



DA UNA CRESCITA MAGGIORE A UNA CRESCITA MIGLIORE: NUOVI APPROCCI ALLA GESTIONE DELLA CROCIERISTICA PER I PORTI ITALIANI

SINTESI

p **PREFAZIONE**

Assoportri, l'Associazione dei Porti Italiani in sinergia con i propri associati e in collaborazione con le altre associazioni di categoria, mira alla realizzazione di politiche di intervento strutturali a favore dell'intermodalità, al fine di stimolare gli operatori economici, verso nuovi processi produttivi con avanzati modelli organizzativi.

Nella propria attività di sviluppo e coordinamento ha deciso, grazie allo spunto dato da Risposte Turismo, di realizzare uno studio dedicato al segmento del traffico crociere che, per l'Italia, rappresenta un settore molto importante sia per il volume di traffico in sé, sia per i suoi riflessi in ambito turistico.

Il lavoro si inserisce in alcuni processi in corso a livello europeo. Pur tenendo conto delle sostanziali differenze al suo interno, un riferimento non può che andare al recente *ESPO code of good practices for cruise and ferry ports* al quale anche Assoportri ha dato un supporto importante, presentato nel corso di quest'anno. In altre due precedenti occasioni dell'agenda europea questi concetti sono emersi e stati ricordati: il *Pan European Cruise Dialogue* tenutosi a Bruxelles ad inizio 2015 ed il primo *Mediterranean Regional Cruise Dialogue (MRCD)* di un anno fa a Olbia. Più volte in questi eventi è emerso come il presente, caratterizzato sì da numeri e valori sempre più rilevanti, richieda particolare attenzione nel garantire crescita economica ed occupazionale sostenibile. È una riflessione che dunque si colloca anche quale supporto all'implementazione delle azioni previste dalla strategia sul turismo marittimo e costiero della Commissione Europea.

L'auspicio è che questi elementi possano innanzitutto migliorare la consapevolezza sul presente e possibile futuro della crocieristica inseguendo una crescita sostenibile e capace di generare vantaggi non solo in termini di aumento del traffico. I porti, più che le compagnie, potrebbero dunque diventare i sostenitori di questo nuovo modo di guardare al fenomeno e di intervenire in esso, gestendolo e mai "subendolo", facendosi interpreti di una migliore crescita dei territori cui appartengono. In questo senso, Assoportri partecipa regolarmente a numerose iniziative per l'integrazione tra porto e città che per la portualità è essenziale.

i INTRODUZIONE

Nel contesto europeo, le coste italiane ed i suoi porti sono naturali soluzioni di accesso ad un entroterra ricco di fattori di attrattiva per turisti con qualsiasi genere di motivazione e provenienza. Tra essi i crocieristi, pur sempre un singolo segmento della domanda che interessa l'Italia ma di grande interesse: basti pensare ai quasi 5.000 accosti di navi in oltre 50 porti benché di diversissima natura ed organizzazione e dunque traffico, con 14 di loro a vedere nel 2015 oltre 100.000 passeggeri, concentrando il 90% del traffico nazionale.

Si è giunti a questi risultati non solo per merito delle compagnie di crociera, ma per l'impegno di numerose istituzioni e operatori, e su tutti i porti ed i terminalisti, nel garantire un'operatività efficace ed un'esperienza soddisfacente per viaggiatori di tutto il mondo. Molti porti hanno sostenuto - o stanno sostenendo - investimenti ed operato scelte spesso compiute in un contesto in cui la crescita sembrava inarrestabile.

Ma il quinquennio in corso ha mostrato come non sempre - ed anche per fattori evidentemente esogeni al campo d'azione di porti e territori - tale crescita (quantomeno quella in termini di numeri di navi e passeggeri) possa essere data per scontata. Se infatti a livello mondiale il fenomeno continua a dare dimostrazioni di incremento, a livello di singole aree è fortemente esposto alle scelte di *deployment* in capo alle compagnie di crociera, che, inseguendo legittimamente risultati economici, possono però esporre porti e territori a salti, negativi o positivi, delle dimensioni di traffico da gestire capaci di generare non pochi shock alle ricadute e alle condizioni economiche ed occupazionali territoriali.

Proprio le oscillazioni che hanno caratterizzato i volumi di traffico in Italia (e nel Mediterraneo tutto) negli ultimi anni hanno rappresentato un invito a **riflettere sul fenomeno e sulla sua lettura e gestione attraverso filtri e strumenti che non siano unicamente riferiti ai numeri di navi e passeggeri.**

Numeri che resteranno, giustamente, una misura fondamentale per comprendere la geografia crocieristica mondiale, ma che non possono essere "lasciati soli" nella definizione di cosa sarebbe giusto ed opportuno inseguire ed ottenere all'interno di questo dinamico e complesso contesto per i porti, così come per le destinazioni. È quanto mai fondamentale **passare da obiettivi di "bigger growth", prevalentemente misurata con indicatori di traffico, a quelli di "better growth", basata su nuovi elementi e concetti.**

In questi anni, in Italia come altrove, sono stati realizzati alcuni studi, molti dei quali proprio da Risposte Turismo, per comprendere e stimare quali ricadute economiche la crocieristica fosse in grado di assicurare ai territori interessati dal fenomeno avendo un porto capace di accogliere questo tipo di navi e/o essendo destinazione delle escursioni da parte dei passeggeri.

