	16.300.000
1996	6.300.000	2009	17.590.000
1997	7.030.000	2010	19.070.000
1998	7.890.000	2011	20.500.000
1999	8.630.000	2012	20.900.000
2000	9.020.000	2013	21.310.000
2001	9.920.000	2014	22.040.000
2002	11.010.000	2015	23.200.000

Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

Figura 2.1: Passeggeri trasportati

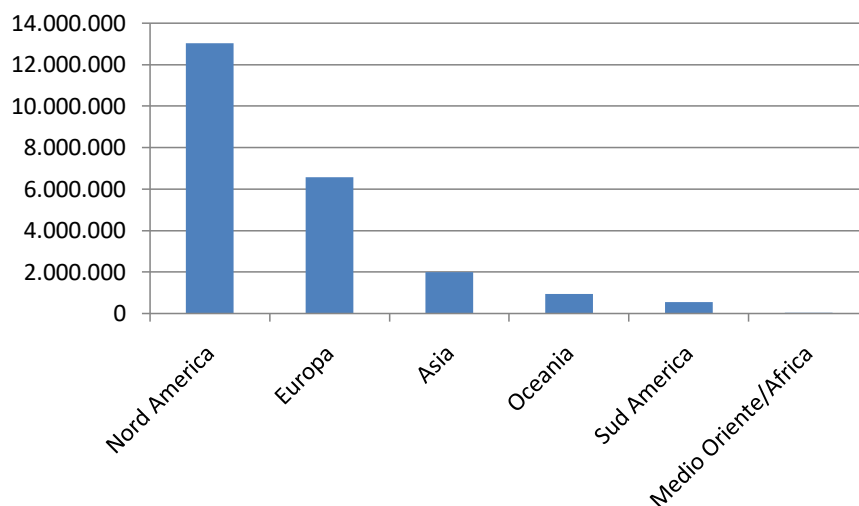


Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

A livello mondiale, il settore delle crociere ha ottenuto un tasso di crescita annuale medio di passeggeri del 6,55% dal 1990 al 2015. Le strategie di crescita fino ad oggi sono state guidate da una maggiore capacità di nuove costruzioni e dalla diversificazione delle navi, da più porti locali, da più destinazioni e da nuove attività da svolgersi a bordo rispondenti alle esigenze dei consumatori. Queste attività sono sicuramente di aiuto, ad esempio, ad aumentare la penetrazione in un mercato di riferimento come quello del Nord America che ha ancora un potenziale di crescita. Infatti, solo il 53% del target di mercato di questa area (e il 24% di tutta la popolazione degli Stati Uniti) ha mai effettuato una crociera. A dimostrazione di questo, tutte le navi da crociera di tutto il mondo a capacità piena durante tutto l'anno rappresentano ancora soltanto meno della metà del numero totale di visitatori di Las Vegas.

Ma da dove provengono queste 23,2 milioni di persone che hanno effettuato una crociera nel 2015? In effetti, è proprio il mercato americano a rappresentare una parte importante di questo settore, soprattutto quando si rileva la regione di provenienza dei passeggeri, e la figura rappresentata sotto lo mostra chiaramente.

Figura 2.2: Passeggeri nel 2015 per regione di provenienza

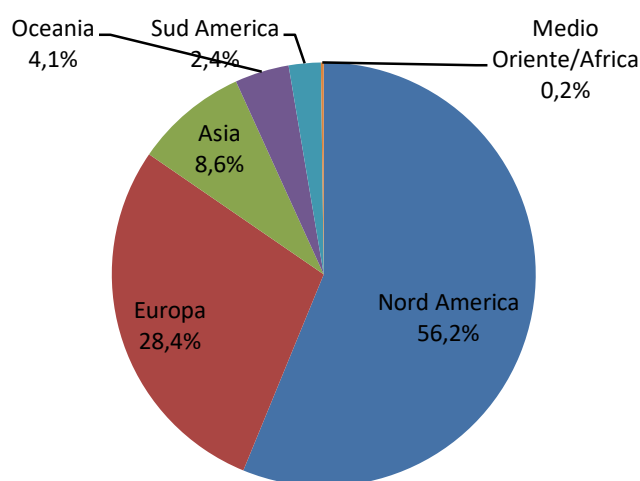


Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

Come si evince dalla figura 2.2, considerando il totale mondiale, i passeggeri delle navi da crociera provengono principalmente dal Nord America, e dunque da Stati Uniti (per la maggior parte), Canada e Messico. Infatti, la somma data dall'area europea e il resto del mondo dà comunque un valore minore rispetto al totale dei crocieristi provenienti dall'America settentrionale.

In particolare, andando ad osservare le percentuali, nella figura sottostante si nota come i passeggeri nel 2015 provenissero per il 56% dal Nord America, per il 28% da territorio europeo e per il 15% dal resto del mondo, il che ci mostra anche come vi siano ancora dei mercati poco battuti che rappresentano un buon potenziale di crescita per il settore crocieristico. In particolare, fra queste regioni, i passeggeri provengono principalmente dall'Asia, che rappresenta l'8% del totale mondiale, e poi da Oceania e Sud America. Quasi insignificante, invece, è la quota di crocieristi provenienti dal Medio Oriente e dall'Africa in quanto rappresenta soltanto lo 0,2% dei passeggeri.

Figura 2.3: % passeggeri nel 2015 per regione di provenienza



Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

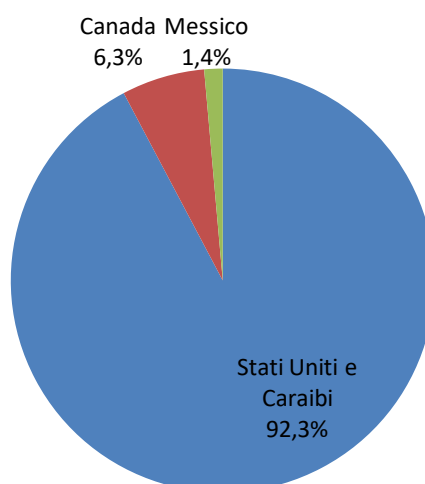
Vista l'importanza rappresentata dall'area del Nord America, la prossima figura vuole individuare la provenienza per sub-regione dei passeggeri di questa zona.

Come era facilmente ipotizzabile, per quanto riguarda l'America Settentrionale, i passeggeri provengono principalmente da Stati Uniti e Caraibi con una quota che supera anche il 90%. La parte rimanente proviene essenzialmente dal Canada, mentre risulta marginale la presenza di crocieristi messicani in quanto rappresentano poco più dell'1%.

A proposito di settore potenzialmente in espansione, CLIA e FCCA si occupano anche di fare delle previsioni in merito al numero di passeggeri che effettueranno una crociera da qui a qualche anno.

Quello che si prospetta è un aumento dei passeggeri in tutte le aree considerate, che di conseguenza porterà ad un aumento del numero totale di passeggeri caricati che nel 2019 dovrebbe superare la cifra di 25 milioni contro gli attuali 23 milioni.

Figura 2.4: % passeggeri provenienti dal Nord America nel 2015

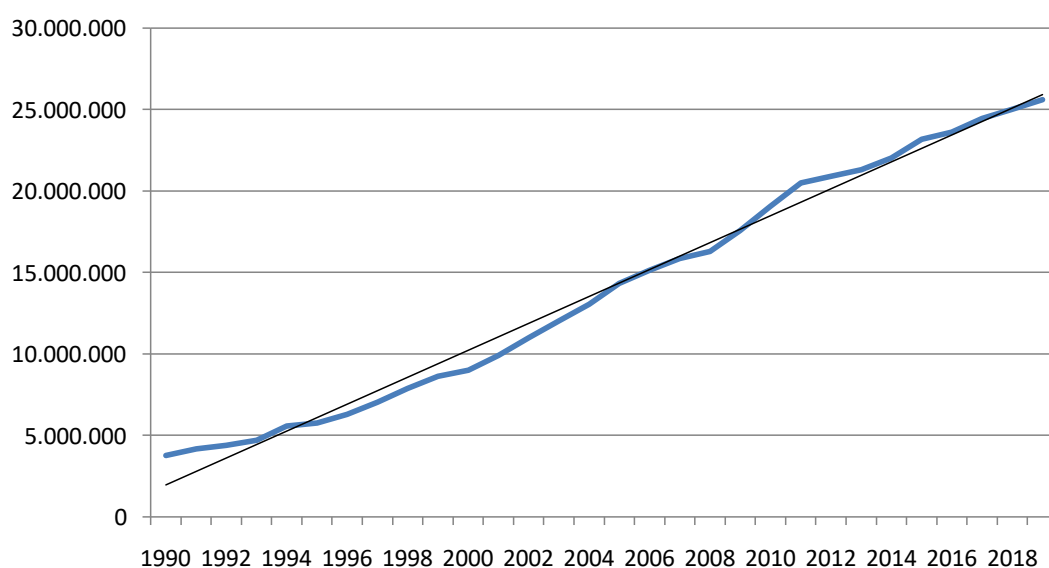


Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

In particolare, l'area in cui ci si attende un maggior aumento di passeggeri non è né quella americana, né quell'europea, bensì quella inerente il resto del mondo, a conferma che essa rappresenti un'area ancora inesplorata, su cui bisognerebbe insistere, al fine di ottenere uno sviluppo sempre più cospicuo del settore crocieristico.

Considerando quanto appena visto, si ritiene opportuno integrare la figura 2.1 con le previsioni del numero di passeggeri trasportati fino al 2019, in modo da comprendere ancora meglio l'andamento di questa variabile e per tale fine, nella figura 2.5, è stata aggiunta la linea di tendenza che assumiamo essere lineare.

Figura 2.5: Passeggeri trasportati (con previsioni fino al 2019)



Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

Si nota come negli ultimi anni, l'aumento dei crocieristi, considerando anche le previsioni, risulti essere abbastanza costante ed in linea con la tendenza, a dispetto del periodo che va a cavallo tra gli anni '90 e l'inizio del 2000, durante il quale vi è sì stato un aumento, ma non in linea con quello del resto del periodo. È proprio nel 1995 l'anno, nel *range* temporale considerato, in cui si sia registrato l'aumento meno marcato del numero dei passeggeri.

Riassumendo, si può dire che il settore crocieristico abbia, dal 1990 ad oggi, visto crescere sempre il numero dei propri passeggeri, ma la crescita maggiore si sia registrata soprattutto nel corso degli ultimi 10 anni, nonostante questo periodo sia stato caratterizzato da una forte crisi economica e finanziaria, che però non sembra aver intaccato quel segmento di mercato di cui fa parte il consumatore di crociera.

2.1.2 L'offerta crocieristica

Passando adesso ad analizzare il lato dell'offerta, si vuole innanzitutto prendere in considerazione a quanto ammonta la proposta crocieristica delle diverse compagnie, attraverso il numero di navi messe a disposizione e la capacità di quest'ultime. La tabella presentata qui sotto mostra proprio queste variabili diversificando per *brand*, e prendendo dunque in esame *Carnival Cruise Lines* (CCL), *Royal Caribbean Lines* (RCL) e *Norwegian Cruise Lines* (NCL), che rappresentano le tre principali compagnie di crociera.

Tabella 2.2: Offerta delle compagnie di crociera nel 2015

	CCL	RCL	NCL	Altro	Totale
Navi	106	42	22	128	298
Capacità	235.653	104.898	44.990	100.844	486.385

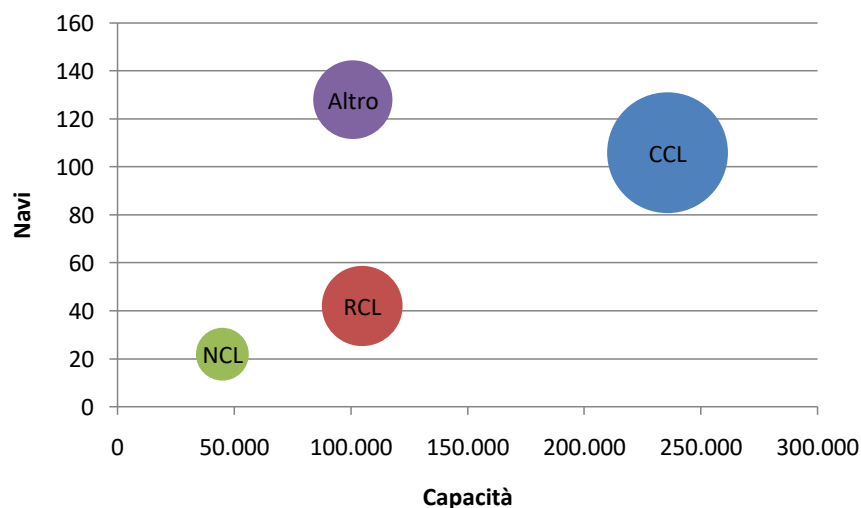
Fonte: Elaborazione su dati Royal Caribbean Cruises, Ltd., Carnival Corporation and plc, e NCL Corporation Ltd.

La capacità totale delle crociere di tutto il mondo alla fine del 2015 è stata di 486.385 passeggeri (con un incremento del 7,3% rispetto al 2014) e di 298 navi¹. L'aumento dell'offerta è maggiore di quello della domanda in quanto si era

¹ Nel corso del 2015 vi sono stati delle acquisizioni da un *brand* all'altro che in ogni caso non alterano il totale.

precedentemente visto che il totale dei passeggeri caricati in navi da crociera è stato di 23,2 milioni con un aumento del 5% rispetto all'anno precedente.

Figura 2.6: Navi e capacità passeggeri messi a disposizione nel 2015



Fonte: Elaborazione su dati Royal Caribbean Cruises, Ltd., Carnival Corporation and plc, e NCL Corporation Ltd.

Dalla figura 2.6 si nota facilmente come la *Carnival* sia la compagnia che offra il maggior numero di navi, ma anche che queste possiedano una grande capacità, in quanto, nonostante il totale delle navi delle compagnie crocieristiche minori sia più grande di quello della *Carnival*, i posti offerti sono comunque di meno.

Utilizzando sempre i dati messi a disposizione dalle compagnie di crociera, si è in grado di ricavare il numero dei passeggeri che hanno effettuato una crociera ed i ricavi avuti nel 2015 distinguendo per *brand*.

Tabella 2.3: Passeggeri e ricavi (in migliaia di dollari) delle compagnie di crociera nel 2015

	CCL	RCL	NCL	Altro	Totale
Passeggeri	11.159.200	5.359.200	2.412.800	4.268.800	23.200.000
Ricavi	\$16.711.200	\$8.751.600	\$4.910.400	\$9.226.800	\$39.600.000

Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

Nel 2015 il totale mondiale dell'industria crocieristica è stimato in 39,6 miliardi di dollari² (con un aumento del 6,9% rispetto al 2014) e, come già visto, con 23,2 milioni di passeggeri trasportati su base annua (con un incremento del 5%).

² Che in euro equivalgono a poco meno di 38 miliardi.

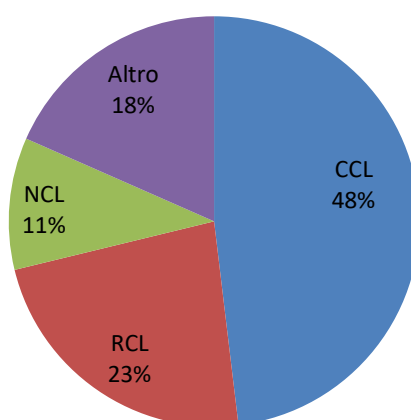
Al fine di comprendere meglio come vengono ripartite le quote, sia di passeggeri che di ricavi, all'interno delle singole compagnie, nella tabella 2.4 viene mostrata la composizione delle più importanti compagnie crocieristiche mondiali.

Tabella 2.4 % passeggeri e ricavi per singole compagnie nel 2015

		Passeggeri	Ricavi
CCL	Carnival	21,3	8
	Costa Cruises	7,4	6,7
	Princess	7,9	8,8
	AIDA	3,7	3,4
	Holland America	3	4,4
	P&O Cruises	1,7	3,7
	P&O Cruises Australia	1,2	2,3
	Ibero Cruises	0,8	1,6
	Cunard	0,9	2,6
	Seabourn	0,2	0,8
	RCL	Royal Carribbean	16,7
Pullmantur		1,6	1,2
Azamara		0,2	0,7
Celebrity		4,2	5,7
Croisières de France		0,5	0,4
NCL	Norwegian	9,5	8,7
	Oceania Cruises	0,6	2,3
	Regent Seven Seas	0,3	1,5

Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

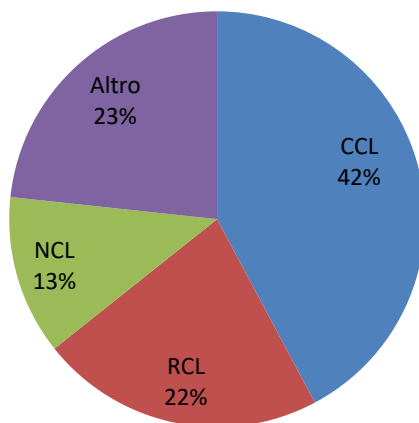
Figura 2.7: % passeggeri dei principali brand nel 2015



Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

La figura 2.7 mostra come quasi la metà dei passeggeri che abbia effettuato una crociera nel corso del 2015 sia salita a bordo di una delle navi facente capo al gruppo *Carnival*, all'interno di cui fa parte anche il gruppo Costa Crociere.

Figura 2.8: % ricavi dei principali brand nel 2015

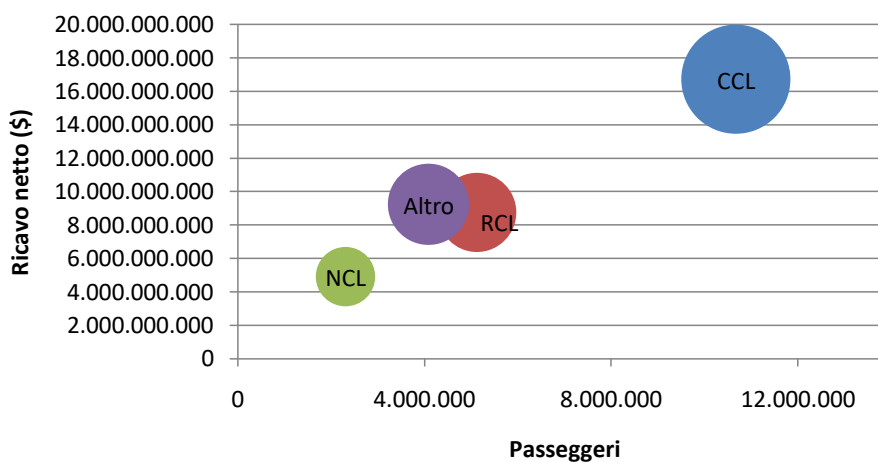


Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

Analizzando, invece, i ricavi, la quota del *brand Carnival*, che rappresenta sempre il maggior gruppo crocieristico, diminuisce, a favore dell'insieme delle altre compagnie, fra le quali, è bene sottolineare, spicca la *MSC Crociere*.

Mettendo insieme le informazioni in merito a numero di passeggeri e ricavi dei maggiori gruppi crocieristici, otteniamo la seguente figura.

Figura 2.9: Quota di mercato delle compagnie di crociera nel 2015



Fonte: Elaborazione su dati CLIA e FCCA

La figura risalta ancora una volta l'importanza del gruppo *Carnival* all'interno del settore crocieristico, in quanto raccoglie il maggior numero di passeggeri ed ottiene i più alti ricavi. La *Royal Caribbean Lines*, che rappresenta il secondo gruppo più importante del settore, raggiunge una quota di mercato pari a quelle delle restanti compagnie che sono state denominate con la dicitura "Altro". Ciò che differenzia questi due segmenti è il fatto che, nonostante la *Royal* riesca ad attirare un maggior numero di passeggeri, guardando i ricavi questi si equivalgono, con una leggerissima prevalenza del gruppo "Altro". Infine, vi è la *Norwegian Cruise Lines*, che rappresenta il terzo gruppo più importante del settore, nonché il primo europeo. Per quanto riguarda questa compagnia, la quota di passeggeri e ricavi è abbastanza simile, con una piccola superiorità della seconda rispetto alla prima, ma comunque entrambe di poco superiori al 10%.

2.1.3 Le destinazioni

In un'analisi del genere non può mancare la considerazione di un altro aspetto non ancora non trattato, ovvero: "dove vanno i crocieristi?", "quali sono le destinazioni preferite dalle navi da crociera?". Per rispondere a queste domande ci si avvale ancora una volta delle informazioni desunte dai rapporti della CLIA, e la tabella sottostante riassume quali siano le regioni in cui hanno attraccato le navi da crociera negli anni 2014 e 2015.

Tabella 2.5: Quota delle destinazioni distinte per regione

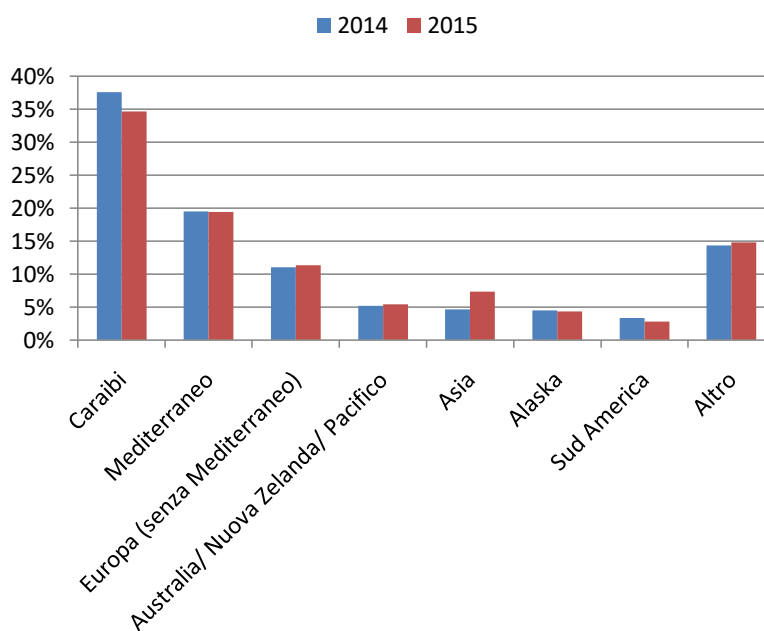
Anno	Caraibi	Mediterraneo	Europa (senza Mediterraneo)	Australia/ Nuova Zelanda/ Pacifico	Asia	Alaska	Sud America	Altro
2014	37,6%	19,5%	11,0%	5,2%	4,6%	4,5%	3,3%	14,3%
2015	34,7%	19,4%	11,3%	5,4%	7,3%	4,3%	2,8%	14,8%

Fonte: Elaborazione su dati CLIA

La tabella mostra come la destinazione di gran lunga preferita nel settore crocieristico sia quella dei Caraibi, seguita dal Mediterraneo e dal resto dell'Europa. Le altre principali regioni toccate dalle navi da crociera sono la zona dell'Oceano Pacifico, l'Alaska e il Sud America, ma soprattutto si registra un forte aumento nella zona asiatica.

