



ITALIAN CRUISE DAY

Tesi vincitrice del Premio di Laurea Assoporti

assegnato in occasione di



ITALIAN CRUISE DAY

La Spezia | 30.09.2016

www.italiancruiseday.it

Segreteria ICD | Tel. 041 3093260 | Fax 041 8520077 | email segreteria@italiancruiseday.it

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
“*PARTHENOPE*”



DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE

Corso di laurea Triennale in “Scienze Nautiche ed Aeronautiche”

ELABORATO DI LAUREA IN
ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI PER LA NAVIGAZIONE
MARITTIMA

**TREND IN ATTO NEL SETTORE
CROCIERISTICO: il ruolo dei Cruise
Terminal per il rilancio della destinazione
turistica**

RELATORE

Chiar.ma Prof.ssa
Concetta Metallo

CANDIDATO

Giuseppe Mariano Trainiti
Matricola 0118000536

Anno Accademico 2014/2015

*A mia madre e a mio padre,
accanto a me in ogni momento
e in ogni mia scelta ...*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
-------------------	---

CAPITOLO I

IL SETTORE CROCIERISTICO: da vacanza di lusso a turismo di massa

1.1. NASCITA E SVILUPPO DELL'INDUSTRIA CROCIERISTICA	2
1.2. IL MERCATO CROCIERISTICO OGGI: i principali aspetti di domanda e offerta	10
1.2.1. LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO PER TIPO DI NAVI.....	14
1.2.2. LA CROCIERA DI NICCHIA	18
1.3. IL PRODOTTO CROCIERISTICO: vasto assortimento del servizio offerto	19
1.3.1. I FATTORI DEL SUCCESSO	25
1.4. SVILUPPO DEL MERCATO CROCIERISTICO	26
1.4.1. IL CONTESTO INTERNAZIONALE	29
1.4.2. IL MEDITERRANEO ED IL PANORAMA ITALIANO	33
1.4.3. UN MERCATO EMERGENTE: L'ASIA	37

CAPITOLO II

DESTINAZIONE TURISTICA: determinanti “geografiche” del flusso crocieristico

2.1. PROSPETTIVE DEL DESTINATION MANAGEMENT	39
2.2. ITINERARI E ROTTE CROCIERISTICHE.....	41
2.2.1. CARAIBI, PICCOLE ANTILLE E ALASKA	44
2.2.2. IL MEDIO-ORIENTE E SUD-EST ASIATICO	46
2.2.3. IL MEDITERRANEO	47
2.2.4. LA SICILIA: DESTINAZIONE SEMPRE PIU' AMBITA TRA LE GRANDI COMPAGNIE.....	49
2.3. IL RUOLO DEI PORTI NEL DESTINATION MANAGEMENT	51
2.4. CONSEGUENZE DELL'INCREMENTO DEI FLUSSI CROCIERISTICI: PRO E CONTRO	54
2.4.1. TURISMO DA CROCIERA COME OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO LOCALE	56
2.4.2. TURISMO RESPONSABILE E SOSTENIBILITÀ	57

2.4.2.1. PROBLEMI AMBIENTALI.....	59
2.4.2.2. PROBLEMI ECONOMICI.....	61
2.4.2.3. PROBLEMI SOCIO-CULTURALI.....	63

CAPITOLO III

CRUISE TERMINAL: gestione dei terminal crocieristici all'interno dei porti

3.1. RIFORMA DELLA GESTIONE DEI PORTI	67
3.2. GESTIONE OPERATIVA DEI CRUISE TERMINAL	69
3.2.1. AMBITO INTERNAZIONALE.....	73
3.2.2. AMBITO EUROPEO: IL MEDITERRANEO	75
3.3. EFFICIENZA DEI CRUISE TERMINAL ALL'INTERNO DEI MAGGIORI PORTI ITALIANI	78

CAPITOLO IV

TERMINAL CROCIERE DI MESSINA: un caso di sviluppo dell'industria crocieristica

4.1. I FATTORI DI CRISI DEL PORTO DI MESSINA	92
4.2. IL NUOVO TERMINAL COME OCCASIONE DI RILANCIO PER IL PORTO DI MESSINA	93
4.3. LA VALORIZZAZIONE TURISTICA DI MESSINA TRA INIZIATIVE ATTUALI E OBIETTIVI FUTURI	96
CONCLUSIONI.....	99
BIBLIOGRAFIA	101
SITOGRAFIA.....	109

INTRODUZIONE

Il viaggio per mare appassiona e affascina l'uomo fin dall'inizio della sua storia con il suo carico di avventura e di mistero. Oggi, nell'industria dei viaggi e delle vacanze, la crociera sta assumendo un ruolo sempre più rilevante, tanto da essere ormai entrata nell'immaginario collettivo della tipica vacanza, caratterizzata dalla singolare capacità di esplorare luoghi diversi tra loro nel corso di un unico itinerario e allietata da una moltitudine di servizi volti a soddisfare i desideri e il relax dei clienti.

Caratterizzata da complessità, varietà e dinamicità, in continua crescita di dimensioni e di importanza, l'industria crocieristica sta diventando un settore che attrae investimenti sempre più ingenti, e dove si sperimentano, anno dopo anno, nuove forme di organizzazione produttiva e di collaborazione, parallelamente, all'aumento tendenziale ed eterogeneo della domanda. Contestualmente, il business crocieristico rappresenta un potenziale elemento di crescita economica per i porti d'imbarco e di sbarco perché alimenta le economie turistiche locali, creando nuove opportunità di lavoro.

Grandi società private ed enti pubblici sono interessati ed impegnati nell'investire ingenti capitali nella costruzione di innovativi ed adeguati cruise terminal per migliorare i servizi crocieristici offerti alle navi e ai loro passeggeri.

In questo elaborato si intraprenderà un "viaggio" volto a conoscere in modo più approfondito il prodotto crocieristico. In particolare, nel primo capitolo, si partirà dalle origini storiche della crociera per giungere al contesto contemporaneo. Nel secondo capitolo si tratteranno le rotte, gli itinerari e i punti di approdo delle crociere a livello globale. Nel terzo capitolo si sosterà nei cruise terminal, nodi cruciali per gestire ed erogare in modo efficace molteplici servizi. Nel quarto capitolo infine si giungerà al porto di Messina, esempio di approdo crocieristico in via di sviluppo.

CAPITOLO I

IL SETTORE CROCIERISTICO: da vacanza di lusso a turismo di massa

1.1. NASCITA E SVILUPPO DELL'INDUSTRIA CROCIERISTICA

Tracciando la storia del fenomeno crocieristico, risulta di difficile individuazione per gli studiosi una data d'inizio e un fondatore o un vero iniziatore di questo settore turistico. Diverse fonti collocano il periodo d'inizio dell'avventura crocieristica nella prima metà del XIX secolo. In questa prima fase non si può parlare ancora di un'industria organizzata: si tratta soprattutto di esperienze di viaggio *sui generis*, casi dovuti comunque all'iniziativa personale di *tourist* esuberanti e imprenditori coraggiosi.

L'origine delle crociere, più ampiamente accettata, viene fatta risalire ad un articolo di fantasia della Gazzetta di Shetland del 1835, in cui Arthur Anderson propose l'idea di navigare per piacere a bordo di un peschereccio, suggerendo di viaggiare tra la Scozia e l'Irlanda in estate e nel Mediterraneo in inverno. Due anni dopo il suo sogno si avvicinò alla realtà quando fondò la Peninsular and Oriental Steam Navigation Company, più tardi abbreviata con P & O.

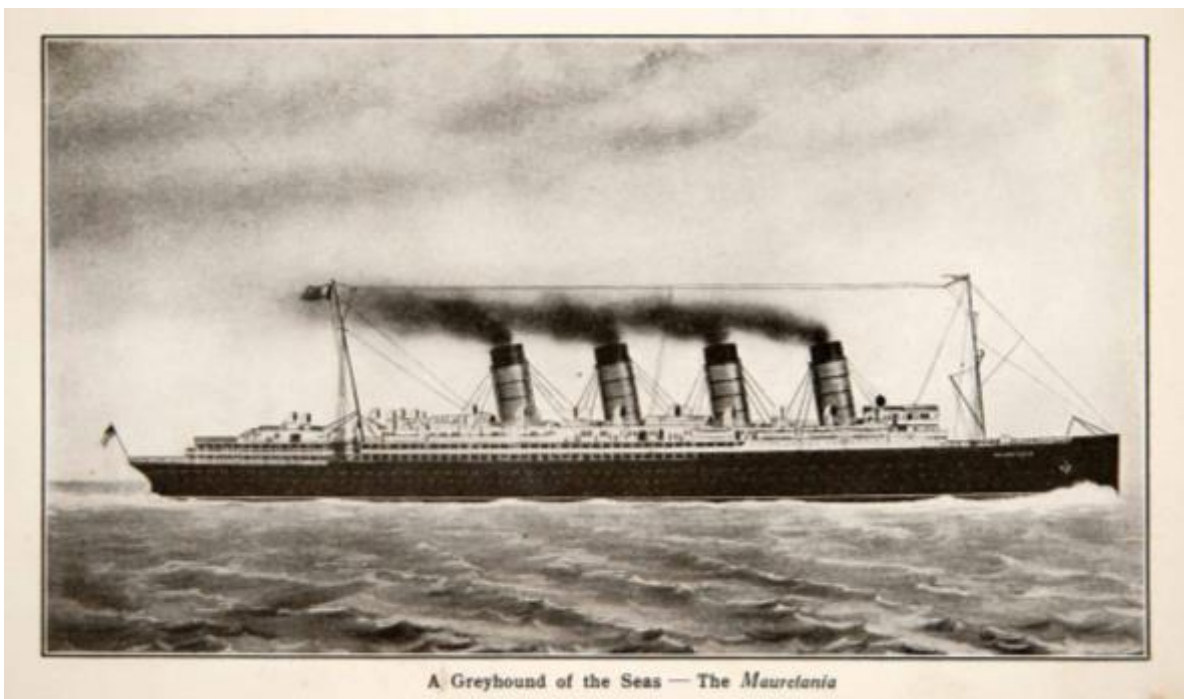
Dickinson e Vladimir citano come primo esempio di crociera che sia noto il viaggio compiuto nel 1844 dal romanziere inglese William Makepeace Thackeray, il quale, utilizzando le navi di una medesima compagnia, toccò vari porti del Mediterraneo centro-orientale: Malta, Grecia, Costantinopoli, l'attuale Israele e l'Egitto. Quel viaggio, uno dei primi ad assomigliare ad una crociera in senso moderno, fu immortalato dal racconto che ne fece lo scrittore, fungendo presto da volano per quanti sognavano un viaggio avventuroso: «[è] così facile, così affascinante e credo anche vantaggioso – lascia davvero un sacco di ricordi – che [...] raccomando di fare un viaggio simile a chiunque ne abbia il tempo e i mezzi». Illustre epigono di Thackeray fu, ventitré anni dopo, un altro scrittore, l'americano Mark Twain che nel 1867 partecipò ad una sorta di crociera

organizzata a bordo del *Quaker City*, un battello a vapore spinto da una ruota munita di pale meccaniche. Il viaggio, per come lo ha raccontato Twain, era stato ideato da un imprenditore, il capitano Duncan, il quale lo aveva pubblicizzato come un'«Escursione in Terrasanta, Egitto, Crimea, Grecia e punti di interesse intermedi» con partenza da New York. La durata avrebbe coperto sei mesi in totale e si trattava in effetti di un viaggio organizzato per condurre pellegrini nei luoghi di origine del cristianesimo. I commenti di Twain risultano interessanti perché restituiscono già un'idea della crociera molto vicina a quella attuale. I passeggeri ritratti dallo scrittore impiegano le loro giornate in navigazione in attività, per l'epoca, ricreative, passeggiando sul ponte, cantando inni, recitando preghiere, ascoltando la musica di un organo nel salone principale o leggendo.

Per la storia crocieristica moderna il periodo che va dal primo trentennio dell'Ottocento ai primi anni del Novecento è di fondamentale importanza. È infatti in questo lasso di tempo che gli importanti cambiamenti nel sistema di trasporto marittimo introdotti con la diffusione dei piroscafi, prima a vapore e poi a carbone, crearono le premesse per la successiva evoluzione e specializzazione dell'industria crocieristica. Sul finire del XIX secolo si poté assistere a un proliferare senza precedenti di imbarcazioni di grosso tonnellaggio pensate per traversate oceaniche sempre più sicure e veloci. Questo periodo fu caratterizzato dal fenomeno massiccio dell'emigrazione verso il Nuovo Mondo e, in misura minore, dall'emigrazione diretta verso l'Australia e la Nuova Zelanda. Tutto ciò ebbe significative implicazioni per il mondo della navigazione e per il business degli armatori, che disponevano di transatlantici ormai in grado di raggiungere l'America in poco meno di due settimane. Ben presto, la stratificazione sociale si rifletté anche a bordo di quei giganti del mare, con un'élite che viaggiava in prima classe, fornita di molti comfort che andavano diminuendo, fino a ridursi all'indispensabile nella terza classe.

Sul finire del XX secolo, nello stesso periodo in cui le principali compagnie europee e americane si contendevano la supremazia nel business del trasporto passeggeri nell'Atlantico del nord, si andò sviluppando un mercato secondario che si può definire il primo vero esordio per le crociere organizzate. I nuovi ed esigenti standard del trasporto passeggeri che si erano rapidamente

imposti sul mercato resero presto obsolete molte imbarcazioni. Diversi armatori decisero allora di utilizzare queste risorse, convertendo le navi, non più in grado di reggere il passo, in piroscafi adatti a una navigazione più lenta, sicuramente più idonea a passeggeri che non avevano fretta di arrivare, ma che volevano godere del viaggio in sé. Questo stato di cose fu accelerato sia dal fatto che durante i mesi invernali per le compagnie dei transatlantici a vapore la domanda calava regolarmente, lasciando diversi piroscafi semivuoti, sia perché le rotte navali nordatlantiche divenivano piuttosto pericolose a causa della presenza di iceberg. In questo panorama si imposero inizialmente compagnie tedesche quali la Hamburg-Amerika e la North German Lloyd. Gli inglesi, a loro volta, cercavano una risposta ai recenti successi della marineria tedesca e la trovarono grazie all'iniziativa della Cunard, con il varo di due transatlantici, il *Lusitania* e il *Mauretania* che tecnologicamente presentavano delle importanti innovazioni nella propulsione. Il *Mauretania* fu il primo transatlantico ad avere i quattro fumaioli in fila: ciò consentiva più spazio a bordo della nave, soprattutto nella parte centrale, tradizionalmente occupata dalle enormi sale macchine. In questo modo si poté sfruttare lo spazio recuperato per le cabine, fino ad allora collocate per lo più a poppa, innovazione che avrà una significativa influenza anche sulla moderna industria crocieristica.



A Greyhound of the Seas — The *Mauretania*

Litografia del Mauretania, 1907

Le navi della Cunard però non avevano ancora fatto il vero salto in avanti sul fronte del comfort e del lusso, raggiunto invece con la costruzione dei cosiddetti “palazzi galleggianti”, *l'Olympic*, il *Titanic* e il *Britannic*, a bordo dei quali si trovavano già servizi familiari agli occhi di un contemporaneo: erano presenti enormi spazi riservati alle attività sportive, con attrezzi ginnici elettrici, un campo da squash con platea per il pubblico, una piscina coperta, una sauna e saloni ristorante molto più ampi per i passeggeri della prima classe.

Il panorama che si delineò nell'industria dei trasporti passeggeri nel periodo postbellico vide significativi cambiamenti. Alcuni eventi che riguardarono gli Stati Uniti, in particolare, gettarono le premesse perché si sviluppasse sempre più un mercato crocieristico: la nuova politica d'immigrazione inaugurata all'inizio degli anni 20 che consisté in una parziale chiusura delle frontiere e nell'entrata in vigore del proibizionismo, limitando l'uso di alcolici nei locali pubblici; l'interesse “turistico” suscitato nei cittadini americani dal primo conflitto mondiale verso i luoghi – in particolare le capitali europee – di cui avevano sentito parlare per anni era un'occasione per una pausa “esotica”.

Si andò così affermando un marketing del trasporto navale che puntava a un nuovo, composito target: questa volta non ci si rivolgeva più a emigranti ma, ad esempio, a studenti e insegnanti che potevano diventare turisti curiosi di conoscere il vecchio continente al di là dell'Atlantico, oppure cittadini desiderosi di riacquistare la libertà di bere grazie al superamento del divieto proibizionista. A bordo questi passeggeri potevano trovare ogni tipo di alcolico, potendo contare anche su altri divertimenti e su un tempo di crociera piuttosto ristretto. Inoltre sulle navi si diffusero nuovi passatempi, a volte organizzati dagli stessi passeggeri: partite a tennis sui ponti scoperti, corse nei sacchi di patate, balli in maschera dove gli ospiti creavano i propri costumi. Erano le premesse che permetteranno più tardi lo sviluppo di un servizio di animazione organizzato per gestire il divertimento a bordo delle crociere. Alla fine degli anni 20, inoltre, la grande depressione e la crisi economica americana che ne derivò resero chiaro che molti transatlantici sarebbero stati destinati a rimanere semideserti. Per limitare le perdite diverse compagnie, fra cui la Holland America e la

Italian Line cominciarono ad offrire delle crociere dai tempi contenuti, generalmente una settimana, lungo le coste del Canada o delle Bahamas.

Come hanno fatto notare Cartwright e Baird, alla vigilia del secondo conflitto mondiale, nel 1939, le basi dell'industria crocieristica moderna erano già state poste, ed esse possono essere sintetizzate in quattro elementi essenziali: l'utilizzo di un tonnellaggio maggiore per incrementare i guadagni; la definizione delle aree crocieristiche ripartite grosso modo in Bahamas e Caraibi per il mercato degli Stati Uniti e Norvegia e Mediterraneo occidentale per il mercato europeo; imbarcazioni specializzate per la navigazione da crociera; l'espansione verso un segmento di mercato più giovane (cfr. Cartwright; Baird 1999: 26).

La Seconda guerra mondiale segnò invece una pausa nella storia del trasporto passeggeri e nella storia del crocierismo, poiché la maggioranza delle navi civili furono convertite in trasporto truppe o in mercantili armati.

Nel secondo dopoguerra, in particolare per quasi tutto l'arco degli anni 50, il mercato del trasporto passeggeri conobbe una crescita quasi ininterrotta. Ma nel 1958 un evento cambiò definitivamente volto al trasporto di massa navale e a quello crocieristico: la compagnia aerea americana Pan Am inaugurò il primo volo transatlantico di linea con il suo Boeing 707 che collegava, in una notte scarsa, Parigi con New York. Si trattava, in effetti, di una nuova era per i trasporti anche se, all'inizio, la possibilità di viaggiare in aereo fu riservata ai pochi che ne avevano i mezzi, lasciando per qualche anno ancora il primato ai piroscafi transatlantici. Nel corso degli anni 60, però, molte compagnie di navigazione che non riuscirono a rimodulare la loro offerta tenendo in considerazione le mutate condizioni del mercato andarono incontro a enormi difficoltà o al fallimento: tra queste si possono annoverare alcune fra le più importanti compagnie che avevano dominato la scena fin dai primi sviluppi del trasporto navale passeggeri (Canadian Pacific, Hamburg-America Line, Swedish American Line). Allo stesso tempo, questo decennio vide la nascita e l'affermazione delle maggiori compagnie operanti oggi e il formarsi di uno dei mercati

mondiali più importanti nel sud degli Stati Uniti, con particolare riferimento alla Florida e la zona caraibica.

Il colosso fondato da Arison, la NCL (Norwegian Caribbean Lines) è un esempio di questa nuova imprenditoria crocieristica con base regionale in quell'area. La NCL si può considerare la prima compagnia ad aver offerto un servizio crocieristico regolare, con partenze settimanali da Miami per un ciclo annuale e navi dedicate (cfr. Dickinson; Vladimir 1997: 23-25). Uno dei maggiori competitors per l'area caraibica fu quasi da subito la Commodore Cruise Line, che a partire dal 1968 cominciò ad offrire cicli di crociere da sette giorni. Per questa compagnia aveva lavorato come manager Stephan, il quale dopo un periodo se ne distaccò per fondare, dopo l'incontro con i manager esecutivi norvegesi Skaugen e Wilhelmsen, quello che diventerà uno dei colossi attualmente sul mercato, la Royal Caribbean Cruise Lines (RCCL).

In quegli anni un'altra recente compagnia, la Princess Cruise, cominciò ad offrire crociere in Messico, riscuotendo un inaspettato successo e includendo nel mercato dell'area caraibica anche il paese latino. La NCL entrò in crisi nel 1971 ed Arison si trovò con un discreto capitale, una rete di vendita e marketing ma senza navi. Dopo vari tentativi riuscì infine a concludere un accordo con il gruppo American International Travel Service che era anche nel business turistico, operando con il nome Carnival.

La proposta commerciale iniziale che si presentava al pubblico aveva un'identificazione molto semplice ed inequivocabile: un prodotto di lusso, pensata per una determinata clientela d'élite. La durata media della crociera era uguale o superiore ai 15 giorni, veniva proposta e realizzata a bordo di navi di contenuta dimensione (dalle 200 alle 400 persone per viaggio), sulle quali il servizio offerto era di altissimo livello, con un rapporto "passeggeri-personale di servizio" spesso 1:1. Questa scelta, però, aveva un potenziale di mercato troppo basso, che non poteva lasciare margini di crescita rilevanti né tantomeno reali possibilità di partecipazione per nuove imprese.