Il progetto che Risposte Turismo ha sviluppato in questi mesi con Assoporti cerca di essere una proposta articolata di nuovo approccio, da parte dei porti, al fenomeno crocieristico, capace di suggerire una visione diversa, più ampia, più responsabile, per inquadrare il fenomeno in una nuova ottica e riconoscere una serie di fronti, quali-quantitativi, cui dare pari dignità ed attenzione nella definizione degli obiettivi (pre) e nel giudizio sulle performance (post).

L'ampio numero di aspetti da tenere in considerazione e che vengono esaminati nel corso del lavoro permette di fornire spunti e strumenti che potranno e dovranno essere calati nella singola realtà portuale.

Nello sviluppo del lavoro si è proceduto innanzitutto all'identificazione di quante più possibili tematiche di cui tener conto. Una successiva aggregazione delle stesse per temi e sottotemi, validata in una serie di incontri del gruppo di lavoro, ha portato ad identificare i 9 temi. Da un lato questo approccio ha permesso di approfondire i singoli aspetti, dall'altro ha implicato

La necessità di esaminarli sempre tenendo conto di una visione olistica del fenomeno, mai sottovalutando le interdipendenze e connessioni tra gli aspetti presi in considerazione.

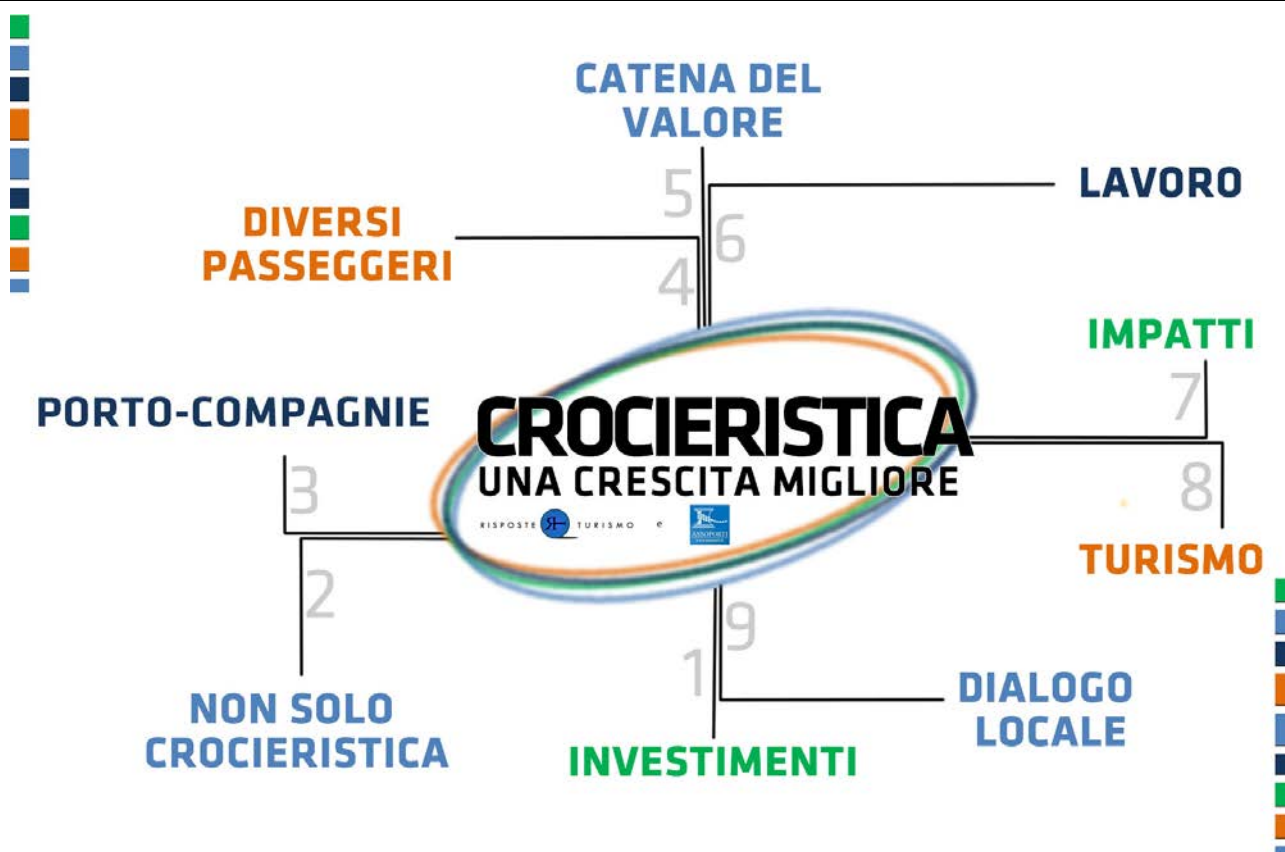
La sfida sarà quella di essere consapevoli di tutte le questioni e riuscire, nel rispetto delle peculiarità delle singole realtà portuali, a trovare il migliore equilibrio nell'affrontarle nel tentativo di assicurare una crescita migliore.

Tale composizione e scomposizione di elementi è uno dei primi passaggi nella creazione di indicatori capaci di misurare performance nei più diversi settori (dalla qualità della vita alla competitività turistica), indicazioni e misure che eventualmente diventeranno protagonisti in una seconda fase di lavoro in questo percorso di approfondimento voluto da Assoportì.

Nell'affrontare il lavoro si è proceduto ad analizzare l'esistente, raccogliere ulteriori informazioni e produrre nuove elaborazioni così da contestualizzare le riflessioni e le considerazioni. Lo si è fatto anche ascoltando, direttamente o indirettamente, i soggetti coinvolti nella portualità crocieristica, a partire dai referenti dei porti crocieristici italiani integrate con testimonianze europee.