Nonostante la crescita globale di passeggeri che si registra costantemente ormai ogni anno, l'area caraibica continua a rappresentare la capofila del successo di questa industria. Essa si posiziona quasi da sempre come destinazione principale delle crociere rappresentando, ancora una volta nel 2015, più di un terzo (col 34,7%) della quota di mercato della capacità di distribuzione globale. A questo, però, bisogna aggiungere che negli ultimi anni la quota di quest'area vada pian piano riducendosi, a fronte del forte sviluppo di nuovi mercati, come quello del Mediterraneo, ma soprattutto attualmente di quello asiatico, che, nonostante al momento rappresenti una quota relativamente bassa del mercato mondiale, presenta ottimi margini di crescita, che inducono a renderla un'area con un forte potenziale di sviluppo.

Figura 2.10: Quota delle destinazioni distinte per regione



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

2.2 Le crociere in Europa

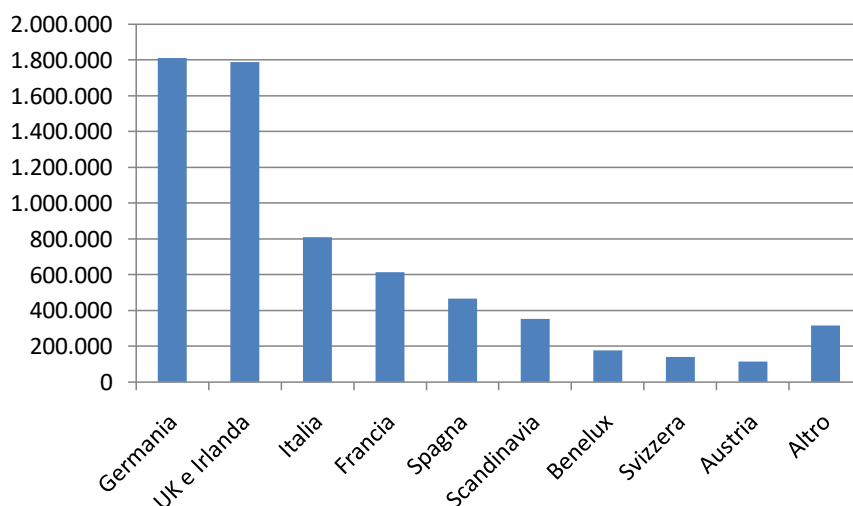
2.2.1 Il mercato crocieristico nel 2015

Continuando sulla falsariga di quanto visto in precedenza, l'attenzione viene focalizzata sulla situazione del mercato europeo. Innanzitutto, partendo dal dato già visto

sulla provenienza dei passeggeri³, che diceva che gli europei che hanno effettuato una crociera nel 2015 ammontano a poco più di 6 milioni, adesso è bene specificare la sub-regione di provenienza di questi passeggeri.

Nella figura 2.11 vengono rappresentate praticamente tutte le regioni di provenienza dei crocieristi europei nel 2015, tant'è che la categoria denominata "Altro", racchiude una quota veramente esigua di passeggeri. Il maggior numero di passeggeri si nota come provenga dalla Germania, unica area insieme a quella britannica, a fornire più di 1.500.000 di crocieristi al mercato mondiale. In particolare, nel 2015 i crocieristi tedeschi sono stati 1,81 milioni con un aumento del 2,34% rispetto ai 1,77 milioni di passeggeri del 2014 e ha rappresentato un nuovo massimo per il mercato crocieristico tedesco.

Figura 2.11: Passeggeri nel 2015 per regione di provenienza europea



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

Nel 2015, il mercato crocieristico di Regno Unito e Irlanda ha avuto il suo più alto tasso di crescita da 8 anni a questa parte, registrando un incremento del 9% e 145.000 passeggeri in più nel 2015 rispetto al 2014. Il 2015 giunge dopo diversi anni di crescita lenta in quanto l'industria si è dovuta adeguare ad un impegnativo clima economico che ha costretto a livelli più bassi di nuovi investimenti sulle navi per il mercato del Regno Unito, e nel contempo il ritiro di capacità internazionale dalle destinazioni europee verso i Caraibi ha anche smorzato la crescita. Questo aumento del numero di passeggeri del 2015 è dovuto principalmente al lancio di nuove navi.

³ Si veda figura 2.

Continuando a scorrere i dati, finalmente si scorgono passeggeri provenienti dall'area mediterranea. Al terzo posto, infatti, vi è l'Italia, dalla quale provengono circa 800.000 passeggeri, seguita dalla Francia, e dalla Spagna.

Il mercato delle crociere francese, nel 2015, ha raggiunto un nuovo record superando il traguardo simbolico di 600.000 passeggeri. Con una crescita inferiore rispetto all'anno precedente (quasi il 4% nel 2015), e senza capacità aggiuntiva di porti francesi, il mercato francese consolida comunque la propria posizione di quarta fonte di mercato in Europa, con 22.000 ospiti aggiuntivi, all'interno di un travagliato clima economico e una situazione geopolitica tesa.

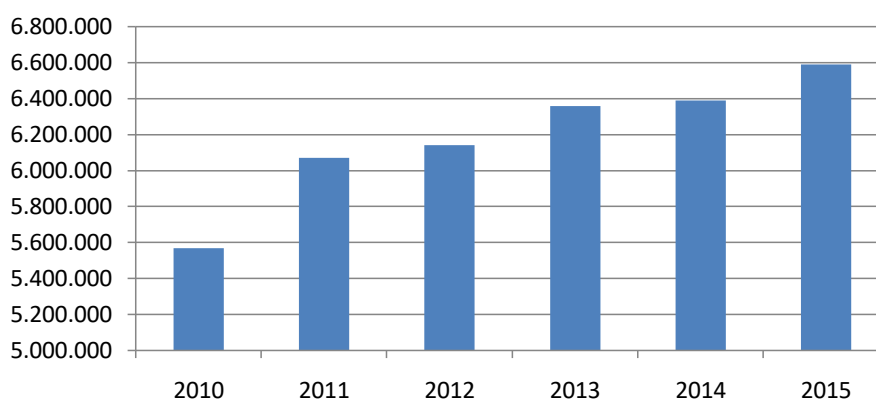
In Spagna, la stagione 2015 ha segnato un punto di svolta per il modello della vendita last minute visto in questi ultimi anni con più robuste campagne di prenotazione in anticipo rispetto a quanto visto negli anni precedenti. Dopo la forte ristrutturazione condotta dal lato dell'offerta dalle compagnie di crociera, i prezzi hanno visto anche una tendenza al rialzo nel corso dello scorso anno per la maggior parte delle linee di crociera.

Continuando ad analizzare la figura 2.11, si nota anche che una piccola parte di passeggeri proviene dalla regione scandinava, mentre ancora minori sono i crocieristi originari di paesi dell'Europa Centrale come Benelux, Svizzera e Austria.

2.2.2 Evoluzione del mercato nel periodo 2010-2015

La crescita di passeggeri, già analizzata a livello globale, la si riscontra anche nel mercato europeo, in quanto, focalizzando l'attenzione sul periodo che va dal 2010 al 2015, il numero di crocieristi provenienti dall'Europa è stato sempre in aumento, in linea con quanto accaduto a livello mondiale.

Figura 2.12: Passeggeri provenienti dall'Europa



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

Quanto appena affermato risulta ancor più evidente nella figura 2.12, che mostra come dal 2010 al 2015 vi sia stato un costante aumento di passeggeri, pari in questo *range* temporale, ad un milione di crocieristi.

Ci si chiede adesso se questa continua crescita si sia riscontrata per tutti i territori europei, oppure alcuni abbiano diminuito, in questo arco temporale, il numero di persone “fornite” al mercato crocieristico.

Tabella 2.6: Passeggeri per regione di provenienza europea

Stato	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Germania	1.219.000	1.388.000	1.544.000	1.687.000	1.771.000	1.813.000
UK e Irlanda	1.622.000	1.700.000	1.701.000	1.726.000	1.644.000	1.789.000
Italia	889.000	923.000	835.000	869.000	842.000	810.000
Francia	387.000	441.000	481.000	522.000	593.000	615.000
Spagna	645.000	703.000	576.000	475.000	454.000	466.000
Scandinavia	283.000	306.000	324.000	289.000	305.000	351.000
Benelux	126.000	159.000	169.000	186.000	186.000	175.000
Svizzera	91.000	121.000	131.000	152.000	143.000	140.000
Austria	93.000	104.000	108.000	126.000	122.000	113.000
Altro	212.000	224.000	270.000	325.000	327.000	315.000
Totale	5.567.000	6.069.000	6.139.000	6.357.000	6.387.000	6.587.000

Fonte: Elaborazione su dati CLIA

La tabella 2.5 evidenzia che solo negli ultimi 2 anni il numero di crocieristi provenienti dalla Germania, i quali sono andati sempre aumentando, abbia superato quelli britannici. La Germania, infatti, continua a crescere come mercato di origine per i crocieristi, ma anche se la capacità dedicata al mercato tedesco continua ad aumentare, il tasso di espansione è rallentato negli ultimi anni. Il calo della crescita della capacità è il risultato dell’espansione dei marchi nazionali tedeschi che viene compensato da una riduzione della capacità dei marchi internazionali. I dati raccolti mostrano che la crescita dei passeggeri provenienti dalla Germania ha subito un rallentamento dal 5,02% nel 2014 al 2,34% nel 2015.

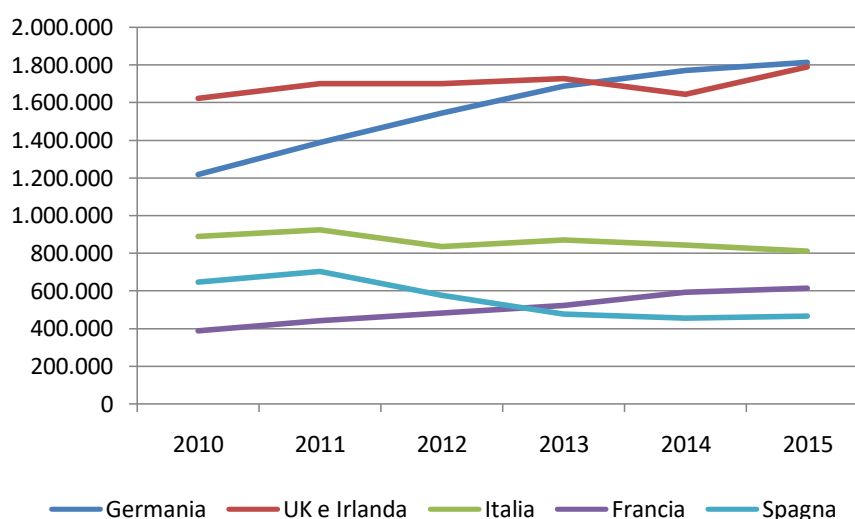
Come detto, l’altro mercato più importante è quello britannico e la crescita del Regno Unito nel 2015 ha superato quella del leader del mercato europeo, la Germania, ma non è stata sufficiente per far tornare il Regno Unito ad essere la fonte principale del mercato in Europa. La Germania ha mantenuto la sua quota di mercato del 28%, mentre il Regno Unito ha aumentato la sua quota dal 26% al 27%, tuttavia, misurato in termini di

pernottamenti, il mercato del Regno Unito e dell'Irlanda è ancora il più grande in Europa. Le tendenze del mercato delle crociere di Regno Unito e Irlanda possono spesso essere correlate ai cambiamenti della capacità del mercato e con meno aumenti di capacità previsti per il mercato nel 2016, è improbabile che si vedrà più in alto la crescita nel 2016 come successo nel 2015. Tuttavia, gli indicatori dicono che il mercato ha una solida base con una consistente percentuale di persone che hanno effettuato per la prima volta una crociera e la possibilità quindi di moltiplicare il numero di passeggeri durante l'anno ai livelli più elevati osservati negli anni precedenti. La crescita del 9% dei passeggeri nel 2015 è stata accompagnata da un aumento del 3% del ricavo medio per passeggero e questo dovrebbe sostenere una certa crescita organica per il 2016.

Altro aspetto da considerare è la forte diminuzione di passeggeri spagnoli, mentre il contrario è successo per i francesi, tant'è che i due paesi hanno invertito la loro posizione nell'arco di questi anni. Questo nonostante nel 2015 gli eventi di Parigi nel mese di gennaio hanno avuto un effetto negativo rinviando alcune prenotazioni inizialmente previste per l'estate. Il mercato crocieristico francese ha registrato una crescita media dell'8% all'anno negli ultimi 5 anni, che lo rende uno dei mercati più resistenti alla crisi nel settore delle crociere europee.

Anche i passeggeri italiani sono andati diminuendo dal 2010, anche se in misura minore rispetto a quanto successo per altri Paesi.

Figura 2.13: Passeggeri provenienti dalle principali regioni europee



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

Il mercato di origine spagnola, dopo diversi anni di continua contrazione, è, però, cresciuto di nuovo nel 2015 di quasi il 3%. Ciò è avvenuto nonostante l'uscita di due giocatori dal mercato delle crociere in termini di passeggeri nel 2015. Questa ripresa è probabilmente dovuta al miglioramento dei consumi dell'economia spagnola; con più reddito disponibile nella maggior parte delle famiglie e aspettative positive per i prossimi anni.

Il mercato delle crociere scandinavo, a seguito di un lieve calo nel 2014, è cresciuto fortemente nel 2015, con un aumento del 13% dei passeggeri danesi che hanno raggiunto quasi quota 43.000. Anche la Finlandia, dove i primi tre operatori rappresentano l'80% del mercato, ha dato il proprio contributo in quanto, dopo un anno in cui il mercato delle crociere finlandese si era dimezzato, si è registrato nel 2015 un incremento positivo dell'11% superiore a 5.000 passeggeri. Inoltre, anche il mercato svedese è aumentato del 9% complessivo raggiungendo 86.000 passeggeri.

Per quanto riguarda l'area del Benelux, essa, dopo la forte crescita del 2013, ha subito un calo nel 2015, soprattutto causato dai passeggeri di origine belga diminuiti del 10% e che nel 2015 ammontano a 65.000. Anche l'Olanda ha subito un calo nel mercato delle crociere con una diminuzione del 3% dei passeggeri che sono passati da 109.000 a 106.000.

Infine, si sottolinea anche che i passeggeri europei provenienti da nazioni non esplicitate nella tabella (ovvero quelli raggruppati nella categoria "altro"), sono aumentati di anno in anno, ad eccezione del 2015, a dimostrazione che il turismo crocieristico stia cominciando a battere e ad esplorare mercati che fino a qualche anno fa risultavano meno accessibili. Fra le altre nazioni europee si vuole sottolineare la situazione della Grecia, in quanto il mercato delle crociere ellenico opera ancora sotto le disastrose condizioni finanziarie del settore pubblico del paese e le misure di austerità radicali che sono state introdotte come parte di pacchetti di salvataggio UE. In questo difficile contesto, il mercato è diminuito del 14% nel 2015 scendendo al di sotto dei 16.000 passeggeri.

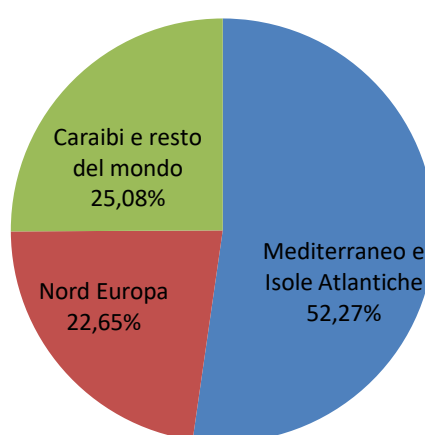
2.2.3 Le preferenze degli europei

La domanda che sorge spontanea a questo punto è capire quale sia la destinazione di questi crocieristi europei. Come è facilmente prevedibile, vista la vicinanza territoriale, gran parte dei passeggeri europei opta per una crociera che abbia luogo nel Mar Mediterraneo e nelle Isole dell'Atlantico.

In particolare, nel 2015, più della metà dei crocieristi europei ha preferito questa destinazione, mentre circa il 23% dei passeggeri ha scelto di trascorrere una crociera nel Nord Europa. La quota residua, corrispondente al 25% degli europei, si è divisa tra Caraibi e resto del mondo.

In effetti, nel corso degli ultimi anni le aree extra-europee stanno suscitando un interesse sempre maggiore nei confronti degli abitanti del Vecchio Continente. Questo lo si può verificare analizzando la prossima tabella che prende in considerazione le destinazioni appena viste per il periodo che va dal 2010 al 2015.

Figura 2.14: Quota delle destinazioni dei passeggeri europei nel 2015



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

Tabella 2.7: Passeggeri europei per destinazione

Destinazione	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mediterraneo e Isole Atlantiche	3.303.000	3.652.000	3.456.000	3.572.000	3.433.000	3.443.000
Nord Europa	1.022.000	1.216.000	1.333.000	1.385.000	1.376.000	1.492.000
Caraibi e resto del mondo	1.242.000	1.201.000	1.350.000	1.400.000	1.578.000	1.652.000
Totale	5.567.000	6.069.000	6.139.000	6.357.000	6.387.000	6.587.000

Fonte: Elaborazione su dati CLIA

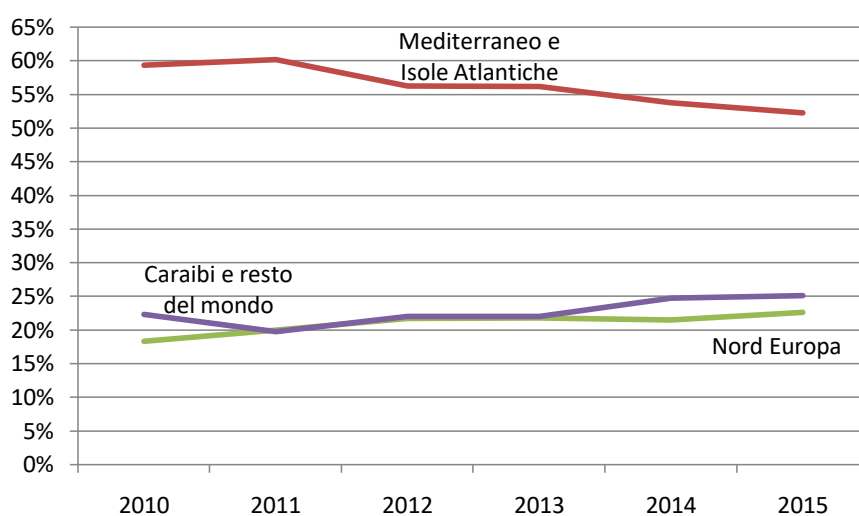
Come si può osservare dalla tabella 2.7 sottostante, se il numero di passeggeri che hanno optato per la zona mediterranea e atlantica non si sia molto discostato, con alti e

bassi, dai 3 milioni e mezzo, lo stesso non si può dire per le altre aree considerate, che hanno registrato nel corso di questi anni un trend crescente.

La perdita di appeal, o comunque la fase di stallo, dell'area atlantico-mediterranea, la si nota ancora più chiaramente nella figura successiva.

Il Mediterraneo e le Isole Atlantiche, se fino al 2011 rappresentavano circa il 60% delle crociere dei turisti europei, negli ultimi 4 anni hanno diminuito la loro quota, fino ad arrivare all'attuale 52%, a vantaggio delle altre due aree che sono arrivate a raccogliere quasi la metà dei crocieristi provenienti dall'Europa. Se per quanto riguarda il Nord Europa, la situazione può sembrare abbastanza normale visto che comunque si tratta di una zona vicina a quella di residenza, più curioso è il cospicuo aumento delle aree extra-europee. Probabilmente questo è dovuto al fatto che nel corso del tempo queste regioni siano divenute più "vicine", ovvero più accessibili, sia da un punto di vista geografico che economico.

Figura 2.15: Quota destinazioni dei passeggeri europei



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

Questa tendenza viene confermata anche dai principali mercati europei. Ad esempio, anche se i passeggeri tedeschi visitano destinazioni in tutto il mondo, le destinazioni europee dominano ancora gli itinerari di crociera acquistati dai passeggeri provenienti dalla Germania. Tuttavia, la percentuale di passeggeri tedeschi che effettua una crociera su itinerari europei è sceso dall'80% nel 2014 al 76% nel 2015. Essi, inoltre, prevalentemente acquistano crociere da marchi nazionali tedeschi. Durante il 2015, il 68%

dei passeggeri di origine tedesca ha acquistato crociere da marchi nazionali tedeschi, mentre il restante 32% ha effettuato una crociera con i marchi internazionali.

Lo stesso dicasi per la Francia, poiché il Mediterraneo è diminuito dell'1%, ma rimane la meta preferita dei crocieristi francesi (61%). Nel mercato transalpino, inoltre, i Caraibi hanno una forte crescita del 15%, come il Nord Europa, che è cresciuto del 13% rispetto al 2014. Va notato anche che alcune mete lontane come le regioni polari, le crociere in tutto il mondo (e segmenti di crociere del mondo) e crociere nell'Oceano indiano e nel Golfo stanno tutte progredendo in modo significativo (rispettivamente +62%, +37%, +80%). Le isole atlantiche (Canarie, Madeira) sono anche progredite fortemente tra il 2014 e il 2015. Per i passeggeri francesi la durata media di una crociera rimane invariato a 7,8 notti per un totale di 4,8 milioni di pernottamenti nel 2015 e con un tasso di penetrazione dello 0,9% della sua popolazione, le prospettive di crescita del mercato francese sono tra le più importanti in Europa.

Anche il mercato spagnolo è concentrato sul Mediterraneo come destinazione con quasi tre quarti dei passeggeri spagnoli che scelgono itinerari in questo Mare. Tuttavia il 2015 ha visto una forte crescita di crociere in Europa e nei Caraibi settentrionali, il che sembra indicare un interesse da parte dei clienti abituali ad esplorare nuove destinazioni, nonché una maggiore propensione per le opzioni di vacanza più costose per i crocieristi non appena la situazione economica migliora.

La destinazione del Nord Europa, per ovvi motivi geografici, è maggiormente gettonata dai passeggeri di origine scandinava e la Norvegia ne rappresenta la migliore dimostrazione in quanto il suo mercato crocieristico è dominato per l'81% da crociere svolte in Nord Europa, in particolar modo proprio in Norvegia. L'aumento di passeggeri scandinavi ha, però, toccato tutte le principali destinazioni. Infatti, il mercato danese, i cui suoi due terzi sono rappresentati dalle prime di tre linee di crociera, ha visto un aumento del 10% dei passeggeri diretti al Nord Europa, un aumento del 34% verso il Mediterraneo e un aumento del 29% dei passeggeri ai Caraibi. Proprio il dato sui Caraibi fa effetto visto che anche in Svezia vi è stata una crescita del 29% verso questa destinazione per un totale di quasi 23.000 passeggeri che hanno guidato lo sviluppo. Nonostante questo, però, il Mediterraneo con una quota del 33% e il Nord Europa con il 30% dei passeggeri sono ancora le destinazioni più popolari per gli svedesi.

Per quanto riguarda, invece, i crocieristi del Benelux, si è registrato un calo verso le destinazioni Nord Europa e Caraibi, rispettivamente dell'8% e del 19% per il mercato olandese, e addirittura del 30% e del 10% per quello belga, il cui mercato è relativamente concentrato con oltre il 70% nelle mani dei primi tre leader. Sicuramente è stata questa

diminuzione a guidare la flessione del mercato di quest'area. Più controversa è la situazione riguardante la destinazione più popolare, ovvero il Mediterraneo, in quanto ha subito un piccolo calo, ma guidato solo dal Belgio i cui passeggeri verso quest'area sono diminuiti del 12%, mentre invece vi è stata una crescita del 6% di quelli provenienti dall'Olanda.