Il Mardi Gras, la capostipite delle navi Carnival, in arrivo a Miami, 1972

Rimodulando la proposta originale, che puntava a un posizionamento della Carnival come la “Golden fleet” (“Flotta d’oro”, poiché i manager pensavano che le navi fossero gialle, dal colore utilizzato dalla Cunard per le proprie imbarcazioni), si optò per un marketing che si concentrava non sul brand della compagnia ma sulle singole navi: la *Mardi Gras* divenne così la “Fun Ship” (la “nave dello svago”) dando rilievo al fatto che a bordo era possibile partecipare ad una serie di attività divertenti capaci di coinvolgere i passeggeri. Questa maniera nuova di ‘intendere’ la nave era destinata ad avere delle ricadute profonde sul modo stesso di concepire e rappresentare l’esperienza crocieristica, rivolto ad un pubblico molto più ampio rispetto al passato, soprattutto giovani¹.

L’offerta, sebbene meno ricca ed articolata di quella attuale, rappresentava comunque il prodotto crocieristico alla stregua di come viene considerato oggi, come dimostra una locandina del programma giornaliero degli anni 70 della Achille Lauro, di seguito riportata.

¹ CARTWRIGHT R., BAIRD C., *The development and growth of the cruise industry*, 1999. DICKINSON, B.; VLADIMIR A., *Selling the sea. An Inside look at the Cruise Industry*, John Wiley & Sons, 1997, pagg. 2-23-25. GAETANO S. (a cura di), *Il turismo da crociera. un’antropologia delle rappresentazioni e interazioni*, Università degli Studi di Palermo, 2012, pagg. 3-24. FRAU F. (a cura di), *Un settore che non conosce crisi: l’industria crocieristica e il suo sviluppo nella città di Cagliari*, Università degli Studi di Cagliari, 2011, pagg. 9-11.



MERCOLEDI	
07.00 - 08.00	Prima Colazione (sala ristorante).
07.00 - 10.00	Prima Colazione (continentale, servita in cabina).
07.00 - 10.00	Ginnastica - Massaggi Estetici e curativi con Lino Mattera (palestra)
10.00	Tiro al piattello (ponte Lido)
10.30	Concòmmé (sala techia, ponte Lido)
10.30	Festa del cuochiolo in piscina
11.00 - 12.00	Biblioteca
12.00 - 13.00	SECONDA COLAZIONE (l'accesso al ristorante è consentito sino alle 13.30)
12.30	LUNCH BUFFET (Ponte Lido) (tempo permettendo)
13.00	Tornei sportivi e giochi di ponte.
15.00 - 16.30	Te del pomeriggio (Salone Scarabeo)
16.00	Lotta con i cuscini in piscina
16.00 - 18.00	Ginnastica - Massaggi Estetici e curativi con Lino Mattera (palestra)
17.00 - 18.00	Biblioteca
17.30	Tombola (Salone Arazzi)
18.30	S. Messa in Cappella
19.30 - 20.30	PRANZO (l'accesso al ristorante è consentito sino alle ore 20.30).
21.00 - 02.00	Gran ballo Mascherato (Salone Scarabeo).
21.00 - 02.00	Gran ballo Mascherato
22.30	Chiodano in Carnevale a Rio. (Salone Arazzi).
23.00 - 03.00	Trovara Night - Bar Cipea Suzettes (Rotonda Arazzi)
23.00 - 03.00	Disco-teca
04.00	BUFFET (Salone techia).

Programma della giornata sull'Achille Lauro

Negli anni '80, il settore crocieristico registra una reale impennata, con tassi di crescita significativi sia sul lato dell'offerta che su quello della domanda, con la nascita di nuove compagnie e la creazione di nuove navi. Si tratta di "alberghi galleggianti" che ospitano un numero progressivamente maggiore di partecipanti (sia passeggeri che personale di servizio a bordo) e che iniziano, inoltre, ad esplorare nuove rotte, dal Mediterraneo al Nord Europa, dall'Asia alla Costa Pacifica degli Stati Uniti e del Messico².

In questo periodo si sviluppano anche soluzioni ingegneristiche migliori, abili nell'aumentare le dimensioni delle navi: inizia un fenomeno che viene classificato con il termine giornalistico "gigantismo navale"³.

² DI CESARE F., *La domanda e l'offerta del mercato crocieristico: alcuni numeri per la presentazione di un quadro in continua evoluzione*, 2004, pag. 13.

³ Fenomeno che descrive l'ingresso nel mercato di impianti oltre le 100.000 tonnellate di stazza e capaci di ospitare più di tremila passeggeri. Nel 2005 le navi di oltre 100.000 tonnellate di stazza erano 21, 13 delle quali costruite, tra il 1999 e il 2005, da Fincantieri e sono ancora tutte operative. 11 di esse trasportano più di 3.000 passeggeri, 16 appartengono al gruppo Carnival diventato indiscusso leader del settore, 5 sono, invece, del numero due, Royal Caribbean

Il rinnovo del parco navi disegna uno scenario in cui le tipologie di proposte disponibili sono numerose e differenti per fascia di prezzo, servizio erogato, area navigata, con la conseguente possibilità di ampliare la base di domanda. Si arriva così agli anni in corso, ancora caratterizzati dalla crescita sul fronte della produzione e su quello della domanda⁴.

1.2. IL MERCATO CROCIERISTICO OGGI: i principali aspetti di domanda e offerta

Il settore delle crociere è oggi uno dei segmenti più forti nel compartimento dei viaggi, che ha visto a partire dal 1990 una crescita a un tasso medio annuo di passeggeri del 7,4%⁵. Il mercato è un oligopolio che, dopo una serie di consolidamenti e acquisizioni, è dominato da cinque player, in grado di controllare oltre il 77% della capacità ricettiva, calcolata in termini di posti letto. Tra questi, si distinguono innanzitutto *Carnival Corporation & PLC*, leader del settore e che comprende al suo interno 9 marchi, dall'omonimo marchio Carnival Cruises, alla celebre Princess Cruises, acquistata insieme a P&O nel 2002, all'italiana Costa Crociere. Il colosso rappresenta il 44% del fatturato mondiale, possiede 100 navi, per un totale di oltre 212.000 posti letto (quasi il 45% dell'offerta complessiva).

Il secondo grande operatore, *Royal Caribbean Cruise Line LTD*, con le compagnie Royal Caribbean International e Celebrity Cruises, raggiunge il 25% del fatturato mondiale con 42 navi di proprietà.

Al terzo posto *Star Cruises-Ltd-NCL*, con sedi principali nel sud est asiatico, che ha rilevato lo storico marchio *Norwegian Cruise Line* e che caratterizza la sua offerta con un concetto di free style cruising, ottiene l'8% del fatturato ed annovera 21 navi di proprietà.

Al quarto posto della graduatoria dei principali operatori a livello mondiale troviamo il marchio italiano *MSC Crociere*, con una flotta di 14 navi.

⁴ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 28-33.

⁵ Cruise Lines International Association, *Cruise Market Profile Study, 2008*.

La compagnia cipriota *Louise Cruise Line* risulta, con 12 navi attive prevalentemente nel Mediterraneo orientale, il quinto operatore crocieristico mondiale.

Corporation e compagnie più piccole sono a loro volta associate liberamente presso alcuni organismi internazionali e indipendenti che tutelano interessi comuni, agevolando lo scambio di informazioni e favorendo l'elaborazione di obiettivi definiti e strategie volte a raggiungerli. Le principali sono due e seguono le loro rispettive aree di interesse in America e in Europa. Una è la Cruise Lines International Association (CLIA), fondata a metà degli anni 70 e oggi la più autorevole associazione ad operare nell'ambito crocieristico con riferimento al Nord America. Tra i suoi membri annovera oggi 62 compagnie di crociera che rappresentano oltre il 90 per cento della capacità crociera globale, con 482.000 posti letto sulle navi, oltre a 275 partner esecutivi. Questi partner hanno un ruolo importante nel buon funzionamento delle operazioni di crociera, dallo sviluppo nave e porti e destinazioni verso fornitori e servizi business.

L'altra grande associazione è la European Cruise Council (ECC), oggi CLIA Europe, la più importante ad operare nell'area europea raccogliendo le maggiori compagnie attive nel vecchio continente: ne fanno parte almeno 30, oltre a 35 enti associati che operano nel settore. Sia il CLIA che la CLIA Europe forniscono dei rapporti periodici con indagini statistico-economiche che costituiscono al momento attuale uno dei principali mezzi d'informazione riguardo il settore crocieristico.

La concentrazione del mercato è aumentata negli ultimi tempi a causa del ritiro di molte piccole aziende⁶, e a causa delle aggressive strategie d'integrazione delle grandi aziende. L'attuale crisi economica rafforza questa tendenza in quanto molte delle rimanenti piccole imprese si ritirano dal mercato, o si concentrano su nicchie di mercato in cui la concorrenza non è così feroce.

Se il momento di difficoltà generale degli ultimi anni non sembra aver coinvolto il comparto crocieristico, il merito risiede in gran parte nella maggior "massificazione" del prodotto. Gli attori

⁶ COLEMAN M.,T., MEYER D.W., SCHEFFMAN D.T., *Economic analyses of mergers at the FTC: The cruise ships mergers investigation*, in "Review of Industrial Organization", 2003, Vol.23, pagg. 121-155.

del “business” crociera hanno saputo infatti perfettamente adattare l’offerta ai cambiamenti richiesti dal mercato, riuscendo ad orientare un prodotto tradizionalmente percepito come “di lusso” verso il mercato di massa.

A differenza degli altri settori del turismo, nel comparto crocieristico è l’offerta a trainare la domanda: la crescita degli ultimi anni è infatti frutto di una diversificazione del mercato. La domanda si presenta fortemente cambiata, sicuramente più eterogenea ed esigente, rispetto al passato; in primo luogo, non è composta da un’insieme omogeneo di clienti ma, al contrario, essa appare costituita da molteplici e svariati segmenti di mercato. La crociera, infatti, rappresenta un prodotto turistico che ha l’obiettivo di soddisfare diversi bisogni (trascorrere una vacanza di relax a bordo di una splendida nave, dotata di tutti i comfort; visitare numerose località turistico-culturali comodamente). Dunque, anche i consumatori del servizio crocieristico presentano molteplici motivazioni ed anche il porto, in cui il cruise operator ha scelto di imbarcare e sbarcare i suoi passeggeri, ricopre un ruolo determinante, ai fini della soddisfazione complessiva dell’esperienza di vacanza. Di conseguenza è necessario conoscere le esigenze del cliente, così da realizzare una valida ed approfondita segmentazione della domanda.

Il primo criterio di segmentazione è sicuramente la *motivazione*, ossia si tratta di comprendere il perché si è scelto di fare una crociera. La domanda crocieristica è, infatti, motivata da diversi bisogni/desideri: svago, relax, esigenze culturali sono quelli più usuali ma, negli ultimi tempi, numerose richieste provengono dalle aziende, che scelgono la nave da crociera come *location* per i *meeting* e congressi o, come luogo di vacanza premio per i dipendenti aziendali più meritevoli (*incentive travel*). In questo caso, infatti, la crociera ha il vantaggio di raggruppare persone di livello sociale omogeneo e, soprattutto, con gli stessi interessi professionali. Le imprese crocieristiche vedono questo comparto come una grande opportunità, soprattutto per il fatto che è possibile realizzare queste crociere anche in periodi di bassa stagione, in modo da impiegare le navi come “sale congressi galleggianti” al posto delle sale degli alberghi.

Un secondo criterio di segmentazione è rappresentato dalla conoscenza della *provenienza geografica* dei clienti. Questo fattore rappresenta un punto fondamentale nella realizzazione dell'offerta, in quanto si tratta di conoscere le abitudini, la storia, la cultura, le religioni, gli usi ed i costumi di un determinato segmento di mercato, per sviluppare un prodotto turistico che risponda sempre più alle esigenze della clientela. Con riferimento a questo punto, si evidenziano le profonde differenze esistenti tra il mercato americano e quello europeo: il primo, decisamente più omogeneo, sceglie la crociera per vivere momenti di relax e di divertimento; il secondo, molto più eterogeneo, presenta una composizione molto differente per storia, lingua, cultura e tradizioni. Infatti, il crocierista mediterraneo favorisce gli aspetti culturali e storici del suo viaggio per arricchire il proprio bagaglio culturale ed è molto interessato alla scelta dell'itinerario e alle escursioni a terra proposte dalla compagnia crocieristica; il crocierista nord europeo, al contrario, dà più importanza alle diverse proposte suggerite dalla compagnia crocieristica per la vita a bordo della nave.

Un terzo criterio è rappresentato dalla *durata del viaggio* e dal *periodo di effettuazione* di esso, che presenta però due variabili: il tempo a disposizione del turista e il budget a disposizione per il proprio viaggio.

Quarto criterio di segmentazione è la *composizione del gruppo*: il crocierista può infatti scegliere di trascorrere la propria vacanza da solo, con il partner, con la famiglia, con un gruppo di amici o di colleghi di lavoro.

Infine, il quinto criterio utile alla segmentazione del mercato crocieristico è il *rapporto qualità-prezzo*. Questo fattore analizza la propensione alla spesa dei clienti, sia per quanto riguarda il viaggio nell'insieme che rispetto a quanto intende spendere giornalmente sulla nave (escursioni, benessere, shopping, attività a bordo, etc.).

Per conoscere chi sono e che cosa cercano i potenziali consumatori del prodotto crociera, *Cruise Market Profile Study 2011*⁷, l'indagine commissionata dalla CLIA su un campione di 1.354 crocieristi americani, ha messo in luce come, rispetto all'indagine svolta nel 2004, l'età media si è

⁷ Cruise Lines International Association, *2011 Cruise Market Profile Study*, Giugno 2011.

abbassata passando oggi a 48 anni, mentre il reddito annuale pro-capite si è alzato e risulta essere di 97.000 dollari. Un'altra significativa differenza è che oggi solo 1 crocierista su 5 è pensionato, mentre dall'indagine precedente risultava fossero 2 su 5; le crociere sul mercato di oggi attraggono quindi maggiormente un pubblico di giovani. Il 19% viaggia con amici e supera la percentuale delle famiglie, che è del 16%, mentre nel 2004 era la situazione era invertita. Il 18% è costituito da giovani sotto i 18 anni, mentre un'ampia percentuale del 77% rimane costituita da coppie. Rimangono molti i *first time cruisers* (coloro che viaggiano per la prima volta in crociera) ma la quota di *repeaters* (coloro che hanno già viaggiato in crociera) è del 60%, aumentata di 13 punti percentuali rispetto al 2004. I *cruise-addicted*, cioè i clienti che amano questo tipo di prodotto e sono fidelizzati, costituiscono sempre un gruppo consolidato. Al giorno d'oggi gran parte delle imprese impegnate nel settore crocieristico sono state propense nell'attuare una scelta "generalista" al fine di accontentare l'intera richiesta fatta da un range di clienti molto diversi tra loro per cultura, esigenze ed età e puntando, soprattutto, all'allargamento della base complessiva⁸.

1.2.1. LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO PER TIPO DI NAVI

*“La principale ragione che spinge i consumatori americani e europei a scegliere una crociera risiede nel fatto che è percepita ancora come un prodotto nuovo che concentra molte persone in un unico luogo e favorisce la socializzazione. Il profilo del crocierista si è evoluto nel tempo: dal turista facoltoso e con molto tempo a disposizione di una volta, a quello giovane, dinamico, viaggiatore e “divoratore” di immagini e destinazioni.”*⁹

⁸ FRAU F. (a cura di), *Un settore che non conosce crisi: l'industria crocieristica e il suo sviluppo nella città di Cagliari*, Università degli Studi di Cagliari, 2011, pagg. 28-29. SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 42-45. LEKAKOU M.B., PALLIS A., VAGGELAS G. K. (a cura di), *Which homeport in Europe: the cruise industry's selection criteria*, Department of Shipping, Trade and Transport, University of the Aegean, 2010, pag. 2. GAETANO S. (a cura di), *Il turismo da crociera. un'antropologia delle rappresentazioni e interazioni*, Università degli Studi di Palermo, 2012, pagg. 34-35.

⁹ SENESI G., *Seatrade Cruise Shipping* 2011.

Nel corso degli anni sono stati ulteriormente segmentati i clienti che scelgono il prodotto crocieristico, in modo da realizzare un prodotto *ad hoc*¹⁰:

- *gli upper class*: con questo termine, sono stati definiti tutti quei crocieristi alla ricerca di un prodotto di alta qualità e personalizzato; non sono eccessivamente attenti al fattore prezzo e non amano essere consigliati sulla vacanza da trascorrere;
- *i passivi*: non sono crocieristi molto attenti alla scelta della crociera. In questa categoria rientrano le coppie in viaggio, o coloro che festeggiano gli anniversari di nozze che, nella maggior parte dei casi, hanno avuto la crociera in regalo;
- *i razionali*: sono clienti molto attenti all'offerta crocieristica e, in particolare, agli elementi del *core product*, mentre sembrano non essere assolutamente interessati alle diverse attività proposte a bordo;
- *gli amanti della libertà*: sono coloro che valutano tutti i diversi aspetti della crociera, sia quelli più prettamente funzionali che quelli più superficiali.
- *i sognatori influenzabili*: anche questa categoria risulta essere fortemente attratta dai diversi servizi crocieristici offerti a bordo ma, rispetto agli *amanti della libertà*, sono maggiormente attenti al fattore prezzo. Si lasciano influenzare nelle scelte e, la maggior parte di loro, fa parte di un gruppo organizzato¹¹.

I grandi gruppi hanno sviluppato tecniche orientate ad attrarre tutte le tipologie di clienti. In seguito alla crescita del business ed alla diversificazione della domanda, “*Cruise tourism –Current situation and trends*”, report del 2010 di UNWTO, ha raggruppato le compagnie crocieristiche in quattro segmenti:

Budget: le caratteristiche di questo segmento sono i prezzi bassi e l'atmosfera molto informale. Si tratta di crociere che esercitano una maggiore attrazione verso i giovani e la parte di popolazione con reddito più basso; le navi sono generalmente di medie dimensioni; si tratta di crociere che non

¹⁰ VIANELLI D., *Le tendenze del marketing*, Congresso internazionale, 2007.

¹¹ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pag. 46.

rientrano nel mercato nordamericano, infatti le destinazioni e gli itinerari tipici sono le zone del Mediterraneo. Il fatto che siano più economiche dipende dal fatto che sono dotate di minori facilities ed un numero minimo di servizi a bordo. La durata della crociera è breve, generalmente dai 3 ai 7 giorni.

Contemporary: le navi che appartengono a questo segmento offrono strutture simili a resort, con tantissime attività e servizi a bordo quali negozi, piste e campi per diversi sport, spa, intrattenimento ed animazione, che soddisfano un pubblico molto vasto, quali giovani, famiglie con figli di tutte le età, gruppi di amici oppure coppie più o meno giovani; il target è quindi ampio, è “qualcosa per chiunque”. Il nome deriva dall'essere la versione innovativa della vacanza in crociera, la cosiddetta *fun ship* introdotta da *Carnival* per delineare un prodotto informale ed accessibile. Ne fanno parte le crociere di più grandi dimensioni, tramite le quali si è diffuso il fenomeno del gigantismo, che ospitano anche oltre 3.000 passeggeri. Le crociere di questo segmento toccano mete comuni: Caraibi, Alaska, Europa mediterranea ed atlantica. Il prezzo varia dai 150 ai 350 dollari al giorno. La durata media degli itinerari è di 4-7 giorni.

Premium: ne fanno parte crociere di diverse dimensioni che offrono qualcosa di più sofisticato rispetto a quelle della categoria *Contemporary*, di gamma leggermente superiore: spazi più ampi, design e decorazioni più raffinate, servizi di qualità e maggiore comfort. Sono più adatte ad un target diverso, soprattutto repeaters che hanno una certa familiarità con questo prodotto, e utenti di età superiore ai 40 anni. La capienza è solitamente fino a 1.500 passeggeri. Gli itinerari percorrono luoghi meno tradizionali, perciò le escursioni a terra risultano avere una parte più importante nella vacanza. Il prezzo spazia dai 175 ai 400 dollari al giorno, mentre la durata è superiore ai 7 giorni.

Luxury: questo segmento si distingue per alcune caratteristiche, prima tra tutte l'esclusività e la ricercatezza sia all'interno delle navi che nei servizi offerti; navi di dimensioni medio-piccole che ospitano di solito fino a 900 passeggeri al massimo che si ritrovano circondati da un'atmosfera molto più formale, quasi da yacht. Alloggi spaziosi, quasi tutti con vista sul mare, la maggior parte delle cabine suite, tutto in stile molto raffinato e molto sofisticato, in cui si possono trovare anche

collezioni d'arte o oggetti antichi. I servizi e le strutture a bordo sono di alto livello. Il target è ancora più specifico rispetto al segmento *Premium*: soprattutto coppie, o persone singole, con il gusto per i resort più lussuosi, dove i servizi per bambini sono infatti quasi assenti. Queste crociere percorrono itinerari sconosciuti e luoghi esotici, ed offrono escursioni di vario tipo; qui la destinazione acquista un ruolo di primo piano e le escursioni costituiscono una parte importante della vacanza. Il prezzo varia dai 400 ai 1.000 dollari al giorno e la durata è solitamente superiore ai 10 giorni, offrendo crociere anche di tre o quattro mesi quando si tratta dell'itinerario attorno al mondo, e nelle località toccate si prevedono anche programmi ed attività di prestigio ed interesse.