L'immagine che segue i 9 principali temi che verranno analizzati e descritti nei capitoli del lavoro.

Fig. I.1 | I temi



Fonte: Assoportì e Risposte Turismo (2016). Da una crescita maggiore a una crescita migliore: nuovi approcci alla gestione della crocieristica per i porti italiani.

1 **Gli investimenti per la crocieristica**

In assenza di investimenti mirati ed adeguati risulta particolarmente complesso raggiungere determinati risultati. Un investimento è un'immissione di valore in un processo produttivo che dovrebbe portare a degli output ritenuti, per diverse ragioni, adeguati a motivare e dunque ripagare l'impegno profuso. Dunque riflettere sugli investimenti e pianificarli non significa semplicemente limitarsi ad un audit quantitativo, ma altresì identificare i risultati attesi e monitorare i ritorni, tra le altre cose. Monitoraggio che risulta difficile soprattutto quando il processo produttivo è composito e complesso e quando ad esso partecipa un più o meno ampio numero di soggetti.

Per assicurare alla crocieristica e di conseguenza agli stakeholder che a diverso titolo vi ruotano attorno un futuro migliore, è necessario partire da una riflessione profonda sul tema degli investimenti. Se il presupposto è fin troppo logico - sulla base di una chiara strategia si identificano i risultati cui si mira e ci si assicura della fattibilità tramite l'individuazione degli investimenti necessari e la verifica di disponibilità degli stessi - la strategia di base è spesso assente. Ciò che talvolta manca è la definizione di una chiara pianificazione, degli obiettivi da raggiungere e dei risultati auspicati.

I soggetti di natura pubblica, peraltro, dovrebbero tenere particolarmente stretta la correlazione tra investimenti e risultati, senza far sì che la morsa si allenti ingiustificatamente come purtroppo talvolta accade, anche per la mancanza di regole che costringano ad un sano e funzionale *reporting*.

Muoversi verso una crocieristica migliore significa anche incrementare la qualità dell'approccio agli investimenti, che ancora oggi si riscontra essere spesso di natura intuitiva, emulativa e a singhiozzo più che ragionata e inquadrata in una più ampia prospettiva.

Il tema degli investimenti diretti alla crocieristica può essere sviluppato ponendo attenzione a:

- le **spese e gli investimenti per la crocieristica sostenuti dal porto e da eventuali altri soggetti** fin dall'avvio nella crocieristica ed eventuali cofinanziamenti;
- l'**analisi del ritorno sugli investimenti (ROI)**, tenendo conto di quando viene effettuata, quanto pesa sulle scelte ed a quali risultati si relazionano gli investimenti in una valutazione complessiva;
- l'**identificazione, la scomposizione e la rilettura degli investimenti e delle spese** sostenuti per la crocieristica, individuando gli investimenti di lungo e breve termine, investimenti funzionali anche ad altre attività portuali ed investimenti a beneficio dei passeggeri e delle navi;
- l'**analisi delle aspettative e dei risultati**, importante per indicare obiettivi credibili e raggiungibili ed evitare la creazione di aspettative non reali (in particolare per gli operatori e per il territorio);
- l'**opportunità di pianificare e realizzare investimenti modulari rispetto alla capacità produttiva**, verificando la praticabilità degli interventi per gestire adattamenti dell'offerta rispetto alla domanda e valutare l'efficienza della capacità produttiva rispetto al rischio di sovradimensionamento.

Altro filtro da considerare nel leggere gli investimenti è quello della dicotomia continuità vs sporadicità. Non può bastare una rilevazione quantitativa di quanto investito, anche se riferita ad un esteso arco temporale: è necessario verificare quanta costanza, e magari coerenza, si è seguita nel dedicare risorse allo sviluppo del comparto

Crocieristica migliore è dunque un comparto che cresce, che si consolida, che a volte può ristrutturarsi e anche ridimensionarsi, ma sempre con il supporto di un approccio agli investimenti ponderato, condiviso, attentamente seguito nel suo divenire, e conseguente ad una chiara visione strategica.

2 **La crocieristica e le altre attività portuali**

Quando si ragiona di crocieristica, quando si cerca di delineare dei possibili scenari futuri all'interno dei quali collocare le traiettorie di sviluppo dell'attività crocieristica per un singolo porto, bisogna ricordare come nella maggior parte dei casi si è all'interno di contesti, di aree, di porti appunto, che per mission o vocazione o storicità degli impegni e degli investimenti possono essere caratterizzati dalla presenza di altri comparti, di altre attività, di altri operatori impegnati ciascuno nel perseguire i propri obiettivi. È fondamentale analizzare la crocieristica non solo come fenomeno a sé stante ma occorre comprenderne caratteristiche, esigenze, prospettive sempre in relazione alla più ampia economia portuale.

Se si guarda l'attuale geografia della portualità crocieristica italiana non è difficile rendersi conto del fatto che tale struttura dell'offerta nasce da una preesistente, e diversamente organizzata ed indirizzata, offerta di servizi portuali specializzata su altra clientela ed altre attività. Attività – il riferimento è a quella merci - che ancora oggi nelle voci delle Autorità Portuali così come nelle dimensioni economiche e negli interessi di molti operatori restano prioritarie.