In Grecia, invece, il mercato delle crociere è altamente concentrato in termini di destinazione con circa il 90% del mercato storicamente rappresentato da crociere sul Mediterraneo o sul Mar Nero. Questa è una tendenza che si prevede continuerà nel corso dei prossimi anni, dato il relativamente più elevato costo delle crociere a lungo raggio in un periodo economicamente poco felice per questa nazione.

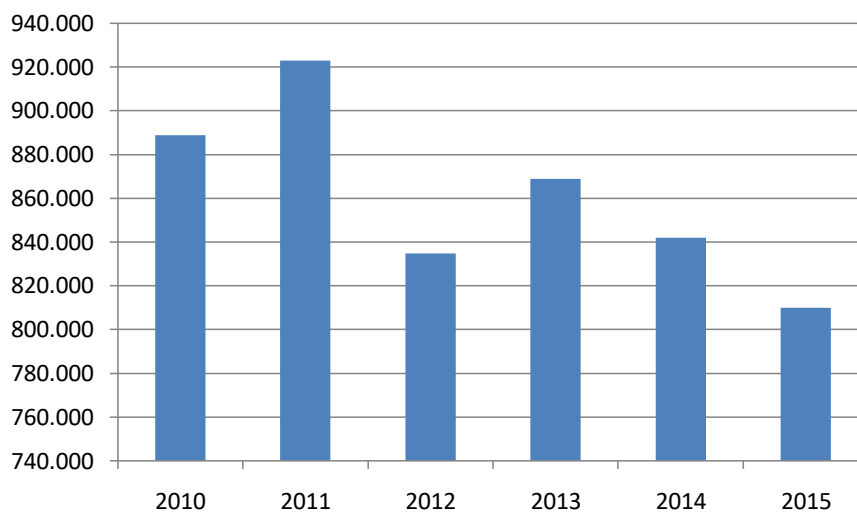
2.3 Il mercato italiano

2.3.1 I crocieristi italiani

Dopo aver analizzato il mercato crocieristico a livello prima globale e poi europeo, adesso è bene addentrarsi sugli aspetti che riguardano più da vicino il nostro Paese attraverso i dati sia sui passeggeri italiani che sulle crociere effettuate nei nostri mari.

Innanzitutto nella figura 2.16 viene mostrato il numero di crocieristi italiani nel periodo compreso tra il 2010 e il 2015. Come si può notare, l'andamento degli italiani che hanno effettuato una crociera è stato nei 6 anni considerati abbastanza altalenante, ma comunque sempre all'interno del *range* che va fra gli 800.000 e i 930.000 passeggeri. Dopo anni di lunga crescita, antecedenti il 2010, il mercato delle crociere italiano ha raggiunto un picco nel 2011, con 923.000 passeggeri. L'anno successivo, però, l'incidente della Costa Concordia ha avuto un impatto significativo sulla domanda che in parte ha recuperato nel 2013 prima di cadere di nuovo nel 2014 e in misura ancora maggiore nel 2015 che rappresenta il picco negativo per il periodo preso in esame con soli 810.000 passeggeri. Dunque, si può dire che, nonostante il trend di crocieristi in continuo aumento visto precedentemente sia a livello globale che europeo, lo stesso non si è verificato in Italia, probabilmente anche a causa dell'incidente del Gennaio del 2012 all'Isola del Giglio che ha intimorito una parte di coloro volessero effettuare una crociera.

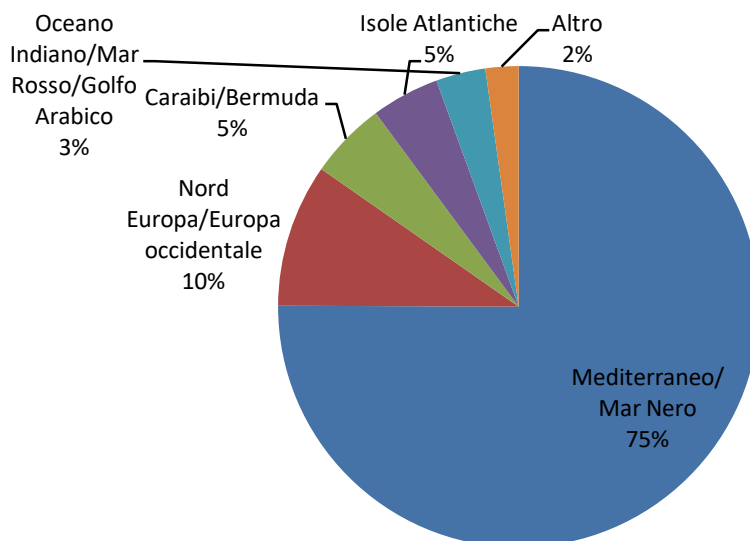
Figura 2.16: Passeggeri di origine italiana



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

Ci si chiede adesso quale itinerario preferiscano questi passeggeri italiani, focalizzando l'attenzione sul 2015.

Figura 2.17: Quota destinazioni dei passeggeri italiani nel 2015



Fonte: Elaborazione su dati CLIA

La meta di gran lunga preferita dai crocieristi italiani è senza dubbio quella data da Mar Mediterraneo/Mar Nero, con una netta prevalenza per il primo. Il risultato è in linea con quanto poteva attendersi vista la vicinanza territoriale e l'importanza dell'area mediterranea nel contesto crocieristico, tant'è che è la destinazione scelta dal 75% degli

italiani nel 2015, superando quanto a visto a livello europeo. Di conseguenza, rispetto alle preferenze degli europei in generale, per i passeggeri italiani le altre destinazioni risultano meno attrattive, e fra queste bisogna rilevare l'area del Nord Europa e dell'Europa Occidentale, scelta dal 10% dei crocieristi. Al 5% si attestano Caraibi/Bermuda e le Isole Atlantiche, mentre Oceano Indiano/Mar Rosso/Golfo Arabico al 3%. Tutte le altre destinazioni, come Estremo Oriente o Sud America, risultano essere più marginali rappresentando solo il 2% delle scelte dei passeggeri italiani.

Risulta, inoltre, interessante capire se la riduzione di passeggeri italiani descritta precedentemente si sia verificata verso tutte le destinazioni o abbia colpito solo alcune di esse.

La tabella 2.8 descrive, per il periodo compreso tra il 2010 e il 2015, quanti passeggeri italiani abbiano effettuato una crociera verso una determinata destinazione e tra parentesi viene anche specificata la percentuale di essi rispetto al totale. Ciò che risalta dall'analisi della tabella è una sorta di spostamento che si è verificato nelle preferenze dei passeggeri italiani dalla destinazione Mar Mediterraneo/Mar Nero verso Nord Europa/Europa Occidentale e Caraibi/Bermuda che in questi sei anni hanno visto aumentare il numero di crocieristi.

Andando nello specifico, il motivo principale del calo generale dei passeggeri italiani nel 2014 è dato dallo spostamento della capacità e della distribuzione dal Mediterraneo ai Caraibi in modo da favorire il mercato americano. Durante quest'anno, il numero di passeggeri italiani nel Mediterraneo è diminuito del 7% mentre i passeggeri italiani ai Caraibi sono aumentati del 49% raggiungendo il picco di 46.000 passeggeri.

La diminuzione del numero di passeggeri italiani nel Mediterraneo nel 2015 (-9%) ha comportato un aumento del Nord/Ovest dell'Europa come destinazione (+8% raggiungendo i 78.000 passeggeri). Il declino della zona è in parte spiegato con una rimodulazione dell'offerta e della distribuzione delle crociere a causa sia degli attuali sviluppi politici nella parte orientale del Mediterraneo sia a causa di problemi infrastrutturali e regolamentari come quello che ha colpito Venezia, sede del più importante *home port* crocieristico del Mediterraneo.

Detto questo, però, bisogna sempre sottolineare che l'area mediterranea rappresenta ancora di gran lunga la meta preferita dai crocieristi italiani. Infatti, nonostante questo calo, il mercato italiano continua ad essere dominato dal Mediterraneo come destinazione con il 79% dei passeggeri nel 2014 e il 75% nel 2015. Inoltre, vi è una concentrazione anche in termini di quota di mercato con i primi tre operatori che controllano il 96% del mercato.

Tabella 2.8: Passeggeri italiani distinti per destinazione

Destinazione	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mediterraneo/ Mar Nero	731.000 (82,2%)	752.000 (81,5%)	684.000 (81,9%)	723.000 (83,2%)	669.000 (79,5%)	608.000 (75,1%)
Nord Europa/ Europa occidentale	61.000 (6,9%)	71.000 (7,7%)	59.000 (7,1%)	59.000 (6,8%)	72.000 (8,6%)	78.000 (9,6%)
Caraibi/ Bermuda	30.000 (3,4%)	36.000 (3,9%)	35.000 (4,2%)	31.000 (3,6%)	46.000 (5,5%)	42.000 (5,2%)
Isole Atlantiche	-	-	-	-	-	37.000 (4,6%)
Oceano Indiano/Mar Rosso/ Golfo Arabico	32.000 (3,6%)	28.000 (3%)	30.000 (3,6%)	29.000 (3,3%)	24.000 (2,9%)	27.000 (3,3%)
Transatlantico	21.000 (2,4%)	20.000 (2,2%)	18.000 (2,2%)	18.000 (2,1%)	7.000 (0,8%)	7.000 (0,9%)
Estremo Oriente/ Australia	3.000 (0,3%)	2.000 (0,2%)	2.000 (0,2%)	2.000 (0,2%)	2.000 (0,2%)	2.000 (0,2%)
Sud America	1.000 (0,1%)	1.000 (0,1%)	1.000 (0,1%)	1.000 (0,1%)	1.000 (0,1%)	1.000 (0,1%)
Altro	10.000 (1,1%)	13.000 (1,4%)	6.000 (0,7%)	6.000 (0,7%)	21.000 (2,5%)	8.000 (1%)
Totale	889.000	923.000	835.000	869.000	842.000	810.000

Fonte: Elaborazione su dati CLIA

2.3.2 I crocieristi in Italia

Se fino ad ora ci si è limitati ad osservare le preferenze dei crocieristi italiani, ancora più interessante risulta analizzare il numero di passeggeri movimentati nei porti della nostra penisola. La fonte a cui ci si affida per queste rilevazioni è “*Risposte Turismo*”, che per mezzo del suo *Speciale Crociere* pubblica annualmente i dati inerenti il turismo crocieristico italiano. Innanzitutto l’analisi parte considerando il totale di passeggeri movimentati nei porti italiani fra il 2000 e il 2015.

Quando si parla di movimento passeggeri nei porti italiani si intende la somma degli imbarchi-sbarchi e transiti registrati dai porti crocieristici.

Il numero dei passeggeri, è cresciuto senza sosta fino al 2011, come si evince dalla figura 2.18 che esprime la serie storica⁴ dei crocieristi nei porti italiani, portando a superare

⁴ Va sottolineato come la serie storica rappresentata sia, ancorché di poche migliaia di unità, sottostimata rispetto al dato totale dal momento che mancano all’appello, nel conteggio, alcuni scali di cui non è disponibile la serie completa decennale.

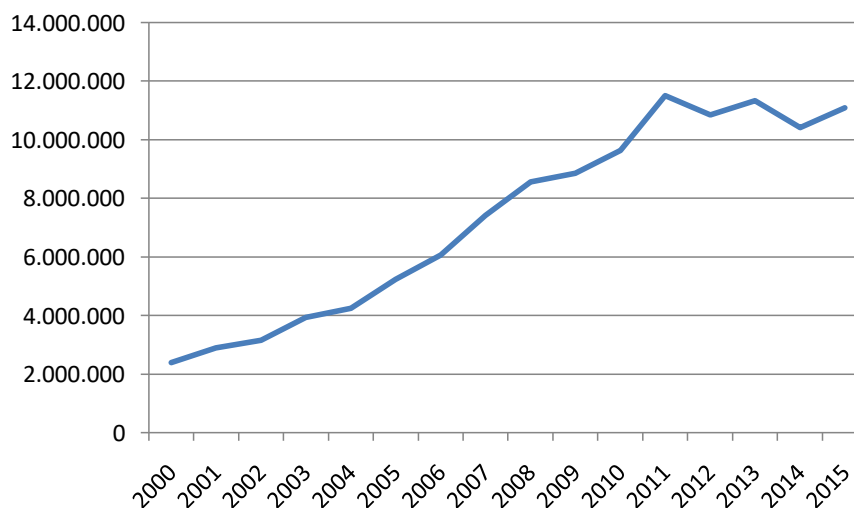
in quell'anno in Italia la soglia degli 11 milioni. Infatti, andando a focalizzare l'attenzione sugli ultimi anni, si nota che nel 2011, con una variazione positiva sull'anno precedente pari a quasi il 19%, si è raggiunto il picco massimo di crocieristi. Al contrario, però, per la prima volta in dieci anni, l'anno successivo, il 2012, ha fatto registrare un calo rispetto all'anno precedente nella movimentazione passeggeri, mantenendosi comunque vicino agli 11 milioni. Questa quota, però, è stata superata nuovamente nel 2013.

Tabella 2.9: Passeggeri movimentati nei porti italiani

Anno	Passeggeri	Anno	Passeggeri
2000	2.389.200	2008	8.557.000
2001	2.883.252	2009	8.854.000
2002	3.148.000	2010	9.639.000
2003	3.933.795	2011	11.502.000
2004	4.248.266	2012	10.846.000
2005	5.237.000	2013	11.323.960
2006	6.061.000	2014	10.405.398
2007	7.405.000	2015	11.094.092

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Figura 2.18: Passeggeri movimentati nei porti italiani



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Il 2014 ha fatto registrare il secondo calo rispetto all'anno precedente nella movimentazione passeggeri, sotto la soglia degli 11 milioni, come nel 2012, ma in questo caso con maggiore distanza da quella soglia.

Il 2015 ha fatto registrare un aumento rispetto all'anno precedente (+6,5% sul 2014). Il numero dei passeggeri movimentati nei porti italiani ha dunque superato nuovamente gli 11 milioni, rimanendo ad ogni modo al di sotto del record del 2011.

Scendendo nel dettaglio, la seguente tabella prende in considerazione una classificazione regionale del numero di passeggeri movimentati per il periodo che va dal 2010 al 2015.

Il traffico si concentra e si sviluppa principalmente in cinque regioni italiane (Liguria, Lazio, Veneto, Campania e Sicilia) che per movimento passeggeri concentrano circa 4/5 del traffico totale (più o meno l'80%), pur coinvolgendo complessivamente quasi tutte le regioni affacciate sul mare⁵ con porti in grado di ospitare navi da crociera. Se consideriamo, invece, solo le prime tre regioni esse concentrano circa il 60% dei passeggeri movimentati.

Tabella 2.10: Passeggeri movimentati per regione

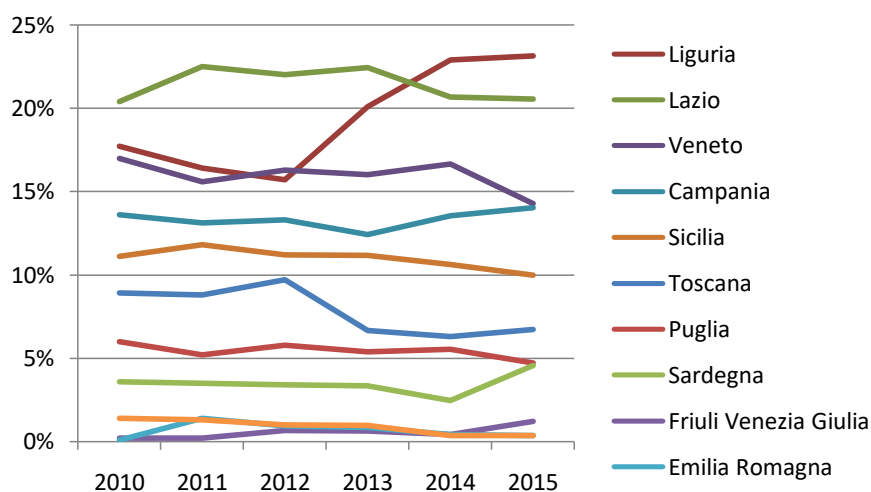
Regione	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liguria	1.656.096	1.879.891	1.690.486	2.273.167	2.380.414	2.566.386
Lazio	1.908.721	2.579.118	2.368.833	2.539.558	2.149.862	2.278.695
Veneto	1.590.601	1.788.189	1.755.090	1.815.823	1.735.275	1.584.185
Campania	1.272.480	1.501.620	1.432.067	1.405.242	1.408.934	1.556.260
Sicilia	1.038.569	1.352.604	1.205.951	1.263.903	1.103.582	1.106.329
Toscana	832.726	1.008.722	1.044.440	754.581	655.595	745.366
Puglia	561.388	596.063	624.511	610.189	577.348	522.333
Sardegna	336.833	401.196	366.092	379.978	256.893	506.484
Friuli Venezia Giulia	18.713	22.925	70.807	70.244	44.236	134.265
Emilia Romagna	9.356	160.478	100.987	97.041	44.637	39.964
Marche	130.991	149.016	107.674	109.492	36.713	39.277

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Secondo i dati consuntivi, fino al 2013, il Lazio si è confermato al primo posto con 2,5 milioni di passeggeri movimentati (pari al 22% sul traffico totale nazionale), seguito da Liguria e Veneto per quanto riguarda il traffico passeggeri (rispettivamente 2,2 e 1,8 milioni). La regione che risalta nel 2013 è proprio la Liguria che mostra la crescita più sostenuta sul 2012 piazzandosi al secondo posto, scavalcando il Veneto, ed avvicinandosi al Lazio.

⁵ Fra queste, nella tabella 8, non è stata rappresentata la Calabria, in quanto presenta dati sul traffico crocieristico che possono essere ritenuti marginali. Premesso questo, può essere notato come solo tre regioni italiane fra le quindici che si affacciano sul mare non registrano traffico crocieristico.

Figura 2.19: Ripartizione per regione del traffico crocieristico italiano



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Questo andamento è proseguito anche nel 2014, in quanto la Liguria (con una crescita assoluta di oltre 100.000 passeggeri movimentati in più), è diventata la prima regione crocieristica italiana superando il Lazio. Al terzo posto per movimento passeggeri vi è sempre il Veneto, ma va notato come regioni quali Sicilia e Veneto mostrino due fenomeni opposti, ad evidenziare un fenomeno crocieristico che si manifesta con due diverse modalità: nel caso del Veneto, vi è un minor numero di toccate nave che, però, corrisponde a una maggiore movimentazione di passeggeri (e su questo incide la prevalenza di *homeport*) mentre nel caso della Sicilia i porti, peraltro numerosi, sono interessati per lo più da navi in transito. Da segnalare anche il grosso calo avuto da Marche, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia poiché queste tre ultime regioni adriatiche hanno complessivamente dimezzato il loro traffico crocieristico (-54% la variazione del 2014 sul 2013).

Infine nell'ultimo anno disponibile le prime 3 regioni per movimento passeggeri si confermano essere Liguria, Lazio e Veneto. Secondo i dati consuntivi del 2015, è il Friuli Venezia Giulia a mostrare la variazione percentuale più evidente sul 2014 seguita dalla Sardegna (prima in termini di crescita assoluta con oltre 240.000 passeggeri movimentati in più rispetto all'anno precedente). Per il Friuli questo ottimo aumento, che l'ha portato a superare l'Emilia Romagna, è dovuto alle attività di imbarco e sbarco dei passeggeri nel porto di Trieste, che ha registrato una variazione sull'anno precedente del 203,5% in termini di passeggeri. Tra i primi 5 porti, solo il Veneto fa registrare una variazione negativa nei passeggeri movimentati, ma anche Puglia ed Emilia Romagna hanno

sperimentato una decrescita. Tale situazione di aumenti in alcune regione e diminuzioni in altre avvalora l'attuale fase altalenante. Per quanto riguarda la Sicilia, invece, il dato del 2015 si mantiene abbastanza vicino a quello dell'anno precedente, registrando una leggerissima crescita.

2.3.3 I principali porti crocieristici

Nell'ultima parte di questo capitolo l'analisi diventa ancora più particolare in quanto vengono rappresentati i dati inerenti i principali porti italiani per un *range* temporale che va dal 2004 al 2015.

Come illustrano le tabelle 2.11 e 2.12 il porto con il maggior numero di crocieristi nel 2015 è quello di Civitavecchia, seguito da Napoli e Venezia, che sono anche gli unici a superare il milione di passeggeri. Osservando bene, altri tre porti erano riusciti negli anni precedenti a superare questa cifra, ovvero, Savona, Genova e Livorno, ma essi nel corso del tempo non sono stati in grado di riuscire a mantenere questi livelli.

Tabella 2.11: Passeggeri movimenti nei principali porti crocieristici italiani (1)

Porto	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Civitavecchia	659.277	983.171	1.268.447	1.586.101	1.816.216	1.802.938
Venezia	677.976	815.153	885.664	1.003.529	1.215.088	1.420.500
Napoli	773.223	830.158	971.874	1.151.345	1.237.075	1.300.000
Savona	530.057	633.113	592.038	761.002	770.801	709.681
Genova	310.000	362.557	473.333	520.197	547.905	671.458
Livorno	387.385	462.383	607.848	713.114	848.861	795.313
La Spezia	24.876	36.004	62.088	79.335	49.656	31.021
Palermo	193.197	329.859	320.632	471.395	538.721	478.900
Bari	262.888	270.296	303.338	351.897	465.739	567.885
Messina	219.619	231.244	253.462	293.296	337.117	253.199
Cagliari	47.000	35.423	24.072	63.638	89.871	112.419
Olbia	27.686	30.619	70.972	101.882	209.356	234.923
Trieste	11.683	14.279	39.629	54.755	87.740	6.433
Catania	58.348	68.749	82.499	109.998	96.249	181.758
Ravenna	14.354	13.000	3.900	6.607	8.867	10.328
Ancona	3.964	39.638	19.819	48.652	61.423	75.445

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Tabella 2.12: Passeggeri movimenti nei principali porti crocieristici italiani (2)

Porto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Civitavecchia	1.945.223	2.577.481	2.398.063	2.538.258	2.141.416	2.271.650
Venezia	1.617.011	1.786.416	1.775.944	1.815.283	1.733.839	1.582.481
Napoli	1.139.319	1.297.232	1.228.561	1.175.018	1.113.762	1.269.571
Savona	780.680	948.459	810.097	939.038	1.018.794	982.226
Genova	860.290	798.251	797.239	1.050.085	824.109	848.227
Livorno	822.554	982.628	1.037.849	736.516	626.356	697.955
La Spezia	44.874	90.408	42.383	206.540	483.564	667.446
Palermo	394.885	567.049	354.399	410.999	531.712	546.884
Bari	507.714	586.848	618.882	604.781	551.600	367.791
Messina	374.441	500.636	438.379	501.316	319.750	327.706
Cagliari	159.753	232.300	80.555	146.003	81.844	263.247
Olbia	184.623	141.632	188.269	189.702	157.760	211.399
Trieste	15.577	28.251	70.807	70.244	44.236	134.265
Catania	250.384	235.902	290.670	231.765	90.987	81.761
Ravenna	9.100	155.367	100.987	97.041	44.637	39.964
Ancona	135.858	144.721	110.106	109.492	36.713	39.227

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

In realtà, Civitavecchia rappresenta il primo porto italiano dal 2005 ed è riuscito a rimanere tale grazie ad una forte crescita, soprattutto nel periodo 2004-2013 in cui ha quasi quadruplicato il suo traffico crocieristico in imbarco-sbarco e transito.