Questa suddivisione delle varie tipologie delle navi da crociera evidenzia come la scelta della tipologia di viaggio sottenda diverse spese complessive, motivazioni della scelta e della destinazione, modalità in cui si è effettuata la prenotazione, abitudini durante il viaggio. *“I crocieristi infatti non solo sono diversi per il tipo di nave che scelgono e per il prodotto che viene loro offerto a bordo, ma anche per il rapporto con le esperienze a terra”*¹².

Il rapporto con le attività di terra, quali escursioni e tour organizzati, cambia assieme al tipo di crocierista: un crocierista “mass market” si relaziona maggiormente con le attività proposte a bordo, è più partecipe, essendovi all'interno della nave intrattenimenti e servizi ricreativi di tutti i tipi; un crocierista appartenente invece al segmento del lusso tiene molto alle escursioni ed anzi ripone grande fiducia nella qualità della destinazione che sceglie per la sua vacanza. Questo tipo di passeggero è anche solito prolungare l'inizio o la fine della vacanza soggiornando più giorni nell'home port, che ha quindi ogni probabilità di trarne vantaggio¹³.

¹² CHIPELLINO G., DI CESARE F., FRISONE C., *A Venezia dal Mare. Le Crociere*, Marsilio Editori, 2012, pag. 93.

¹³ MANENTE M., MONTAGUTI F., *Non tutti i crocieristi sono uguali*, in Chiellino G., Di Cesare F., Frisone C. (a cura di), *A Venezia dal mare. Le crociere*, Marsilio Editori, 2012, p. 90.

1.2.2. LA CROCIERA DI NICCHIA

Oggigiorno, accanto alle diverse tipologie di crociere e navi sempre nuove e di varie dimensioni che forniscono offerte diverse destinate alla vasta clientela, sono nate crociere dedicate a specifici stili di vita¹⁴, le crociere di nicchia. Queste crociere rispondono ad un pubblico trasversale che, più che al lusso nel senso tradizionale del termine, cioè di servizio e comfort, è alla ricerca di esperienze e scoperte uniche, sempre più ricercate e complesse.

Un sottoinsieme di quest'ultima è considerato il *destinational cruising*, in cui l'itinerario è centrale per la scelta e l'esperienza del consumatore, percorrendo destinazioni esotiche (per esempio le crociere in Scandinavia, Alaska o Antartide).

Altro esempio sono le *specialty cruises*, crociere a tema che ruotano attorno ad un interesse specifico, dalla crociera tematica pura in cui è la stessa compagnia a definire e creare a bordo il "tema" e a cui tutti i passeggeri possono partecipare (per esempio la *Chocolate cruise* organizzata da *Regent Seven Seas*), a crociere legate a interessi, passioni o sport specifici (per fare alcuni esempi, vi è la *Super cruise* di *Royal Caribbean* per gli appassionati di football americano, *Elvis cruise* di *Carnival* per i fan della sua musica, o *Italian Wine Immersion Cruise* di *Oceania* per gli appassionati di enogastronomia che in più ospita famosi chef ed enologi)¹⁵.

Italian Cruise Watch 2015 ha mostrato come il vino sia il prodotto più popolare per le escursioni a tema enogastronomico, seguito dai prodotti tipici e dall'olio e come la degustazione sia l'attività maggiormente presente all'interno dei tour enogastronomici. Dall'indagine effettuata da Risposte Turismo, su 40 compagnie crocieristiche tra quelle operanti in Italia, emerge come l'80% di esse proponga specifiche iniziative legate all'enogastronomia (a bordo navi, nelle destinazioni raggiungibili dai porti di approdo e nei porti o in prossimità del terminal passeggeri).

¹⁴ Per esempio nel gennaio 2010 è stata lanciata sul mercato la *Norwegian Epic*, pensata per passeggeri single, con cabine progettate su misura per le loro esigenze e venduta con tariffe proporzionate, accessibili.

¹⁵ TOSI A., GOZZI M., (a cura di), *La crociera di nicchia*, in "Il Turismo crocieristico, un settore strategico per l'Italia", GH: impresa turistica, 2009. MANENTE M., MONTAGUTI F., *Non tutti i crocieristi sono uguali*, in CHIELLINO G., DI CESARE F., FRISONE C. *A Venezia dal mare. Le crociere*, Marsilio Editori, 2012, pag. 92-95-97.

1.3. IL PRODOTTO CROCIERISTICO: vasto assortimento del servizio offerto

In questi anni, a sèguito dei diversi cambiamenti nel settore crocieristico, sia in riferimento alla domanda che all'offerta, il prodotto crocieristico si è andato trasformando, divenendo un prodotto costituito da un nucleo principale (*core*), a sua volta formato dal viaggio *multidestination* a bordo di una nave dove è possibile ricevere servizi turistico-alberghieri connessi ad attività che variano a secondo del tipo di servizio che il crocierista intende acquistare e che rendono la crociera maggiormente piacevole. Con il termine di "prodotto crociera", infatti, si è soliti definire *"l'ideazione, la progettazione e l'attuazione di servizi turistico-alberghieri erogati a bordo di una nave che si sposta tra più porti in modo da poter affiancare alla vita di bordo, sempre più simile a quella di un grande albergo o di un villaggio turistico, le soste e le escursioni per visite nei vari paesi e località toccate dagli itinerari"*¹⁶.

Tale prodotto può presentarsi agli occhi di molti come una normale attività la cui produzione viene definita "servizio", ossia *"una serie di attività di natura più o meno intangibile che normalmente, ma non necessariamente, ha luogo nell'interazione tra cliente ed impiegato e/o risorse fisiche o prodotti e/o sistemi del fornitore del servizio, che viene fornita come soluzione ai problemi del cliente"* (Grönroos¹⁷).

Dal punto di vista economico il prodotto crocieristico, come altri prodotti turistici, è composto da una realtà diversificata che implica un'interazione diretta fra più elementi. Sintetizzando, esso «giunge al consumatore finale nella forma *package*, [...] [e] a tale assetto arriva attraverso il concorso di numerosi attori uniti da relazioni commerciali "business-to-business" in grado,

¹⁶ RISPOLI M., DI CESARE F., MANZELLE R., *La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati*, Giappichelli, 1997, pag. 23.

¹⁷ Grönroos Christian, accademico finlandese focalizzato sul servizio e Relationship Marketing: interesse nei suoi studi è sviluppare il marketing basato su una mera logica di servizio.

ciascuno, di apportare valore in una catena che trova soluzione, appunto, in un output vendibile al cliente finale.»¹⁸

Nell'offerta del prodotto crocieristico, infatti, oltre ad un nucleo principale (*core business*), rappresentato dai servizi di trasporto, servizi alberghieri e servizi di intrattenimento erogati su una nave e da una serie di attività complementari, ma non meno importanti, che arricchiscono l'esperienza del consumatore e quindi influiscono sul suo giudizio di soddisfazione.

Tra questi vengono offerti servizi come: *le attività di transfer da/per i Porti* nei collegamenti con aeroporti e stazioni ferroviarie; le attività che riguardano le possibili *escursioni* da effettuare a terra; *lo stile, l'accoglienza e l'atmosfera*.

Coloro che sono maggiormente coinvolti nel *business* crocieristico sono: i soggetti pubblici (autorità o enti portuali, Istituzioni e/o Enti locali, etc.) e i soggetti privati e/o misti. In particolare, le principali imprese della portualità turistica che operano nel *business* crocieristico sono: *i cruise operator, le imprese di costruzione navale, le agenzie di viaggio, le imprese di agenzie marittime, le imprese specializzate nell'incoming, le imprese che forniscono la nave (catering e bunkeraggio), le imprese di tour operating e le imprese portuali*.

Tali attori hanno interesse nel collaborare insieme e creare sinergie nell'ambito di un sistema integrato, finalizzato al miglioramento della competitività dell'area portuale, offrendo strutture, infrastrutture e servizi adeguati per l'effettiva creazione di circuiti generanti valore per i crocieristi e per le aree territoriali limitrofe.

Tra gli attori sopracitati, quelli che ricoprono un ruolo determinante nello sviluppo del prodotto crocieristico sono sicuramente i *cruise operator*¹⁹, ovvero *l'azienda che ha nella propria flotta l'asset principale e la condizione stessa per offrire il prodotto*²⁰.

¹⁸ DI CESARE F. (a cura di), *L'industria crocieristica: introduzione al settore*, Dispensa didattica per il corso di promoter crocieristico – Cesvitec, 2002, pag. 4.

¹⁹ Spesso sono anche i proprietari della flotta, si prenda ad esempio il caso della compagnia crocieristica MSC, di proprietà della famiglia Aponte.

²⁰ DI CESARE F., *Le imprese crocieristiche*, in Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, HOEPLI, 2008, pag. 193.

Gli operatori crocieristici, infatti, sono essi stessi a programmare la crociera (attività a bordo, intrattenimenti vari, servizi accessori, itinerari durante gli scali, etc.), a realizzarla, a promuoverla e a venderla attraverso i principali canali di distribuzione (tour operator, Agenzie di Viaggio, Internet, etc.) a disposizione.

Il lavoro del cruise operator, in realtà, ha inizio molto prima della realizzazione stessa della crociera; infatti, quando esso è anche proprietario della flotta come nella maggior parte dei casi, deve partire dalla realizzazione della nave stessa. I grandi promotori e manager delle compagnie crocieristiche studiano ogni giorno il modo e le varie soluzioni per migliorare il comfort e far sembrare l'interno della nave come una casa.

Le due maggiori fonti di guadagno in queste navi sono i bar e i casinò. A differenza degli anni 70 e 80 dove il beveraggio poteva essere anche preso al duty-free, al giorno d'oggi i prezzi degli alcolici sono comparabili a quelli dei migliori hotel con il divieto di acquistare alcun prodotto dal duty-free che si voglia utilizzare in un secondo momento all'interno della nave stessa. I casinò, inoltre, hanno aumentato man mano i loro spazi e la nave percepisce una percentuale molto alta dai casinò stessi. Altri servizi con un introito diretto alla nave sono il bingo, la spa, servizi di comunicazione e fotografia, e gli ultimi di nuova generazione come muri per scalare e piste di pattinaggio.

Ai fini della distribuzione del prodotto crocieristico, assume un ruolo rilevante sia l'attività di *tour operating* che quella delle *agenzie di viaggio*. Le prime sono le imprese del settore turistico che, per definizione, *“assemblano e coordinano i servizi turistici, affinché la clientela possa usufruire, in modo efficiente e gradevole, delle risorse fisiche, ambientali e culturali relative alla località prescelta come destinazione del viaggio”*²¹.

²¹ CAFFERATA R., GRASSO M., *Cambiamenti di strategia e politica aziendale dei tour operator*, in *“Finanza Marketing e Produzione”*, N. 1, 1998, pag. 10.

La figura del *Tour Operator* (TO) può essere considerata decisiva per la distribuzione e la vendita del prodotto turistico, e di quello crocieristico in particolare; anche in questo caso, tra i due attori principali, *cruise operator* e *tour operator*, si verranno a creare accordi e alleanze strategiche.

Per esempio, il cliente finale avrà la possibilità di acquistare il “prodotto crociera” singolarmente o connesso ad altri servizi, come il soggiorno pre/post crociera nella località di imbarco/sbarco della nave o il volo aereo e la crociera, il cosiddetto pacchetto *fly and cruise*²².

Il TO e la compagnia crocieristica possono attivare tre tipi di contratto:

- Nel primo, per definizione detto “*vuoto per pieno*”²³, il *tour operator* si garantisce l’acquisto di una parte considerevole o, addirittura, della totalità dei posti presenti sulla nave, ovvero diviene il *general sales agent* (GSA) di una determinata compagnia crocieristica, anche se tutta la parte organizzativa (organizzazione degli itinerari, delle attività a bordo, etc.) rimane nelle mani del *cruise operator*.
- Nel secondo caso, il TO e la compagnia crocieristica possono stringere un accordo definibile come “*allotment con diritto di recesso*”, nel quale “*l’operatore si riserva la facoltà di recedere, secondo tempi di preavviso (dead line), definiti contrattualmente, da cui dipendono anche le tariffe di riferimento che, in ogni caso, risultano superiori rispetto alla soluzione del vuoto per pieno*”²⁴.
- Nel terzo, ed ultimo caso, il TO può stringere un accordo definibile come “*tariffe confidenziali*”, con il quale però si hanno prezzi di poco inferiori a quelli proposti al cliente finale ed il margine di guadagno è quasi inesistente.

Rispetto a questi tre tipi di accordi, è possibile avere anche forme di accordi e/o alleanze di intensità superiore in cui, per esempio, il *tour operator*, disponendo di elevate risorse finanziarie, decide addirittura di comprare la compagnia crocieristica, divenendo quindi anche il proprietario della

²² PRIDEAUX B., *The Role of the Transport System in Destination Development*, in “*Tourism Management Journal*”, Vol. 21, 2000, pp.53-63.

²³ In questo contratto “*il Tour operator assume l’intero rischio, acquistando le disponibilità a tariffe particolarmente convenienti, ma impegnandosi al pagamento a prescindere dalla relativa copertura dei posti acquisiti*”.

²⁴ DELLA CORTE V., *La gestione strategica e le scelte di governo di un’impresa “tour operator”*, CEDAM, 2004.

flotta. In questo caso, il tour operator diviene un cruise operator che ha, praticamente, deciso di diversificare la propria attività (hanno attuato questo tipo di operazioni marchi noti del settore turistico: Airtour, Club Med, TUI, Thomson, Giver e, ultimamente, anche Valtur).

Sempre per la distribuzione e la vendita del prodotto crocieristico, una seconda figura fondamentale è anche quella che si riferisce alle *agenzie di viaggio* (ADV) che, in molti casi, e soprattutto in Italia, rappresentano ancora l'unico canale di distribuzione per la vendita del prodotto crocieristico. È possibile affermare che la figura dell'ADV ha acquistato negli anni una maggiore forza contrattuale, quando la crociera è passata da prodotto di élite a prodotto destinato ad un pubblico di massa. Appare evidente che le ADV, essendo i maggiori conoscitori delle esigenze del cliente finale, hanno la capacità e le competenze necessarie per offrire un tipo di crociera che risponde, maggiormente, alle esigenze del proprio cliente.

Ecco il motivo per il quale molte compagnie crocieristiche, prime fra tutte la compagnia Costa del gruppo Carnival, hanno creato dei siti internet appositamente per gli agenti di viaggio. Anche MSC Crociere ha realizzato una rete internet con due siti: il primo rivolto sia ad un pubblico nazionale che internazionale; il secondo agli agenti di viaggio, con traduzioni in diverse lingue.

Riferendosi alle diverse tipologie di crocieristi, i passeggeri di crociera *Contemporary* utilizzano per il 67% agenzie di viaggio, per il 33% internet. Comunque, le famiglie ed i giovani, principali consumatori di questo tipo di crociera, negli ultimi anni sono divenuti in grado di pianificare la propria crociera in modo autonomo grazie anche alla totale disponibilità di informazioni nei siti web o nei cataloghi delle compagnie. I passeggeri di crociera *Premium* utilizzano per l'80% le agenzie di viaggi, e quelli di crociera *Luxury*, per i quali sono di certo più accessibili i costi aggiuntivi delle agenzie intermediarie, per il 90%²⁵.

I servizi che si possono incontrare a terra sono molteplici: dall'accoglienza nelle aree portuali alle operazioni di sbarco ed imbarco, dai tour per le città alla sistemazione negli alberghi; il tutto si

²⁵ Cruise Lines International Association, *2011 Cruise Market Profile Study*, CLIA, Giugno 2011.

può suddividere in tre macro-settori: operazioni portuali, vendite e marketing, acquisti e gestione finanziaria.

Le fonti di maggior guadagno per i porti ospitanti, ed indirettamente per le città, sono i costi di permanenza della nave da crociera in bacino e gli stessi passeggeri che durante la sosta visitano le mete turistiche in programma.

Risorsa importante per le entrate economiche fuori e dentro la nave sono le cosiddette *onshore revenue*, ossia quelle particolari attività come le escursioni vicino alla costa ed i programmi di shopping al porto e zone limitrofe, attività che hanno per il turista un ruolo di primo piano.

Pertanto, anche i cruise operator destano grande attenzione nell'elaborazione dei propri itinerari, in virtù del successo e dell'interesse che queste ultime ricoprono nell'offerta crocieristica globale.

Successivamente, per meglio organizzare queste attività culturali, si sceglie di rivolgersi ad imprese specializzate, le cosiddette *incoming*, che, avendo una profonda conoscenza del territorio, saranno in grado di realizzare una serie di offerte per ogni tipologia di cliente (in riferimento all'età, alla capacità di spesa e alla motivazione d'interesse).

Altre imprese portuali, fondamentali nel *business* crocieristico, sono quelle che riforniscono le compagnie crocieristiche: ***le imprese di catering e quelle di bunkeraggio***.

Le imprese di *catering*, considerata l'importanza del servizio erogato, hanno un ruolo decisivo nell'offerta qualitativa del prodotto crociera, soprattutto in virtù del fatto che, oltre al servizio di ristorazione a bordo, mettono a disposizione della compagnia crocieristica anche il personale di cucina e di sala, che affiancherà il crocierista durante tutto il periodo della crociera.

Per quanto riguarda le imprese di *bunkeraggio*, esse si distinguono in tre categorie:

- *le grandi imprese petrolifere* che hanno le capacità tecniche ed operative per lavorare contemporaneamente in più porti, nazionali ed internazionali, e che sono quindi in grado di rifornire la nave durante tutti gli scali;
- *i grossisti* che, a differenza dei primi, riescono a gestire lavori di più piccola dimensione, all'interno di una sola area portuale o, in alcuni casi, in zone localizzate a poca distanza;

- *le imprese che si occupano dell'attività concernente il rifornimento con le bettoline.*
- Non sempre si rileva la presenza di tutte queste categorie di imprese, visto che spesso l'attività di bunkeraggio può essere realizzata anche da una sola grande impresa petrolifera²⁶.

Altro grande aspetto che determina la qualità di un viaggio è il personale. All'interno delle navi troviamo in media circa 3.000 passeggeri e più di 1.000 persone che fanno parte del personale di servizio. La suddivisione del personale a bordo è costituita da tre aree d'impiego: coperta e macchine, dove il personale si occupa della conduzione della nave; full catering, in cui si trovano tutti i servizi alberghieri di bordo; l'intrattenimento, ovvero le figure che si occupano delle varie attività ricreative.

Il ciclo portuale, ovvero quel complesso di attività specializzate svolte da numerose imprese indipendenti fra di loro, seppur con lo stesso obiettivo, *“può essere suddiviso in tre fasi:*

- *Relativo alle operazioni connesse all'arrivo o alla partenza della nave;*
- *Relativo alle operazioni di sbarco ed imbarco delle merci;*
- *Relativo alle operazioni di terminal o silos o magazzino²⁷.”*

1.3.1. I FATTORI DEL SUCCESSO

Mentre anni fa le navi da crociera erano considerate solo un mezzo di trasporto per arrivare alla destinazione ambita, oggi, per molti, è la nave da crociera stessa ad offrire l'esperienza della destinazione.

La diversificazione sempre più spinta porta alcune compagnie a proporre crociere di avventura (spesso di lusso) dedicate alla scoperta e all'esperienza intensa di nuovi territori, che rispondono alle esigenze di passeggeri che vogliono immergersi attivamente nelle destinazioni cercando sempre

²⁶ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 62, 69, 71-75, 77-80.

²⁷ BATTISTANI A., FRANCESETTI D. C., *Porti e traffici nel mercato globale*, Edizione Ets, 1994, pag. 137.

di più attività fisiche a terra. Oltre a proporre centinaia di escursioni accuratamente costruite per il loro interesse culturale, storico, o naturalistico, i cruise operator offrono una vastissima selezione di attività outdoor: parapendio, windsurf, trekking, rafting, equitazione, speleologia, escursioni in mountain bike, nonché tutti gli sport e divertimenti acquatici.

Il “cool cruising” è la strategia sviluppata per attrarre i segmenti più giovani offrendo loro giochi elettronici, piste di pattinaggio su ghiaccio, mega aquafan che di notte diventano discopub e la fruibilità di internet, consentendo ai propri ospiti di rimanere “connessi” durante la navigazione, con wi-fi e altre tecnologie di punta.

Ulteriore fattore di successo del settore crociere è il progresso del comfort a bordo, attraverso l’aumento della superficie media delle cabine, che è passata negli ultimi anni da 12 a 18 mq, e l’incremento del numero di cabine esterne. Il livello di servizio è determinato dal rapporto equipaggio/ospite, che va da meno di 1,5 passeggeri per membro dell’equipaggio nel segmento Luxury a oltre 3 sulla maggior parte delle navi, cioè quelle delle categorie Premium e Contemporary.

Sempre maggiore importanza viene data alla gastronomia (Italia in testa), con la possibilità di scegliere tra vari ristoranti, spesso con chef di prestigio.

Le compagnie inoltre fanno leva sull’attrattiva dei marchi per suscitare l’interesse di nuovi viaggiatori. Da marchi noti alle famiglie con bambini come *LEGO* e *Dr. Seuss* fino a quelli di lusso come *Hermes* e *Veuve Clicquot Champagne* ad ancora opzioni per la ristorazione come *Johnny Rockets* e *Margaritaville*, i marchi navigano sulle navi da crociera²⁸.

1.4. SVILUPPO DEL MERCATO CROCIERISTICO

L’evoluzione del mercato crocieristico, in questi anni, ha determinato una serie di profondi mutamenti nella percezione del prodotto crocieristico, del suo significato e della sua accessibilità

²⁸ TOSI A., GOZZI M., (a cura di), *I fattori del successo*, in “Il Turismo crocieristico, un settore strategico per l’Italia”, GH: impresa turistica, 2009. SL&A S.R.L (a cura di), *Osservatorio sul traffico delle Crociere Nel Mediterraneo*, EBNT (Ente Bilaterale Nazionale Turismo), 2010, pag. 18.

rispetto al passato; sia in riferimento al contesto nazionale che internazionale, la domanda è dunque fortemente cambiata, divenendo sempre più differenziata.