La crocieristica ha trovato via via spazio all'interno dei singoli contesti portuali sulla base dell'individuata opportunità di intercettare un "nuovo" bacino di domanda che, se adeguatamente servito, avrebbe potuto generare vantaggi addizionali per operatori già presenti nelle arene produttive portuali così come spazi di mercato per soggetti economici creati ad hoc o fino a quel momento attivi solo al di fuori dell'ambito portuale.

La questione centrale è però comprendere con quali obiettivi e con quali presupposti la crocieristica si sia inserita all'interno di tali contesti, verificando la credibilità e la fattibilità di un suo sviluppo, misurandone il contributo (economico, occupazionale e non solo) anche per tramite di comparazione con i risultati che altre attività portuali garantiscono, andando ad esplorare la compatibilità o meno con quanto all'interno del porto altri operatori, e in ogni caso il sistema portuale nella sua interezza, realizzano.

È possibile scomporre questo tema in tre principali voci:

- la **pianificazione di medio termine nell'uso degli spazi portuali e ruolo della crocieristica, un ruolo possibile** all'interno dei documenti di programmazione strategica ed in cui valutare con quanta chiarezza e continuità la crocieristica è parte di tali piani;
- l'**approccio alle scelte di trade-off**, tenendo conto sia della crocieristica che dei comparti di attività portuale in un quadro in cui sono possibili vincoli di spazio o risorse. D'altro canto vi sono opportunità di condividere gli investimenti con altri soggetti;
- la **misurazione della redditività delle attività associate alla crocieristica per possibili confronti** con quella delle altre attività portuali. All'interno di questo aspetto, oltre alla rilevanza della scelta dei parametri di misurazione, non possono essere trascurati l'orizzonte temporale e l'area di riferimento per la misurazione stessa.

Per puntare ad una crocieristica migliore è fondamentale assicurarsi che il rapporto costi-benefici da essa assicurato sia adeguato quando letto in modalità comparata a quelli che caratterizzano le altre attività portuali, per una comprensione piena di se e quanto abbia senso assicurare a tale comparto un significativo *commitment*, e tenendo conto ad ogni modo delle ricadute che interessano un più ampio territorio e non solo l'ambito portuale.

3 *La relazione porto-compagnie*

La gestione della relazione porto-compagnie si realizza in un quadro particolarmente ampio che deve tenere conto di diversi aspetti: dall'esistenza di un'azienda e/o personale dedicato a seguire il settore, alla presenza stessa delle compagnie di crociera all'interno delle compagini azionarie delle società terminaliste, laddove presenti, sino al dialogo con il territorio e gli operatori coinvolti per una più puntuale e costante informazione e condivisione dei punti di vista su passato, presente e futuro. Resta il fatto però che tali relazioni sono molto spesso impostate e sviluppate nel tentativo di assicurarsi, ciascuna delle due parti in causa, i migliori risultati economici possibili.

Le dinamiche negoziali porto-compagnie non devono però limitarsi ad alcuni più basilari temi, e strategie capaci di farsi carico di più ampi traguardi e priorità sono da auspicare per una miglior crescita. La gestione dell'attività commerciale, dunque, non dovrebbe essere orientata solo alla crescita di numeri, ma essere funzionale al raggiungimento di più ampi obiettivi, tra cui la crescita economica, occupazionale e sociale del territorio.

Intensità e storicità dei rapporti tra porto e compagnie agevolano generalmente il raggiungimento di risultati di qualità, oltre che di quantità. Una ratio legata su una reciproca assunzione di responsabilità, da parte delle compagnie nel chiedere al porto miglioramenti e servizi, e del porto stesso nel pianificare investimenti materiali ed immateriali con determinati piani di rientro, è necessaria affinché i rapporti possano risultare poi premianti.

Una crocieristica migliore può derivare anche da una crescita nella capacità di tutti i soggetti interessati di meglio impostare la gestione delle problematiche tra porto e compagnie e di pianificare in anticipo come servire al meglio la clientela attuale e prospettica con i rispettivi bisogni e desiderata.

La relazione porto-compagnie si articola nelle seguenti categorie:

- la **gestione della relazione porto-compagnie** stessa, analizzando la presenza di aziende e/o personale dedicato, la comunicazione e la condivisione locale delle relazioni esistenti, il peso delle ricadute economiche ed occupazionali nelle dinamiche negoziali;
- la **caratterizzazione del portafoglio clientela**, in particolare la storicità e l'ampiezza delle relazioni, l'approccio alla ricerca di nuove compagnie clienti e la rispondenza della propria offerta alle necessità della clientela servita;
- l'**ampiezza degli obiettivi di gestione dell'attività commerciale**, che vada oltre al solo totale del traffico ed ai relativi ricavi di vendita, e la chiara definizione di tali obiettivi;
- la **gestione condivisa delle problematiche** che permetta di contenere e gestire le cancellazioni dal lato sia del porto e del territorio che delle compagnie di crociera, unitamente alla gestione dei picchi di affluenza.

4 I diversi passeggeri della crocieristica

Il raggiungimento di determinate performance economiche per un'azienda dipende senza dubbio dal venduto - e dunque dalla quantità di clienti che si riescono a conquistare e servire - così come dalla capacità di spesa di tali clienti che si riesce ad indirizzare verso l'acquisto dei prodotti che l'azienda propone. È altrettanto vero che nel determinare la qualità di un risultato e soprattutto per garantirne le condizioni di mantenimento e possibilmente miglioramento nel tempo, è fondamentale analizzare in profondità tale clientela, quella esistente e quella potenziale, per comprenderne differenze, specificità, comportamenti d'acquisto e consumo e di conseguenza limiti ed opportunità. Pur non essendo clienti diretti di un terminal o della sua autorità portuale - dal momento che essi vanno individuati nelle compagnie di crociera - per i porti il numero dei crocieristi rappresenta una variabile di misura delle performance, del successo, anche all'interno di graduatorie relative agli scali nazionali o di una più ampia macroarea.