Nel 2011, anno in cui si è raggiunto il maggior numero di crocieristi in Italia, solo 3 porti hanno fatto registrare una variazione negativa rispetto all'anno precedente (Olbia, Genova e Catania), mentre, per cinque di essi (Civitavecchia, Messina, Palermo, Cagliari e Ravenna) la variazione positiva supera il 30%. Per quanto riguarda Ravenna, però, il suo elevato valore, senza sminuire la buona performance, è da attribuire al basso valore dell'anno precedente e ad un traffico 2011 nettamente più alto di quello degli anni precedenti.

Il 2012 è stato un anno particolare per il traffico crocieristico italiano, perché diversi porti tirrenici in cui era prevista la programmazione annuale della Costa Concordia hanno subito dei cali importanti a causa proprio del naufragio della suddetta nave nel Gennaio del 2012. In particolare, questi porti sono quelli di Savona, Cagliari, Palermo e Civitavecchia.

Dall'anno successivo ne ha risentito anche il porto di Livorno, il cui numero di passeggeri è continuato a diminuire. Dal 2013, inoltre, ha cominciato ad assumere sempre più importanza nel panorama crocieristico italiano il porto di La Spezia contribuendo,

insieme a Genova e Savona, a rendere la Liguria, come visto prima, la regione col maggior numero di crocieristi.

Nel corso del periodo considerato anche i porti della Sardegna, ovvero Olbia e Cagliari, hanno visto crescere notevolmente il proprio numero di passeggeri, mentre Ancona dopo il picco del 2011 è tornato ad avere un minor numero di crocieristi. Da notare anche il caso di Trieste che presenta un andamento abbastanza oscillante anche fra anni ravvicinati.

Infine, nel 2015, si è registrata la flessione di alcuni porti importanti come quelli di Bari, Venezia, Savona e Catania. In particolare, quest'ultimo ha visto diminuire in modo considerevole nell'ultimo triennio il proprio numero di passeggeri.

2.3.4 *Un focus su Palermo*

Nell'ultima parte di questo capitolo, dopo aver analizzato i dati sul traffico crocieristi su tre diversi livelli (globale, europeo e italiano) si vuole fare un focus su una situazione che riguarda più da vicino il nostro territorio, e dunque soffermarsi sull'analisi dei dati che riguardano il territorio palermitano.

Rispetto a quanto già visto nelle pagine precedenti⁶ in merito ad i porti italiani, per quanto riguarda Palermo si è in grado di espandere l'analisi ad un numero superiore di anni. In particolare, si è riusciti ad ottenere una serie storica che include i dati sul traffico crocieristico del capoluogo siciliano a partire dal nuovo millennio, e, dunque, il *range* temporale a cui si fa riferimento è quello che va dal 2000 al 2015, al contrario di quanto visto precedentemente che prendeva in considerazione i dati per i porti a partire dal 2014.

Tabella 2.13: Passeggeri movimentati a Palermo

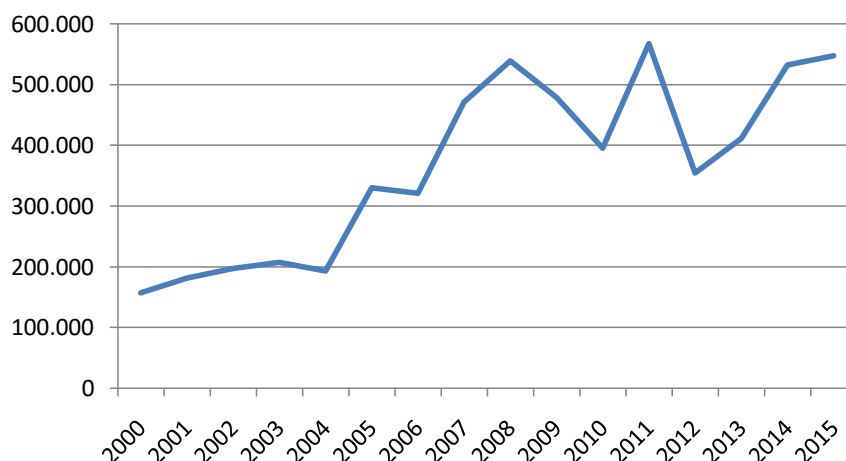
Anno	Passeggeri	Anno	Passeggeri
2000	157.092	2008	538.721
2001	181.102	2009	478.900
2002	197.401	2010	394.885
2003	206.804	2011	567.049
2004	193.197	2012	354.399
2005	329.859	2013	410.999
2006	320.632	2014	531.712
2007	471.395	2015	546.884

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

⁶ Si vedano le tabelle 2.9 e 2.10

All'inizio del periodo considerato, il porto di Palermo ospitava poco meno di 200.000 crocieristi all'anno, ma questo dato a partire dal 2005 è cominciato a salire notevolmente, tanto che con alti e bassi si è arrivati ad ottenere la cifra di più di 500.000 passeggeri movimentati.

Figura 2.20 Passeggeri movimentati a Palermo



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Questi alti e bassi si notano ancora meglio nella figura 2.20, in cui risalta, soprattutto dal 2008 una serie storica abbastanza altalenante. Focalizzando l'attenzione dal 2011 in poi, anno in cui si è registrato il picco di crocieristi, si nota una forte diminuzione nell'anno successivo, per poi giungere ad un nuovo aumento di passeggeri che ha condotto il porto di Palermo a raggiungere livelli vicini a quelli del 2011.

Quello che a questo punto ci si chiede è come mai vi sia stata questa forte diminuzione di crocieristi nel 2012. La risposta sembra derivare dall'incidente della Costa Concordia, avvenuto proprio all'inizio di quell'anno. Ma in questo caso non si fa riferimento ad una sorta di paura che può essersi indotta nei potenziali crocieristi e che dunque indirettamente sarebbe andata a colpire non solo Palermo, ma l'intero traffico crocieristico italiano. Più in particolare qui il nesso tra l'incidente al largo dell'Isola del Giglio e il calo di crocieristi a Palermo sembra essere ancora più diretto poiché il capoluogo siciliano faceva proprio parte dell'itinerario della Costa Concordia. Al contempo, però, bisogna anche sottolineare che, dopo la diminuzione del 2012, il porto di Palermo, come detto prima, sia riuscito nel triennio successivo quasi a raggiungere i livelli precedenti il naufragio.

Entrando nel dettaglio degli ultimi sei anni, si può anche analizzare come si distribuiscano i passeggeri tra imbarchi-sbarchi e transiti.

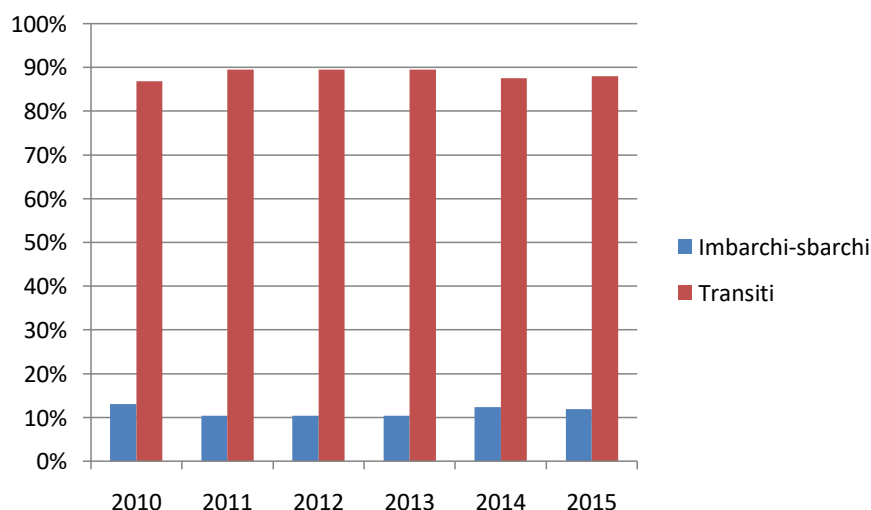
Tabella 2.14: Distribuzione del movimento passeggeri a Palermo

Anno	Imbarchi-sbarchi	Transiti	Totale
2010	51.730	343.155	394.885
2011	59.013	508.036	567.049
2012	37.109	317.390	354.499
2013	42.869	368.130	410.999
2014	65.935	465.777	531.712
2015	65.582	481.302	546.884

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Ciò che risalta immediatamente dalla tabella 2.14 è la forte prevalenza di passeggeri in transito per quanto riguarda il porto di Palermo. Essi, infatti, per quanto riguarda il periodo temporale preso in esame, e come è ben evidenziato nella figura 2.21 sottostante, rappresentano sempre più dell'85% del totale dei passeggeri movimentati. Addirittura, nel corso del 2015, nonostante il totale di crocieristi sia aumentato, i passeggeri imbarcati o sbarcati da Palermo sono diminuiti, a fronte, invece, di un notevole aumento di quelli in transito.

Figura 2.21: Distribuzione percentuale del movimento passeggeri a Palermo



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Il caso di Palermo è se si vuole un pò atipico rispetto a quello dei porti settentrionali, anche perché la realtà siciliana si pone decisamente all'opposto di quella, ad esempio di Venezia e di Genova, mentre è molto più in linea con altri porti meridionali in quanto a rapporto tra imbarchi/sbarchi e transiti (ma non solo, se si pensa che lo stesso vale anche per Livorno).

Palermo è, infatti, il classico “*port of call*”, in cui le navi da crociera, almeno allo stato attuale, stazionano per poco tempo (al limite per poche ore), ed i crocieristi, quando scendono a terra, lo fanno solo per brevi escursioni nelle località più prossime, mentre il sistema ospitale della città risulta tutto sommato trascurato dai traffici turistici generati dal fenomeno.

Infine, si vuole analizzare se vi sia nel caso di Palermo un andamento stagionale del fenomeno crocieristico, e per fare questo si prende in considerazione l'anno 2015. Inoltre, per comprendere al meglio i dati, si presenta anche la distribuzione media dei primi 15 porti in modo da poter effettuare un confronto.

La distribuzione mensile di traffico del porto di Palermo per movimento passeggeri vede valori più contenuti nei due mesi di inizio e fine anno, superando quota 8 punti percentuali solo negli 8 mesi tra Marzo e Ottobre. Il picco massimo viene raggiunto nel mese di Agosto (11,29% del traffico totale), mentre il minimo si registra a Gennaio.

Tabella 2.15: Distribuzione mensile dei passeggeri movimentati (%) nel 2015

Porto	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Palermo	4,02	5,84	8,60	9,92	10,25	10,25	9,58	11,29	9,11	9,29	5,89	5,94
Media 15 porti	1,82	1,60	2,32	7,22	11,87	12,56	13,55	14,48	13,20	12,39	6,90	2,09

Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Confrontando questi valori con quelli della media dei primi 15 porti italiani, risulta significativo osservare come a Palermo il fenomeno crocieristico si manifesti in tutti i mesi dell'anno e, soprattutto, abbia una minore stagionalità rispetto a quanto accade nel resto d'Italia. Questo lo si nota dalla minore differenza che si registra tra picco massimo e minimo a Palermo rispetto agli altri porti. Ciò è sicuramente un aspetto positivo per il capoluogo siciliano che gli consente di poter gestire al meglio durante l'anno i flussi turistici e non avere una forte concentrazione solo in pochi mesi.

Quanto analizzato fino ad ora in merito al porto di Palermo sarà utilizzato anche nel prossimo capitolo che prevede la realizzazione di un piano marketing per il capoluogo

siciliano. Ci si servirà, infatti, di quanto appena visto per elaborare alcune strategie che potrebbero essere d'aiuto al fine di un miglioramento del traffico crocieristico di Palermo.

CAPITOLO 3

IL PIANO MARKETING

3.1 Storia del marketing

Individuare una data di nascita del marketing non è semplice. Anche se, molte pratiche riconducibili ad esso, sono riscontrabili nei secoli passati, il marketing come disciplina autonoma nasce negli Stati Uniti nei primi anni del '900, periodo in cui inizia a prestarsi attenzione alla concettualizzazione dello stesso.

Il 1905 è l'anno del primo corso universitario di marketing, nell'università della Pennsylvania, dal 1912 escono i primi volumi dedicati ad esso, e dagli inizi degli anni '30 inizia la fase dello sviluppo del marketing. Nel 1930, diversi professionisti e dirigenti americani fondano un'associazione, alla quale verrà dato il nome di *American Marketing Society*, che darà origine, nel 1937, all'*American Marketing Association* (AMA).¹

Anche se gli anni '50, sono per molti versi, gli “anni delle vendite”, cioè quelli dominati dalla produzione, parallelamente al flusso di nuovi beni di consumo e di una domanda desiderosa di recuperare il tempo perduto, il marketing si sviluppa in contrapposizione con questa visione, ovvero come tentativo di prendere mentalmente distacco dalle vendite. “Produrre ciò che si vende anziché vendere ciò che si produce” diventerà, infatti, il principio guida degli anni '60. In questo periodo, molti autori rivolgono i loro studi ad una migliore comprensione del comportamento dei consumatori, e alla ricerca di regole e leggi che riescano a fare del marketing una “scienza”. Infatti, è proprio in questi anni, che si delinea la figura del “*marketing manager*”.

Gli anni '70 sono quelli della crisi petrolifera, infatti, di colpo, il problema principale delle imprese diventa quello della sopravvivenza. In questo contesto, i temi centrali sono quelli dei limiti, non solo delle risorse e dei consumi, ma anche del posizionamento e della promozione dei consumi. È proprio in questo periodo che numerosi studi, di diversi autori, non si limitano a vedere nel marketing solo un orientamento strategico, ma una disciplina riconosciuta a tutti gli effetti dal mondo imprenditoriale, anche se eclettica e non ancora dotata di un impianto autonomo ed originale. Gli anni '70 sono anche il periodo nel quale l'industria americana comincia a perdere, in termini di competitività, rispetto a quella giapponese; alcuni autori vedono in questo contesto una

¹ Dall'Ara G., (2002), “*Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*”, FrancoAngeli, Milano.

parte di responsabilità dell'approccio al marketing, che fu, infatti, giudicato incompleto e troppo semplicistico. A tal proposito, si sviluppano ripensamenti e critiche che portano all'approfondimento, alla revisione, e ad un ampliamento del concetto di marketing.

Il marketing viene visto da molti come una disciplina che si occupa delle relazioni di scambio, che dunque può anche essere utilizzata dalle imprese che non perseguono fini di lucro. Gli anni '80, caratterizzati dalla produzione di massa personalizzata, pongono una maggiore attenzione, nel mondo accademico, alla disciplina del marketing. La necessità di superare un approccio settoriale alle politiche di marketing stimola la diffusione del marketing strategico, e del marketing *competition oriented*; esplose il marketing diretto e quello di nicchia, e iniziano a profilarsi le prime riflessioni sul marketing delle relazioni e sulla necessità di allargare la base teorica alla disciplina del marketing.²

Il grande tema che catalizza l'attenzione degli addetti al marketing è la qualità, comincia, invece, ad essere smontata l'idea-mito che esso possa essere una soluzione magica, sinonimo di successo. Contemporaneamente, infatti, inizia ad aumentare la consapevolezza della responsabilità del marketing, dell'impatto sociale ed ecologico delle azioni che lo riguardano, con la conseguente necessità di ridefinizione dei suoi strumenti e dello stesso *marketing concept*.

Negli anni '90 l'evoluzione del marketing è correlata particolarmente allo sviluppo dell'informatica e delle telecomunicazioni, che hanno permesso relazioni dirette, immediate e personalizzate tra le imprese ed i consumatori.

La storia del marketing al di là della sua origine e delle tappe di sviluppo della disciplina, può essere considerata, dal punto di vista metodologico, come una diversa modalità di osservare ed interpretare i fatti economici. Infatti, confrontando la storia economica con la storia del marketing, si mette in luce come, mentre la storia economica ha come base di partenza l'evoluzione del mondo della produzione e dei rapporti che ne derivano, la storia del marketing può rappresentare un cambiamento del punto di osservazione. Essa, infatti, guarda attraverso nuovi occhi che sono rivolti ai processi economici, alle relazioni tra impresa e mercato, a partire dal termine del circuito economico, cioè dal mondo complesso e in continua trasformazione della distribuzione, della domanda e dei consumatori. In questo modo, la storia del marketing può diventare uno strumento interpretativo utile, non solo per le vicende economiche del XX secolo, ma anche per quelle delle precedenti epoche.

² Dall'Ara G., (2002), *“Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo”*, FrancoAngeli, Milano.

3.2 Cos'è il marketing?

Il termine marketing include qualsiasi attività inerente il movimento delle merci dal punto in cui sono state prodotte a quello in cui sono consumate. Include, dunque, la pubblicità, la determinazione dei prezzi, la pianificazione di prodotto e l'analisi del mercato in termine di consumatori attuali e potenziali.³

Il marketing è ormai entrato a far parte del vocabolario del management e della realtà operativa di tutte le imprese e, più in generale, di tutte le organizzazioni complesse. Nei settori che sono caratterizzati da elevata competizione, inoltre, il marketing non è più limitato ad un ruolo funzionale, confinato all'interno di specifici compiti e di unità organizzative, ma ha assunto ormai un ruolo pervasivo in tutta l'organizzazione. Tutti i manager, soprattutto quelli con più elevate responsabilità strategiche, devono, infatti, possedere e impiegare adeguate competenze di marketing e di comunicazione.

Il fattore più significativo causa dei cambiamenti in corso nel marketing, può essere individuato nei processi di trasformazione della domanda di beni e servizi. In particolare, la varietà e l'ampiezza dell'offerta hanno come obiettivo quello di rispondere ai molteplici cambiamenti della domanda. Le differenze che ci sono tra i comportamenti di consumo e quelli di acquisto dei clienti sono, spesso, così marcate che un approccio generale ed unico al mercato non è più in grado di consentire di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il marketing può essere definito come un concetto, quale quello di riuscire ad offrire alle persone ciò di cui le persone hanno bisogno. In una celebre definizione Peter Drucker sostiene che "lo scopo del marketing consiste nel rendere le vendite superflue. Suo scopo infatti è quello di comprendere così bene il consumatore che il prodotto o il servizio sia così adeguato da venderci solo" (Drucker 1973).⁴

Il marketing può essere definito come un orientamento, poiché, abbandonando il campo strettamente teorico, esso viene visto come un orientamento di impresa, orientamento che, capovolgendo il tradizionale rapporto produzione/vendita, privilegia un metodo innovativo quale quello comprendente prima lo studio a cui segue l'analisi, conseguente è la valutazione della domanda di mercato, poi la produzione e infine la vendita.

Il marketing viene visto anche come processo, processo di definizione, pianificazione ed esecuzione delle attività di ideazione, determinazione dei prezzi,

³ H. O. W. Hepner, (1955), "*Modern Marketing. Dynamics and management*", McGraw-Hill, New York.

⁴ Dall'Ara G., (2002), "*Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*", FrancoAngeli, Milano.

promozione e distribuzione di idee, beni e servizi, al fine di creare uno scambio che soddisfi al contempo gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni. Dunque, può essere anche definito come un “processo di adattamento delle possibilità aziendali ai desideri dei clienti” (McDonald 1987).⁵ Ha la funzione di ordinamento e di raccordo con il mercato, esso, intende collegare le esigenze dell’organizzazione di impresa di ottenere un profitto e rimanere sul mercato, con la soddisfazione dei consumatori. Le necessità del consumatore si traducono in vendita del bene “giusto” che deve essere accessibile al momento “giusto” e al prezzo “giusto”. Così facendo, il marketing viene posto all’inizio del ciclo di produzione di un bene o un servizio, e non alla fine.

Il marketing può essere inquadrato secondo due visioni differenti, una classica e una moderna. Secondo l’interpretazione classica, per marketing si intende il complesso di attività di un’impresa che vanno dall’ideazione di un prodotto o di un servizio, alla loro utilizzazione da parte del compratore. Posto che l’obiettivo finale dell’impresa sia quello di conseguire un profitto, dunque il marketing è uno strumento per raggiungere questo obiettivo. Invece, la definizione moderna di marketing, allarga il campo di applicazione di esso, andando, infatti, oltre le imprese e oltre lo scambio tra denaro da un lato, e prodotto o servizio dall’altro. Il marketing viene definito come l’insieme delle attività mediante le quali un’organizzazione mira a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni, rendendo loro disponibili prodotti o servizi, oppure sostenendo idee o affermando valori.⁶

C’è chi vede nel marketing un’ideologia e non lo considera semplicemente uno strumento o una modalità per stare nel mercato e per raggiungere determinati fini, ma lo trasforma in un sistema di pensiero globale. Però, questo atteggiamento, ha come effetto quello di banalizzare, e di rendere simili inizialmente gli strumenti e le strategie, e poi le stesse imprese che lo usano. Quindi vengono appiattite da una logica che si ripete nelle modalità, azienda per azienda, e si replica con risultati sempre più simili tra loro.

L’analisi delle diverse visioni sul “cosa sia il marketing”, mostra un doppio binario sul quale procede questa materia, da un lato una disciplina più o meno organica nei suoi rapporti con le altre dottrine (dall’economia alla sociologia), dall’altro tutta la componente pratica che contraddistingue storicamente il marketing, che si è curata poco degli aspetti di sistematizzazione, ma che si è rivelata comunque utile per: generare nuove idee e strategie, coordinare processi decisionali all’interno dell’impresa, risolvere problemi aziendali o di

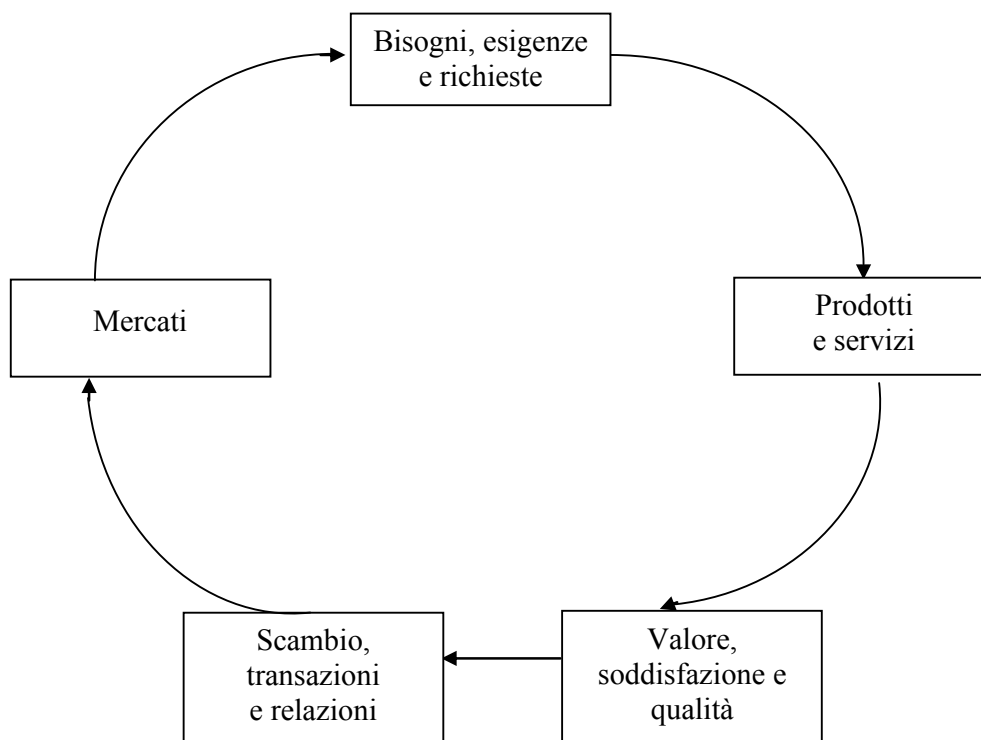
⁵ Dall’Ara G., (2002), “*Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*”, FrancoAngeli, Milano.