Nella decade compresa fra il 1993 e il 2003 l'industria crocieristica è stata il settore che ha fatto registrare la più rapida crescita²⁹. Infatti la domanda crocieristica è stata protagonista di un forte sviluppo, raggiungendo cifre record: come sintetizza Di Cesare, «dai 500.000 crocieristi dei primi anni 70 si decuplica la dimensione dei flussi in meno di vent'anni, portando il totale ad oltre 4 milioni e mezzo di passeggeri ad inizio anni 90, cifra che raddoppia nel corso del decennio per superare la soglia dei dieci milioni nel 2001»³⁰.

Più recentemente, osservando il decennio compreso fra il 2000 e il 2010 si è assistito a un raddoppiamento nel numero di crocieristi, passati da 9,73 milioni a 18,80 milioni³¹.

Si stima che dal 1980 al 2010 più di 191 milioni di passeggeri abbiano effettuato una crociera superiore a 2 giorni. Secondo il CLIA, inoltre, l'industria crocieristica è ancora molto giovane: il 67% dei passeggeri totali, infatti, è stato "prodotto" negli ultimi 10 anni, mentre il 39% dei passeggeri totali solamente negli ultimi 5 anni. Con riferimento al 2010, le stime del CLIA dicono che l'82% dei passeggeri considera la crociera come una buona opportunità per saggiare una destinazione, con l'intento di tornarvi successivamente per un periodo di vacanza più lungo organizzato 'a terra'. Inoltre, quasi il 40% dei passeggeri dichiara di tornare nei luoghi visitati per la prima volta in crociera³².

La CLIA ha diffuso lo *State of the Cruise Industry Outlook 2016*, caratterizzato da indicatori in costante crescita a livello globale. Il settore crocieristico, infatti, non mostra alcun segno di rallentamento con circa 24 milioni di passeggeri previsti nel 2016, segnando un aumento considerevole rispetto ai 15 milioni del 2006 o agli 1,4 milioni del 1980. Inoltre, CLIA ha rivelato

²⁹ DOWLING R. K. (a cura di), *Cruise Ship Tourism*, Cabi International, 2006, pag.15.

³⁰ DI CESARE F., *L'industria crocieristica: introduzione al settore*, Dispensa didattica per il corso di promoter crocieristico, Cevitec, 2005, pag. 13.

³¹ European Cruise Council (ECC) (a cura di), *The Cruise Industry. A leader in Europe's Economic Recovery*, in "Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe", 2011Edition.

³² GAETANO S. (a cura di), *Il turismo da crociera. un'antropologia delle rappresentazioni e interazioni*, Università degli Studi di Palermo, 2012, pagg.26-28.

che i suoi membri prevedono per il 2016 il lancio di 27 nuove navi oceaniche, fluviali e specializzate, per un investimento di oltre 6,5 miliardi di dollari solamente in riferimento alle nuove navi oceaniche. Anche le agenzie di viaggio hanno registrato un aumento della domanda per le crociere e prevedono un incremento per il 2016.

“Al fine di rendere la crociera la migliore tipologia di vacanza disponibile, la crocieristica continua a svilupparsi per assicurare che le offerte siano veramente compatibili con ogni stile di viaggio e disponibilità economica”, ha commentato Cindy D’Aoust, AD di CLIA. “Tramite la creazione di navi uniche, di nuove esperienze e l’accesso a destinazioni in tutto il mondo, l’evoluzione, l’appeal e il valore del viaggio in crociera continuano a trainare la crescita complessiva del settore”.

Le crociere generano poi un sostanziale impatto economico positivo a livello globale. Le spese legate alla crocieristica hanno generato complessivamente 119,9 miliardi di dollari in tutto il mondo, supportando 939.232 dipendenti equivalenti a tempo pieno del settore che registrano un reddito pari a 39,3 miliardi di dollari nel 2014.

Nel mondo le principali aree produttive del *business* crocieristico sono: i Caraibi, il Nord America, l’Alaska, il Mediterraneo, il Nord Europa ed il Sudest asiatico.

Di queste, le aree americane rappresentano sicuramente il mercato crocieristico più sviluppato, sia rispetto alla provenienza geografica della domanda crocieristica, che in termini di numero di crociere, navi impiegate e passeggeri trasportati durante l’arco dell’anno. La motivazione di questo successo va ricercata, essenzialmente, nelle favorevoli condizioni climatiche, che consentono di realizzare crociere in tutti i giorni dell’anno, e per il fatto che è un mercato afferente ad un bacino di utenza fondamentale come quello del Nord America.

Segue il mercato crocieristico del Mediterraneo, che sta vivendo una fase di forte sviluppo, spinto anche dai numerosi ed ingenti investimenti apportati dai *cruise operator*. Proprio in questi ultimi anni contraddistinti da una diffusa crisi economica, il settore crocieristico sembra essere l’unico a non risentirne.

Infine, anche il mercato asiatico sta rivolgendo il proprio interesse verso questo particolare settore turistico ma, rispetto agli altri due, si trova ancora in una fase di introduzione³³.

1.4.1. IL CONTESTO INTERNAZIONALE

Il settore delle crociere ha goduto di una crescita dinamica per un periodo di 30 anni. La Tabella 1 illustra la crescita del settore crociere internazionali tra il 2004 e il 2014.

Tabella 1.1: Domanda internazionale per le crociere 2004/2014

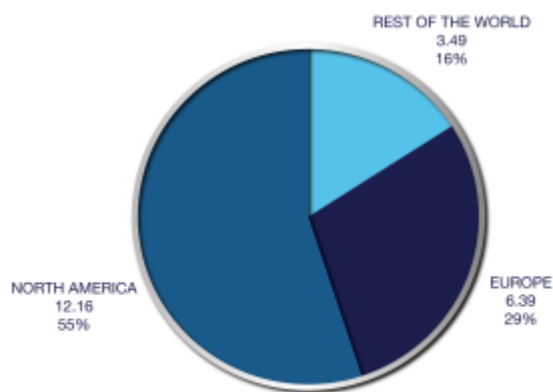
Regione	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>milioni di passeggeri</i>							
Nord America	9.14	10.40	11.00	11.44	11.64	11.82	12.16
Europa	2.80	5.04	5.67	6.15	6.23	6.39	6.39
Sub-totale	11.94	15.44	16.67	17.58	17.87	18.21	18.55
Resto del Mondo	1.13	2.15	2.40	2.91	3.03	3.09	3.49
Totale	13.07	17.59	19.07	20.49	20.90	21.30	22.04
% N. Amer.	69.90	59.10	57.70	55.80	55.70	55.50	55.20

Fonte: G. P. Wild (International) Limited from CLIA, IRN and other sources.

- Nel corso del decennio 2004-2014 la richiesta di crociere in tutto il mondo è aumentata da 13,1 milioni di passeggeri a 22,04 milioni, con una crescita del 68%. Nello stesso periodo il turismo prevalentemente terrestre è aumentato del 49% con una stima di 1,14 miliardi di turisti nel 2014.
- Anche se il numero dei passeggeri da crociera nordamericani è aumentato del 33%, la quota relativa della regione nel totale del mercato è scesa dal 69,9% del 2004 al 55,2% nel 2014. Nel complesso, ogni area presenta dinamiche di crescita differenti ma in nessuna parte del mondo si registrano significative decrescite.

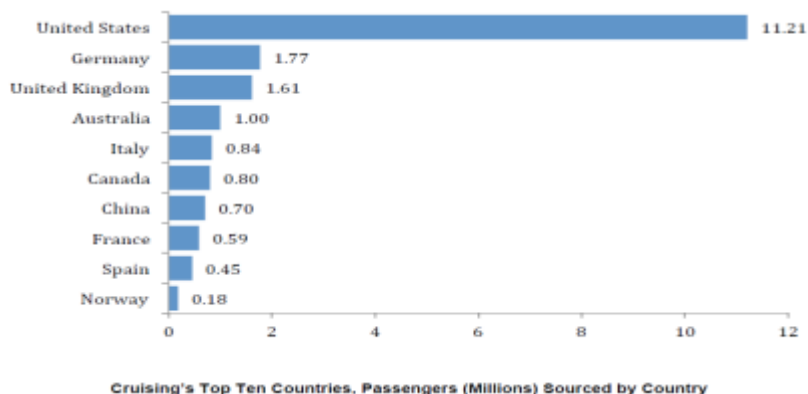
³³ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 33-34.

Come si evince dal successivo grafico, il Nord America ha rappresentato il 55% del mercato mondiale con 12,2 milioni di croceristi. L'Europa ha rappresentato il 29% con 6,4 milioni di passeggeri. Altre regioni del mondo, tra cui Australia, Cina, Singapore, Giappone e Sud America, hanno rappresentato il restante 16%, pari a 3,5 milioni di passeggeri. "Il potenziale per una nuova crescita dei passeggeri di crociera è enorme", ha detto D'Aoust. "A parte il Nord America e Europa, altre regioni del mondo rappresentano quasi l'85% della popolazione mondiale, ma rappresentano solo il 16 % dei crocieristi. Che riflette una straordinaria opportunità per il settore crociere."



Fonte: CLIA 2014 Economic Impact Analysis

Uno studio indipendente commissionato dal CLIA (CLIA 2014 Economic Impact Analysis) e condotto da Business Research and Economic Advisors (BREA), dimostra che un totale di 19,2 milioni di croceristi proviene da 10 paesi, che rappresentano l'88% dei croceristi globali. Questi primi dieci paesi sono situati in tutte le principali regioni del mondo:



Cruising's Top Ten Countries, Passengers (Millions) Sourced by Country

Fonte: CLIA 2014 Economic Impact Analysis

Gli Stati Uniti, con 11,21 milioni di passeggeri, rappresentano più della metà (51%) dei crocieristi globali. La Germania e il Regno Unito rappresentavano il 15% dei passeggeri. Australia, Italia e Canada rappresentano il 12%. Cina, Francia, Spagna e Norvegia insieme rappresentano quasi 2 milioni di passeggeri, circa il 10%.

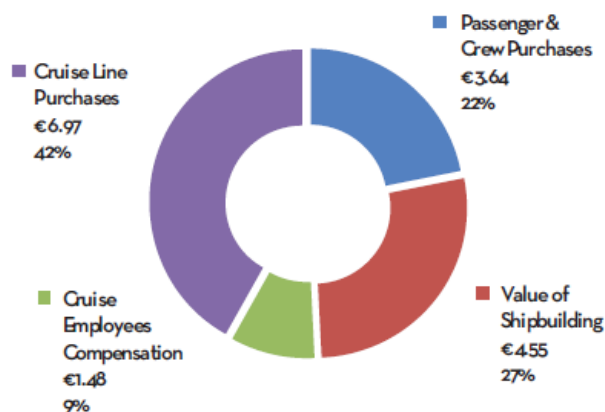
Secondo le previsioni di UNTWO (United Nations World Tourism Organisation), è previsto per il 2020 il superamento del traguardo del miliardo e mezzo di turisti. In questo contesto le crociere si configurano come l'1,8% del turismo a livello mondiale con notevoli margini di crescita che consentono di prevedere, visto anche l'andamento dell'offerta, il raggiungimento di 30 milioni di crocieristi complessivi nel 2020. Si prevede che il forte aumento verificatosi negli ultimi anni continui perché la crociera rappresenta una formula vincente dal punto di vista commerciale.

Come risultato delle operazioni di crociera europee e dell'investimento in nuove navi da parte dell'industria crocieristica globale, questo settore ha generato impatti economici significativi in tutta Europa. L'impatto economico complessivo, somma degli impatti diretti, indiretti e indotti dell'industria di crociera, ha incluso:

- 40,2 miliardi di € in Output totale
- 348.930 lavoratori
- 10,75 miliardi di € in retribuzione dei dipendenti

Gli impatti economici diretti comprendono la produzione, l'occupazione e la retribuzione dei dipendenti che sono stati generati in quelle imprese europee che hanno fornito beni e servizi alle linee di crociera e loro passeggeri e equipaggio. Gli impatti indiretti derivano dalle spese da parte delle imprese direttamente coinvolte per quei beni e servizi di cui hanno bisogno per supportare il settore delle crociere. Gli impatti indotti risultano dalle spese da parte delle imprese direttamente interessate per i beni e servizi domestici. Così, gli impatti indiretti coinvolgono soprattutto le aziende business-to-business, mentre gli impatti indotti soprattutto quelle di consumo.

Nel 2014, le spese dirette del settore crociere hanno raggiunto i fino a 16,6 miliardi di €. Come indicato nella figura seguente, questo incremento è stato il risultato netto delle plusvalenze nella costruzione navale, le spese di linea da crociera e la retribuzione dei dipendenti che erano parzialmente compensati da un calo delle spese dei passeggeri ed equipaggio.



Fonte: CLIA's 2015 Europe economic contribution report

L'industria crocieristica globale ha speso 4,55 miliardi di €, il 27% delle spese totali del settore crociere in Europa durante il 2014, con un incremento considerevole per le spese per le nuove costruzioni e manutenzione.

Nel periodo 2015-2018, si prevede la consegna di 31 navi da crociera, con capacità di 93.300 passeggeri, di cui 29 saranno costruite in Europa e 2 in Giappone. Inoltre altre 4 navi sono già state ordinate in cantieri europei per il 2019-20. Dall'inizio del 2015 fino al 2021, dunque, l'Europa produrrà 34 nuove navi da crociera. Germania e Italia gestiranno il 70% di questi ordini.

Le compagnie crocieristiche hanno speso altri 7 miliardi di € in imprese europee per sostenere la loro attività. Tali acquisti hanno incluso una vasta gamma di prodotti e servizi, includendo l'industria petrolchimica, dei metalli, dei trasporti, di alimentari fino al settore per i servizi finanziari e marketing.

I passeggeri e l'equipaggio hanno speso 3,64 miliardi di € nei porti di imbarco e porti di scalo nel 2014, pari al 22% del totale delle spese del settore crociere, con un calo del 4,2% rispetto al 2013.

Come indicato nella Tabella 1.2, le imprese di tutta Europa sono state direttamente coinvolte dal settore crocieristico. In particolare, Italia, Germania e Regno Unito rappresentano il 66% delle spese dirette del settore delle crociere. Questi paesi hanno partecipato a tutti i segmenti del settore:

- Servire i principali mercati di origine e di destinazione per i crocieristi,
- Mantenere sedi centrali e fornire l'equipaggio,
- Fornire servizi di costruzione e/o di riparazione, e revisionare e rifornire le navi da crociera³⁴.

Tabella 1.2: Spese dirette del settore crociere per paese (dati del 2014 in milioni)

Paes	Spese dirette	Totale in %
Italia	€ 4.601	27.6%
Germania	€ 3.254	19.5%
UK	€ 3.155	19.0%
Spagna	€ 1.208	7.3%
Francia	€ 1.117	6.7%
Norvegia	€ 591	3.6%
Finlandia	€ 582	3.5%
Grecia	€ 506	3.0%
Olanda	€ 399	2.4%
Svezia	€ 228	1.4%
Top 10	€ 15.641	94.00%
Danimarca	€ 221	1.3%
Portogallo	€ 193	1.2%
Croazia	€ 102	0.6%
Malta	€ 86	0.5%
Gibilterra	€ 66	0.4%
Resto UE.+3	€ 328	2.0%
Totale	€ 16.637	100%

Fonte: CLIA's 2015 Europe economic contribution report

1.4.2. IL MEDITERRANEO ED IL PANORAMA ITALIANO

Il Mediterraneo gioca un ruolo fondamentale all'interno del mercato crocieristico mondiale in quanto si identifica come un'area fortemente produttiva, in termini di margini di sviluppo del business. Infatti, tra il 2000 ed il 2010 l'offerta complessiva dei posti letto nelle proposte di viaggio

³⁴ CLIA Europe, *Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe*, 2015 Edition, pagg. 4,10-12.

su itinerari mediterranei è triplicata, passando da 6.000 a 18.538, per una quota di mercato mondiale che sale dal 12% al 18%³⁵.

Questo processo di innovazione dell'offerta ha generato anche una serie di implicazioni sul versante portuale, tanto che i porti del Mediterraneo, grazie agli interventi strutturali apportati, e ancora di più al patrimonio storico-artistico in cui essi sono situati, sono divenuti fortemente competitivi.

I primi segni di sviluppo nella zona in esame già si sono manifestati con l'acquisizione di Costa Crociere, azienda leader sul mercato del Mediterraneo, da parte di Carnival Corporation e con l'aumento da parte dell'azienda concorrente Royal Caribbean del numero di navi utilizzate nel Mediterraneo.

La forza del mercato Mediterraneo è rappresentata dalla grande varietà di destinazioni che si trovano a meno di 12 ore di navigazione, con rotte che prevedono navigazione durante la notte ed escursioni durante il giorno³⁶.

Il mercato risulta essere in continua crescita, infatti nel 2014 un totale di 152 navi da crociera erano attive nelle acque del Mediterraneo, con una capacità di 205.656 posti letto. Queste navi trasportavano un potenziale di 3.6 milioni passeggeri su 2.478 crociere, offrendo una capacità totale di 28.71 milioni di passeggeri, con una durata media di crociera pari a circa 8 notti. Di queste navi, 49 erano gestite da operatori nordamericani con 74.321 letti, mentre gli operatori europei gestivano 103 navi, offrendo 131.335 posti letto.

Si stima che circa 5,85 milioni di crocieristi si siano imbarcati da porti europei nel 2014. I porti italiani, guidati da Venezia, Civitavecchia, Savona e Genova, sono stati i leader del mercato europeo con 1,95 milioni di passeggeri imbarcati nel 2014.

La Spagna era in seconda posizione con 1.260.000 passeggeri imbarcati durante il 2014. Barcellona e Palma sono stati i principali porti di imbarco spagnoli.

³⁵Risposte Turismo (acura di), *L'Europa ed il Mediterraneo*, Italian Cruise Watch 2011, 2011, pag.17.

³⁶LAMONARCA M., *Maritime transport of passengers as a factor of economic local development* in "Trasporti: diritto economia politica", n. 111, 2010, pagg. 130-131.

Il Regno Unito è terzo dietro la Spagna con poco più di 942.000 imbarchi. I principali porti di imbarco britannici sono stati Southampton, Harwich e Dover. Gli altri principali paesi di imbarco sono stati Germania (600.000 imbarchi), Francia (306.600) e Danimarca (244.000), i cui porti principali sono stati: Amburgo, Kiel e Rostock/Warnemünde in Germania, Marsiglia in Francia e Copenaghen in Danimarca³⁷.

“Nel contesto europeo, all’Italia viene dunque riconosciuto un ruolo di traino del settore crocieristico, non solo per il movimento passeggeri che è in grado di generare grazie ai suoi numerosi porti strategici nell’area del Mediterraneo, ma anche per la consistente flotta di navi di cui dispone³⁸”.

Se si prende come riferimento il decennio che va dal 2000 al 2010 si nota come il traffico nei porti italiani sia quadruplicato: da quasi 2,4 milioni del 2000 si è arrivati a 9,5 milioni (+397%) nel 2010 per un incremento annuo 15%, soprattutto nel Centro Tirreno e nell’Adriatico. Il Sud, sebbene posseda grandi potenzialità grazie al clima favorevole ed appeal turistico, resta l’area più debole sul quadro nazionale.

L’Italia, anche nel settore del traffico navi, grazie alla somma dei dati registrati dai singoli porti, presenta un andamento crescente con due sole flessioni nel 2004 e nel 2009. Dalle 2,333 mila toccate nel 2000 si passa dieci anni dopo a 4,631 mila con un incremento del 73%. In particolare, il porto di Venezia ha triplicato nei decenni il numero delle toccate, grazie anche alla sua posizione geografica invidiabile³⁹.

L’Italia ha registrato un aumento del 2,5% in spese dirette nel settore delle crociere nel 2014. Questa crescita è il risultato netto di un aumento del 19% della spesa nei cantieri italiani che è stato parzialmente compensato da un calo del 5,3% nelle spese da parte delle linee di crociera, dei loro

³⁷ CLIA Europe, *Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe*, 2015 Edition, pagg. 9,12.

³⁸ ONT (a cura di), *Caratteri e tendenze del turismo crocieristico*, Ricerche ONT, Analisi e approfondimenti, 2011,17 Maggio.

³⁹ Risposte Turismo (acura di), *L’Europa ed il Mediterraneo*, Italian Cruise Watch 2011, 2011.

passaggeri ed equipaggio di beni e servizi a sostegno delle crociere, tra cui retribuzione dei dipendenti.

Italian Cruise Watch, nell'edizione 2015 di Italian Cruise Day tenutasi a Civitavecchia, ha analizzato anche quest'anno altri aspetti del comparto crocieristico. Per quanto riguarda le infrastrutture portuali si evidenzia, nel periodo 2005-2015, una crescita costante della modalità doppia di ormeggio in banchina e in rada dovuta all'aumento del numero di navi in contemporanea negli scali crocieristici, trend destinato a crescere anche nel 2016.

Con riferimento all'analisi degli itinerari e degli scali scelti dalle compagnie, a fine 2015 Civitavecchia è stato il porto individuato come destinazione dal maggior numero di compagnie di crociera che fanno scalo nel nostro Paese (circa due terzi), seguito da Venezia e da Livorno.