Tuttavia, come per tutte le misure sintetiche, limitarsi al numero dei movimenti passeggeri all'interno del proprio porto impedirebbe di comprendere al meglio la qualità sottostante al dato complessivo numerico. È un po' arrivare ad affermare che, almeno relativamente a tutta una serie di aspetti e impatti, l'unità di riferimento nel conteggio movimenti può non corrispondere all'unità di riferimento nel calcolo dei vantaggi per il porto e per la destinazione tutta. Insomma, come dire che "non tutti i crocieristi valgono 1".

Vi è ampio spazio per riflettere sulle caratteristiche dei clienti, e dunque i crocieristi, che, a volte per scelte autonome e libere, altre come diretta conseguenza di scelte compiute dalle compagnie, con i loro comportamenti possono condizionare la qualità dei risultati di un porto e di un territorio.

Si parte dunque dall'assunto che non per forza un aumento del numero di passeggeri movimentati all'interno di un porto rappresenti un vantaggio per il porto stesso, così come per il territorio in cui si colloca.

Nell'argomentare una simile affermazione sono più d'una le variabili da considerare, alcune delle quali vengono riassunte nell'elenco che segue. Molte di esse influenzano l'impatto generato sulla destinazione, alcune possono incidere anche sui risultati del porto:

- lo **standard di servizio delle navi da crociera accolte**, in particolare per quanto concerne la categoria delle stesse;
- la **numerosità di crocieristi repeater per la destinazione e relativa "gestione"**;
- il **tempo trascorso a terra dai passeggeri** in relazione anche al peso del tempo necessario per gli spostamenti;
- la **provenienza geografica dei crocieristi** che rimanda a diverse implicazioni sull'attivazione di valore aggiunto locale ed effetti positivi sulla bilancia dei pagamenti nazionale;
- l'**ampiezza dell'area di coinvolgimento del fenomeno crocieristico**, quanto il porto rappresenti uno scalo di riferimento per la stessa città e l'area nella quale il porto si colloca;
- le **iniziative speciali pensate per chi è a bordo delle navi**, considerando come esista una parte di essi, siano essi crocieristi o membri dell'equipaggio, che in alcune tocche resta sulla nave non scendendo a terra (indipendentemente dalla motivazione);
- la **distribuzione e concentrazione dei crocieristi nel tempo e nello spazio**.

Il passeggero ha proprie caratteristiche e un proprio profilo, ma azioni pensate ad hoc ne possono modificare gli orientamenti e le scelte a beneficio di una esperienza migliore e, nelle sue ricadute tangibili ed intangibili, a più alto valore aggiunto per il porto ed il suo territorio.

5 **La catena del valore attivata dalla crocieristica: Intensità ed estensione**

Il concetto di valore aggiunto ricorre spesso quale indicatore fondamentale capace di descrivere quanto si crea nell'ambito di una produzione economica. La catena del valore è espressione della struttura di un'organizzazione o di una filiera con i diversi processi, le attività e le varie fasi scomposte. La crocieristica - in maniera analoga ad altri comparti - attiva numerose catene fornitori-clienti e è dunque inseribile in un più ampio "sistema del valore".

Analizzare la catena del valore della crocieristica su scala locale, mettendo dunque al centro le relazioni tra operatori che si instaurano per dare risposte *b2c* e *b2b*, significa comprendere meglio chi fa cosa, chi occupa determinati spazi all'interno del sistema produttivo, chi trattiene la maggior parte del valore che i processi produttivi generano, quanta stabilità o quanta mobilità (anche in termini di ingresso e uscita delle aziende) vi sia all'interno del comparto, se e quanta dipendenza vi sia da contributi di tipo pubblico nel creare le condizioni di sviluppo. Significa, di fatto, andare in profondità nella lettura di un simile fenomeno, non fermandosi ad uno sguardo superficiale e a giudizi sulla base di pochi, e non sempre significativi elementi. Significa comprendere quanto si sia attrezzati a livello locale per massimizzare i ritorni sul territorio derivanti dalla presenza all'interno di un porto che – unitamente ad altri operatori - ha scelto di attrarre e gestire anche un traffico crocieristico.

E' fondamentale partire dal presupposto che ogni sistema economico è dotato di proprie caratteristiche: maggiori le capacità produttive, maggiore la possibilità di trattenere i benefici economici - e dunque il valore aggiunto - generato a partire dalle spese dirette.

Il valore aggiunto aumenta là dove a livello locale aziende ed operatori del luogo riescono ad essere coinvolti nei processi produttivi e a trattenere nel territorio una parte importante delle spese. Ragionando dunque in ottica di crocieristica migliore, è fondamentale andare ad indagare non solo quanta attività ed economia vengano generate a partire da questo comparto ma anche, e forse ancor più, quanto il tessuto locale venga coinvolto ed intercetti una parte consistente dei processi produttivi.