⁶ Ibidem.

sviluppo, in genere ridurre la complessità, descrivere ed interpretare fenomeni e tendenze, ed assumere un'ottica orientata al futuro.⁷

Di fronte a queste diverse visioni appare necessario considerarlo come un “metodo di lavoro” caratterizzato da un orientamento principale e da alcuni principi guida, che pervadono l'intera azienda, e che, anzi, la organizzano di conseguenza.

Figura 3.1 Concetti chiave del marketing



Fonte: Kotler P., Bowen J., Makens J. (2010). *Marketing del turismo*, McGraw-Hill, Milano.

3.3 Il marketing del turismo

Il marketing odierno, non è una semplice funzione aziendale. È una filosofia, un modo di pensare, un'attitudine a cui improntare l'azienda e la mente. Esso, è più di una nuova campagna pubblicitaria o di una promozione mensile, il marketing è parte del lavoro di ciascun membro dell'azienda, dal receptionist al consiglio di amministrazione. Compito del marketing è quello di ideare una combinazione prodotto-servizio che fornisca valore reale al cliente di riferimento, che possa provocare l'acquisto e che appaghi gli effettivi bisogni dei consumatori.

⁷ Dall'Ara G., (2002), *“Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo”*, FrancoAngeli, Milano.

La creazione del valore e della soddisfazione del cliente costituiscono il cuore del marketing del turismo e dell'accoglienza. Vi sono molti fattori che concorrono a determinare il successo di un'azienda, ma al giorno d'oggi le imprese di successo, a qualsiasi livello, condividono una caratteristica principale, ovvero che sono tutte fortemente orientate al cliente e profondamente focalizzate sul marketing.⁸

Nell'industria alberghiera, spesso si considerano marketing e vendite come la stessa cosa, non c'è da stupirsi, poiché in questo settore il reparto delle vendite è uno dei più visibili e dei più importanti. Le vendite, insieme alla pubblicità compongono l'elemento promozionale del *marketing mix*. Gli altri elementi che lo compongono sono: *prodotto*, *prezzo* e *distribuzione*. Il marketing comprende inoltre, ricerca, sistemi informativi e pianificazione. Gli elementi del *marketing mix*, insieme, compongono il modello delle quattro P, ovvero: *Product* (Prodotto), *Price* (Prezzo), *Place* (Distribuzione), *Promotion* (Promozione).

Questo modello, richiede ai mercati di assumere decisioni sui prodotti e sulle loro caratteristiche, di stabilirne il prezzo, di decidere della distribuzione del bene e infine di sceglierne i metodi di promozione.⁹

Scopo del *marketing mix* deve essere quello di mescolare l'insieme di elementi al fine di creare un'offerta di marketing che sia efficace per il mercato obiettivo. Se, coloro che si occupano di marketing, hanno l'abilità di identificare i bisogni del consumatore, svilupparne a seguito un prodotto valido, stabilendone il prezzo, distribuirlo e promuoverlo con efficacia, da questo, ne risulteranno dei prodotti attrattivi e dei clienti soddisfatti. Questo non vuol dire che la vendita e la promozione sono ininfluenti, ma, che fanno parte di una visione più ampia che accoglie un insieme di strumenti che operano sinergicamente al fine di produrre clienti soddisfatti. Poiché, l'unico modo affinché la vendita e la promozione siano efficaci, passa attraverso la definizione della clientela e dei suoi bisogni, e l'allestimento di un pacchetto che abbia valore prontamente accessibile e disponibile.

La competenza nel marketing delle grandi imprese che fanno parte del settore del turismo e dell'accoglienza, ha creato un ambiente di marketing molto competitivo. In risposta alle crescenti pressioni che ne scaturiscono, le industrie di questo settore, si affidano sempre più alla professionalità dei responsabili marketing. Questa disciplina rappresenta una filosofia necessaria per tutti i manager; dunque, mentre il responsabile

⁸ Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

⁹ Ibidem.

della funzione è un operatore di marketing a tempo pieno, tutti gli altri devono esserlo almeno *part time*.

Le attività che vengono definite come turismo sono racchiuse in due industrie principali, quella dell'accoglienza e quella dei viaggi. Un marketing dell'accoglienza nel suo complesso, dipende in larga misura dall'industria dei viaggi nel suo complesso.

Per esempio, per quanto riguarda il successo delle linee da crociera, esso, in effetti, è il risultato delle attività coordinate di marketing che vengono realizzate da una molteplicità di soggetti dell'industria delle vacanze. Le compagnie aeree, le società di autonoleggio, le ferrovie per il trasporto passeggeri che cooperano nella creazione di offerte combinate con le linee di crociera. Questo richiede un coordinamento nel *pricing*, quanto nella promozione e nella realizzazione dei diversi pacchetti.

Dunque, il marketing può essere definito come un processo sociale e gestionale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò che desiderano e di cui hanno bisogno attraverso la creazione e lo scambio di prodotti e di valore con altri.¹⁰

3.3.1 *Gli orientamenti del marketing*

Per gestione del marketing si intende quel processo di analisi, pianificazione, implementazione e verifica dei programmi, che sia volto ad avviare, costruire e mantenere degli scambi vantaggiosi con il *target*, allo scopo di conseguire gli obiettivi della società.

Le attività di marketing richiedono, però, una filosofia ispiratrice. A ragione di ciò, in letteratura sono stati individuati cinque orientamenti di base del marketing, a cui si ispirano le imprese nella gestione della loro attività. Essi sono: orientamento alla produzione, orientamento al prodotto, orientamento alla vendita, orientamento al marketing, orientamento al marketing sociale, e orientamento al cliente.¹¹

L'**orientamento alla produzione** rappresenta una delle più antiche linee guida alla vendita. Questa filosofia postula che i consumatori prediligono i prodotti che sono già disponibili e convenienti, e che, per questo motivo, la gestione dell'impresa dovrebbe focalizzarsi sull'efficienza produttiva e distributiva. Il problema di questo approccio è che la gestione d'azienda potrebbe guardare eccessivamente ai sistemi di produzione e, di conseguenza, andare a discapito dell'attenzione della clientela.

¹⁰ Kotler P., Bowen J., Makens J., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

¹¹ Ibidem.

L'orientamento al prodotto, similmente all'orientamento alla produzione è autoreferenziale. Secondo questa filosofia, i consumatori preferiscono i prodotti già esistenti e presenti sul mercato, e, dunque, il management deve operare per sviluppare versioni valide di questi prodotti. Tutto ciò, porta, però, a sottovalutare che i clienti cercano di soddisfare i loro bisogni e che potrebbero rivolgersi a prodotti totalmente differenti, per meglio appagare i loro desideri.

L'orientamento alla vendita afferma che i consumatori non compreranno beni dell'azienda in quantità sufficiente, a meno che l'azienda stessa non dispieghi un notevole sforzo di vendita e di promozione. L'azione che viene incentrata sulla vendita mira ad ottenerla ogni qual volta questo sia possibile, di conseguenza trascura il grado di soddisfazione del consumatore che è successivo all'acquisto, e gli introiti che vengono generati dalla transazione. L'orientamento alla vendita non stabilisce una relazione di lungo periodo con il consumatore, giacché non si focalizza sull'implementazione di un prodotto/servizio che incontri le esigenze del mercato, ma solamente sulla cessione della propria merce.

Questo concetto, purtroppo, è onnipresente nel settore dell'accoglienza. A scaturire questo fenomeno, tra le cause principali, si segnala la cronicità della “*sovracapacità*”. Quasi tutte le aziende del settore, hanno sperimentato, sperimentano, o sperimenteranno il suddetto problema. In genere, infatti, quando si trovano a dover affrontare questo fenomeno, si pongono come unico obiettivo quello di vendere il prodotto/servizio, non rendendosi conto delle motivazioni che lo hanno scaturito.

L'orientamento al marketing è una filosofia che è nata più recentemente, ed è stata rapidamente adottata dall'industria turistica. Molte aziende si affidano a questo approccio, secondo la quale il conseguimento degli obiettivi aziendali dipende dalla capacità di determinare i bisogni e le esigenze dei *mercati target*, e di trasferire la soddisfazione desiderata in modo più efficace ed efficiente possibile, rispetto alla concorrenza.

Spesso, l'orientamento al marketing viene confuso con l'orientamento alla vendita. La differenza sta nel fatto che l'orientamento alla vendita si muove da una prospettiva che parte dall'interno, comincia con i prodotti esistenti dell'azienda, ed esige una forte attività di vendita e di promozione al fine di concludere con vendite redditizie. Mentre, l'orientamento al marketing, si muove da una prospettiva inversa, che parte dai bisogni e dalle esigenze dei diversi *target* dell'azienda. Dunque, inizia da un mercato ben definito, e si focalizza sui bisogni dei clienti, prevedendo il coordinamento delle funzioni di

marketing all'interno dell'azienda, funzioni che devono essere esercitate al fine di conseguire gli scopi e gli obiettivi che l'azienda si è prefissata.

L'**orientamento al marketing sociale** sostiene che l'impresa dovrebbe individuare i bisogni, le esigenze e gli interessi dei mercati obiettivo e cercare di aumentare la soddisfazione desiderata e provata, dal consumatore finale, con più efficacia ed efficienza rispetto alla concorrenza, attraverso delle azioni che preservino o migliorino il benessere della società e del consumatore.

La differenza rispetto all'orientamento al marketing sta nel fatto che, questa filosofia si pone un interrogativo, ovvero se l'azienda che percepisce, serve e soddisfa le esigenze individuali stia sempre facendo la cosa migliore per i consumatori e la società in un'ottica di lungo periodo.¹² L'orientamento al marketing puro ignora i conflitti che potrebbero insorgere tra i bisogni dei consumatori nel breve periodo, e le esigenze della società nel lungo periodo. Infatti, i sostenitori del marketing sociale vorrebbero che i gruppi attivi sul fronte sociale, spingessero le aziende ad assumere decisioni che siano vantaggiose per la collettività anche nel lungo periodo, e non solo nel breve.

Ultimo, ma non meno importante, è l'**orientamento al cliente**. Questo, è quello che viene maggiormente utilizzato nel settore del turismo. Scopo di qualsiasi impresa è quello di creare e mantenere i clienti soddisfatti, essi, vengono attratti e mantenuti quando i loro bisogni sono appagati. I consumatori, quando sono soddisfatti, non solo fanno ritorno alla stessa linea di navi da crociera, nello stesso albergo o ristorante, ma in più parlano ad altri in termini positivi della propria esperienza, così facendo accendono anche il meccanismo della promozione.

Talvolta, gli operatori dell'industria turistica, agiscono come se i profitti odierni fossero primari e la soddisfazione del cliente secondaria; alla fine, però, questo atteggiamento penalizza l'azienda, che registrerà meno clienti ripetitivi e giudizi negativi.

I manager capaci, comprendono che i profitti devono essere correttamente interpretati come il risultato di una buona gestione aziendale, e non come il loro unico scopo. Quindi, appare opportuno, come sia importante ragionare sul lungo periodo, sia in termini di valore per il cliente, sia nell'espletamento dell'azienda di azioni idonee a garantire assistenza alla clientela. Questa tesi viene supportata da diversi studi, per esempio, Forum Company ha riscontrato che il costo per mantenere un cliente fedele non supera il 20% di quanto occorre per attrarre un nuovo cliente; un altro studio ha dimostrato

¹² Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

che un aumento del 5% del tasso di mantenimento del cliente corrisponde ad un aumento di profitto che va dal 25% al 125%.¹³

A fronte dei risultati che sono derivati da tali studi, è possibile affermare come l'orientamento al cliente sia uno tra i migliori di quelli proposti dalla filosofia del marketing. Questo, poiché, esso focalizza la sua attenzione sul cliente, e così facendo non solo si assicura i profitti derivanti dai clienti ripetitivi, ma anche una gratuita promozione, inoltre, ponendo l'attenzione sul consumatore finale, salvaguarda ciò che il marketing sociale si propone di fare, ovvero tutelare il benessere della collettività in un'ottica di lungo periodo.

3.3.2 *Il ciclo di vita di un prodotto turistico*

Il modello del ciclo di vita del prodotto è molto diffuso, e risulta familiare a tutti coloro che si occupano di marketing, esso, si fonda sulla semplice ipotesi che ogni prodotto abbia una vita propria. Questa, si sviluppa in analogia con il ciclo biologico di un organismo, infatti, proprio come la vita biologica, si evolve dalla nascita alla morte, attraversando diverse fasi di un prodotto alle quali poi corrispondono delle problematiche differenti.

Il modello del ciclo di vita del prodotto individua cinque fasi evolutive.

Si parte dallo *sviluppo del prodotto*, che inizia quando l'azienda ricerca e sviluppa una nuova idea di prodotto, durante questa fase le vendite, sono infatti, pari a zero, e i costi continuano a crescere.

Segue la fase di *introduzione*, questa fase è caratterizzata dal momento del lancio e dell'introduzione sul mercato del prodotto, dove le vendite mostrano lentamente un piccolo incremento. In genere in questo stadio l'impresa non ottiene profitti, a causa degli elevati costi di lancio e di introduzione. La durata di questa fase dipende dalla complessità del prodotto, dal suo grado di novità, da quanto il nuovo bene/servizio risponde alla domanda del consumatore, ed anche dall'esistenza di prodotti simili che siano in grado di soddisfare gli stessi bisogni.

Se il prodotto/servizio supera la fase di introduzione, a questa, segue la fase di *crescita* o *sviluppo*, un periodo in cui le vendite aumentano in modo consistente.¹⁴ Questo

¹³ Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

¹⁴ Levitt T., (1965), "Exploiting the product life cycle", in Harvard Business Review.

accade perché, se i consumatori sono rimasti soddisfatti, la conoscenza del prodotto si diffonde, e la domanda di mercato cresce, inducendo alcuni concorrenti ad entrare nel mercato, che si presenterà particolarmente dinamico. Quando comincia ad espandersi la rete distributiva, inizia anche lo sviluppo della differenziazione del prodotto e della politica di marca. Infatti, in questo stadio, l'impresa che ha effettuato il lancio del prodotto/servizio, si trova di fronte a problematiche di tipo diverso, quali: stimolare il consumatore a preferire la propria marca e, cambiare strategia di marketing.

Seguente alla fase di crescita o sviluppo è la fase di *maturità*. Rappresenta lo stadio in cui la domanda raggiunge il suo massimo e si stabilizza su livelli alti, nel senso che, il prodotto è ormai diffuso in quasi tutto il suo mercato, per cui, il tasso di aumento delle vendite tende a rallentare. In genere, all'interno di questo stadio, diminuiscono i livelli di profitto, o addirittura crollano, a causa di un incremento nelle spese di marketing, che serve a difendere il prodotto dalla concorrenza. In questa fase, è difficile trovare nuovi canali di vendita, la concorrenza diventa sempre più intensa, sia per quanto riguarda il piano dei prezzi, sia per quanto riguarda la differenziazione del prodotto, i servizi aggiuntivi alla clientela, e le strategie promozionali. La lotta concorrenziale rappresenta pertanto il problema principale per l'impresa che ha immesso per prima il prodotto sul mercato. Responsabili della diminuzione dei tassi di crescita delle vendite sono, certamente, il cambiamento nei gusti dei consumatori e l'innovazione tecnologica. La durata del periodo di maturità può variare per diversi motivi, ad esempio, si attraversa rapidamente nei casi di prodotti di moda, ma può prolungarsi persistentemente, con una flessione progressiva ma estremamente contenuta.¹⁵

Ultima fase è quella del *declino*, in questo stadio, le vendite sono in calo. L'eccesso di offerta rispetto alla domanda tende a far abbassare i prezzi e i margini di profitto si consumano, scomparendo del tutto, questo spinge alcune imprese ad uscire dal mercato. In questa fase del ciclo di vita del prodotto il prodotto/servizio è debole, e mantenerlo sul mercato potrebbe risultare essere una scelta errata. La fase di declino è un periodo di forte crisi, si ha un mercato estremamente debole e gli unici casi in cui questa situazione di tediante e graduale "*eutanasia*" non si verifica, avvengono quando la moda e la pianificazione giocano un costante ruolo rivitalizzante.¹⁶

Non tutti i prodotti seguono questo modello di ciclo di vita. Alcuni prodotti, come per esempio le discoteche o i locali notturni, declinano subito dopo il lancio e un periodo di rapida crescita. Gli hotel, per esempio, entrano in declino e tramite una serie di

¹⁵ Dall'Ara G., (2002), "*Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*", FrancoAngeli, Milano.

¹⁶ Levitt T., (1965), "Exploiting the product life cycle", in Harvard Business Review.

rinnovamenti riguadagnano popolarità, iniziando una nuova fase di crescita; altri prodotti invece, rimangono in fase di maturità per molto tempo.¹⁷

Il concetto di ciclo di vita può essere applicato ad una categoria di prodotti, ad una certa tipologia o classe di prodotto o, addirittura, ad una marca. In ognuno dei diversi casi, il ciclo di vita è differente. Il modello del ciclo di vita del prodotto è uno strumento utile per descrivere come il prodotto/servizio e il mercato funzionano, ma usarlo per prevedere le performance di un prodotto o per lo sviluppo di strategie di mercato, presenta una molteplicità di problematiche. È, infatti, molto complicato, se non quasi impossibile, prevedere i livelli di vendita per ogni stadio del ciclo di vita o la lunghezza di ogni fase.

Questo modello, non è, infatti, uno strumento predittivo per determinare la lunghezza della vita del prodotto/servizio, ma è un metodo che serve a comprendere come esso reagisca a diversi stimoli quali il mercato, l'ambiente e la concorrenza. Se usato correttamente, il modello del ciclo di vita, può aiutare a sviluppare buone strategie di marketing per le diverse fasi.

Se il nuovo bene da studiare consiste nella visita ad una località turistica, la curva del ciclo di vita che si svilupperà di conseguenza alle modalità tipiche di diffusione di ogni tipo di innovazione, descriverà il ciclo di vita di una destinazione turistica. Dal punto di vista strettamente economico, la concorrenza monopolistica è la forma di mercato che descrive meglio la situazione competitiva tipica in cui operano i prodotti/servizi turistici, in particolare le destinazioni turistiche. Questo, permette di trasferire validamente in campo turistico, molte delle considerazioni che vengono fatte per il settore industriale. In base a questi presupposti, l'evoluzione di una destinazione turistica può essere letta attraverso la strumentazione resa disponibile dagli studi di marketing sul ciclo di vita, sia per carattere di novità della nuova meta, sia per i tratti caratteristici del mercato. La validità di questo strumento in campo turistico è stata giustificata da un filone di studi che hanno affermato che questo modello può essere considerato come un concetto endogeno.¹⁸

Il ciclo di vita di una località turistica non è soltanto uno schema ottenuto sostituendo il numero dei turisti alla quantità delle vendite nell'asse delle ordinate, all'interno di uno spazio cartesiano. Ma, esso, è uno strumento conoscitivo che rappresenta il progresso del prodotto, che fa da guida a coloro che si occupano di marketing, e che risulta da studi specificatamente condotti sullo sviluppo delle mete turistiche.¹⁹ Il marketing delle mete turistiche è una parte integrante dello sviluppo e della conservazione

¹⁷ Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

¹⁸ Wall G., (1988), "Cycles and capacity", in Tourism management.

¹⁹ Dall'Ara G., (2002), "Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo", FrancoAngeli, Milano.

della popolarità di una particolare meta. Troppo spesso, comunque, gli organizzatori di tour si focalizzano solo sullo sviluppo della meta senza prestare attenzione alla conservazione degli attributi che attraggono, in primo luogo, i viaggiatori.²⁰ I manager del turismo devono gestire i loro prodotti, ed essere sicuri che durante la fase di crescita tutto venga predisposto per un'infrastruttura che supporterà la domanda turistica futura. In alcuni casi, può essere di notevole aiuto, fare turismo sostenibile in fase di maturità, che è vero che limita l'ammontare di turisti, ma è anche vero, che lo diminuisce al numero che l'infrastruttura possa realmente gestire. Lo sviluppo del turismo deve bilanciare la tentazione di massimizzare i ricavi provenienti dalle presenze dei turisti, con la preservazione delle attrazioni naturali e la qualità di vita dei residenti.

3.3.2.1 Il ciclo di vita del prodotto crociera

Il modello del ciclo di vita del prodotto è uno strumento che serve a comprendere meglio come procede la "vita" dei diversi prodotti. Ogni tipologia di prodotto ha un ciclo di vita diverso. Vi sono dei prodotti che attraversano lunghe fasi di introduzione, altri prodotti che invece stazionano per lungo tempo della fase di maturità, molteplici che finiscono per essere ritirati dal mercato poiché sono finiti in fase di declino, e altri che non raggiungono il declino perché sono in grado di attivare dei meccanismi che permettono al prodotto di avviare una nuova fase di sviluppo.

Sulla base delle conoscenze acquisite in relazione alle diverse tipologie di prodotti che compongono la crociera, è stato possibile ideare un ipotetico ciclo di vita specifico del prodotto in questione. Tutto questo è stato possibile in quanto si è provato a sintetizzare il ciclo di vita dei diversi prodotti che la compongono facendoli, in un certo senso, convogliare in uno, unico e globale, ciclo di vita, ovvero quello della crociera. Ed è proprio per questo motivo, che non è semplice delineare il ciclo di vita del prodotto crociera. Essa è, infatti, il prodotto di una molteplicità di elementi, quali i servizi di alloggio e ristorazione, le destinazioni turistiche, la nave, servizi di svago e divertimento, servizi di benessere e sport, quindi, bisogna fare i conti con i differenti cicli di vita di ogni prodotto che la compone.

Uno tra gli elementi più importanti che fa parte del prodotto crociera è proprio la nave, dove tutto si svolge. Potrebbe apparire di poca importanza, ma molteplici caratteristiche che la identificano possono portare al declino del prodotto stesso. In genere,

²⁰ Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

sembrano pochi gli elementi che caratterizzano la nave da crociera, ma in realtà, ci sono individui che scelgono di acquistare questo prodotto proprio per la tipologia di nave su cui si svolge, in base ai servizi che offre, in base alla moda che la vede come protagonista assoluta in un dato momento. Con l'avvento delle nuove tecnologie e delle nuove mode, le compagnie necessitano di adeguare le loro navi, alle esigenze richieste dal mercato, tra cui, per citarne alcuni, il wi-fi, la palestra, la piscina, ed i percorsi benessere.