I dati sono il frutto della proiezione effettuata sulle previsioni di 31 porti. La compagnia che ha fatto scalo nel maggior numero di porti (20) è stata Costa Crociere, seguita da Ponant e Thomson Cruises (19), Oceania Cruises (17) e Seadream Yacht Club (16).

In merito alle stime 2015 e alle previsioni 2016 relative all'andamento del fatturato degli agenti di viaggio che operano in Italia, l'edizione del 2015 di Italian Cruise Watch presentata a Civitavecchia mostra segnali di ottimismo.

Nel 2016 è infatti atteso un nuovo record storico del traffico crocieristico negli scali del nostro Paese, con 11,73 milioni di passeggeri movimentati (+6,2% sulle stime 2015) e oltre 5.100 toccate nave (+5,5%). Inoltre, per la prima volta, 5 scali nello stesso anno saranno sopra la soglia del milione di passeggeri movimentati (Civitavecchia, Venezia, Napoli, Genova e Savona).

Per quanto riguarda gli investimenti, il report evidenzia come, per il triennio 2016-2018, il 60% degli scali preveda di riservare ancora numerose risorse per le infrastrutture.

Circa il 76% degli intervistati stima a fine anno una stabilità o un incremento del proprio giro di affari, percentuale che nelle previsioni 2016 sale di circa 8 punti, attestandosi intorno all'85%.

1.4.3. UN MERCATO EMERGENTE: L'ASIA

Nel corso degli anni si sta sviluppando il settore della crocieristica - e di conseguenza della cantieristica - anche in Asia grazie all'appena avvenuta introduzione del "prodotto crociera" nel loro mercato.

Se si guarda nel passato, sotto il profilo storico, le prime crociere in questi mari risalgono al 1980, ma senza successo.

Dalle statistiche fatte da Cruise Shipping Asia 2011⁴⁰ vediamo che solo lo 0,05% su un totale di 3,5 miliardi di persone ha fatto un viaggio in crociera, mentre gli stessi dati in America riportano il 3,4% su 330 milioni di persone e in Europa l'11% su 550 milioni di persone.

Si può affermare che una delle motivazioni per cui in Asia sia molto difficoltoso lo sviluppo dell'industria crocieristica è la presenza di moltissime culture, idiomi e modi di viaggiare differenti, incongruenti tra loro.

Altro fattore che rallenta il processo in questione è che, seppur in Asia ci siano 900 milioni di persone facenti parte del ceto medio-alto, c'è scarsa informazione sul prodotto crocieristico.

Comunque, grandi case come Royal Caribbean e Carnival stanno prestando sempre più interesse sui porti della Cina, che rappresentano un elemento strategico per il turismo di massa⁴¹.

Negli ultimi anni anche l'India ha cercato di entrare in questo mercato emergente; dagli studi di Seatrade Cruise Review⁴² si nota come questo paese stia iniziando ad investire nelle varie attrezzature di supporto, soprattutto sulla costa orientale del paese.

⁴⁰ **Cruise Shipping Asia** è la più grande conferenza mondiale sul tema dell'industria crocieristica in Asia. L'evento in questione si è tenuto a Singapore il 16-18 novembre 2011 con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di un'industria del mare anche in questo paese, focalizzandosi su Asia Pacifico, Cina e India. Un secondo evento è stato programmato il 17- 19 ottobre 2012. Fonte: "Cruise Shipping Asia", <http://www.cruiseshippingasia.com/about-us>, 23-11-2011.

⁴¹ MINUSSI L., *Asia Pacific ready to go cruising*, in "Euromonitor International", 2010, 28 Settembre.

⁴² **Seatrade Cruise Review** è la prima rivista trimestrale mondiale sulle varie informazioni dei viaggi in crociera con continui approfondimenti sullo sviluppo, innovazioni e personalità del settore. Al suo interno comprende le statistiche di settore, gli elenchi e le liste delle flotte di ogni compagnia crocieristica, recensione sulle nuove navi varate, ultime novità su ristrutturazioni e refitting.

La Star Cruises è da sempre il marchio predominante sul mercato crocieristico asiatico ed ultimamente sta allargando i suoi orizzonti anche verso l'India, scegliendo come home port stagionale Mumbai per la nuova nave SuperStar Libra.

CLIA's 2014 Asia Cruise Trends Study dimostra quanto detto. Tra il 2013 e il 2015, il numero delle navi schierate in Asia è cresciuto ad un tasso annuo del 10%, e il volume di crociere e viaggi all'interno e attraverso l'Asia è aumentato dell'11%. La capacità passeggeri è aumentata del 20%. *"L'Asia è un ottimo esempio di opportunità di crescita del settore delle crociere"*, ha detto D'Aoust. *"L'industria crocieristica sta portando più visite da crociera in Asia e il volume di croceristi provenienti da questo continente per il turismo crocieristico in tutto il mondo è quasi raddoppiato dal 2012."*

Nel 2015, 52 navi hanno fornito circa 1.065 crociere e viaggi in Asia, con una capacità di 2,17 milioni di ospiti.

La ricerca di CLIA dimostra che la Cina è il principale motore di crescita dei passeggeri in Asia, aggiungendo più di 480.000 viaggiatori da crociera dal 2012 - un tasso di crescita annuo quasi dell'80%; nel 2014, la Cina rappresentava quasi la metà del volume di passeggeri asiatici⁴³.

Al fine di incrementare lo sviluppo dell'industria crocieristica, si individuano tre obiettivi fondamentali da raggiungere sotto il profilo infrastrutturale: il primo è riuscire a costruire maggiori collegamenti tra i vari home port, il secondo deve essere un ridimensionamento dei porti regionali per l'accoglienza delle nuove navi sempre più grandi, il terzo è comprendere le necessità dei passeggeri e migliorare i servizi aeroportuali, soprattutto per le crociere che offrono il pacchetto fly&cruise.

⁴³ CLIA (a cura di), *Global demand for cruising surpasses 22 million passengers, increasing 68 percent in ten years*, CLIA's press release global economic contribution 2015.

CAPITOLO II

DESTINAZIONE TURISTICA: determinanti “geografiche” del flusso crocieristico

Fin dall’antica Grecia, il viaggio era concepito come uno spostamento da un luogo d’origine ad uno di destinazione ed era rivolto a soddisfare gli obiettivi del turista quali il riposo, la scoperta di nuove emozioni, l’uscita dalla routine quotidiana e l’arricchimento culturale. Partendo da questa premessa, l’itinerario si configura come uno degli elementi fondamentali nella creazione di un prodotto turistico, perché lo caratterizza, lo diversifica e, prima ancora di iniziare il viaggio, rappresenta la sintesi dell’esperienza turistica che viene offerta al potenziale cliente.

Rispetto al passato in cui la scelta della vacanza era limitata ad esclusivi luoghi ed a precisi momenti dell’anno, al giorno d’oggi il “fare crociera” rappresenta la nuova tipologia di vacanza che meglio si addice ai voleri e alle preferenze personali e una destagionalizzazione del flusso turistico, con un’origine ed una destinazione “centrale” ad alta accessibilità, ossia in un porto che abbia un’organizzazione e infrastrutture tali da accogliere efficacemente grandi imbarcazioni.⁴⁴

2.1. PROSPETTIVE DEL DESTINATION MANAGEMENT

Il settore crocieristico possiede aree d’interesse piuttosto vaste, che si sono differenziate nel tempo, anche a seguito di una campagna di investimenti che le compagnie hanno fatto, puntando su alcune destinazioni scelte per la presenza delle infrastrutture, oltretutto per le loro peculiari condizioni sociali, politiche ed economiche.

A differenza di quanto avviene per altre imbarcazioni, nel caso delle navi da crociera le destinazioni non costituiscono solo una risorsa per il loro mantenimento, piuttosto rappresentano dei

⁴⁴ GRANDI S., SALA A.M. (a cura di), *Cruise Tourism: challenges and opportunities for coastal regional development. The Caribbean case of the West Indies*, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), 2006, pag. 10.

veri punti di arrivo che devono essere in grado di ‘accogliere’, anche con servizi minimi, i passeggeri in visita.

Compito del *destination management* è quello di promuovere e di organizzare gli elementi presenti sul territorio, affinché confluiscono in un’offerta turistica in grado di competere nel mercato. Gli ambiti di azione sono piuttosto diversi: implementazione di forme differenti di sostenibilità nei comportamenti adottati e/o da adottare; valutazione dell’impatto del turismo sul territorio; definizione dell’immagine della destinazione, ritenuta elemento intangibile ma fondamentale per comunicare il valore aggiunto della località.

Tali aspetti appaiono rilevanti per le portualità turistiche, considerate porte di accesso per la scoperta e l’esplorazione di località circostanti, raggiungibili attraverso le escursioni, nella consapevolezza che i flussi crocieristici rappresentano un’opportunità per lo sviluppo competitivo e sostenibile del territorio pertinente il porto. La competitività e la performance di un territorio prende vita dall’interazione di più componenti, gestite e coordinate da soggetti diversi, che individuano in tali elementi risorse specifiche ed opportunità da spingere come leve strumentali per una posizione di vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni. Tale vantaggio dipende dalla capacità dell’area di giungere alla creazione e/o all’acquisizione di fattori di natura materiale e immateriale necessari ad alimentare le proprie competenze distintive, nonché dalla possibilità di un loro profittevole sfruttamento al fine di realizzare circoli virtuosi in grado di potenziare il territorio⁴⁵. Tale risulta essere, in effetti, la finalità principale delle politiche di marketing in ottica territoriale⁴⁶ che, attraverso il consolidamento delle relazioni tra tutti gli stakeholder⁴⁷ del territorio, rendono

⁴⁵ ABBATE T., CAPPELLO G., RECUPERO A. (a cura di), *Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale*, Università degli studi di Messina, 2011, pagg. 6-8.

⁴⁶ CAROLI M. G. (a cura di), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, 2006. SICCA L. *Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in Bellini N. (a cura di), *Il Marketing Territoriale: Sfide per l’Italia nella nuova economia*, 2000, Franco Angeli

⁴⁷ Lo stakeholder viene definito come “un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa”. È possibile effettuare una distinzione in stakeholder “primari” e stakeholder “secondari”. Con i primi, ci si riferisce a coloro che sono fortemente coinvolti nell’attività, senza la cui partecipazione continua l’impresa non potrebbe sopravvivere; si tratta, nella maggior parte dei casi, di stakeholder privati (azionisti investitori, dipendenti, clienti, fornitori) e di stakeholder pubblici (governi, comunità, etc.), con i quali l’impresa stabilisce dei rapporti di forte dipendenza. I secondi, invece, gli stakeholder “secondari”, sono coloro che

possibile l'attrattività delle risorse, la promozione dello sviluppo, la valorizzazione delle caratteristiche di unicità e di inimitabilità locali nell'ottica di una gestione strategica dell'area come meta turistica, ossia come sito in grado di attrarre in maniera autonoma flussi di domanda e, al contempo, favorire gli investimenti provenienti dall'esterno.

In ambito accademico, il concetto di "destinazione" sta alimentando un ampio dibattito basato sul valore di due diversi approcci. Il primo approccio assume un'ottica *demand side*⁴⁸, ed esprime un giudizio sulla destinazione in base alla presenza di fattori di tipo push, cioè quelli che trovano riscontro nelle esigenze della domanda e possono riferirsi a tutto ciò che promette il territorio, incontrando le richieste dei vari segmenti turistici.

Il secondo approccio è *supply oriented*⁴⁹, per cui il focus è imperniato sull'offerta turistica, ovvero sulla capacità di pianificare tutte le attività e le attrattività insistenti sul territorio al fine di giungere alla realizzazione di un definito "prodotto" turistico attraverso l'articolazione e la gestione - in prospettiva manageriale - dei fattori di tipo pull, impiegati per attirare la domanda turistica.

2.2. ITINERARI E ROTTE CROCIERISTICHE

I fattori fondamentali che intervengono, dal punto di vista geografico, nella scelta delle rotte sono:

influenzano o sono influenzati dall'impresa: non sono impegnati in transazioni ma possono, comunque, creare un danno all'impresa, interferendo con alcune sue attività.

CLARKSON M. B. E., *Un framework degli stakeholder per analizzare e valutare le performance sociali dell'impresa, Teoria degli stakeholder*, in Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), Franco Angeli, 2007.

⁴⁸ PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, 2000. KELLER P., *Le organizzazioni turistiche nazionali ad una svolta*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, 2000. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, 2005. BIEGER T., *Destination management e finanziamenti*, in Pechlaner H., Weiermair K., (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, 2000. BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, 2000, n. 21, pagg. 97-116.

⁴⁹ RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, 1995. TAMMA M., *Prodotti e sistemi*, in Rispoli M. (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, 2001. FRANCH M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, 2002. BRUNETTI F., *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, 2002.

- condizioni meteo-marittime mediamente di calma prevalente, in rapporto al periodo di attività e ai caratteri dominanti dei bacini marittimi attraversati;
- accessibilità degli scali intermedi sul piano delle dotazioni portuali (pescaggio, attrezzature, servizi);
- caratterizzazione del retroterra di prossimità in funzione di elementi di rilevanza turistica e di accessibilità relazionale.

Ovviamente queste condizioni rappresentano le basi a cui devono legarsi altre caratteristiche possedute dagli scali, individuati lungo la rotta di percorrenza navale, in ragione dell'offerta turistica, insieme a numerosi altri fattori di natura aziendale, politica, sociale, tra i quali si annoverano:

- la caratterizzazione del prodotto turistico specifico (tema del percorso, mode, ecc.);
- disponibilità di caratteri culturali, ambientali e socio-economici di interesse turistico;
- caratteri climatici, ambientali e di stabilità geopolitica del territorio;
- convenienza economica per l'operatore (costi d'attracco, incentivi economici e fiscali, etc.)
- disponibilità di servizi tecnici a terra (fornitura di alimenti freschi, acqua, gestione rifiuti, rifornimento carburante, possibilità di attracco al molo, etc.)

Le aree di maggior concentrazione delle attività crocieristiche risultano essere quelle in cui maggiore è il periodo di tempo definito da condizioni meteo-marine favorevoli. In tal modo si spiega come le aree in cui si svolge maggiormente l'attività crocieristica siano quelle dei bacini posti a latitudini intertropicali, ossia i Caraibi e il Mediterraneo.

Charlier e McCalla, due studiosi accademici, hanno sottolineato come il riposizionamento delle navi da un'area all'altra rappresenti uno degli elementi chiave del successo finanziario del crocierismo, oltre a costituire una peculiarità unica nell'industria turistica. In generale si possono osservare due stagioni di picco, della durata di 4 mesi: da dicembre a marzo e da giugno a

settembre. A cavallo di queste due stagioni avviene il riposizionamento di molte navi da un'area crocieristica regionale all'altra.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica dell'offerta nella zona nordamericana, si può osservare che la costa atlantica, con Caraibi e Bahamas al primo posto, concentra la quantità maggiore di crociere su base annuale, al contrario della costa pacifica, in particolare l'Alaska, a maggiore concentrazione stagionale. Esistono poi ulteriori eccezioni e casi particolari, determinati dalle peculiari condizioni climatiche di alcune sotto aree: è il caso della cosiddetta "estate di San Martino" che rende alcune destinazioni come il New England o il Canada orientale mete predilette del crocierismo da settembre a ottobre.

Come il Nord America anche l'Europa annovera un'offerta crocieristica stagionale e una su base annuale. Quest'ultima si concentra prevalentemente nel Mediterraneo e nel Mar Nero, mentre quella stagionale si concentra nel nord-est europeo, da Gibilterra al Baltico. Il Mare Nostrum presenta una stagione particolarmente prolungata per le crociere con base annuale, da aprile a novembre, con una sensibile diminuzione durante i mesi invernali. Le condizioni climatiche del Nord Europa, invece, rendono la stagione crocieristica più breve con un inizio precoce in primavera e un picco a metà estate, per sfruttare le condizioni meteo favorevoli, dato che durante l'inverno nell'Europa settentrionale si effettuano solo delle minicrociere della durata di uno o due notti⁵⁰. Il riposizionamento della maggior parte delle navi, dal Mediterraneo al Nord Europa, avviene due volte l'anno, con due direttrici: verso il nord da metà primavera e verso sud dopo la stagione estiva.

Esiste, infine, una quota di mercato dislocata in aree geografiche molto diverse e lontane fra loro che però vengono spesso accomunate, perché la loro quota di offerta è molto bassa rispetto a quelle occidentali e la loro stagionalità è molto simile. Le aree geografiche di cui si compone questa

⁵⁰ CHARLIER, J. J.; MACCALLA, R. J., *A Geographical Overview of the World Cruise Market and its Seasonal Complementarities in «Cruise Ship Tourism»*, in Dowling R. K. (a cura di), "Cruise Ship Tourism", Cabi International, 2006, pagg. 18-30.

fetta di mercato sono il Sud Est asiatico, l'estremo Oriente, l'Australia, le Hawaii, Sud America e Antartide.⁵¹

2.2.1. CARAIBI, PICCOLE ANTILLE E ALASKA

L'America è il mercato in assoluto più grande, perché è geograficamente favorita da due grandi coste che offrono appetibili offerte per partenze con condizioni meteo sempre favorevoli.

Tradizionalmente tra le mete più ambite dai turisti alla ricerca di un'esperienza di mare, (indicato con SSS "Sun, Sand, Sea") vi sono senz'altro i Caraibi, ovvero l'arcipelago di isole che si allunga dal Sud della Florida fino alla parte settentrionale del Sudamerica e includendo, per ragioni turistiche, il Messico (area di Cancun), il Belize, il Suriname e la Guyana (paesi membri del Caribbean Tourism Organization).

L'area delle Piccole Antille, che si estende dalle Isole Vergini fino all'arcipelago delle cosiddette isole ABC (Aruba, Bonarie e Curacao), comprendendo anche Trinidad, Tobago e Barbados, è caratterizzata da un insieme di piccole isole, spesso stati indipendenti o con legami con la Francia, l'Olanda, il Regno Unito o gli Stati Uniti.

Il percorso crocieristico permette di rendere visibile ad un vasto pubblico l'area, per chi è interessato a paesaggi naturali suggestivi e ad una cultura locale ancora molto legata alle tradizioni.

In particolare, si caratterizzano due tipologie di crociere: quella proposta dalle grandi navi con una capacità di trasporto attorno alle 2000 persone e le cosiddette piccole crociere (navi di circa 200 passeggeri). I cruise operator hanno il campo di azione fortemente condizionato dalla conformazione geografica del territorio che non consente spesso l'attracco alle grandi navi. Da un punto di vista finanziario, un'influenza significativa sulla scelta dell'isola di attracco può dipendere dalle tasse portuali e dagli accordi stipulati con le autorità locali. Questo strumento di politica è

⁵¹ GRANDI S., SALA A.M. (a cura di), *Cruise Tourism: challenges and opportunities for coastal regional development. The Caribbean case of the West Indies*, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), 2006, pag. 11. D'APONTE V., *Le determinanti geografiche del flusso crocieristico* in *Turismo crocieristico*, Università degli Studi di Napoli "Parthenope", 2011.

particolarmente utilizzato dai governi caraibici e di fatto crea una concorrenza tra le isole che tendono spesso o a massimizzare il flusso finanziario legato alle tasse portuali o a minimizzare le tasse per rendere più appetibile la propria destinazione e quindi incrementare la spesa turistica nel proprio territorio.

Osservando l'offerta degli itinerari forniti delle più grandi compagnie operanti nella regione è possibile notare come durino dai sei giorni alle due settimane e prevedano mediamente dai quattro agli otto scali intermedi; l'itinerario è descritto come un "*short haul, fast turn-around*".

Le crociere spesso effettuano un tour, con partenza e arrivo nello stesso porto, in particolare quelli del sud degli Stati Uniti (Miami, Fort Lauderdale, Port Everglades, Houston, Orlando e Baltimora). St. Juan (Porto Rico) è la partenza più frequente quando il tour è focalizzato nelle Piccole Antille; St. Thomas nelle Isole Vergini americane, Barbados, Martinica, Guadalupa sono altri porti rilevanti.

La tipologia di itinerario proposto più frequentemente è quello misto, soprattutto per le grandi navi, ovvero vengono toccate varie tipologie di isole, con caratteristiche complementari, così da soddisfare un vasto target di turisti. Solitamente queste crociere prevedono una tappa nelle maggiori Isole Vergini americane caratterizzate da un turismo ricco di strutture ricettive, intrattenimento e una forte vocazione all'offerta di shopping duty-free.

Altre tappe sono invece in isole caratterizzate da uno sviluppo turistico più moderato e paesaggi ed ambienti meno antropizzati.

Nell'offerta turistica esistono eccezioni più sofisticate, come l'itinerario delle "isole delle spezie" oppure quello delle "meraviglie delle Antille" indicando così le isole con gli ambienti ed i paesaggi più suggestivi.

Anche in Alaska troviamo la stessa tipologia d'itinerario, con la differenza che qui si trovano ben due home port: Vancouver, nella Columbia britannica, o Skagway, nel Nord. I passeggeri godono del bellissimo scenario delle montagne che s'innalzano maestose, con fermate in molte città costiere per escursioni e shopping. Con un minimo di tre grandi navi al giorno che passano per tutta

l'estate (un minimo di 6.000 visitatori), questi paesi cercano d'incrementare il più possibile gli introiti offrendo numerosi servizi, come brevi escursioni, tour per Kayak, voli in elicottero per vedere i ghiacciai, pasti a base di salmone preparati dai nativi americani, e così via⁵².

2.2.2. IL MEDIO-ORIENTE E SUD-EST ASIATICO

Di recente l'Asia Orientale ha assunto un ruolo decisivo nelle scelte dei nuovi itinerari delle compagnie crocieristiche, soprattutto per le crociere di lusso.