Tra gli aspetti in qualche modo collegati alla catena del valore si è scelto di inserire e commentare:

- la **familiarità con le analisi degli effetti indiretti e indotti** della produzione e del turismo crocieristici (indagini in proprio o affidate a terzi) che permettano innanzitutto ai soggetti locali di riconoscere il ruolo attuale e potenziale della crocieristica così da poter eventualmente intervenire per migliorare tale status;
- il **grado di ricorso a forniture nel porto**, a seconda della tipologia di accosto così come dalle diverse esigenze delle navi;
- l'identificazione nelle relazioni cliente-fornitore della **numerosità dei fornitori locali rispetto ai fornitori totali**, per le attività a servizio della crocieristica nel porto;
- la **qualità del coinvolgimento dei fornitori**, riconoscendone caratteristiche quali l'occasionalità o la costanza, l'intensità, il valore;
- la **spinta della crocieristica alla creazione di nuove aziende ed attività** sul territorio o - in una lettura più prudente – alla stabilità o sviluppo di aziende già attive;
- la **sostenibilità ed autosufficienza economica del modello di business crocieristico nel territorio**, indagando variabili quali la dipendenza o meno da sostegni pubblici, la solidità delle aziende locali del comparto, la stabilità dei risultati passati e delle prospettive future.

6 **Crociéristica e lavoro**

Negli studi di impatto sul territorio delle attività di un'azienda o di un intero comparto molto spesso ci si limita a quelli di tipo economico, tralasciandone altri e, tra essi, quello occupazionale. Il contributo che un sistema produttivo garantisce in termini di creazione di opportunità di lavoro, tanto ad assunzioni quanto ad auto imprenditorialità e dunque autoimpiego, è in verità straordinariamente importante, con i suoi riflessi non solo sociali ma anche economici stimolando di fatto nuovo impulso ai consumi grazie ai compensi riconosciuti.

Un settore che annovera realtà che hanno in esso il proprio core business se non l'unico, ed altre che vedono nella crociéristica un'area di impegno che si affianca ad altre più o meno importanti. Allo stesso modo per alcune aziende – dell'occupazione generata ne beneficiano principalmente il territorio (è il caso dell'azienda porto e, pur con qualche eccezione, delle realtà che operano all'interno di esso così come di altre che si occupano prevalentemente della gestione delle persone, passeggeri ed equipaggi, a terra) là dove in altri (ed è il caso in particolare delle compagnie) i sistemi di *recruiting* seguono logiche internazionali ed è più difficilmente rintracciabile un rapporto tra presenza della compagnia con le proprie navi in un determinato territorio e contributo a generare occupazione per chi vive in quei luoghi.

Nella sua declinazione di servizio ai passeggeri, la crociéristica assume tutti i connotati di un comparto della macroindustria turistica, e tra essi quello di assumere andamento non lineare all'interno di archi temporali (la stagionalità) che si traduce spesso nel fare ricorso a forza lavoro sulla base di accordi a tempo determinato o part time.

Contribuire a disegnare uno scenario di crociéristica migliore significa riconoscere nel comparto le opportunità occupazionali per il territorio, e per farlo bisognerà quantomeno cercare di creare le condizioni perché questo accada, favorendone una maggiore conoscenza a livello territoriale, creando legami stabili con scuole di secondo grado e lì dove esistenti con le università, facilitando l'autoimprenditorialità, prevedendo se possibile sistemi di incentivi e, perché no, anche cercando di definire accordi con le compagnie che scalano nel porto locale.

Lo sviluppo di un simile tema può essere affrontato approfondendo alcune questioni tra le quali:

- la **conoscenza dello status quo di quell'ambito geografico**, dal punto di vista del tasso di occupazione, della natalità e mortalità delle imprese, della tipologia di contratti in essere e così via;
- la comprensione di **alcune essenziali questioni e dimensioni**, tra esse: da quando e con quale intensità il settore ha contribuito a generare occupazione per il territorio, quanto il comparto incide in percentuale sul totale dell'occupazione assicurata al territorio (tema non semplice da indagare ma pur sempre esplorabile), se e quante realtà imprenditoriali, anche piccole, siano state avviate, quanta parte dell'occupazione generata sia influenzata da stagionalità e quanto il territorio è in grado di assorbire, attraverso altre opportunità, i periodi di inattività che possono caratterizzare l'impiego in aziende del comparto di nostro interesse;
- l'esistenza, e/o la possibile progettualità sulle stesse, di **attività formative riferite al comparto** così come **politiche pubbliche di sostegno all'occupazione**.

7 **Impatti ed esternalità**

Si è da tempo fatto notare come a livello mondiale – e fino allo stop del 2012 anche in Italia – la crociera sia l'unico prodotto turistico a non aver mai subito battute d'arresto, mai una flessione all'interno della curva di crescita della domanda. Una simile evidenza non poteva non destare interesse da parte anche di chi nulla o quasi ha a che fare con questo fenomeno. E così attorno ad esso si è sviluppato, in Italia come all'estero, un intenso dibattito, che localmente ha portato per la maggior parte dei casi ad evidenziare i benefici per operatori e cittadini tutti, ma in alcuni casi a porre in risalto dei più o meno documentabili effetti negativi facendo emergere dubbi sull'effettivo vantaggio per il territorio di accogliere questa domanda turistica e questa tipologia di attività produttive. Quando questo è accaduto, molto spesso è stata la conseguenza di una debole o assente conoscenza del fenomeno, frutto a sua volta di una mancata sensibilità o volontà da parte degli operatori di rendere il territorio e le sue diverse espressioni partecipe di ciò che si stava facendo e di cosa avrebbe comportato. Accettando naturalmente un contraddittorio ed anzi accogliendo con favore ed in modo proattivo eventuali istanze provenienti da settori della società civile non certamente appartenenti al business crocieristico ma in qualche modo da esso toccati.