Un ulteriore elemento importante riguarda le destinazioni. Anch'esse, possono attraversare lunghe fasi di sviluppo, rimanere in fase di maturità, oppure finire in declino. Anche il mercato delle destinazioni turistiche è caratterizzato da mode e proprio queste guidano il ciclo di vita delle destinazioni. Oggi va di moda il Mediterraneo, domani i Caraibi, dopodomani il Medio Oriente. Al di là delle responsabilità delle destinazioni stesse di innovarsi per attrarre sempre il maggior numero di compagnie crocieristiche, un pezzetto di responsabilità è data anche alle medesime. Vi sono delle destinazioni turistiche, che proprio per la loro storia millenaria e il loro patrimonio artistico, dovrebbero essere intramontabili, ma i nuovi competitor sono sempre in agguato. Proprio per questo motivo è necessario che esse cerchino sempre nuovi mezzi di attrazione turistica, per far sì che non incorrano nella fase di declino, ma che inizino una nuova fase di sviluppo.

A conclusione di ciò, responsabili del ciclo di vita della crociera sono le compagnie stesse, che attraverso delle adeguate strategie di marketing, fanno sì che il loro prodotto non "affondi" in fase di declino ma che rimanga il più tempo possibile in fase di sviluppo e/o di maturità. La sfida delle compagnie da crociera è proprio quella di studiare, ogni giorno, il mercato. Tutto questo può essere fatto, analizzando accuratamente la domanda, per cercare di comprendere cosa desiderano, cosa vogliono e cosa si aspettano i molteplici target di individui, al fine di migliorare le prestazioni del proprio prodotto. Che ci sia da migliorare i servizi offerti dalla nave, o da cambiare porti di scalo all'interno dei loro itinerari allorquando essi non vadano più bene, o addirittura migliorarli investendo in terminal per lanciarli nuovamente sul mercato.

3.4 Il piano marketing

3.4.1 Premessa

Per avere successo all'interno del mercato, non è sufficiente soltanto comprendere il marketing e le sue strategie. Affinché il marketing garantisca il conseguimento del successo sono necessarie un'attenta pianificazione e implementazione.

Gli scopi del piano di marketing di un'impresa che opera nel settore del turismo sono diversi, e tra i principali si possono elencare:

- fornire le linee guida per tutte le attività di marketing che l'impresa avvierà nell'anno a venire;
- garantire che le attività di marketing siano in linea con il piano strategico anche a livello di gruppo;
- assicurare che i responsabili di marketing rivedano e valutino obiettivamente tutte le fasi del processo di marketing;
- fornire un valido supporto al processo di *budgeting* consentendo di allocare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi;
- creare un processo nel quale sia possibile confrontare i risultati ottenuti con quelli prefissati.²¹

Affinché il piano marketing sia efficace, è opportuno redigerlo ogni anno. Inoltre, il piano redatto annualmente, deve essere basato su un piano strategico a lungo termine, che stabilisce gli obiettivi dell'impresa per i successivi tre-cinque anni. Il piano marketing deve essere realizzato con la collaborazione e con l'assistenza delle figure chiave che compongono l'ufficio marketing. L'attività di produzione dello stesso, è molto stimolante e incoraggia il lavoro di squadra, ed è un'ottima occasione di formazione per i membri più giovani dello staff di marketing.

Gli elementi costitutivi di un piano marketing sono:

- *Executive summary/riassunto*: è un riassunto manageriale del piano marketing, esso, apre il documento per mettere in risalto i principali obiettivi di marketing, le linee guida d'azione pianificate, ed un breve estratto delle previsioni economiche finanziaria. È molto probabile che questa sia l'unica parte che il *top management* leggerà, pertanto è necessario che essa, venga scritta accuratamente.
- *Collegamenti*: il piano marketing non è uno strumento unico e a sé stante, esso deve sostenere altri piani dell'impresa, come, ad esempio, il piano strategico. Nelle grandi imprese, spesso, vengono redatti piani collegati al piano marketing, da parte di diverse figure che non sono tenute a riferire all'ufficio marketing. Se, i diversi piani, relativi alle diverse aree aziendali, vengono elaborati senza considerare l'interazione con il piano marketing, si può

²¹ Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

incorrere in diversi problemi e confusione generale. Quindi, è necessario che i diversi piani siano collegati.

- *Analisi dell'ambiente e previsione*: quando si sta implementando un piano marketing, bisogna essere consapevoli dei principali fattori ambientali che possono influenzare il settore turistico e l'azienda in sé. È necessario prevedere il possibile impatto che questi possono avere, in termini di marketing, per poter essere in grado di rispondere rapidamente e adeguatamente a qualsiasi nuovo evento o tendenza.
- *Definizione del posizionamento*: il piano marketing deve saper definire il modo in cui l'azienda intende posizionarsi sul mercato. Questa definizione è importante, perché è sulla base di questa che il resto del piano deve essere sviluppato.
- *Segmentazione e selezione*: al centro di ogni piano marketing vi è l'attenta analisi dei segmenti di mercato disponibili e la selezione dei più opportuni mercati obiettivo. Non tutti i segmenti, infatti, possono essere adatti al settore turistico. La segmentazione e la selezione dei mercati sono il risultato di un'approfondita conoscenza di ciò che l'impresa intende essere, e dello studio di tutti i segmenti disponibili, per valutare se essi siano o meno adatti alle capacità e alle ambizioni dell'impresa, in modo da raggiungerli e mantenerli.
- *Obiettivi*: la definizione degli obiettivi conferisce la direzione da seguire al resto del piano marketing. Lo scopo delle tattiche e delle strategie di marketing è quello di consentire il raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si prefissa di realizzare.
- *Piano d'azione*: questa fase si compone di due principali componenti: le *strategie di marketing* e le *tattiche di marketing*. Le prime, sono il mezzo attraverso il quale si raggiungono gli obiettivi. Le seconde, invece, sono il mezzo di cui si avvalgono le strategie per conseguire il raggiungimento del risultato. Le strategie e le tattiche di marketing coinvolgono la pubblicità e la promozione, le vendite e la distribuzione, le strategie di prezzo e di prodotto. Ognuna delle diverse dimensioni, quindi, deve essere implementata in modo tale da rispondere alle specifiche esigenze dell'impresa.
- *Risorse necessarie al sostegno delle strategie e al raggiungimento degli obiettivi*: ogni piano marketing deve essere sviluppato tenendo conto delle risorse disponibili o, in ogni caso, da quelle che potrebbero esserlo. Tra le risorse, la più importante è, sicuramente, il personale. Ma, devono esserne prese

in considerazione altre, quali le spese, la ricerca, la consulenza, la formazione e il budget di marketing.

- *Controllo di marketing*: quando si tratta il controllo di marketing, spesso si presuppone che il piano di vendita sia parte del piano marketing, anche se questo non si verifica sempre, poiché in alcune imprese le sue funzioni vengono divise. Generalmente, per redigere un piano di vendita, vengono ricalcate le stesse fasi che si utilizzano nel piano marketing, con la differenza che il piano di vendita non necessita di alcuni aspetti, quali la ricerca pubblicitaria o quella di marketing. Un buon piano di vendita deve concentrarsi soprattutto sulla forza di vendita e sui suoi obiettivi, sulle strategie volte al raggiungimento, e possibilmente, al superamento delle quote di vendita. All'interno di questo stadio vi sono diverse fasi, quali: stabilire e prevedere gli obiettivi di vendita, valutazione periodica di tutti gli obiettivi di marketing, programmazione delle attività di marketing, revisione del piano marketing.
- *Presentazione e "vendita interna" del piano marketing*: per poter apportare cambiamenti agli obiettivi principali del piano, c'è bisogno che esso sia venduto a molte persone, interne all'impresa, tra cui i membri dell'ufficio marketing, i venditori e le agenzie di pubblicità, e al top management. Quest'ultimo dovrà approvarlo, e per far questo i responsabili di marketing/vendite devono "venderlo" ai membri del management, attraverso una serie di incontri.
- *Preparazione al futuro*: il processo di pianificazione di marketing è continuo. È un'attività che non ha mai fine, infatti, il giorno in cui il piano marketing viene approvato, ha inizio la pianificazione e lo sviluppo del successivo.²²

Affinché si possa redigere un buon piano di marketing, che permetta di conseguire dei buoni risultati, c'è bisogno di maggiore compattezza a livello di pianificazione, sia nel caso in cui le situazioni siano positive, sia che siano negative. Questo assicura, in genere, buoni rendimenti ad ogni impresa dell'accoglienza e a tutti i suoi dipendenti.

Infatti, uno studio condotto sul processo che viene seguito dagli hotel per sviluppare i loro piani di marketing ha dimostrato che, gli elementi fondamentali per lo sviluppo di un piano marketing adeguato sono molteplici. Ma, tra questi, i più importanti sono: la partecipazione e l'impegno a tutti i livelli del management, un lasso di tempo

²² Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), "Marketing del turismo", McGraw-Hill, Milano.

sufficientemente lungo per lo sviluppo del piano, formazione specifica nello sviluppo dello stesso e l'incentivazione al raggiungimento dei risultati prefissati.²³

Il piano marketing che si intende implementare riguarda la città di Palermo.

In particolare, l'obiettivo principale del piano marketing, sarà quello di fare in modo che il porto di Palermo riesca a raggiungere da qui al 2020 un milione di presenze crocieristiche.

Al fine di comprendere meglio il sistema crocieristico, in particolare quello riguardante l'area Mediterranea e Palermo, saranno analizzati anche i dati e le caratteristiche di altri potenziali porti concorrenti, situati nella medesima area del Mediterraneo.

Il piano marketing che si vuole sviluppare sarà suddiviso in quattro fasi.

Innanzitutto, verrà analizzata la domanda crocieristica del porto di Palermo, individuando quali sono i target di turisti ospiti della città.

In secondo luogo, sarà effettuata un'analisi dell'offerta turistica della città e delle altre due destinazioni, in modo tale da mettere in evidenza le principali differenze che intercorrono tra di esse.

Successivamente, grazie al confronto tra le diverse destinazioni, si potrà procedere allo sviluppo dell'analisi della concorrenza ed effettuare una *swot analysis* riguardante il porto di Palermo.

Infine, saranno sviluppate delle strategie di marketing considerate adeguate al fine di incrementare le presenze crocieristiche nella città di Palermo.

3.4.2 *Analisi della domanda*

La domanda crocieristica è di fatto composta da un insieme di individui, che oltre ad essere caratterizzati da un profilo socio-demografico spesso molto differenziato, scelgono la vacanza manifestando anche preferenze, attitudini, motivazioni, comportamenti di scelta abbastanza diversi.

L'analisi della domanda del sistema turistico siciliano, in particolare di Palermo, può essere effettuata innanzitutto segmentando le diverse tipologie di turisti crocieristi secondo criteri che suddividono il mercato in gruppi di consumatori eterogenei.

²³ Chekitan Dev S., (1990), "*Marketing practices at Hotel Chains*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 31, n. 3.

I crocieristi, infatti, possono essere suddivisi in diverse tipologie di target a seconda delle loro preferenze e dei loro comportamenti.

Innanzitutto, si possono individuare, gli *Explorers* che sono quelle persone che fanno, in genere, quattro o più vacanze all'anno, hanno redditi disponibili elevati e scelgono le crociere più lunghe. Solitamente tendono a scegliere delle crociere esotiche, o di apprendimento culturale. Per loro sono molto importanti l'istruzione e le cause sociali. Si tratta di un segmento più piccolo ma, è tra i più redditizi e importanti

Altro segmento è quello degli *Admirals*, questa tipologia di soggetti ha scelto la loro compagnia di crociera preferita ed è alla ricerca di una tradizionale esperienza. In genere, tendono a ritualizzare la loro esperienza di viaggio e, di solito, non sperimentano nuove compagnie, a meno che, le loro preferite non cambiano radicalmente gli elementi caratterizzanti e diventano, a loro, irriconoscibili. Sono dei grandi consumatori di crociera, solitamente sono persone anziane, e una clientela stabile, ma offrono meno opportunità di crescita.

Il segmento *Marines* è ancora sfuggente, si compone di persone con alto livello di istruzione, giovani motivati professionisti. Sia che siano nuovi turisti da crociera o esperti, sono sempre alla ricerca di nuove e migliori navi. Sono, in genere, intellettualmente curiosi, si fanno molto coinvolgere dalla crociera e percepiscono il valore del viaggio, non solo la sua apparenza, ma anche la realtà di apprendimento e la messa in discussione che la crociera scaturlisce. Sono il bersaglio delle compagnie di crociera, perché possono crescere bene attraendo questo segmento di turisti, e attraverso le loro preferenze progettare nuove navi e nuovi itinerari.

Definito *Little Mermaids* è il segmento costituito da famiglie dell'alta borghesia. Essi stanno via via sperimentando un incremento dei ritmi che hanno le attività di vita quotidiana e sono alla ricerca di tempo libero, poiché ogni momento di non lavoro viene comunque dedicato alle commissioni da fare per la famiglia. È una tipologia di target che è alla ricerca di esperienze che siano adatte a tutta la famiglia, che quindi comprendano opportunità, sia per gli adulti che per bambini o ragazzi; e che abbiano un rapporto qualità/prezzo accessibile.

Il segmento degli *Escapers* è, probabilmente, il nucleo principale del mercato delle crociere. Sono dei soggetti che stanno solo cercando di evadere dalla loro quotidianità, e si trovano bene con l'opzione *all inclusive*. Dal loro punto di vista, dopo aver trascorso un anno frenetico e pieno di impegni lavorativi, guadagnano il piacere di far nulla, quindi la crociera è la vacanza adatta a loro. Sono un target che è sensibile al prezzo, però trovano sempre i soldi per il viaggio che si meritano.

Un altro segmento è quello caratterizzato dei *Souvenirs*, la loro priorità è il prezzo, e le loro abitudini di crociera si inclinano verso un solo viaggio, e verso delle attività specifiche. Dato che si trovano in mancanza di specifici interessi, sono principalmente focalizzati sul fare esperienza, però quella che richiede la moda del momento. Infatti, tendono a fare una vacanza in crociera solo quando questa è “un buon affare” di cui tutti parlano.

Infine vi sono gli *Adrif*, che sono quel gruppo di persone che è totalmente scollegato dal commercio del viaggio. Questo segmento, in genere, non è un realistico obiettivo per il marketing delle compagnie da crociera.²⁴

Tra le tipologie di turisti crocieristi individuate secondo un criterio comportamentale, a scegliere un itinerario crocieristico che comprenda la città di Palermo, sono molteplici.

Considerando che gli *Explorers* tendono a scegliere delle crociere di apprendimento culturale, si può pensare che scelgano un itinerario crocieristico dove vi è inserita la città di Palermo. Per quanto riguarda coloro che sono fedeli ad una sola compagnia di crociera, cioè gli *Admirals* le compagnie che approdano a Palermo sono diverse, quali *Costa*, *MSC*, *Norwegian Cruise Line*, *Holland American Lines*; quindi, anche questo segmento è un possibile target che sbarca nella città di Palermo.

Catturato dalla novità e dall'esperienza che si effettua a bordo di nuove navi è il segmento *Marines*, anch'esso possibile ospite del porto di Palermo, in quanto, sono molte le compagnie che immettono sul mercato nuove navi e finiscono con il passare in una città intramontabile come Palermo.

L'itinerario sul Mediterraneo, proposto da molte compagnie di crociera, è uno tra i più acquisiti dalle famiglie alla ricerca disperata di tempo libero, quindi i *Little Marmails*, la crociera sul Mediterraneo è adatta ad esse, poiché il clima e le città inserite all'interno degli itinerari permettono di fare esperienze adatte a persone di ogni età.

In genere, queste tipologie di itinerari sono adatti anche agli *Escapers*, che sono coloro che prediligono un viaggio *all inclusive*, come appunto la crociera, che gli permette, sia di fare escursioni, e quindi un viaggio di apprendimento culturale, sia di svagarsi.

Infine, anche i *Souvenirs* sono un possibile segmento di crocieristi in visita a Palermo, poiché sono coloro che prediligono i viaggi che sono “buoni affari”, e non sono poche, di questi tempi, le offerte delle compagnie di crociera i cui itinerari comprendono anche Palermo, che permettono di fare un bel viaggio ad un buon prezzo.

²⁴ www.cruisemarketwatch.com/market/

Molte delle escursioni che vengono proposte dalle compagnie di crociera ai propri passeggeri prevedono tour che includono quasi sempre la visita alla città di Palermo, ai suoi borghi o a paesi limitrofi, compresi comunque nell'area metropolitana della città. Infatti, rispetto ad alcune altre destinazioni crocieristiche italiane, Palermo vanta infatti un patrimonio già di per sé meta turistica.

Come si può notare dalla tabella, che evidenzia il confronto nell'arco temporale che va dal 2000 al 2015, il business del settore crocieristico ha mantenuto nel tempo la sua solidità, con un andamento in crescita fino al 2008, a cui è seguito un trend oscillante fino ad oggi.

Tabella 3.1: Passeggeri movimentati a Palermo

Anno	Passeggeri	Anno	Passeggeri
2000	157.092	2008	538.721
2001	181.102	2009	478.900
2002	197.401	2010	394.885
2003	206.804	2011	567.049
2004	193.197	2012	354.399
2005	329.859	2013	410.999
2006	320.632	2014	531.712
2007	471.395	2015	546.884

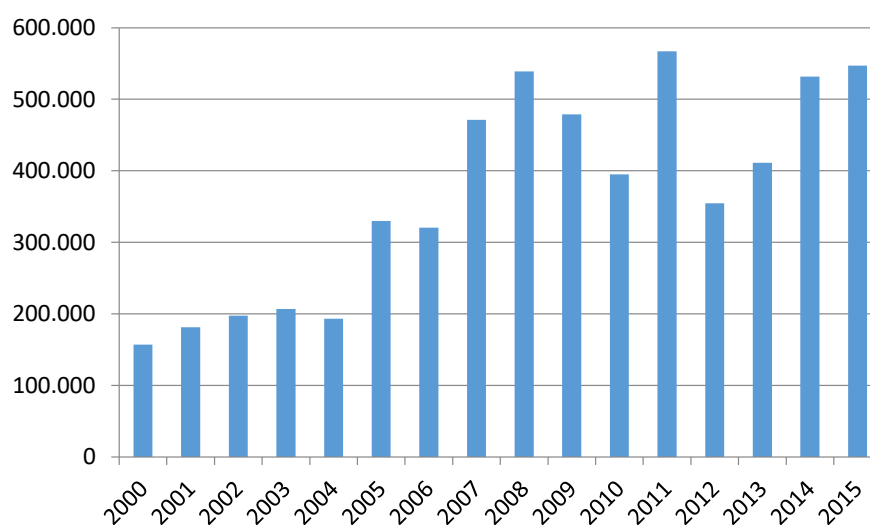
Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

La tabella mostra come nel primo periodo si è passati da poco più di 180 mila crocieristi nel 2001 a quasi 540 mila nel 2008, ed a seguire si è registrato un picco di oltre 560 mila presenze crocieristiche nel 2011, che è quasi tornato poi nel 2015 con 550 mila passeggeri movimentati.

Palermo, solidamente nel business crocieristico da molti anni, ha registrato nell'intervallo temporale che va dal 2009 al 2015 un andamento altalenante del suo traffico. La città si colloca da ormai 15 anni tra i primi dieci porti nazionali per traffico crocieristico (ottava nel 2015), e come primo porto siciliano.

Al fine di evidenziare meglio l'andamento, nel corso del periodo che va dal 2000 al 2015, del traffico crocieristico all'interno del porto di Palermo, di seguito, la figura mostra, appunto, i passeggeri movimentati a Palermo.

Figura 3.1 Passeggeri movimentati a Palermo



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Forte sia della sua localizzazione, sia del riconosciuto prestigio della città, è, infatti, meta di molte compagnie di crociera.

3.4.3 Analisi dell'offerta

Palermo, capoluogo della regione Sicilia, è il principale centro urbano della stessa, e dell'Italia insulare. La città vanta una storia millenaria e ha avuto un ruolo importante per le vicende del Mediterraneo e dell'Europa.

È stata fondata come “città-porto” dai Fenici, e fin dall'inizio ha rappresentato un importante snodo commerciale e culturale tra Occidente e Oriente.

La lunga storia della città di Palermo e il succedersi di numerose civiltà e popoli le hanno regalato un notevole ed unico patrimonio storico, artistico ed architettonico. Esso spazia dai resti delle mura puniche per poi giungere a ville in stile liberty, passando dalle residenze e dai luoghi di culto in stile bizantino e arabo-normanno, alle architetture gotiche e basiliche barocche, ai teatri neoclassici e ai palazzi razionalisti.

Il sito seriale Palermo arabo-normanna e la cattedrale di Cefalù e Monreale, di cui fanno parte più beni monumentali situati in città, nel 2015 è stato dichiarato patrimonio dell'umanità dall'Unesco.

Molti edifici tra chiese e palazzi della città sono da anni riconosciuti monumenti nazionali italiani. Il centro storico di Palermo e i quartieri periferici adiacenti conservano

un vasto patrimonio artistico e architettonico in stile liberty, che fanno della città una delle capitali dell'*Art Nouveau* e capitale dello stile liberty in Italia.

Per ovvie ragioni culturali, artistiche ed economiche è stata in passato, ed è ancora, una delle principali città della regione euro-mediterranea ed è tra le più importanti destinazioni turistiche del sud Italia e d'Europa, nonché tra le mete del Mediterraneo più trafficate dalle navi da crociera.

Il porto di Palermo è una tra le principali vie d'accesso alla Sicilia per i passeggeri e le merci, ed è uno tra i più bei porti naturali d'Europa. Grazie alla sua favorevole posizione geografica, il porto di Palermo, rappresenta uno strategico approdo per la navigazione nel Mar Mediterraneo. La città che serve questo porto è la capitale ed il maggior centro dell'isola.

Non sono molti i centri che possono vantare un porto naturalmente inserito nel tessuto urbano, con edifici antichi di rilevanza storica come il Castello a Mare. Sito tra il porto industriale e il porticciolo turistico della Cala, il Castello a Mare venne costruito in età musulmana. Sede dell'inquisizione e prigione borbonica nell'Ottocento, esso è uno dei complessi architettonici più antichi della città, è stato da poco recuperato ed è diventato il fulcro di un parco archeologico sul mare.

La Cala, porto storico della città, è uno dei più antichi al mondo, è attualmente al centro di un importante progetto di ristrutturazione, la cui posizione strategica permetterà di realizzare pienamente l'integrazione tra la città e il mare. Poco distante dalla Cala, sorge l'area del Foro Italico luogo-simbolo della città, costituisce, insieme al mare la cornice dell'antico insediamento arabo della Kalsa. Questo quartiere è oggi diventato una suggestiva promenade sul mare, un'oasi per il tempo libero, di giorno come di sera, dove si è realizzato un equilibrio tra gusto contemporaneo e memoria storica.²⁵

Il porto di Palermo si estende da est per alcuni chilometri da via Francesco Crispi, nei pressi dell'antico porticciolo della Cala, inglobando le zone marinare dell'Arenella e dell'Acqua Santa.

L'attuale porto vede la sua nascita nel 1567, quando l'antico porto della Cala diventa insufficiente e troppo angusto per le crescenti esigenze cittadine. Esso è collegato con servizi regolari di navi-traghetto con Napoli, Livorno, Cagliari, Civitavecchia, Genova e Tunisi, ed in maniera meno frequente con diverse altre località italiane e del bacino Mediterraneo. Inoltre, è collegato attraverso aliscafi alle Isole Eolie e all'isola di Ustica.