Si sono dovute affrontare difficoltà riguardanti l'iter burocratico ferreo per i visti, la nuova progettazione di tutti quei porti che dovrebbero accogliere le grandi navi e un rinnovo dei servizi di trasporto per gli ospiti che vogliono visitare nuovi paesaggi.

Recentemente il settore crocieristico nel Sud Est Asiatico ha assunto due sfaccettature opposte. La prima è costituita da crociere di breve durata, solitamente una settimana, con itinerario all'interno della zona interessata proposto dalle compagnie locali, ad esempio la China Sea Cruises che fa spola tra Cina e Vietnam, la seconda da crociere pensate e proposte più per Europa, Australia, USA, Nuova Zelanda, offerte da compagnie occidentali. Singapore è la principale destinazione asiatica e nono home port al mondo per dimensione, e assieme a Malesia e Thailandia, il presidente di Star Cruise ha parlato di "Caraibi d'Oriente" o "Caraibi Asiatici" sia per le somiglianze climatiche sia per le future potenzialità di sviluppo.

Grazie agli interventi alle infrastrutture e ai relativi servizi, il Medio Oriente è riuscito a divenire parte integrante del mondo delle crociere.

All'interno di questa area ci sono le compagnie più importanti, tra cui la Costa Crociere con l'offerta di itinerari nel Golfo Persico, e la Royal Caribbean Cruises assieme a MSC Crociere. Durante la stagione invernale, protagonista indiscussa è la città di Dubai con il maggior porto turistico del Medio Oriente, Port Rashad. Sia il Department of Tourism and Commerce Marketing

⁵² GRANDI S., SALA A.M. (a cura di), *Cruise Tourism: challenges and opportunities for coastal regional development. The Caribbean case of the West Indies*, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), 2006, pagg. 13, 20-25.

di Dubai (DTCM), sia Abu Dhabi Tourism Authority (ADTA) hanno confermato che l'industria crocieristica rappresenta uno dei cinque punti strategici per gli Emirati per la soddisfazione dei passeggeri.

Sono tanti gli esempi del crescente interesse per queste aree: la compagnia Royal Caribbean con la Rhapsody of the Seas offre due tipologie di vacanze con quattro diversi itinerari, la prima focalizzata sul passeggero europeo e nordamericano, la seconda sul mercato asiatico. Le crociere brevi tra Singapore, Hong Kong e Shanghai sono destinate ai clienti asiatici, mentre ai clienti europei e nordamericani vengono proposti ben tre differenti itinerari di 12 giorni con partenza da Singapore e la possibilità di 200 tipologie di escursioni; la compagnia Holland America ogni anno aggiunge 15-20 nuovi porti dentro gli itinerari asiatici; Costa Crociere, prima compagnia al mondo ad aver costruito ad Hong Kong il Costa Cruise Asia Pacific Office, ufficio regionale punto di riferimento della compagnia nell'area asiatica, propone due tipologie di viaggio, la prima – per il mercato locale - di durata inferiore ad una settimana, la seconda – per una clientela internazionale - di 7-14 giorni; la Star Cruise, prima in assoluto ad offrire le short cruise destination-intensive⁵³, con vasta gamma di servizi a bordo rivolti principalmente alle famiglie, ha home port a Singapore, Hong Kong, Cina e Taiwan, Thailandia e Malesia.

2.2.3. IL MEDITERRANEO

Dal punto di vista geografico il Mediterraneo, con le sue caratteristiche, si presta perfettamente al fare crociera: la sua collocazione, un bacino quasi completamente chiuso, protetto dalle forti correnti oceaniche, ne consente una buona e sicura navigazione. Anche il fattore climatico svolge un ruolo importante: un clima temperato e mite, caldo per buona parte dell'anno, consente di pianificare la navigazione per almeno otto mesi l'anno, periodo che può protrarsi ulteriormente nelle aree più a sud, verso le coste dell'Africa e nel Mar Egeo. Inoltre il Mediterraneo, culla della

⁵³ Queste tipologie di crociere vengono definite così perché sono crociere di breve durata, ma ricche nell'itinerario proposto, le quali permettono ai passeggeri di visitare una vasta gamma di luoghi diversi.

civiltà europea, è una terra ricca di risorse culturali, storiche ed artistiche che sono fattori determinanti nella costruzione di un itinerario crocieristico.

La stabilità politica è un aspetto contrastante nel Mediterraneo, in quanto all'equilibrio politico della parte occidentale si contrappone la parte orientale maggiormente soggetta a crisi e conflitti bellici, che potrebbero minare la sicurezza della navigazione in quell'area.

Dal punto di vista geomorfologico, l'area si presenta ricca in quanto circondata dalle coste di due continenti e disseminata da più di un centinaio di isole, caratteristiche che consentono di arricchire l'offerta di viaggio.

Infine, altro elemento significativo è la dotazione infrastrutturale. Infatti, si rilevano numerose realtà portuali situate in posizioni strategiche rispetto alle risorse e alle attrazioni.

Consultando le fonti di G. P. Wild International, MedCruise e le proposte dei principali cruise operator è possibile suddividere il Mediterraneo in sei sotto-aree:

Mediterraneo Occidentale: qui gli itinerari delle navi toccano la costa della Spagna, lo Stretto di Gibilterra, le Canarie.

Mediterraneo Centro-Occidentale: definito così perché le direzioni proposte vanno sia verso l'area del Tirreno che verso la costa spagnola, dove in alcuni casi si raggiunge lo Stretto di Gibilterra. Inoltre, ci sono delle rotte secondarie verso il Mar Tirreno e le coste dell'Italia e della Tunisia.

Mediterraneo Centro-Orientale: qui gli itinerari effettuati dalle navi da crociera percorrono l'Est per arrivare nella parte Ovest della nostra penisola o attraverso il Mediterraneo Occidentale oppure risalendo il cosiddetto corridoio Adriatico.

Mediterraneo Orientale: gli itinerari in crociera partono dall'Adriatico per andare verso l'Egeo, Egitto o Turchia.

Mar Egeo: qui si collocano gli itinerari che hanno come destinazione il Mar Egeo stesso e vengono denominati autoreferenziali perché, una volta arrivati a destinazione, ivi ci rimangono.

Trans-Mediterraneo: il nome deriva dal fatto che gli itinerari proposti hanno una combinazione di vari percorsi sopra elencati ed attraversano almeno due delle sotto-aree. Stiamo parlando di crociere “*around the world*” e trans-atlantiche⁵⁴.

2.2.4. LA SICILIA: DESTINAZIONE SEMPRE PIU’ AMBITA TRA LE GRANDI COMPAGNIE

La Sicilia, non solo per la posizione strategica che occupa nel Mediterraneo, ma anche per il ricco patrimonio storico, artistico e paesaggistico che la contraddistingue, possiede tutti i requisiti per candidarsi a diventare, dal punto di vista logistico, una piattaforma all’avanguardia per le infrastrutture portuali dedicate al crocierismo. Questo scenario sarà realizzabile solo creando nuovi home port e prolungando in tal modo i tempi di permanenza delle navi da crociera nei porti.

A livello europeo, la Sicilia, dopo le Baleari, è la seconda isola mediterranea in termini di flussi crocieristi, con uno scarto percentuale del 30% a favore delle isole spagnole, mentre a livello nazionale, tra le regioni del Mezzogiorno è la prima in termini di crocieristi in transito; tuttavia, le infrastrutture portuali registrano volumi di movimento crocieristico differente, spaziando da porti ben consolidati a livello internazionale, quali Palermo e Messina, a porti in fase di espansione.

Gli effetti apportati dal crocierismo all’interno di un contesto insulare, quale quello della Sicilia, risultano amplificati, poiché le isole vivono una realtà economica essenzialmente fondata sul turismo, all’interno della quale tale settore costituisce un elemento non solo diversificante ma soprattutto destagionalizzante. Praticato, infatti, in quasi tutti i mesi dell’anno, il turismo da crociera consente l’arrivo di turisti nelle città interessate generando effetti economici diretti riconducibili alla spesa turistica.

Le attuali tendenze della domanda crocieristica inducono i cruise operator a scegliere le isole quali tappe della crociera, sebbene caratterizzate soprattutto dalla presenza di port of call. I turisti

⁵⁴ FRAU F. (a cura di), *Un settore che non conosce crisi: l’industria crocieristica e il suo sviluppo nella città di Cagliari*, Università degli Studi di Cagliari, 2011, pagg. 36-37.

che approdano in un'isola preferiscono muoversi in maniera indipendente, cercando di scoprire l'autenticità del luogo visitato. Ciò consente di valorizzare le produzioni locali, enogastronomiche e culturali, favorendo l'interesse degli escursionisti alla conoscenza ed alla fruizione delle tipicità del luogo, limitando la presenza marchi internazionali ed aumentando le possibilità di spesa per passeggero.

Tutti i porti siciliani sono interessati da flussi crocieristici che transitano e che danno vita a terra a movimenti escursionistici, distinguibili in tre macro-categorie:

- l'escursionista programmato;
- il visitatore indipendente;
- il crocierista che non scende dalla nave.

Le prime due tipologie esercitano sul territorio che visitano impatti economici differenti, connessi alla spesa turistica, mentre l'ultima categoria non ha effetti economici diretti sui paesi visitati ed è costituita da una percentuale irrilevante.

Gli escursionisti programmati costituiscono il 64% della domanda totale.

Il visitatore indipendente è colui che preferisce visitare la città in modo autonomo entrando direttamente a contatto con l'ambiente di destinazione.

A metà tra le due tipologie si colloca il crocierista che partecipa alle escursioni di mezza giornata, che fruisce di visite organizzate a breve o a brevissimo raggio e dedica la seconda metà dell'escursione allo shopping libero.

I turisti che invece rimangono a bordo delle navi costituiscono in media il 5% in ogni destinazione/porto.

L'escursionismo da crociera, rispetto alle altre tipologie di flussi che interessano la Sicilia, presenta una distribuzione stagionale più omogenea ed estesa da Aprile a Novembre, interessando località costiere, i cui picchi stagionali si concentrano nei mesi estivi⁵⁵.

⁵⁵ OTIE (Osservatorio del turismo delle Isole Europee), CAMPISI M. C. (a cura di), *ECONOMIA DEL TURISMO IN SICILIA*, *FILIERA 1: Turismo Crocieristico*, CONFERSERCENTI Siciliana, 2011., pagg 5, 10-11, 16-17.

2.3. IL RUOLO DEI PORTI NEL DESTINATION MANAGEMENT

I porti turistici possono svolgere *un ruolo significativo sui flussi turistici verso una destination, sia in termini quantitativi che qualitativi, a livello nazionale ed internazionale, con particolare riferimento, appunto, al traffico crocieristico*⁵⁶.

Rispetto al concetto originario di porto, col tempo, e soprattutto con l'aumentare della domanda crocieristica, si sono venuti a creare diversi tipi di porto, ognuno con caratteristiche ed esigenze proprie: *i porti utilizzati per il semplice scalo, i porti come centri di servizi e i porti che entrano a far parte del contesto turistico di una destination*⁵⁷.

La gestione portuale richiede pertanto una serie di attività complesse e interrelate, risultato di forme di cooperazione tra i diversi attori portuali che operano nel business delle crociere (Autorità Portuale, soggetti economici, Istituzioni locali, altri soggetti pubblici e privati, etc.) e che hanno l'obiettivo comune di creare valore per il crocierista, attivando un indotto commerciale e turistico per il territorio in cui è situato il porto⁵⁸.

I porti turistici, oggi, hanno quindi assunto un ruolo diverso rispetto al passato: *non sono più, infatti, semplici aree di concentrazione di attività materiali legate alla trasformazione industriale ma dei "gateway" di sistemi territoriali*⁵⁹.

L'attività crocieristica portuale, oggi, viene definita come un business molto redditizio, grazie alle elevate tariffe fissate per l'accoglimento di una nave da crociera all'interno degli spazi portuali, di gran lunga superiori a quelle previste per le altre tipologie di navi; alcuni porti crocieristici prevedono il pagamento di tariffe proporzionali al numero dei passeggeri che utilizzano il terminal per l'imbarco sulla nave da crociera.

⁵⁶ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 81-87. DELLA CORTE V., *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, EGEA, 2008.

⁵⁷ TOTÀRO E., *Il Sistema dei porti turistici*, Rce Edizioni Libri, 2004.

⁵⁸ PENCO L., *Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico*, in "Economia e diritto del terziario", Franco Angeli, 2001, n. 3.

⁵⁹ SORIANI S., *Porti, città e territorio costiero. Le dinamiche della sostenibilità*, Il Mulino, 2002.

Le funzioni che il porto è chiamato a svolgere sono molteplici, a seconda che si tratti di un home port o di un port of call.

L'home port svolge una serie di attività volte a soddisfare bisogni legati a problemi logistici:

- l'accesso dei passeggeri al porto mediante l'integrazione con le principali reti di trasporto presenti sul territorio;
- l'organizzazione dei flussi di imbarco e di sbarco dei passeggeri e dei relativi bagagli;
- la predisposizione per una serie di servizi di rifornimento per preparare la nave ad una nuova crociera.

Il port of call, invece, svolge una funzione maggiormente legata ai bisogni turistici, in quanto consente l'accesso alle mete che hanno motivato la scelta di quella determinata località per le operazioni di scalo. Inoltre, ha il compito di rifornire la nave di tutti quei servizi di cui necessita per la ripresa ed il completamento della crociera.

Rispetto a queste due diverse realtà portuali, si deve pensare a due forme diverse di gestione portuale. Se ci si trova a dover gestire un porto che svolge una funzione di home port, sarà indispensabile organizzare una serie di terminal crocieristici, in grado di assolvere, il più velocemente possibile, alle operazioni di imbarco e sbarco dei passeggeri.

Nella gestione di un port of call, invece, ha priorità differenti: in primo luogo, l'organizzazione ed il coordinamento di un sistema che coinvolge tutti gli attori che entrano a far parte della filiera crocieristica; secondariamente, è importante che i collegamenti da/per i fattori di attrattività siano facilmente accessibili.

I principali criteri adottati dalle compagnie crocieristiche per scegliere i porti crocieristici come home port o port of call sono riconducibili a due fattori:

- di natura portuale;
- di natura extraportuale.

Quelli di **natura portuale** si riferiscono: alle caratteristiche strutturali e infrastrutturali di un porto crocieristico per l'accoglienza alle navi da crociera e ai crocieristi; alle politiche di marketing adottate dall'Autorità Portuale, inerenti alle tariffe e alla qualità del servizio erogato.

In tal senso, i porti crocieristici (in particolare gli home port) cercano di focalizzare i propri investimenti non solo verso la costruzione di adeguati terminal crociere in grado di determinare un vantaggio competitivo del porto rispetto ai porti concorrenti, ma anche verso soluzioni che accrescono l'offerta qualitativa dei servizi offerti alla nave e ai suoi passeggeri.

Quindi, questi fattori sono importanti in relazione all'operatività dell'area portuale ma non costituiscono, per questo, un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Spesso, però, anche per gli home port, la presenza di attrazioni locali può determinare, da parte dei crocieristi, una discreta affluenza prima o dopo la crociera.

I fattori di **natura extraportuale**, invece, hanno un forte legame con il territorio circostante, in quanto è la natura turistica della località a incidere fortemente sulla soddisfazione del crocierista.

In termini di scelte strategiche dei porti turistici, sono stati realizzati diversi investimenti per la realizzazione di una serie di strutture e infrastrutture necessarie ai fini dello sviluppo portuale:

- la costruzione di edifici utilizzati per i servizi relativi al settore crocieristico e ai passeggeri dei traghetti;
- la predisposizione di spazi adeguati al transito delle autovetture per le operazioni di imbarco e sbarco;
- il collegamento rapido del porto con le principali vie di comunicazione presenti sul territorio.

Malgrado ciò, spesso, però, le realtà portuali non sono riuscite a fronteggiare i repentini cambiamenti della domanda e a soddisfare le esigenze dei servizi richiesti a terra: i porti europei, infatti, paragonati ai principali porti americani, mostrano una serie di carenze strutturali legate alla dimensione delle aree portuali, alla varietà dei servizi di supporto ai crocieristi ed alla qualità percepita.

2.4. CONSEGUENZE DELL'INCREMENTO DEI FLUSSI

CROCIERISTICI: PRO E CONTRO

La produzione crocieristica ha attratto su di sé lo sguardo di molti operatori, amministratori pubblici, investitori e clienti grazie ad uno sviluppato dinamismo e a reali prospettive positive.

Si è sempre più convinti dell'importanza economica e sociale dell'industria crocieristica per l'Europa, infatti ha generato nel 2014 348.930 posti di lavoro totali. Questi includono dipendenti su navi da crociera, nelle sedi delle compagnie, nei tour operator, negli impianti di produzione che forniscono beni consumati sulle navi, nei cantieri navali, nelle agenzie pubblicitarie e negli alberghi che sono utilizzati dai passeggeri per i soggiorni collegati alla crociera. I posti di lavoro complessivi, generati dal turismo di crociera, hanno fruttato 10,75 miliardi di euro di fatturato.

Gli impatti economici diretti del settore delle crociere, che hanno raggiunto, nel 2014, i 16,6 miliardi di euro, sono derivati da una vasta gamma di attività, tra cui:

- servizi portuali e occupazione del settore crocieristico;
- trasporto di crocieristi dal loro luogo di residenza ai porti d'imbarco;
- commissioni di agenzie di viaggio;
- spesa per escursioni e soggiorni di crociera in città portuali europee;
- spesa dei passeggeri per beni al dettaglio nelle città portuali europee;
- acquisti di forniture da parte delle compagnie di crociera da imprese europee.

Altro elemento favorevole è stato il rinnovo del numero delle destinazioni, con una nota di rilievo per il Sud dell'Europa che ha maggiormente sofferto dell'onda economica negativa.

Per continuare la sua crescita l'industria crocieristica è chiamata ad affrontare alcune sfide importanti:

- la necessità di una continua innovazione di prodotto per far fronte alla varietà e continua evoluzione delle esigenze della clientela;

- una sempre maggior attenzione all'ambiente e alla sicurezza che il disastro della Concordia ha fatto emergere.

È importante anche osservare che, per le città portuali che aspirino ad inserirsi nelle rotte delle più importanti compagnie di crociera, la costruzione delle stazioni marittime e delle relative infrastrutture è una spesa considerevole, sostenuta, in buona parte, dalla comunità territoriale⁶⁰. Le strutture atte a permettere l'attracco delle imbarcazioni di maggiori dimensioni, in particolare, devono rispettare determinati standard di sicurezza e la loro costruzione richiede l'impiego di competenze specialistiche, e quindi un notevole investimento economico a fronte di ritorni economici non sempre garantiti. Non mancano, infatti, esempi di stazioni marittime di nuova costruzione rivelatesi inutilizzabili - per motivi tecnici o di sicurezza - da parte di alcune navi, oppure di improvvisi spostamenti dei flussi di traffico verso altre destinazioni che hanno lasciato di fatto inopere tali strutture⁶¹. È piuttosto frequente, inoltre, che i porti intenzionati ad entrare nel business crocieristico e ad attrarre i primi flussi di traffico passeggeri si ritrovino costretti a concedere particolari agevolazioni alle compagnie di crociera relativamente ai diritti di utilizzo delle strutture portuali e alle tariffe dei servizi messi a loro disposizione. Altri effetti collaterali riconducibili allo sviluppo del settore hanno a che fare con l'impatto ambientale delle imbarcazioni, soprattutto quelle di maggiore portata, e con i possibili rischi di alterazione degli ecosistemi marini⁶², nonché con i problemi di congestionamento derivanti dall'afflusso di migliaia di passeggeri nelle città portuali⁶³.

⁶⁰ SEIDL A., GIULIANO F., PRATT L., CASTRO R., MAJANO A. M., *Cruise tourism and community economics in central America and the Caribbean: the case of Costa Rica*, working paper del Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development (CLACDS) di INCAE, 2005.

⁶¹ KLEIN R. A., *Cruising Without a Bruising-Cruise Tourism and The Maritimes*, Canadian Centre for Policy Alternatives CCPA, 2009.

⁶² LESTER J.A., WEEDEN C., *Stakeholders, the natural environment and the future of Caribbean cruise tourism*, in "International Journal of Tourism Research", 2004, vol. 6, pagg. 39-50.

⁶³ PINO G., AMATULLI C., PELUSO A. M., TOMACELLI C., GUIDO G., (a cura di), *Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo*, Università del Salento, 2012, pag. 375.

2.4.1. TURISMO DA CROCIERA COME OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO LOCALE

L'idea che il turismo da crociera possa contribuire allo sviluppo di un territorio suscita posizioni contrastanti tra gli studiosi del settore.

Da un lato si osserva, innanzitutto, che l'attuale tendenza delle maggiori compagnie di crociera a riprodurre all'interno delle loro imbarcazioni gli stessi servizi tipicamente offerti dai resort e da altre tipologie di strutture destinate allo svago e all'intrattenimento, come ad esempio centri commerciali, cinema, impianti sportivi, è indice della tendenza a concepire l'imbarcazione in sé come una meta turistica⁶⁴. Tale vastità di servizi può avere un effetto controproducente per le destinazioni che offrono analoghi servizi a terra, in quanto, avendo già a disposizione un'ampia varietà di mezzi d'intrattenimento, molti passeggeri non sono motivati a visitare la città portuale e le città meta di escursioni⁶⁵.