Si sa ad ogni modo, e c'è sempre maggiore consapevolezza a proposito, che qualsiasi processo produttivo è foriero di impatti ed esternalità di tipo e di segno diverso, che le scelte, quasi tutte se non tutte, sono sempre soggette a logiche di *trade-off*, in base alle quali a fronte di determinati benefici e risultati può essere necessario dover compiere determinate rinunce o accettare un certo tipo di conseguenze. Il punto dunque non sta nell'andare verso un utopistico scenario che massimizzi gli effetti positivi ed annulli del tutto quelli negativi, ma nell'affrontare in modo più consapevole, oggettivo e attraverso adeguate competenze i processi decisionali che produrranno scelte i cui impatti toccheranno interi territori e relative comunità e non solo singoli operatori.

Appare oggi non più rimandabile un cambio di passo nell'approccio al fenomeno crocieristico da parte dei porti e dei territori che, con il coinvolgimento e la collaborazione delle stesse compagnie, dovrebbero assicurare una più costante e trasparente diffusione di informazioni su investimenti, obiettivi e risultati e contribuire a creare le condizioni per una reale gestione partecipata di alcune delicate questioni che impattano sull'intero sistema economico-sociale locale e non solo sul comparto crocieristico.

Il tema di impatti ed esternalità viene sviluppato ponendo attenzione in particolare a:

- la **valutazione delle esternalità positive e negative sul territorio derivanti dalla crocieristica**, partendo dall'identificazione dei diversi impatti e le relative esternalità, passando attraverso la valorizzazione di quelli positivi e la riduzione dei negativi, fino ad arrivare a stabilire una periodicità del relativo monitoraggio e di rilevazioni ad-hoc;
- la **presenza di accordi e l'attuazione di misure** per mitigare gli impatti generati dalla crocieristica;
- la **valutazione e l'eventuale sviluppo di alternative volte al contenimento degli impatti ambientali o al risparmio energetico**, dal riciclaggio dei rifiuti alla predisposizione per il *cold ironing* fino all'utilizzo di energie alternative.

8 Dal crocierista al turista

Un'attenta e curata gestione del fenomeno crocieristico può dare alle destinazioni coinvolte contributi e benefici di vario tipo e contribuire indirettamente alla promozione della località e di un più ampio territorio. Un crocierista che giunge in una destinazione durante il suo itinerario potrà decidere di farvi ritorno anche con modalità di fruizione differente in un secondo momento, ma anche semplicemente condividere con amici e colleghi l'esperienza vissuta, stimolandoli a recarsi nella stessa località.

Le ore che precedono l'imbarco, che seguono lo sbarco o quelle di sosta della nave nel porto a seconda della tipologia di scalo, sono quelle che il turista può passare nella località, e gli operatori sono portati per lo più a lavorare per massimizzare i ritorni economici legati alla sua presenza. Ma la permanenza di un crocierista dovrebbe essere vista anche come il momento ideale per mostrarsi al meglio, per promuovere il proprio territorio e le sue peculiarità, tenendo presente il fine ultimo di convincerlo a tornare nella medesima destinazione.

Una crocieristica migliore non si limita ad assumere come riferimento il volume di traffico. L'ottica che le destinazioni dovrebbero adottare mette al centro il crocierista quale soggetto che apporta benefici nel breve termine, grazie all'eventuale spesa sul territorio durante la sua breve permanenza, e il suo poter essere un futuro turista e fungere indirettamente da promotore della destinazione una volta rientrato a casa. Per addivenire a questo risultato è necessario annoverare la crocieristica all'interno di una più ampia politica di destination management e marketing.

Si tratta di una sfida che il territorio nel suo complesso deve portare avanti, coinvolgendo gli operatori direttamente impegnati nella crocieristica, gli interessati e soprattutto chi ancora ne è estraneo e potrebbe trovare nuove possibilità di business. Soggetti pubblici e privati, singoli e collettivi, localizzati all'interno ed all'esterno dei meri confini comunali devono lavorare assieme al porto ed alla città per ottimizzare da diversi punti di vista la presenza di turismo crocieristico nella destinazione.

Andrà riconosciuta una leadership in grado di dettare modalità e tempi di attuazione di un lavoro complessivo che miri, dunque, a promuovere al meglio la destinazione nei confronti dei crocieristi che hanno occasione di visitarla anche solo per poche ore.

Le variabili da considerare per il tema della promozione turistica possono essere così riassunte:

- la **presenza di una strategia che attivi un'ampia promozione turistica della destinazione**, realizzabile grazie alla condivisione tra gli stakeholder, all'identificazione di ruoli, leadership, budget e tempistiche, alle iniziative che potenzino il passaparola ed alla proattività nel trasformare il crocierista in turista;
- la **misurazione dell'"effetto ritorno"**, ossia i risultati generati dalla strategia menzionata;
- la **relazione della crocieristica rispetto al turismo pernottante**, e dunque l'incidenza della prima sul secondo ed il contributo della crocieristica ai risultati complessivi della destinazione
- le **attività di contenimento di possibili effetti "boomerang"** attraverso un'adeguata previsione, gestione ed intervento coordinando inoltre il dialogo con altri soggetti.