²⁵ www.portpalermo.it

Esso ospita anche un notevole traffico merci con movimentazione di container, passanti da Gioia Tauro, provenienti da tutte le parti del mondo e destinati ad essere smistati all'interno dell'intero territorio siciliano.

Le aree funzionali all'interno del porto sono suddivise in: stoccaggio merci e magazzini, accumulo merci e banchine merci a cui corrispondono circa 203 mila metri quadri, l'area container che rappresenta circa 42 mila metri quadri, l'area relativa alle crociere di circa 21 mila metri quadri, l'area riguardante la nautica da diporto a cui corrispondono circa 125 mila metri quadri, l'area relativa alla cantieristica di circa 210 mila metri quadri, e infine l'area parcheggio e sosta si 12 mila metri quadri.

Attualmente, il porto dispone di sei approdi operativi per navi di grandi portate, uno per navi container di grande portata, due per navi *feeders*, otto per navi Ro-Ro di media portata e otto per navi convenzionali di media portata. Poiché, come è noto, la capacità del porto, con riferimento alle caratteristiche dell'infrastruttura, dipende da una serie di elementi fisici ciascuno dei quali ha una valenza diversa per lo svolgimento delle differenti attività portuali, tra i principali elementi da tener presente nell'ambito delle analisi relative alla capacità dei terminal vi sono: lo specchio acqueo, la profondità dei fondali, i punti di ormeggio, la capacità dei piazzali e le aree di accoglienza per i passeggeri.

Di fondamentale importanza, soprattutto per il trasporto di container è la profondità dei fondali. Il cosiddetto *pescaggio* è la profondità che occorre alla nave per poter navigare senza che essa tocchi il fondo.²⁶ Infatti, per quanto riguarda le navi porta container è necessario un pescaggio di 20 metri, mentre per una semplice nave Ro-Ro (*Roll-On/Roll-Off*), si ha bisogno di una profondità pari a 10 metri. Ed è proprio per questo motivo che al porto di Palermo vi è solamente un approdo per navi porta container di grande portata, perché necessitano di un'elevata profondità dei fondali.

Mentre, il porto di Palermo è dotato di molti più approdi per navi Ro-Ro, ovvero navi passeggeri, quindi anche navi da crociera, poiché queste navi necessitano di un minore pescaggio, nonostante siano molto grandi, e ciò in quanto si preferisce che la nave abbia un maggior volume al di sopra della linea di galleggiamento per rendere più confortevoli gli alloggi per i passeggeri.²⁷

Il porto di Palermo, in genere, è toccato da cinque principali compagnie di crociera, che sono *Costa Crociere*, *MSC Crociere*, *Norwegian Cruise Line*, *Holland American Line*, e *Carnival Cruise Lines*.

²⁶ Carlucci F., Cirà A., (2008), "Economia e politica dei sistemi di trasporto", FrancoAngeli, Milano.

²⁷ Ibidem.

Consultando i calendari riguardanti gli approdi delle navi da crociera, si può notare come la compagnia che ha il maggior numero di approdi mensili sia *Costa Crociere*, seguita da *MSC Crociere*.

Analizzando la segmentazione degli approdi si può vedere come, nei mesi di bassa stagione, ovvero Gennaio, Febbraio, Marzo, Novembre e Dicembre, *Costa Crociere* approda al porto di Palermo in media cinque volte al mese, mentre *MSC* quattro. Invece, nei mesi di alta stagione quali Aprile, Maggio, Giugno, Luglio, Agosto, Settembre e Ottobre, Palermo è toccata da *Costa Crociere* fino ad otto volte al mese, seguita dalle circa cinque di *MSC Crociere*.²⁸

È importante notare come, le restanti compagnie di crociera quali, *Norwegian Cruise Line*, *Holland American Line* e *Carnival Cruise Lines* approdano al porto di Palermo una volta al mese, però alternandosi, nel senso che raramente le tre compagnie elencate sono presenti contemporaneamente nello stesso mese. In particolare, occorre precisare che la *Norwegian Cruise Line* è presente, in genere, solo nei mesi di bassa stagione, mentre la *Carnival Cruise Lines* nei mesi di alta stagione.

Il porto di Palermo, viene inserito come destinazione crocieristica, dalle diverse compagnie di crociera, soltanto nell'itinerario riguardante il "Mediterraneo Occidentale".

Questo, in genere, comprende anche altre città italiane quali Napoli e Savona, passa per la Francia e per la Spagna toccando Marsiglia e Barcellona e infine, finisce col passare per Palma di Maiorca o Malta, a seconda della decisione della compagnia. Mentre per altri itinerari, in genere, si preferisce inserire altre destinazioni, che in Sicilia sono Messina e Catania, ad esempio per quanto riguarda la crociera sul "Mediterraneo Orientale".

Riassumendo, appare evidente come, nonostante il suo patrimonio artistico, architettonico, storico e culturale, Palermo è meta soltanto di una tra le tante tipologie di itinerario crocieristico, cioè, quello del Mediterraneo occidentale. Ciò nonostante è, comunque, una tra le mete più toccate in tutta Italia e la principale in Sicilia.

3.4.4 *Analisi della concorrenza*

Al fine di comprendere al meglio il sistema crocieristico che circonda il porto di Palermo, sono state analizzate anche le caratteristiche e i dati che riguardano due potenziali destinazioni concorrenti, morfologicamente simili, e situati nella medesima area del Mediterraneo, in particolare del Mar Tirreno. I due porti presi in considerazione sono

²⁸ www.portpalermo.it

Civitavecchia e Napoli. Altra motivazione per cui sono stati scelti questi due porti è quella per cui essi hanno raggiunto il milione di presenze passeggeri nell'anno 2015, obiettivo che ci si è posti di raggiungere, nello sviluppo del piano marketing, per il porto di Palermo. Infatti, Civitavecchia e Napoli, nella classifica dei porti con maggior numero di passeggeri movimentati nel 2015, si sono posizionate rispettivamente al primo e al terzo posto. Civitavecchia al primo posto superando, addirittura, i due milioni di presenze passeggeri, e Napoli al terzo superando il milione e duecentomila circa.

Il porto di Civitavecchia è conosciuto, fin dai tempi antichi, come *porto di Roma*, ed ha rappresentato per molti secoli il fulcro degli scambi e dei contatti dell'antico *Mare Nostrum*. La circoscrizione di competenza dell'Autorità Portuale di Civitavecchia, dopo l'ampliamento circoscrizionale avvenuto nel 2002, è stata estesa ai porti di Fiumicino e Gaeta, infatti adesso, sono riuniti sotto il nome di "Porti di Roma e del Lazio".

Il porto di Civitavecchia, grazie alle sue caratteristiche geografiche e geofisiche uniche, punta in assoluto a diventare il primo scalo in Italia, soprattutto per le sue potenzialità di sviluppo, garantite da diversi milioni di metri quadrati di aree retro portuali disponibili. Esso, è un porto multifunzionale, diviso in due macro aree che hanno dinamiche di mercato differenti. A sud vi è quella dedicata al turismo, al diportismo ed alle crociere, mentre a nord si trova l'area per i traffici commerciali, la pesca e il cabotaggio²⁹. Oggi, questo porto può contare su circa 1.900.000 metri quadrati di banchine e 28 attracchi operativi, per un totale di circa 15 chilometri di accosti, con pescaggi fino a 18 metri e fondali rocciosi.³⁰

Tutt'oggi il porto è considerato un alto modello di ingegneria. L'opera, infatti, non sfrutta la naturale configurazione della costa, ma ne modifica radicalmente l'essenza, piegando la costruzione di molteplici elementi artificiali che delimitano un ampio bacino con sponde, muraglioni, torri e fortini. A completare l'opera vi è un antemurale ricurvo posto di fronte ai due moli, che sono il Molo del Bicchiere e il Molo del Lazzaretto, per consentire il passaggio anche alle navi più grandi.³¹

Negli anni la struttura di base d'epoca romana non è mai stata modificata, anzi, sono stati aggiunti nuovi monumenti e costruite nuove strutture difensive.

²⁹ Il *cabotaggio* è una tipologia di navigazione o traffico marittimo costiero, che viene effettuata mediante navi di piccole e medie dimensioni. In particolare, si intende l'attività di spedizione marittima di merci nazionali, tra porti di uno stesso Stato.

³⁰ www.portidiroma.it

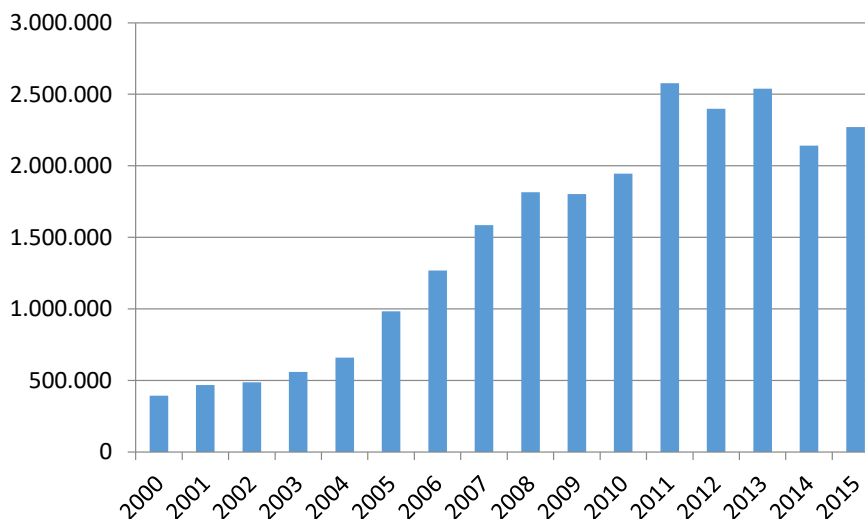
³¹ www.civitavecchia.portmobility.it

La città e il porto di Civitavecchia sono situati a circa 80 chilometri dalla città di Roma, infatti, per i passeggeri in transito, esso rappresenta la via d'accesso alla capitale italiana, destinazione preferita dalla maggior parte dei crocieristi.

Importante caratteristica del porto di Civitavecchia, da non sottovalutare, è il “terminal RCT”, conosciuto anche come il “terminal crociere del porto di Civitavecchia”. La sigla RCT sta per Roma Cruise Terminal, ed altro non è che una società formata da *Costa Crociere*, *Marinvest srl (MSC)* e *Royal Caribbean Cruises*. Si tratta delle tre principali compagnie di navigazione che, secondo GP Wild, rappresentano l'80% del mercato crocieristico nel Mediterraneo.³² Questa società nasce nel 2005, e nel 2007 sottoscrive una concessione della durata di 40 anni con l'Autorità Portuale di Civitavecchia, Gaeta e Fiumicino per mezzo del quale detiene i diritti su 3 banchine del porto. Si tratta di oltre 2 mila metri di ormeggio per grandi e grandissime navi da crociera, tra cui ormeggia settimanalmente la *Allure of the Seas*, cioè la nave più grande del mondo.

Per dare un'idea di quello che è lo sviluppo del movimento crocieristico nel porto di Civitavecchia, di seguito è riportata una figura che ne mostra l'andamento nell'arco temporale che va dal 2000 al 2015.

Figura 3.2 Passeggeri movimentati a Civitavecchia



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Il secondo porto che si prende in considerazione, all'interno del piano marketing, per l'analisi della concorrenza è il porto di Napoli, anch'esso situato nell'area Tirrenica.

³² www.civitavecchia.portmobility.it

Posto al centro del Mar Mediterraneo, il Porto di Napoli occupa una posizione geografica strategica rispetto ai flussi di traffico che uniscono l'Estremo Oriente con l'Europa e con il Nord America, in prossimità della rotta ideale tra Suez e Gibilterra.

Il porto di Napoli rappresenta da sempre lo snodo logistico di milioni di passeggeri e turisti che ogni anno transitano per lo scalo partenopeo. Si trova al centro della città di Napoli, in posizione ideale per visitare i più famosi siti storico-architettonici, le bellezze naturali e con una serie di itinerari turistici di grande attrazione. Occupa insenatura naturale più a nord del Golfo di Napoli, e si estende per alcuni chilometri dal centro della città verso la sua parte orientale.

Importante sottolineare come il porto sia ben collegato con le altre modalità di trasporto, a cui consegue una sviluppata capacità di servizi intermodali. Infatti, in prossimità del porto si trovano importanti strutture nodali quali: l'Interporto Campano (NOLA), l'Interporto Sud Europa (MARCIANISE), e l'aeroporto internazionale di Capodichino, che sono collegati direttamente dall'autostrada A1 e dalle ferrovie. Invero, all'interno dell'area portuale si estendono binari per 1,8 chilometri.

La maggior parte dei traffici del porto di Napoli si svolgono sui due suoi moli più importanti e centrali, il *Molo Angioino*, destinato all'approdo delle navi da crociera, e il *Molo Beverello*, dove attraccano i traghetti e gli aliscafi che collegano la città con le isole del Golfo.

L'area complessiva del porto si estende per oltre 200 mila metri quadrati, 20 chilometri in lunghezza, ed è adibita ad uso multifunzionale, dalla cantieristica, al cabotaggio, al trasporto passeggeri e merci, al traffico crocieristico, commerciale e diportismo, per un totale di 14 moli.

Per quanto riguarda le caratteristiche specifiche del porto, esso possiede una superficie totale *Specchio Acqueo*³³ di oltre 2 milioni e 600 mila metri quadrati, una superficie totale terrestre di circa 1 milione e 400 mila metri quadrati, contiene 75 approdi con fondali profondi fino a 15 metri. Inoltre, per quanto riguarda, in particolare, il terminal crocieristico esso è dotato di 10 ormeggi e 7 passerelle, vi sono anche molteplici banchi check-in informatizzati, negozi e un centro congressi.³⁴

Ad accogliere le navi da crociera è la Stazione Marittima, che è gestita dalla società "*Terminal Napoli s.p.a.*". Questa, è costituita dalle principali compagnie crocieristiche operanti in Italia, ovvero *Costa Crociere*, *MSC Crociere*, e *Royal Caribbean*.

³³ Il termine *Specchio Acqueo* consiste nella superficie totale di acqua compresa all'interno del porto.

³⁴ www.porto.napoli.it

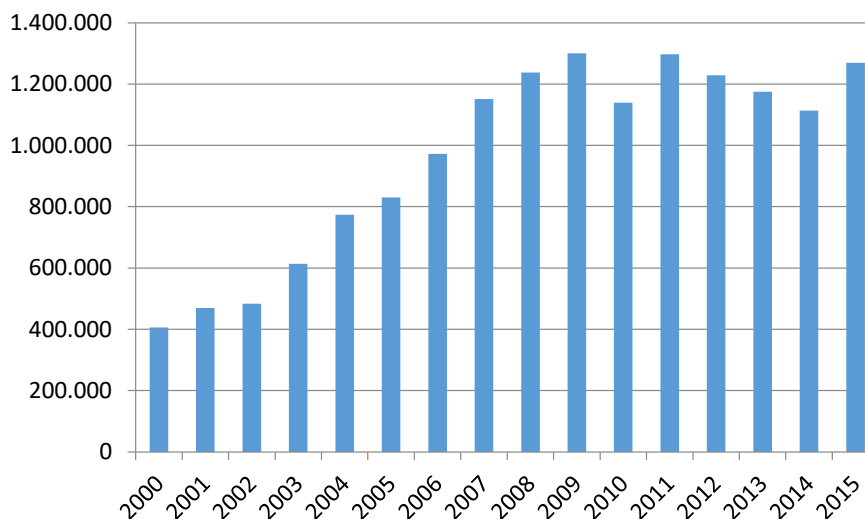
Proprio all'interno del complesso monumentale della Stazione Marittima nasce ed opera Terminal Napoli, la cui attività è legata alla struttura architettonica in cui opera ed alle trasformazioni di cui si è fatta promotrice. Questa, infatti, è anche l'azienda che, partendo dalla sua naturale vocazione, si è fatta portatrice di un nuovo modo di abitare e di fruire di una stazione marittima, attraverso la creazione di un centro congressi, Expo Napoli, e di uno shopping center.³⁵

La società gestisce l'intera struttura del terminal crociere con le sue attività di supporto a navi e passeggeri. Il terminal si estende per 1 chilometro e include tutti i moli che si trovano in prossimità della stazione marittima, in particolare, dispone di 7 moli di attracco per 1.100 metri di lunghezza e 11 metri di profondità, e di 7 passerelle mobili.³⁶

È attrezzato ed organizzato per accogliere un numero considerevole di passeggeri al giorno, sia per le operazioni di imbarco/sbarco, che per il transito.

Per dare un'idea di quello che è lo sviluppo del movimento crocieristico nel porto di Napoli, come precedentemente fatto per il porto di Civitavecchia, di seguito è riportata una figura che ne mostra l'andamento nell'arco temporale che va dal 2000 al 2015.

Figura 3.3 Passeggeri movimentati a Napoli



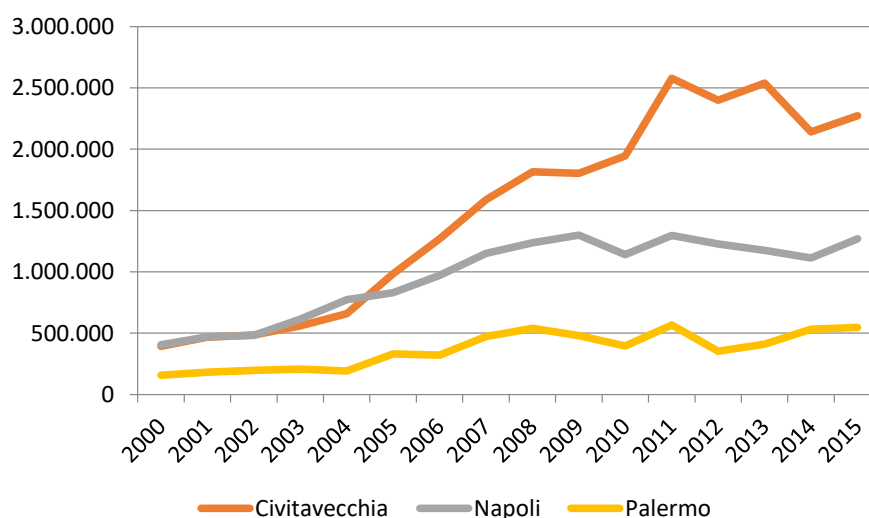
Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

Infine, per comprendere ancora meglio i dati e l'obiettivo che si propone di realizzare questo piano marketing, si propone un confronto tra i porti appena analizzati e quello di Palermo, attraverso la figura di seguito riportata.

³⁵ www.terminalnapoli.it

³⁶ Ibidem.

Figura 3.4 Un confronto tra i passeggeri movimentati



Fonte: Elaborazione su dati Risposte Turismo

3.4.5 SWOT analysis

L'Analisi SWOT, conosciuta anche con il termine "Matrice Swot", è uno strumento di pianificazione strategica che viene utilizzato per valutare i punti di forza (*Strengths*), i punti di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*), e le minacce (*Threats*), di un progetto, o di un'impresa o di ogni altra situazione dove un soggetto o un'organizzazione debba prendere una decisione per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

L'analisi SWOT ha l'obiettivo di identificare tutti i fattori aziendali e ambientali rilevanti, inserendoli in un quadro organico, al fine di individuare quali sono le condizioni interne ed esterne all'impresa che possono influenzarne la performance.³⁷

Questa tipologia di analisi è finalizzata proprio alla ricerca della migliore combinazione tra risorse e capacità interne da un lato, e da minacce e opportunità del mercato di riferimento dall'altro.

Se analisi dell'attrattività (opportunità e minacce) e della competitività (punti di forza e punti di debolezza) sono molto simili da un punto di vista strutturale, la differenza cruciale consiste nel fatto che, mentre la prima fa riferimento al mercato nel suo

³⁷ Ferrandina A., Carriero F., (2005), "Il piano marketing. Guida strategico-operativa", IPSOA, Assago.

complesso, la seconda ha come oggetto specifico la valutazione dell'azienda in rapporto all'ambito concorrenziale.³⁸

Nella *SWOT analysis* il primo *step* è l'individuazione delle proprie aree di forza e di debolezza rispetto alla concorrenza.

Per quanto riguarda i punti di forza della città di Palermo, uno tra questi è sicuramente la rilevanza e la ricchezza del suo patrimonio storico culturale. È, infatti, innegabile l'importanza artistica, storica e architettonica della città, ma anche di tutta l'area metropolitana, cosparsa di monumenti, chiese e aree archeologiche che la abbelliscono in maniera esponenziale.

Alla grande tradizione culturale si aggiunge anche quella enogastronomica, in quanto Palermo, ma in genere tutta la Sicilia, è nota per i suoi particolari prodotti tipici alimentari, specialmente per lo *street food*, e anche per una buona varietà di vini.

Un altro punto di forza della città è la sua localizzazione geografica. La disposizione della città, infatti, si estende lungo la fascia costiera, affacciandosi sul golfo.

La sua ubicazione geografica è strategicamente importante, poiché la città è posta in una posizione geografica dominante sulla Conca d'Oro, con il centro posto su di una baia delimitata dal Monte Pellegrino. La zona è riversata sulla costa tirrenica, elemento geografico importante che contribuisce ad accrescerne il fascino, la bellezza ed il settore turistico di tutta la provincia. Inoltre, la posizione della città le permette di avere un clima caratterizzato da inverni non molto freddi, ed estati molto calde.

Gli inverni non molto freddi permettono, a chi decide di visitare la città nei mesi di bassa stagione, di trovare giornate prive di pioggia e con un spiraglio di sole anche a Dicembre o a Gennaio.

Infine, ultimo punto di forza della città di Palermo è quello di avere il porto vicino al centro della città. E con questo si intende che non è difficile raggiungerlo a piedi.

Considerando che Palermo non eccelle per tempestività ed efficienza dei mezzi pubblici, o a prescindere per coloro che preferiscono, scendendo dalla nave, spostarsi a piedi, questo è un punto di forza.

Purtroppo, i punti di debolezza della città e del porto di Palermo non sono pochi. Innanzitutto, il fatto che esso non sia un *home port* ma soltanto un *port of call*. Come sappiamo, i primi sono delle stazioni di capolinea, mentre i secondi sono delle stazioni intermedie. Questo permette ai crocieristi che si fermano in un *home port* di acquistare una

³⁸ Dall'Ara G., (2002), "*Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*", FrancoAngeli, Milano.

molteplicità di servizi che non acquisterebbero in un *port of call*, considerato il minor tempo di stazionamento della nave da crociera.

Il fatto che il porto di Palermo sia un semplice *port of call*, o porto di transito, e non un *home port*, fa sì quindi, che la nave rimanga attraccata soltanto per un numero limitato di ore, e questo non permette al turista di spostarsi di molto. Per esempio, il crocierista che scende dalla nave al porto di Palermo, sapendo che ha soltanto 4 ore di tempo prima di doverci risalire, preferisce visitare tutto il centro storico, piuttosto che andare fino a Cefalù.

Un secondo punto di debolezza della città in esame sta principalmente nella bassa distribuzione modale della domanda di trasporto passeggeri, maggiormente di natura pendolare, con un consistente congestionamento del traffico veicolare nell'*hinterland*³⁹ di Palermo. Questo fenomeno di criticità è collegato ad un terzo punto di debolezza, cioè il basso livello, o addirittura l'assenza, dello sviluppo di infrastrutture e di servizi di trasporto alternativi alla gomma. La città di Palermo è, infatti, in netto ritardo con la definizione di un adeguato sistema integrato di mobilità. Questo ritardo, ricade, non soltanto nel traffico passeggeri, ma anche nel traffico merci, poiché vi sono scarsi presupposti per l'utilizzo del trasporto intermodale.