D'altra parte, si può ritenere che, per una città portuale e il suo entroterra, questo tipo di turismo rappresenti un'occasione d'inserimento nei circuiti turistici internazionali, nonché un'importante leva per guadagnare visibilità a livello mondiale⁶⁶. Inoltre, l'afflusso di passeggeri può rappresentare un'opportunità di profitto per la rete di operatori pubblici e privati delle città portuali e per quelli situati nei centri limitrofi aventi vocazione turistica. La predisposizione di opportuni servizi di accoglienza è, ad esempio, la prima modalità attraverso cui il sistema economico locale può trarre utilità dall'approdo delle navi da crociera. A livello mondiale, infatti, la maggior parte delle città portuali è dotata di terminal passeggeri di tipo polifunzionale utilizzabili non solo da parte dei crocieristi, ma anche da parte dei residenti e dei visitatori delle stesse città⁶⁷. Accanto ai

⁶⁴ SEIDL A., GIULIANO F., PRATT L., CASTRO R., MAJANO A. M., *Cruise tourism and community economics in central America and the Caribbean: the case of Costa Rica*, working paper del Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development (CLACDS) di INCAE, 2005.

⁶⁵ NILSSON, P. Å., *Cruise tourism and the new tourist: the need for a new typology?*, in Luck, M. (a cura di), *Nautical Tourism: Concepts and Issues*, Cognizant Communication Corp., 2007, pagg. 92-105.

⁶⁶ BRIDA J. G., ZAPATA AGUIRRE S., *The impacts of the cruise industry on tourism destinations*, atti della conferenza Sustainable Tourism as a Factor of Local Development, 2008, pagg. 7-9.

⁶⁷ RODRIGUE J. P., NOTTEBOOM T., *The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call*, atti della IAME 2012 Conference.

comuni servizi di ristorazione, assistenza sanitaria, ecc., tali terminal mettono a disposizione dell'utenza sale utilizzabili per conferenze, meeting, concerti, superfici di vendita al dettaglio e sono generalmente concepiti per diversi tipi di utilizzo. L'esistenza di un flusso di visitatori di cospicua entità che con cadenze più o meno regolari raggiunge una città portuale costituisce anche un importante incentivo alla rivitalizzazione del fronte portuale della stessa città e del suo centro storico⁶⁸. Il tessuto imprenditoriale locale può, infatti, tarare la propria offerta in base alle caratteristiche di questo particolare segmento di mercato introducendo prodotti e servizi ad hoc per i crocieristi.

Auspicalmente, la soddisfazione delle attese di questi utenti potrà tradursi, in un secondo momento, nel desiderio di visitare nuovamente le stesse destinazioni nella veste di turisti (piuttosto che di escursionisti) e nella diffusione del "passaparola" positivo.

Alla luce di queste considerazioni, è opportuno quindi correlare la sostenibilità per l'economia di un territorio del turismo da crociera con il livello di attrattività turistica di una destinazione, ovvero alla capacità di quest'ultima di attrarre dei flussi di turisti, garantendo loro la possibilità di fruire di adeguati servizi e delle risorse naturali, storiche e culturali esistenti nel territorio stesso⁶⁹.

2.4.2. TURISMO RESPONSABILE E SOSTENIBILITÀ

È opportuno evidenziare come lo sviluppo del settore crocieristico susciti attenzione sulla sostenibilità dello stesso per i luoghi che ne fruiscono. La sostenibilità è stata definita nel 1987 dalla Commissione di Brundtland (World Commission on Environment and Development) come "uno

⁶⁸ GRIFFIN T., HAYLLAR B., *Historic waterfronts as tourism precincts: an experiential perspective*, in "Tourism and Hospitality Research", 2006, vol. 7, n. 1, pagg. 3-16.

⁶⁹ KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I., *Marketing Places, Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, 2002. PINO G., AMATULLI C., PELUSO A.M., TOMACELLI C., GUIDO G., (a cura di), *Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo*, Università del Salento, 2012, pagg. 374-375.

sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze”⁷⁰.

La prima Conferenza Internazionale sul Responsible Tourism in Destination (RTD) ha concluso con la Capetown Declaration. Essa definì i compiti del turismo responsabile:

- ridurre al minimo i negativi impatti economici, ambientali, e sociali;
- generare maggiori vantaggi economici per le persone del luogo e migliorare il benessere delle comunità di accoglienza, migliorare le condizioni di lavoro e accesso all'industria;
- coinvolgere la popolazione locale nelle decisioni che riguardano la loro vite e opportunità di vita;
- dare contributi positivi alla conservazione del patrimonio naturale e culturale, per la manutenzione delle diversità del mondo;
- fornire esperienze più piacevoli ai turisti attraverso collegamenti più significativi con la gente, e una maggiore comprensione della cultura locale, le questioni sociali e ambientali;
- fornire l'accesso per le persone diversamente abili;
- mantenere sensibilità culturale, generando rispetto tra i turisti e ospiti, e la costruzione di orgoglio locale e la fiducia.

Nel 2014, CLIA e i suoi membri hanno implementato nuove politiche in materia di salute pubblica, gestione dei rifiuti e sicurezza antincendio, al fine di favorire l'eccellenza operativa, il comfort e la cura degli ospiti, e approcci sostenibili alla conservazione dell'ambiente.

Il turismo responsabile ha tre grandi aree di interesse: l'impatto del turismo sull'ambiente, l'equa distribuzione dei benefici economici per tutti i segmenti di un destinazione turistica, la drastica riduzione degli impatti socioculturali negativi. Queste tre aree vengono approfondite nei successivi paragrafi, allo scopo di dimostrare come i principi del turismo responsabile possono essere applicati al turismo da crociera.⁷¹

⁷⁰ WCED (World Commission on Environment and Development), *Our common future*, 1987.

2.4.2.1. PROBLEMI AMBIENTALI

Una nave produce diverse tipologie di rifiuti. Alcuni, come l'acqua oleosa di sentina, di zavorra, e le emissioni in atmosfera del combustibile, sono comuni alla maggior parte delle navi di lungo corso. Altri sono specifici per le navi da crociera, come i liquami e i rifiuti solidi, le acque grigie e le emissioni degli inceneritori⁷².

Particolarmente preoccupanti sono le emissioni atmosferiche prodotte dai motori delle navi da crociera, fonte evidente d'inquinamento. Uno studio, pubblicato nel 2007, ha riscontrato come il combustibile bunker in media posseda circa 2000 volte il contenuto di zolfo del combustibile diesel utilizzato da autobus, camion e automobili, e che una nave possa produrre più inquinamento da smog rispetto a quello prodotto da 350.000 vetture⁷³.

Alcuni governi hanno recentemente preso provvedimenti per limitare l'inquinamento dell'aria provocato dalle navi ponendo limiti nei valori di zolfo delle emissioni, nelle zone di controllo (Mar Baltico, Mare del Nord, Canale della Manica).

Una nave da crociera produce un grande volume di rifiuti solidi, compresi ingenti volumi di plastica, carta, legno, cartone, rifiuti alimentari, lattine, vetro. Si stima che nel 1990 ogni passeggero abbia generato 3,5 kg di rifiuti solidi al giorno⁷⁴. Negli ultimi anni si sta prestando maggiore attenzione alla tematica, e questo volume di rifiuti è stato ridotto quasi alla metà. Vetro e alluminio sono sempre tenuti a bordo e sbarcati a terra per il riciclaggio, ma solo quando l'itinerario include un porto adeguatamente attrezzato per la gestione e lo smaltimento dei rifiuti, altrimenti è scaricata in mare. Il cibo e altri rifiuti non inceneribili sono triturati o macerati e scaricati in mare ad oltre tre miglia dalla costa, come previsto dalle normative vigenti.

⁷¹ KLEIN R. A., *Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability*, in "Journal of Hospitality and Tourism Management", 2010, pag. 108.

⁷² COPELAND C., *Cruise ship pollution: Background, laws and regulations, and key issues*, Congressional Research Service, 2008. US Environmental Protection Agency, *Cruise ship discharge assessment report*, 2008.

⁷³ WAYMER K., *Ships' soot deadly, study shows*, in "Florida Today", 2007, edizione del 17 Novembre.

⁷⁴ HERZ M., DAVIS J., *Cruise control: A report on how cruise ships affect the marine environment*, The Ocean Conservancy, 2002.

Un altro fattore di rischio riguarda lo scarico involontario di materie plastiche. Secondo l'allegato V della convenzione MARPOL, gettare plastica nell'oceano è severamente vietato ovunque, in quanto le materie plastiche rappresentano un grave pericolo per l'ecosistema marino.

Rifiuti solidi e alcune materie plastiche vengono inceneriti a bordo, e la cenere risultante scaricata nell'oceano. Tuttavia, le ceneri possono contenere furani e diossine, entrambi cancerogeni⁷⁵, così come metalli pesanti e altri sottoprodotti tossici residui. Per questo motivo l'allegato V di MARPOL raccomanda, ma non richiede, che la cenere dall'incenerimento di alcune plastiche non venga scaricata in mare⁷⁶.

Nonostante anche il turismo terrestre produca rifiuti, i sistemi di trattamento degli stessi a bordo delle navi da crociera non sono adeguatamente efficaci dato lo spazio limitato a disposizione. Di conseguenza un'intensa attività di ricerca e sviluppo ha portato all'applicazione di numerosi strumenti tecnologicamente avanzati sulle navi da crociera per la gestione dei rifiuti⁷⁷. Gli *advanced wastewater treatment systems* (AWTS) sono stati inizialmente installati sulle navi impiegate in Alaska, dopo aver riscontrato come 79 campioni su 80 provenienti da navi da crociera fossero seriamente fuori norma e rappresentassero un fattore di rischio ambientale⁷⁸. Il maggior numero di violazioni riguardava eccessivi livelli di ammoniaca, nonché di rame, zinco, ossigeno biologico, coliformi fecali, PH, cloro, nickel, e solidi sospesi totali (TSS).

La Norwegian Cruise Line (NCL) ha attivato i sistemi AWTS su tutta la flotta entro il 2008, mentre solo una delle 22 navi della Carnival Cruise Lines è stata dotata di questa tecnologia⁷⁹. La Royal Caribbean International, nonostante le intenzioni di installare gli AWTS su tutte le sue navi

⁷⁵ KLEIN R. A., *Getting a grip on cruise ship pollution*, Friends of the Earth, 2009.

⁷⁶ US EPA, US Environmental Protection Agency, *Cruise ship discharge assessment report*, 2008.

⁷⁷ CLIA *issues environmental report*, in "Seatrade Insider News", 2010, edizione del 23 Settembre.

⁷⁸ KLEIN R. A., *Cruise ship blues: The underside of the cruise industry*, New Society, 2002.

⁷⁹ BRANNIGAN M., *Who uses advanced waste-removal technology?*, in "Miami Herald", 2008, edizione del 3 Febbraio.

dal 2008⁸⁰, all'inizio del 2010 aveva ancora 11 navi, quasi la metà della flotta, sprovviste di AWTS⁸¹.

Anche se le navi da crociera hanno ridotto il volume di rifiuti solidi e le compagnie stanno intensificando gli investimenti per migliorarne il trattamento, molto resta ancora da fare in questo campo⁸².

2.4.2.2. PROBLEMI ECONOMICI

I porti di scalo delle rotte crocieristiche, com'è stato ampiamente esposto nei precedenti paragrafi, traggono benefici economici sotto molteplici punti di vista, ma esistono anche degli aspetti negativi in questo ambito. Ad esempio, i benefici economici non sempre sono distribuiti equamente tra la nave da crociera e il porto. Il problema non è che i porti non contribuiscano a generare guadagni, ma si crea se il reddito generato supera i costi diretti e indiretti⁸³. Un ulteriore elemento di riflessione è che i porti sono sempre più in competizione tra loro per costruire nuovi terminal crociere. Il peso finanziario per la costruzione e la manutenzione di queste strutture crocieristiche grava spesso sui governi locali che rischiano di non recuperare i loro investimenti.

Un accordo sempre più comune che contribuisce ad evitare questo problema è l'affidamento degli appalti per la costruzione e la gestione dei terminal crociere alle società di crociera stesse, ma con la conseguenza negativa che il reddito generato dal turismo di crociera viene sempre più indirizzato verso le casse di queste compagnie, piuttosto che ripartito tra tutti gli attori locali.

Un esempio che aiuta a comprendere un altro aspetto dei problemi economici inerenti il settore crocieristico è rappresentato dal Belize. I passeggeri arrivano con dei tender a Fort Street Village,

⁸⁰ KLEIN R. A., *Cruise ship squeeze: The new pirates of the seven seas*, New Society, 2005, pagg. 147-148.

⁸¹ ROYAL CARIBBEAN INTERNATIONAL, *Royal Caribbean International advanced wastewater purification systems*, 2010, edizione del 15 Luglio.

⁸² KLEIN R. A., *Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability*, in "Journal of Hospitality and Tourism Management", 2010, pagg. 109-111.

⁸³ BREA, Business Research and Economic Advisors, *The contribution of the North American cruise industry to the U.S. economy in 2009*, 2010. MARUSIC Z., HORAK S., TOMLJENOVIC R., *The socio-economic impacts of cruise tourism: A case study of croatian destinations*, in "Tourism In Marine Environments", 2008, pagg. 131-144.

nel centro di Belize City. Il villaggio dispone di negozi, bar e ristoranti. Gli spazi per la vendita al dettaglio sono esigui e costosi per i commercianti locali, quindi pochi di loro possono permettersi di esercitare la loro attività in quell'area. In un'altra zona del paese c'è un piccolo mercato dell'artigianato, ma gli affitti sono troppo costosi se rapportati al reddito medio. Il risultato è che quei commercianti di Fort Street Village che riescono ad esercitare la loro attività hanno un buon reddito, nonostante i costi elevati, mentre coloro che risiedono al di fuori di quella zona fanno molta più fatica, dato che pochi crocieristi si avventurano al di fuori del villaggio.

La maggior parte dei passeggeri effettua escursioni a terra, le quali rappresentano tuttora una notevole fonte di denaro per la nave da crociera, che trattiene più del 50% di quello che i passeggeri pagano a bordo per un tour. Questo crea degli effetti spiacevoli. In primo luogo, un passeggero che spende ad esempio 50 dollari per un'escursione a terra si aspetta un prodotto adeguato alla spesa, ma il fornitore locale del servizio di escursioni a terra che riceve solo 25 dollari per passeggero proporrà un servizio proporzionato al suo effettivo guadagno. Se quindi i passeggeri restano delusi da questo servizio, a loro volta le compagnie accusano i fornitori locali, ignari dei rincari operati dalle compagnie stesse.

Per dare alcuni valori di riferimento, a St Vincent e Grenadine una linea di crociera conserva il 90% del costo di un'escursione a terra⁸⁴, l'80% su un'escursione a Halifax, in Nuova Scozia⁸⁵.

Ancora prendendo ad esempio il Belize, secondo i dati presentati nella terza Conferenza internazionale sul Responsible Tourism in Destination nell'ottobre 2009, i crocieristi hanno rappresentato il 75% degli arrivi nel paese, ma solo il 10% dell'occupazione nel settore del turismo⁸⁶. Uno studio del 2007 ha riscontrato che i visitatori da crociera spendono nel paese meno della metà di quello che spendono i visitatori terrestri al giorno (44 dollari contro 96).

⁸⁴ CMC, Caribbean Media Corporation, *Beache warns that islands need united approach to cruise tourism*, 2007.

⁸⁵ SANDIFORD K., *Port authority: Carrying the wallets of thousands of fun seekers, the cruise industry receives a warm welcome from the theme park named Halifax*, in "The Coast", 2003, edizione del 14–21 Agosto.

⁸⁶ CESD, Centre of Ecotourism and Sustainable Development, *Cruise tourism in Belize: Perceptions of economic, social and environmental impact*, 2006.

Quindi, mentre il ritorno economico del turismo crocieristico per gli elementi locali è in calo, i ricavi delle compagnie aumentano. Questo non costituisce un turismo eticamente responsabile. Le comunità portuali dovrebbero ricevere i benefici equi e giusti derivanti dal turismo di crociera. Il problema non è che il turismo di crociera non stia facendo nulla, ma potrebbe fare molto di più⁸⁷.

2.4.2.3. PROBLEMI SOCIO-CULTURALI

Con l'aumento del numero e delle dimensioni delle navi da crociera, i porti si trovano ad affrontare anche il problema di dover gestire un flusso di mezzi ed individui sempre maggiore e per il quale spesso sono strutturalmente inadeguati e impreparati. Negli anni 90, cinque navi che facevano scalo in un porto avrebbero scaricato circa 10.000 passeggeri, mentre oggi ne trasporterebbero più del doppio. Questo sovraffollamento coinvolge soprattutto gli abitanti del luogo che sono costretti ad affrontare questo e altri problemi associati a questo incrementato afflusso. Questo problema è tipico del settore crocieristico, data la tipologia degli scali passeggeri.

Curson nel 2009 descrive il problema del passeggero di crociera, definendolo "comportamento a pacchetto":

Quasi come se tutti i passeggeri fossero collegati da un cordone ombelicale, un comportamento comune è all'ordine del giorno. Migliaia sbarcano insieme, si riuniscono nell'area del terminal, e poi procedono attraverso il centro della città in massa, spesso producendo più che disagio nella popolazione locale, che preferirebbe evitare il centro della città quando le grandi navi da crociera sono in porto.

Questo comportamento si riscontra ad esempio nella maggior parte dei porti dell'Alaska, che gestiscono 10.000 o più passeggeri al giorno in comunità con meno di 1.000 abitanti.

Come afferma Klein, *I passeggeri delle navi interrompono le routine abituali del paese, e le attività connesse con il turismo crocieristico rappresentano un problema. Le persone che vivono a*

⁸⁷ KLEIN R. A., *Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability*, in "Journal of Hospitality and Tourism Management", 2010, pagg. 111-112.

Juneau, in Alaska, si lamentano del rumore costante degli elicotteri che trasportano crocieristi ai ghiacciai o verso altre attrazioni. I residenti a Victoria, nella Columbia Britannica, si lamentano delle feste sail-away e dei colpi di sirena dopo la mezzanotte quando le navi navigano attraverso una zona residenziale mentre lasciano il porto. I pescatori di aragoste nell'Isola Prince Edward si lamentano che le navi passano sopra le boe e staccano le corde a cui sono attaccate le trappole, causando la loro deriva, con le aragoste al loro interno. Il Norfolk Elizabeth River Run, che ha celebrato il suo 25° anniversario nel 2003, è stato annullato nel 2004 perché in conflitto con una nave da crociera in visita Una passeggiata benefica per la sclerosi multipla a San Diego stava per essere revocata a causa delle preoccupazioni per il traffico derivante dall'arrivo di una nave da crociera. Questi sono gli impatti sulla qualità della vita⁸⁸.

Il Comitato delle Nazioni Unite sul Turismo Sostenibile osserva che quando si supera la capacità gestionale di un'isola, il costo della vita aumenta insieme con il sovraffollamento, la congestione del traffico e l'inquinamento acustico.

Un altro problema di natura socio-culturale riguarda la conoscenza e l'accuratezza delle informazioni fornite a bordo delle navi e dai tour operator principali. I passeggeri tendono a considerare le informazioni ricevute sulla nave come accurate, tuttavia spesso limitate o non corrette. Secondo un docente esperto di crociera vi è molta disinformazione da parte dei dipendenti a bordo della nave e delle guide turistiche.

La disinformazione... inizia non con le guide, ma con gli opuscoli della linea da crociera, dove incandescente prosa e vivaci immagini a colori (di solito di Santorini con case bianche e tetti blu) invogliano i clienti con fantasie ad “esplorare” il mondo antico. “Passeggiare lungo le strade di Venezia”; “Visitare Efeso e camminare sulle orme di San Paolo”; “Vengano all'Acropoli, la culla della democrazia”⁸⁹.

⁸⁸ KLEIN R. A., *Paradise lost at sea: Rethinking cruise vacations*, Fernwood, 2008, pagg. 99-100.

⁸⁹ CLARKE H., *Professor abroad: Reflections of a cruise ship lecturer*, Unpublished manuscript, 2010. pag. 24.

Un esempio di turismo crocieristico non all'altezza è stato riferito da un turista hawaiano a Hilo, che nel 2003, mentre si trovava in un gruppo, è rimasto sconvolto dal comportamento della compagnia Norwegian Cruise Line, che licenziò tutti i musicisti hawaiani che suonavano musica hawaiana sulle navi sostituendoli con filippini musicisti che suonavano la stessa musica. Per la compagnia, i musicisti filippini costavano meno, lavoravano più ore, e sembravano davvero hawaiani se vestiti con camicie hawaiane. La maggior parte dei passeggeri non notava la differenza, ma per i nativi hawaiani era un vero e proprio insulto.

Un cruise operator dovrebbe collaborare con una comunità per incrementare il turismo da crociera in modo reciprocamente vantaggioso per tutti i partecipanti. Esso dovrebbe coinvolgere e ascoltare le persone locali e fornire, di conseguenza, il maggior vantaggio economico possibile⁹⁰.

⁹⁰ KLEIN R. A., *Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability*, in "Journal of Hospitality and Tourism Management", 2010, pagg. 112-114.

CAPITOLO III

CRUISE TERMINAL: gestione dei terminal crocieristici

all'interno dei porti

In questi anni il nostro paese è stato testimone di un rinnovato interesse per lo sviluppo portuale, così come le altre maggiori realtà del Mediterraneo.

In conseguenza di ciò, i porti hanno intrapreso un percorso che li ha portati dall'essere semplici luoghi in cui far scalo, a centri polifunzionali in grado di offrire molteplici servizi in risposta alle necessità delle navi e alle richieste dei clienti.