9 Crocieristica occasione “interna”

Più volte si è fatto riferimento nello sviluppo di questo documento al rapporto organico che lega il porto e la sua città, il suo territorio, anche solo limitatamente alle attività crocieristiche. Un legame che tocca molteplici aspetti ed aree di impegno e risultati: dagli investimenti all’occupazione, dall’uso di risorse scarse alla gestione e contenimento di impatti potenzialmente negativi, dalla conquista di un più alto e qualificato valore aggiunto ai potenziali effetti di promozione della destinazione. Proprio questo intenso legame può essere, anzi dovrebbe essere, al tempo stesso ragione, nonché opportunità, di costruzione di un dialogo costante tra tutti gli stakeholder coinvolti più o meno direttamente dalla crocieristica, mirato nei suoi obiettivi ed efficace nelle soluzioni generabili. Per questa ragione si arriva a pensare che tale comparto, tale fronte di impegno, possa essere una occasione “interna” al territorio da sfruttare per costruire percorsi e soluzioni di collaborazione tra privati e tra privati e pubblico, tra aziende e rappresentanze degli stessi cittadini, secondo i più corretti principi di *destination management* o, in senso più ampio, di marketing territoriale. Percorsi e soluzioni che magari prendano spunto da questioni legate alla crocieristica ma che finiscano poi per essere utili al territorio anche su altri ambiti di interesse e di intervento.

Solo pensando all’offerta turistica locale, è emerso frequentemente il problema rappresentato da una scarsa rispondenza di orari di apertura di determinati esercizi e presenza di passeggeri nel corso delle ore di sosta della nave: è solo un esempio che però rimanda alla necessità di un dialogo maggiore, un coordinamento più efficace capace di assicurare risultati tanto in chiave economica per gli operatori stessi quanto di soddisfazione per i crocieristi. Evidentemente anche su piani diversi, ad esempio su quello degli investimenti in un orizzonte di medio-lungo periodo, è fondamentale, come già segnalato in altra sezione del presente lavoro, ampliare l’insieme degli interlocutori da ascoltare e coinvolgere, soprattutto quando ad essere indirizzati sono investimenti di natura pubblica e dunque risorse che potrebbero eventualmente avere altra destinazione e finalità.

La crocieristica può ancora essere – là dove non abbia già dimostrato di esserlo – l’occasione per il territorio di cimentarsi in processi decisionali complessi, costruiti sulla base di ampia partecipazione e condivisione, in grado di assicurare al territorio uno sviluppo non solo significativo nelle sue dimensioni quantitative ma anche accettato e voluto nei suoi presupposti e nelle sue conseguenze da quanti più soggetti possibili.

Il presente tema viene esemplificato attraverso brevi approfondimenti dei punti seguenti:

- **l’impegno nella crocieristica come occasione o leva per una riflessione di programmazione territoriale**, intesa dal punto di vista economico, occupazionale, sociale ed anche turistico;
- **il coinvolgimento degli stakeholder locali**, in particolare la natura delle loro attività, la tipologia e la qualità del dialogo tra essi; un coinvolgimento tra amministrazioni pubbliche ed operatori privati coinvolti nella crocieristica che la Commissione Europea auspica per un’evoluzione sostenibile;
- **lo sviluppo di una progettualità comune tra i soggetti del territorio a partire dalla crocieristica** e dalle istanze legate ad essa;
- **l’attivazione di investimenti a vantaggio della comunità dei residenti e non solo dei turisti**, dunque azioni volte all’armonizzazione tra porto e città a beneficio di tutti;
- **lo sviluppo di relazioni annuali che evidenzino risultati e prospettive** da mettere a disposizione del territorio e di tutti gli operatori coinvolti.

DA UNA CRESCITA MAGGIORE A UNA CRESCITA MIGLIORE: NUOVI APPROCCI ALLA GESTIONE DELLA CROCIERISTICA PER I PORTI ITALIANI

Gruppo di lavoro coordinato da:

per Risposte Turismo: Francesco di Cesare, Anthony La Salandra.

per Assoport: Paolo Ferrandino, Tiziana Murgia.

Si ringraziano per la collaborazione Autorità Portuale di Ancona, Autorità Portuale del Levante (Bari Barletta Monopoli), Autorità Portuale di Brindisi, Porti di Roma e del Lazio (Civitavecchia, Gaeta, Fiumicino), Autorità Portuale di Cagliari, Autorità Portuale di Carrara, Autorità Portuale di Catania, Autorità Portuale di Genova, Autorità Portuale di Gioia Tauro, Autorità Portuale della Spezia, Autorità Portuale di Livorno, Autorità Portuale di Messina e Milazzo, Autorità Portuale di Napoli, Autorità Portuale di Olbia e Golfo Aranci, Autorità Portuale di Palermo, Autorità Portuale di Piombino e Elba, Autorità Portuale di Salerno, Autorità Portuale di Savona, Autorità Portuale di Taranto, Autorità Portuale di Trieste, Autorità Portuale di Venezia; i terminal passeggeri Stazioni Marittime di Genova, Trieste Terminal Passeggeri, Roma Cruise Terminal e Venezia Terminal Passeggeri; Port de Barcelona, Cruise Port Bremerhaven, Dublin Port Company e Cruise Port Rotterdam.

Settembre 2016

CONTATTI



Assoport

Via dell'Arco de'Ginnasi 6, 00186 (Roma)

tel. +39 (0)6 6876193 | fax +39 (0)6 6876550

e-mail: info@assoporti.it | www.assoporti.it



Risposte Turismo

Giudecca 624, 30133 (Venezia)

tel. +39 041 3093260 | fax. +39 041 8520077

info@risposteturismo.it | www.risposteturismo.it | [@RisposteTurismo](https://twitter.com/RisposteTurismo)