Ulteriore punto di debolezza, anche in confronto alle destinazioni concorrenziali, Civitavecchia e Napoli, è la scarsità degli approdi del porto di Palermo; questo, infatti, non permette di ospitare molte navi contemporaneamente.

Questa criticità è, in un certo senso, collegata ad un ulteriore punto di debolezza, ovvero che al porto di Palermo manca un terminal crocieristico specializzato che sia gestito da una società formata da compagnie di crociera, proprio come succede a Civitavecchia e Napoli, con le rispettive società *Terminal RCT* e *Terminal Napoli s.p.a.*, che così facendo si assicurano i diritti di approdo rispetto ad altre compagnie.

Per quanto riguarda le minacce, una tra queste potrebbe essere l'avvento di ulteriori concorrenti sul mercato, che sviluppandosi in maniera migliore, quindi non essendo colpiti dai punti di debolezza a cui è soggetta Palermo, verrebbero scelti dalle compagnie di crociera.

Con l'avvento dei nuovi competitor orientali e la specializzazione, ma soprattutto le basse tariffe, applicate dai paesi del Nord Africa, Palermo ma in generale il Mezzogiorno, potrebbero essere messi da parte.

Un'ulteriore minaccia potrebbe essere rappresentata dalla situazione politica, che è importante sia dal punto di vista interno, quindi della città ma in generale dell'isola e della

³⁹ L'*Hinterland* è quella porzione di territorio che economicamente, socialmente, culturalmente, è collegato ad una metropoli, a un centro di cui ne subisce l'influenza.

nazione, sia da quello esterno, quindi internazionale. Se all'interno le minacce sono costituite principalmente dalla promozione di cattive politiche per il territorio, dal punto di vista internazionale, bisogna rilevare come le crisi che portano a guerre o ad attentati terroristici non fanno altro che aumentare la paura nei turisti, spingendoli a consumare sempre meno questo prodotto. Inoltre, nonostante negli ultimi anni il terrorismo abbia paradossalmente aiutato la Sicilia, visto che le zone del Nord Africa sono state ritenute poco sicure, d'altra parte la minaccia che adesso sta investendo anche l'Europa Occidentale può creare un velo di incertezza e paura anche da noi.

Un'opportunità da cogliere, sarebbe proprio quella di costituire un terminal crocieristico appositamente gestito da una società formata da compagnie di crociera, così come è successo a Civitavecchia e a Napoli, in modo tale da incrementare il traffico passeggeri, e di gestire in miglior modo quello già esistente.

Ulteriore opportunità sarebbe quella di cercare di collegare in maniera migliore il porto con la città, e con l'*hinterland* in generale, in modo tale da permettere al turista che scende dalla nave di crociera, di visitare la città e i suoi poli turistici principali in minor tempo possibile, così da potersi spostare anche all'interno della provincia, per ammirare ulteriori attrazioni turistiche dell'intera area metropolitana.

Per quanto riguarda altre opportunità che potrebbe sfruttare questo territorio, sarebbe innanzitutto opportuno cercare di valorizzare quelle eccellenze che sono già presenti nella città in modo da ottenere un'evoluzione qualitativa della domanda turistica. Ad esempio, quindi, avviare delle iniziative volte alla valorizzazione dell'autenticità dei luoghi turistici e in special modo quelli già riconosciuti, di rilevanza internazionale, dall'UNESCO. Un altro tema potrebbe essere quello di lasciare nel turista, al momento della partenza, un senso di soddisfazione talmente elevato tanto da avere l'opportunità di poterlo fidelizzare in modo da farlo tornare anche altre volte, e quindi non andare soltanto alla ricerca di nuovi turisti.

3.4.6 Strategie di marketing da applicare

L'obiettivo che ci si è posti di raggiungere attraverso l'implementazione di questo piano marketing, è quello di far sì che il porto di Palermo raggiunga, da qui al 2020, il milione di presenze crocieristiche.

Una delle possibili strategie di marketing attuabili nel e per il porto di Palermo, riguarda proprio la trasformazione della tipologia del movimento passeggeri. Palermo è, di fatto, un porto di transito, il 90% delle presenze registrate, infatti, riguardano passeggeri in

transito. Un obiettivo importante potrebbe essere quello di far sì che, oltre ad aumentare le presenze crocieristiche, si aumenti la percentuale di queste riguardanti gli imbarchi e gli sbarchi.

Trasformare un semplice porto di transito in un *home port* non è una sfida semplice, ma le modifiche previste dall'attuale piano regolatore portuale sono un buon inizio.

Dal punto di vista dell'articolazione funzionale che il piano propone, esso si configura come un piano di razionalizzazione e di potenziamento delle funzioni, poiché non può ampliare la superficie di pertinenza del porto per i limiti geografici e per la sua natura di porto urbano. Per quanto riguarda le funzioni portuali, il nuovo PRP (Piano Regolatore Portuale) produce, infatti, un complessivo incremento delle superfici funzionali relative a tutte le attività portuali, e tende a rifare i perimetri di tutte le aree funzionali del porto, garantendo ad ognuna di esse maggiore funzionalità. Questo lo fa attraverso: una migliore distribuzione degli spazi portuali, un miglioramento della connessione nave-banchina-viabilità urbana ed un miglioramento viario all'interno del porto stesso.⁴⁰

La finalità del Piano Regolatore Portuale, è proprio quella di ricomporre il senso e l'efficacia del sistema portuale, connettendo da una parte, ma allo stesso tempo distinguendo dall'altra, le singole identità funzionali del porto.

In particolare, infatti, il nuovo piano agirà su di una molteplicità di punti critici, da cui sono da sottolineare: la viabilità interna di collegamento tra i vari servizi esistenti all'interno dell'area portuale, e la necessità di ottimizzare gli spazi adibiti al parcheggio sia a servizio delle navi Ro-Ro, che di quelle da crociera.

Tra le principali strategie adottate dal nuovo Piano Regolatore Portuale, da porre in evidenza è l'individuazione di soluzioni per rispondere all'incremento del traffico crocieristico e al potenziamento dei servizi di qualità, la creazione di un'area d'interfaccia con attività ad uso misto porto-città, al cui interno potranno essere attuati progetti di architettura contemporanea che aumenterebbero la qualità del *waterfront* urbano, e una forte integrazione degli spazi urbano-portuali con la città consentendo anche una maggiore relazione, anche visiva, tra città e mare.

Migliorare la viabilità sia dentro che fuori il porto, ma anche nell'*hinterland* della città metropolitana, è un'ottima strategia per aumentare le presenze di crocieristi, perché permette loro di spostarsi meglio e in minor tempo affinché possano visitare e vedere la maggior parte delle meraviglie che offre la città.

⁴⁰ Autorità portuale di Palermo, (2008), "*Piano Regolatore Portuale di Palermo ex. Art. 5 Legge n. 84/1994.. Documento di sintesi. Relazione Generale.*", Palermo.

Ulteriore strategia di marketing da sfruttare potrebbe essere quella di formare un apposito terminal crociere, che sia, però, gestito da una società formata dalle maggiori compagnie di crociera che toccano la città, come ad esempio *Costa Crociere* e *MSC Crociere*.

Considerando che queste due compagnie, sono già quelle che hanno il maggior numero di approdi nel porto di Palermo, la gestione da parte loro del terminal, non comprometterebbe gli arrivi da parte di navi di altre compagnie, ma anzi una loro migliore suddivisione mensile in modo tale che alcune di esse come per esempio, la *Carnival* o la *Norwegian Cruise Line*, piuttosto che attraccare soltanto una volta al mese, possano farlo anche più volte.

È importante sottolineare che, in genere, sono le compagnie stesse ad investire nei terminal, quindi ciò potrebbe essere conveniente. In primis, perché si avrebbe una migliore gestione del terminal, quindi migliore servizio al porto e di conseguenza un maggior numero di presenze. In secondo luogo, perché tutto ciò è possibile senza che l'autorità portuale utilizzi i suoi fondi.

In conclusione, appare opportuno ribadire che le principali strategie di marketing da attuare per raggiungere l'obiettivo che ci si è posti all'inizio del piano marketing, ovvero aumentare la presenza ad 1 milione, sono: la modifica degli spazi portuali, per migliorare approdi, banchine e anche le aree di sosta dedicate ai passeggeri, migliorare la viabilità della città, in modo particolare dell'area limitrofa al porto, ma in generale dell'hinterland di tutta l'area metropolitana, e infine far sì che le compagnie da crociera, che registrano il maggior numero di toccate nave nel porto di Palermo, formino una società che si occupi della gestione di un apposito terminal per le navi da crociera.

CONCLUSIONI

Nel corso di questo lavoro si è cercato di mettere in luce l'importanza sostanziale che ha avuto il settore crocieristico, negli ultimi anni, per lo sviluppo dell'economia nel suo complesso. Inizialmente il prodotto crociera era una tipologia di prodotto turistico di nicchia, in particolare per un target di persone con reddito elevato, poiché era molto costosa; col tempo, con l'avvento della globalizzazione e delle nuove tecnologie, ha iniziato ad ampliare i segmenti di individui da servire, finendo, adesso, per diventare una tipologia di prodotto turistico di massa.

L'industria crocieristica è molto composita. Proprio perché il "viaggio" viene svolto all'interno di una nave, questo ne comporta il coinvolgimento di una molteplicità di servizi, quali ad esempio, i servizi di trasporto di cui si necessita per arrivare alla nave o per spostarsi durante le escursioni nei porti di scalo, la cantieristica per la costruzione della nave stessa, servizi di ristorazione e accoglienza, servizi turistici sia in linea generale come tour operator e agenzie di viaggi, che vengono coinvolti per la vendita del prodotto, ma anche servizi turistici che si trovano nei porti di scalo ecc.

All'interno di questo elaborato si sono voluti evidenziare quegli elementi caratterizzanti un porto da crociera. Si è voluto mettere in luce come il "successo" di un porto da crociera sia dato da diversi fattori, tra cui i più importanti sono, di certo, la sua localizzazione, la dotazione infrastrutturale del porto, in quanto un porto con terminal specializzati e un maggior numero di approdi, a parità di distanza da una destinazione turistica, verrà sicuramente preferito ad un porto con meno banchine per passeggeri e meno punti di approdo per navi da crociera. Ma le dotazioni infrastrutturali, pur essendo un elemento fondamentale, non bastano da sole ad attrarre traffico crocieristico, c'è bisogno anche di essere nelle vicinanze di "poli di attrazione turistica", siano essi delle attrazioni storiche, culturali, o naturalistiche. Si è messo in luce come, anche la situazione politica di una regione o stato o città, sia molto importante, nessuno decide di fare scalo in località dove ci sono guerre attive, o situazioni politiche sconvenienti, con anche probabilità di atti di terrorismo.

Inoltre, si è voluto analizzare il mercato crocieristico, partendo inizialmente da una visione globale, per poi scendere nel dettaglio prima europeo e poi italiano, finendo col fare un breve focus sulla città di Palermo.

Dall'analisi dei dati del mercato mondiale si è notata una forte crescita del mercato crocieristico, soprattutto nel corso degli ultimi 10 anni, nonostante questo periodo sia stato

caratterizzato da una forte crisi economica e finanziaria, che però non sembra aver intaccato il segmento di mercato di cui fa parte il consumatore di crociere.

Il maggior numero di passeggeri delle navi da crociera provengono dal Nord America e dall'Europa, mentre le destinazioni preferite dalle navi da crociera, ma soprattutto dai crocieristi sono l'area Caraibica, seguita dal Mediterraneo e infine dal resto d'Europa. È da rilevare, come negli ultimi anni, si registri un forte aumento nella zona asiatica.

Nel contesto europeo, il numero dei crocieristi provenienti da quest'area è stato sempre in aumento, ed il maggior numero di passeggeri ha origini tedesche e britanniche. Inoltre, le destinazioni maggiormente preferite dei crocieristi europei sono il Mediterraneo e le Isole Atlantiche, seguite dal Nord Europa e dai Caraibi.

Per quanto riguarda il mercato italiano, negli ultimi anni, al contrario di quanto visto a livello globale, l'andamento degli italiani che hanno effettuato una crociera è stato abbastanza altalenante, anche a causa dell'incidente che ha visto come protagonista la Costa Concordia, e che ha avuto un impatto significativo sulla domanda. Inoltre, si è visto che le destinazioni preferite dai crocieristi italiani siano quella del Mar Mediterraneo e del Mar Nero, seguite dal Nord Europa.

Inoltre, nel caso di Palermo si è notato, come per l'Italia, un andamento altalenante del traffico crocieristico. V'è anche da sottolineare come il porto sia caratterizzato maggiormente da passeggeri in transito, piuttosto che da imbarchi e sbarchi, e si è visto che è contraddistinto da andamento stagionale del fenomeno crocieristico, che, però, appare minore rispetto ad altri porti italiani.

Il fenomeno della stagionalità, in particolare si può maggiormente comprendere facendo riferimento alle toccate nave delle diverse compagnie nel porto di Palermo. Per quanto riguarda la compagnia *Norwegian Cruise Line*, infatti, questa approda nel suddetto porto soltanto nei mesi invernali, e le altre maggiori compagnie crocieristiche, come la *Carnival Cruise Lines* e la *Holland American Line*, soltanto una volta al mese, al contrario di come avviene nei porti concorrenti, ovvero Civitavecchia e Napoli. In effetti, questi porti sono caratterizzati, oltre che da un maggior numero di presenze, anche da una differenziazione delle compagnie, infatti ospitano anche la *Royal Caribbean Cruises*, che è una delle maggiori a livello mondiale.

A fronte di ciò, si è cercato di ideare delle strategie di marketing, che possano fare di Palermo, un porto più competitivo. Tra le diverse strategie poste in essere, oltre quella di migliorare la viabilità dentro e fuori il porto, che porti benessere oltre che ai cittadini stessi, anche ai crocieristi in transito, sicuramente tra le più importanti v'è quella che vede sorgere

all'interno del porto di Palermo un terminal crocieristico altamente specializzato. L'idea è quella di costruire un terminal adeguato ad ospitare solamente navi da crociera, o di dare in concessione la Stazione Marittima del porto, attraverso un contratto di partenariato pubblico privato, ad una società composta da diverse compagnie di crociera, che, attraverso il loro *know how*, siano in grado di aumentare il numero di presenze della città e della sua relativa area metropolitana.

BIBLIOGRAFIA

- Abbate T., Cappello G., Recupero A., *“Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale”*, Messina.
- Assoportì, (2015), *“Contributo di assoportì per il piano strategico nazionale dei porti e della logistica”*, Roma.
- Autorità di regolazione dei trasporti, (2016), *“Terzo rapporto annuale al Parlamento”*.
- Autorità portuale di Palermo, (2008), *“Piano Regolatore Portuale di Palermo ex. Art. 5 Legge n. 84/1994.. Documento di sintesi. Relazione Generale.”*, Palermo.
- Autorità portuale di Palermo, (2013), *“Piano operativo triennale 2014-2016. Sulle strategie di sviluppo delle attività portuali e sugli interventi volti a garantire il rispetto degli obiettivi prefissati. (art. 9 , comma 3, lettera a, L. 84/94)”*, Palermo.
- Bergstorm J., Yu Lawrence, Medweth E., (1994), *“Destination Maintenance: Why Sedona needs Schnebly Hill”*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 35, n. 4.
- BibLus-net (a cura di), (2016), *“Nuovo Codice appalti 2016. Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50”*, aggiornato alle rettifiche pubblicate in GU n. 164 del 15-7-2016.
- Business research and economic advisors, (2014), *“The global contribution of cruise tourism”*, Cruise Line International Association (CLIA).
- Business research and economic advisors, (2015), *“The global contribution of cruise tourism”*, Cruise Line International Association (CLIA).
- Carlucci F., Cirà A., (2008), *“Economia e politica dei sistemi di trasporto”*, FrancoAngeli, Milano.
- Casarin F., (2007), *“Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà”*, Giappichelli, Torino.
- CERTet Bocconi, (2015), *“Analisi dell’impatto socio-economico delle attività crocieristiche del porto di Civitavecchia”*, Porti di Roma e del Lazio.
- Chekitan Dev S., (1990), *“Marketing practices at Hotel Chains”*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 31, n. 3.
- Collese U., (1996), *“L’evoluzione del marketing tra orientamenti teorici ed orientamenti aziendali”*, in I nuovi confini del marketing a cura di Fornari D., Guerini e Associati, Milano.

- Comitato di parlamentari per l'innovazione tecnologica e lo sviluppo sostenibile, (2004), *“La sicurezza dei trasporti: le soluzioni della tecnologia”*, Roma.
- Cruise Line International Association Europe (CLIA), (2014), *“Statistics and market”*.
- Cruise Line International Association Europe (CLIA), (2015), *“Statistics and market”*.
- Dall'Ara G., (2002), *“Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo”*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Cesare F., (2000), *“L'evoluzione del turismo di crociera: la situazione italiana nel quadro mondiale”*, (in nono rapporto sul turismo in Italia), Mercury s.r.l., Firenze.
- Di Cesare F. (2015). *“Le imprese crocieristiche”*, in Garibaldi R. (a cura di), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano
- Di Pretoro E., Nervegna, *“Il nuovo corridoio Mediterraneo”*, Menabò, Ortona.
- Direzione generale per la vigilanza sulle autorità portuali, le infrastrutture portuali ed il trasporto marittimo e per vie d'acqua interne, (2014), *“Relazione sull'attività delle autorità portuali”*, Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.
- European PPP expertise centre, Eurostat, (2016), *“A guide to the statistical treatment of PPPs”*.
- Federazione del mare, (2015), *“5° rapporto sull'economia del mare, cluster marittimo e sviluppo in Italia”*, Censis, Roma.
- Federtrasporto, (2015), *“Indagine congiunturale sul settore dei trasporti”*, Roma.
- Ferrandina A., Carriero F., (2005), *“Il piano marketing. Guida strategico-operativa”*, IPSOA, Assago.
- Frausin T., Torbianelli V., (2009/2011), *“Sviluppo delle crociere e rigenerazione urbana: quali legami possibili? Alcuni casi studio del progetto Europeo URBACT-CTUR (Cruise Traffic and Urban Regeneration)”*, Portus plus, Trieste.
- Guiotto L., (a cura di), (2002), *“Manuale di marketing territoriale per il turismo”*, LeMonnier.
- H. O. W. Hepner, (1955), *“Modern Marketing. Dynamics and management”*, McGraw-Hill, New York.
- Hovinen G. R., (1982), *“Visitors cycles – outlook for tourism in Lancaster Country”*, in *Annals of tourism research*.
- Kotler P., (1973), *“The major tasks of marketing management”*, *Journal of Marketing*, American Marketing Association.

- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (2001), *“Principi di marketing”*, Isedi, Torino.
- Kotler P., Bowen J., Makens j., (2007), *“Marketing del turismo”*, McGraw-Hill, Milano.
- Link C. K., (1993), *“Developing a marketing plan: lesson from the Inn at Plum Creek”*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 34, n. 5.
- Levitt T.,(1960), *“Marketing Myopia”*, in Harvard Business Review.
- Levitt T., (1965), *“Exploiting the product life cycle”*, in Harvard Business Review.
- Makens J. C., (1985), *“The marketing plan workbook”*, (Upper Sadle River: Prentice Hall).
- Merk O., (2010), *“The competitiveness of global port-cities: synthesys report”*, OECD.
- Musso E., (1996), *“Città portuali: l’economia e il territorio”*, FrancoAngeli, Milano.
- Osservatorio Nazionale del turismo, (2012), *“Il traffico crocieristico in Italia nel 2011”*, Risposte turismo, Venezia.
- Osservatorio Nazionale del turismo, (2014), *“Il traffico crocieristico in Italia nel 2013”*, Risposte turismo, Venezia.
- Pallis T., (2015), *“Cruise shipping and urban development: state of the art of the industry and cruise ports”*, OECD, Grecia.
- Pallis T., Arapi K., Papachristou A., (2015), *“Cruise activities in medcruise ports: statistics 2014”*, Piraeus, Grecia.
- Peisley T., (1996), *“The world cruise ship industry to 2000”*, travel & tourism intelligence, Pennsylvania State University.
- Penco L., (2013), *“Il business crocieristico. Imprese, strategie e territorio”*, Franco Angeli, Milano.
- Pwc (Pricewaterhouse Coopers Advisory s.p.a.), (2012), *“Servizio di assistenza tecnica per la elaborazione di un programma operativo di interventi intersettoriali e definizione degli assetti di governante finalizzato allo sviluppo degli asset strategici del sistema territoriale formato da Palermo, Trapani e Termini Imerese. Rapporto Finale”*, Palermo.
- *“Rapporto sul turismo italiano 2006/2007”*, quindicesima edizione, Mercury S.r.l., Firenze.
- Rispoli M., Di Cesare F., Manzelle R., (1997), *“La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati”*, Giappichelli, Torino.

- Risposte turismo, (2011), *“Il traffico crocieristico in Italia nel 2010”*, gli speciali di risposte turismo, Venezia.
- Risposte turismo, (2013), *“Il traffico crocieristico in Italia nel 2012”*, gli speciali di risposte turismo, Venezia.
- Risposte turismo, (2015), *“Il traffico crocieristico in Italia nel 2014”*, gli speciali di risposte turismo, Venezia.
- Risposte turismo, (2016), *“Il traffico crocieristico in Italia nel 2015 e le previsioni per il 2016”*, gli speciali di risposte turismo, Venezia.
- Risposte Turismo per Autorità Portuale di Palermo, (2016), *“La rilevanza e gli impatti economici dell’attività crocieristica per il territorio palermitano”*, Venezia.
- SL&A s.r.l., (2010), *“Osservatorio sul traffico delle crociere nel Mediterraneo”*, EBNT.
- SL&A s.r.l., (2011), *“Osservatorio sul traffico delle crociere nel Mediterraneo”*, EBNT.
- SL&A s.r.l., (2012), *“Osservatorio sul traffico delle crociere nel Mediterraneo”*, EBNT.
- SL&A s.r.l., (2015), *“Osservatorio nazionale “cultura e turismo: impresa e lavoro””*, EBNT, Roma.
- Unioncamere, (2015), *“Quarto rapporto sull’economia del mare”*, con il contributo scientifico di SI.CAMERA.
- Vago P., (2015), *“Cruise industry. Contribution of cruise tourism to the economies of Europe 2015 edition”*, CLIA.
- Vago P., (2016), *“Contribution of cruise Tourism to the economies of Europe 2015”*, CLIA.
- Wall G., (1988), *“Cycles and capacity”*, in Tourism management.

SITOGRAFIA

- www.carnivalcruise.it
- www.cliaeuropa.eu
- www.costacrociere.it
- www.cruisemarketwatch.com/market/
- www.cruising.org
- www.europarl.europa.eu
- www.fincantieri.it
- www.legambiente.it
- www.msccrociere.it
- www.ncl.com
- www.piattaformapp.it
- www.portidiroma.it
- www.portmobility.it
- www.porto.napoli.it
- www.portpalermo.it
- www.revis.it
- www.risposteturismo.it
- www.terminalnapoli.it
- www.unioncamere.net