Visto il ravvivato interesse verso il bacino del Mediterraneo, le autorità portuali hanno avviato importanti investimenti in infrastrutture mediante la realizzazione di nuovi terminal.



Panoramica del cruise terminal nel Porto di Barcellona

L'*impresa portuale terminalista* risulta la figura disposta a gestire, direttamente o tramite opportune deleghe, le diverse attività dei terminal, ponendosi come obiettivi l'occupazione

complessiva nelle varie attività portuali e l'aumento del traffico marittimo, mantenendo una posizione di rilievo all'interno dell'area portuale.

Negli ultimi tempi, a causa dei limiti manifestati da parte società concessionarie, per la realizzazione di queste opere si sono fatti carico delle spese proprio i cruise operator maggiormente interessati alla costruzione dei terminal crociere, in modo da controllare direttamente il flusso di passeggeri, migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi di crociera⁹¹.

3.1. RIFORMA DELLA GESTIONE DEI PORTI

L'attività portuale è regolata da una serie di disposizioni legislative che ne organizzano tutti i suoi servizi trattandosi di un'area pubblica (territorio demaniale) con funzioni commerciali e turistiche, dove cooperano soggetti pubblici e privati. Come è spiegato negli artt. 28 e 29 del Codice della Navigazione, con il termine "demanio" si intende il complesso dei beni appartenenti allo Stato, anche tramite enti pubblici territoriali, non acquisibile da parte di privati; è questo il caso di tutte quelle strutture, naturali e non, che si trovano all'interno dell'area portuale (moli, banchine, magazzini portuali, piazzali di deposito merci, stazioni marittime, etc.) e che offrono riparo ed assistenza alle navi. Lo Stato, in quanto "proprietario" ne cura l'amministrazione, per i maggiori porti attraverso appositi enti pubblici non economici, le Autorità Portuali.

I modelli di gestione dei porti si basano sui ruoli che i settori privati e pubblici assumono nel management, nella proprietà e nelle operazioni degli impianti portuali.

Le condizioni iniziali della riforma della gestione dei porti riguardano le pratiche restrittive di lavoro, la mancanza di una risposta adeguata alla crescente domanda, l'insoddisfacente qualità del

⁹¹ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 88-89. DI VAIO A., MEDDA F. R., TRUIJLLO L., *Public and Private Management and efficiency index of cruise terminals* in "International journal of transport economics", 2011, edizione del 26 Settembre, pagg. 2-3.

servizio portuale, e l'incapacità di molti governi ad investire capitale in infrastrutture portuali⁹². In effetti, secondo una relazione della Banca Mondiale nel 2004, le ragioni per implementare la riforma della gestione portuale sono la necessità di migliorare l'efficienza dei porti e qualità del servizio, diminuire i costi e i prezzi, aumentare il potere competitivo e di conseguenza migliorare l'atteggiamento verso tutti gli utilizzatori del porto.

In Italia è stata emanata la legge n. 84 del 1994, la quale ha modificato l'organizzazione del settore portuale, prevedendo l'istituzione di Autorità Portuali, con bilanci e finanze autonomi, ma sottoposte per certi ambiti alla vigilanza del Ministero dei Trasporti. Tra i principali compiti dell'Autorità rientra la facoltà di assegnare in "concessione" porzioni di territorio portuale, attrezzato o non, ad imprese private esercenti attività commerciali ed industriali, dietro pagamento di un "canone". La concessione dei beni demaniali marittimi è disciplinata in linea generale da disposizioni del Codice della Navigazione e relative norme di attuazione.

Le imprese terminaliste concessionarie di una porzione di territorio portuale (terminal), devono essere in possesso di adeguati requisiti di legge, e le concessioni pluriennali di aree e banchine alle stesse sono rilasciate con specifici atti dalle Autorità Portuali. La durata di queste concessioni supera a volte i 30 anni.

I terminalisti devono:

- a) presentare, all'atto della domanda, un programma di attività, assistito da idonee garanzie anche fideiussorie, volto all'incremento dei traffici e alla produttività del porto;
- b) possedere adeguate attrezzature tecniche ed organizzative, idonee, anche dal punto di vista della sicurezza, a soddisfare le esigenze di un ciclo produttivo ed operativo a carattere continuativo ed integrato per conto proprio e di terzi;
- c) prevedere un organico di lavoratori rapportato al programma di attività di cui alla lett. a).

⁹² Banca Mondiale, *Port Reform Tool Kit – Module 3 – Alternative Port Management Structures and ownership models*, 2004. UNCTAD, *Comparative Analysis of Deregulation, Commercialisation and Privatisation of Ports*, 1995. UNCTAD, *Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities*, 1999.

In ciascun porto, l'impresa concessionaria di un'area demaniale deve esercitare direttamente l'attività per la quale ha ottenuto la concessione, senza essere al tempo stesso concessionaria di altra area, a meno che l'attività per la quale richiede una nuova licenza sia differente da quella esercitata nella stessa area demaniale, e non può svolgere attività portuali in spazi diversi da quelli assegnati.

L'Autorità Portuale è tenuta ad effettuare accertamenti con cadenza annuale al fine di verificare il persistere dei requisiti in possesso al momento del rilascio della concessione e l'attuazione degli investimenti previsti nel programma di attività presentato dal terminalista. In caso di mancata osservanza degli obblighi assunti da parte del concessionario, nonché di mancato raggiungimento degli obiettivi indicati nel programma di attività, senza giustificato motivo, l'Autorità Portuale revoca l'atto concesso.

Buona parte dei magazzini esistenti sul territorio demaniale portuale sono stati in passato costruiti dallo Stato o da enti pubblici territoriali ed affidati in concessione a privati per la gestione operativa.

Le Autorità Portuali che sono succedute ai preesistenti enti portuali hanno venduto, oppure dato in concessione alle imprese portuali o terminaliste, gli impianti fissi di banchina⁹³.

3.2. GESTIONE OPERATIVA DEI CRUISE TERMINAL

Attualmente sempre più terminal crociere sono integralmente o in parte di proprietà delle compagnie di crociera. In questo contesto, le imprese di trasporto marittimo di linea e terminal hanno sviluppato strategie simili di integrazione a monte⁹⁴.

⁹³ SAVASTANO I. (a cura di), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 2008, pagg. 62, 64. DI VAIO A., MEDDA F. R., TRUIJLLO L. (a cura di), *Governance and Efficiency of Mediterranean Cruise Terminals*, in "World Conference on Transport Research", 2010, 7-9 Luglio, pagg. 4-6. Assoport, *Cenni sul quadro giuridico che regola la gestione dei porti*, 2007.

⁹⁴ Le strategie che un'azienda realizza nel proprio mercato di riferimento sono definite *Strategie di Business*. Il passaggio dalle strategie a livello *business* a quelle a livello *corporate* è contraddistinto dalla strategia di integrazione verticale, attraverso cui l'azienda seleziona le funzioni di *business* su cui intende concentrarsi e quelle che considera esternalizzare. Maggiore è il numero dei processi interni, più l'impresa è integrata verticalmente. Se l'azienda aumenta il numero di attività/funzioni che l'avvicinano alla fornitura di materie prime, si parla di *integrazione verticale a monte*

Le autorità portuali, i terminal e i cruise operator hanno un ruolo significativo nelle scelte di investimento e di gestione; in particolare, le compagnie di navigazione si trovano ad affrontare scelte di “make or buy” al fine di controllare i terminal.

Baudelaire, Liu e Baird⁹⁵ identificano tre strutture di gestione del porto: *service port*, *tool port*, *landlord port*; altri studiosi, in particolare Goss, Thomas, Heaver e De Monie⁹⁶ sostengono che la gestione dei porti è essenzialmente duplice: *landlord port* e *service port*. In quest'ultima classificazione il *tool port* è inteso come una variante del *landlord port*. I *service port* sono di solito gestiti pubblicamente e quindi le operazioni di sviluppo della sovrastruttura e di movimentazione delle merci sono a carico del settore pubblico. Il potenziale pericolo, in questo caso, è rappresentato dalla mancanza di concorrenza interna e dall'alto livello di inefficienza. I *landlord port* hanno una gestione mista pubblico/privato. L'Autorità Portuale ha una funzione regolatrice del proprietario, mentre le operazioni portuali sono svolte da operatori privati. Oltre a queste due strutture di gestione del porto, è stato individuato il *tool port*, spesso gestito pubblicamente attraverso l'Autorità Portuale, la quale mette a disposizione il suolo e le infrastrutture alle aziende private addette alla movimentazione delle merci. In questa tipologia gestionale è facile prevedere possibili conflitti tra autorità portuali e aziende private derivanti dalle attività dei servizi di movimentazione delle merci, nonostante l'operatore privato non sia responsabile per la gestione delle infrastrutture del porto⁹⁷.

Considerando il ruolo degli attori pubblici e privati nella struttura delle società concessionarie del terminal crociere, sono stati individuati quattro modelli di gestione:

o ascendente. Se, invece, l'azienda aumenta il numero di attività che l'avvicinano al cliente finale, si parla di *integrazione a valle o discendente*.

⁹⁵ BAUDELAIRE J., *Some thoughts about port privatization*, in Goulielmos A. M. (a cura di), “Essays in Honour and in Memory of Late Professor Emeritus of Maritime Economics Dr Basil Metaxas”, 1997, pagg. 255-260. LIU Z., *The comparative performance of public and private enterprises. The case of British ports*, in “Transport Economics and Policy”, September 1995, pagg.263-274. BAIRD A., *Privatisation of trust ports in the United Kingdom: review and analysis of the first sales*, in “Transport Policy”, 1995, pagg. 35-143.

⁹⁶ GOSS R., *Economic policies and seaports: 2. The diversity of port policies*, Maritime Policy and Management, 1990, pagg. 3, 17, 221-234. HEAVER T., *The implications of increased competition among ports for port policy and management*, Maritime Policy and Management, 1995, pagg. 22, 125-133. THOMAS B., *The need for organisational change in seaports*, Marine Policy, 1994, pagg. 18, 69-78. DE MONIE G., *Privatisation of Port Structures*, in Bekemans L., Beckwith S., “Ports for Europe: Europe’s Maritime Future in a Changing Environment”, 1996, pagg. 267-298.

⁹⁷ Banca Mondiale, *Port Reform Tool Kit – Module 3 – Alternative Port Management Structures and ownership models*, 2004.

- **pubblica**: la proprietà è esclusivamente pubblica; l'Autorità Portuale, oltre a svolgere le funzioni di regolamentazione e di coordinamento, risulta essere proprietaria e direttrice principale della società concessionaria.
- **pubblica/ privata**: la proprietà è in gran parte pubblica; le funzioni normative e di proprietà rimangono di competenza pubblica, mentre le operazioni sono controllate dal settore privato.
- **privata/ pubblica**: la proprietà è in gran parte privata; il settore privato ha il ruolo principale, mentre il settore pubblico gestisce la funzione di regolamentazione
- **privata**: la proprietà è esclusivamente privata.

È opportuno, inoltre, definire due diversi scenari: collaborazione di un porto con una o più compagnie di crociera, e assenza di partenariato tra i soggetti. Nel primo scenario, un porto entra in una partnership con una o più compagnie e l'oggetto del contratto è la gestione del terminal crocieristico. In questo scenario, il cruise operator gestisce numerosi investimenti e il terminal diventa un home port. Nel secondo scenario invece, in assenza di partnership, il porto promuove semplicemente il settore crocieristico.

Gli studiosi e operatori hanno dimostrato che la valutazione del cliente sulla qualità dei servizi e la conseguente soddisfazione sono legate alla lealtà e volontà delle aziende e cruise terminal a mantenere relazioni a lungo termine⁹⁸. Questo è importante, perché la gestione del settore privato influenza le prestazioni della società che gestisce il terminal crociere attraverso un contratto di concessione.

In particolare, si apprezzano i risultati ottenuti da uno studio di tre docenti universitari, Di Vaio, Medda e Trujillo, il cui lavoro è stato quello di analizzare l'efficienza di 12 terminal crociere italiani, in cui attori pubblici e privati intervengono nell'organizzazione e governo degli stessi.

⁹⁸ PANTOUVAKIS A., CHLOMOUDIS C., DIMAS A., *Testing the SERVQUAL scale in the passenger port industry: a confirmatory study*, Maritime Policy & Management, 2008, pagg. 449-467.

L'efficienza tecnica rappresenta la capacità di un terminal crociere nel massimizzare le sue uscite (il traffico di imbarco/sbarco e transito) attraverso l'insieme di servizi di cui dispone, rappresentati da una serie di infrastrutture, quali: numero e lunghezza totale delle banchine di imbarco; lunghezza e profondità massima dell'ancoraggio in metri; numero di banconi check-in, di ascensori, scale mobili, passerelle mobili; superficie totale del terminal in metri quadrati, e numero dei piani nell'edificio. Di conseguenza si suddividono i terminal crociere, in base alla loro infrastruttura, in questo modo:

- terminal crociere con ormeggi designati esclusivamente per il traffico crocieristico, senza un'effettiva infrastruttura;
- terminal con ancoraggi designati per traffico crocieristico con un impianto opportuno;
- terminal che utilizza ancoraggi commerciali per ricevere il traffico di transito;
- terminal che utilizza gli ormeggi dei traghetti per le operazioni di imbarco/sbarco;
- terminal che utilizza gli ancoraggi dei traghetti per il traffico di transito.

Inoltre, sono stati presi in considerazione i fattori ambientali che hanno un impatto sulla produzione del terminal crociere. Il primo è la capacità di utilizzare le banchine del terminal, usufruite per le attività di crociera ma spesso anche per le operazioni di traghettamento. Il secondo indica come il terminal è impiegato per attività polivalenti; questo fattore è un indicatore di reddito derivante da attività quali mostre, convegni, fiere ed eventi culturali nei periodi in cui l'attività di crociera rallenta⁹⁹. Il terzo è il tempo medio di fermata giornaliera calcolata annualmente, senza distinzione tra turn-around e le navi di transito. Il quarto è il flusso di traffico crocieristico.

Il gruppo di dati dello studio sopraccitato mostra che la partnership tra pubblico e privato, con una forte componente di gestione privata, ha un impatto positivo sull'efficienza tecnica dei terminal crociere. Ciò è in linea con lo spirito della riforma legislativa n. 84/94, che è quello di promuovere l'efficienza del terminal combinando due attori con diversi obiettivi (pubblico: massimizzazione del

⁹⁹ SORIANI S., BERTAZZON S., DI CESARE F., RECH G., *Cruising in the Mediterranean: structural aspects and evolutionary trends*, Maritime Policy & Management, 2009, pagg. 235-251.

benessere; privato: massimizzazione del profitto), ma che possono comunque assimilare le migliori pratiche gli uni dagli altri e individuare strategie comuni per lo sviluppo e la governance dei terminal crociere¹⁰⁰.

3.2.1. AMBITO INTERNAZIONALE

La valenza polifunzionale dei cruise terminal, che affiancano le tradizionali attività di ricezione e rifornimento delle mega-ship e di accoglienza dei turisti ad una molteplicità di servizi secondari che accrescono il comfort e la sicurezza dei clienti, è particolarmente evidente ampliando la prospettiva al panorama internazionale, specie nelle località in cui l'industria crocieristica ha iniziato ad affondare le proprie radici. In questo ambito, esempi all'avanguardia di infrastrutture cruise terminal sono nei porti di Hong Kong e Dubai, rispettivamente nel Sud-Est Asiatico e nel Medio Oriente.

Il *Kai Tak Cruise Terminal* è una struttura iconica situata al centro di Victoria Harbor ad **Hong Kong**, costruito sulla pista del vecchio aeroporto *Kai Tak*, offrendo una vista panoramica sulla pittoresca skyline di Hong Kong. Il terminal ha servizi unici nel settore. I suoi negozi e ristoranti sono aperti 365 giorni l'anno, e comprendono 960 ristoranti "dim sum", Hong Kong caffè, cucine continentali che offrono birre locali artigianali, bar occidentali, wine bar e champagne bar. Il giardino sul tetto, con vista sul porto a 360 gradi, riceve migliaia di visitatori locali ogni giorno, nei fine settimana e nei giorni festivi. Ogni mese il terminal ospita circa 10-20 eventi privati e aziendali, lanci di prodotto, ed è un luogo sempre più popolare per corse divertenti e concerti di musica. La connessione Wi-Fi è disponibile in tutto il terminal, compreso il giardino sul tetto e i punti vendita F & B. Un servizio di cambio valuta è disponibile nei giorni di scalo delle navi. Il deposito bagagli non è disponibile in loco, ma i viaggiatori possono depositare le borse e ricevere la carta d'imbarco

¹⁰⁰ DI VAIO A., MEDDA F. R., TRUIJLLO L. (a cura di), *Governance and Efficiency of Mediterranean Cruise Terminals*, in "World Conference on Transport Research", 2010, pagg. 4,6,9-10,15. DI VAIO A., MEDDA F. R., TRUIJLLO L., *Public and Private Management and efficiency index of cruise terminals* in "International journal of transport economics", 2011, edizione del 26 Settembre, pagg. 3-4.

fino a 24 ore di anticipo alla stazione di Kowloon Airport Express. Questo consente ai passeggeri di stare in centro e godersi la giornata, liberi dai loro bagagli prima del volo serale. Il terminal si trova a 10 km delle principali aree metropolitane di tutto Hong Kong, a pochi minuti dall'aeroporto internazionale della città e dalla stazione di Kowloon Airport Express. La stazione Hung Hom, a pochi km dal cruise terminal, offre collegamenti ferroviari con Guangzhou, Shenzhen, Dongguan, Shanghai, Pechino e altre città cinesi. Nei giorni di ormeggio della nave, ci sono autobus navetta gratuiti che trasportano passeggeri ed equipaggio alle stazioni MTR vicine, adiacenti ai centri commerciali. Durante lo scalo della nave, i servizi di navetta aggiuntivi sono, in genere, resi disponibili a pagamento sia da parte della linea di crociera, sia dal gestore del terminal.

Il Cruise Terminal di **Dubai** si trova a Port Rashid, considerato uno dei primi 5 porti di lusso del mondo. Oltre 500.000 persone all'anno giungono al terminal crociere, in cui vengono offerte due navette per effettuare shopping nei due dei più importanti centri commerciali della città, Mercato Mall e City Center Drive. Il cruise terminal offre numerose attrezzature e servizi: help desk presidiato tutto il giorno per soddisfare le esigenze dei passeggeri e distribuire gratuitamente mappe della città, depliant sulle attrazioni turistiche; negozi che vendono souvenir, articoli da regalo, elettronica, gioielleria; café e mini-market; connessione Wi-Fi e business center; agenzie di viaggio; facile accesso per diversamente abili; ufficio postale. Il terminal ospita, inoltre, gli uffici per gli altri dipartimenti di governo, al fine di garantire un facile accesso e servizi rapidi per i passeggeri.

Il Nord America può essere definito come la madrepatria del settore delle crociere; di conseguenza, è opportuno descrivere in questo paragrafo, le caratteristiche eccellenti della "Capitale Mondiale delle Crociere", qual è il porto di **Miami**.

La città continua ad espandersi come porto di crociera leader nel mondo. Nel 2015, Miami ha accolto circa 5 milioni di passeggeri, di più rispetto a qualsiasi altro porto internazionale. Le strutture crocieristiche del porto sono le più moderne al mondo, le quali raggiungendo i circa 10.000 metri quadrati, sono in grado di ospitare i viaggiatori che navigano sulle mega-navi, fornendo un facile imbarco ai passeggeri in partenza. All'interno dell'impianto sono a disposizione una sala VIP,

una struttura ad alta tecnologia per i controlli di sicurezza in imbarco, e un sistema di trasporto dei bagagli, simile a quello degli aeroporti. Inoltre, la struttura consente il controllo dei passeggeri da parte di più agenzie federali. La protezione dei clienti e la sicurezza dei servizi è una priorità assoluta nel porto di Miami. Le varie agenzie federali, statali e locali, monitorano tutte le aree del porto in modo che i crocieristi possano tranquillamente raggiungere la loro destinazione. Con 18 compagnie di crociera che ormeggiano 36 navi, il porto di Miami è la destinazione di partenza scelta per crociere alle Bahamas, Caraibi, Messico, e inoltre offre vacanze per tutti i gusti e budget, dal divertimento in famiglia alla crociera di lusso. Novità per la stagione crocieristica 2015-16 è l'arrivo della nuova nave della Norwegian Cruise Line, *Norwegian Escape*. Inoltre, Miami sarà l'home port della più grande nave della Carnival Cruise Line, *Carnival Vista*, varata nell'inverno 2016. In più, la prima della classe delle navi di MSC Crociere, *MSC Seaside*, farà scalo nel porto a partire dall'inverno 2017. Per la stagione crocieristica 2015, molti dei partner di crociera attuali del porto di Miami hanno ampliato le loro flotte. Il porto è sede di importanti linee di crociera del mondo, tra cui Carnival Cruise Lines, Costa Crociere, Disney Cruise Line, MSC Crociere, Norwegian Cruise Line, P & O Cruises e Royal Caribbean International.

3.2.2. AMBITO EUROPEO: IL MEDITERRANEO

In Europa, e particolarmente in Italia, è possibile osservare diverse forme di gestione del terminal crociere con il coinvolgimento combinato del settore pubblico e privato. Tali partenariati sono sempre più preferiti come strumento per attrarre capitali da investire in infrastrutture adeguate e per distribuire i rischi di gestione delle crociere tra gli attori pubblici e privati.

Al giorno d'oggi, nel bacino del Mediterraneo, le realtà portuali (escludendo l'Italia) più all'avanguardia in termini di servizi dedicati al traffico crocieristico sono da considerarsi i porti di Barcellona, Marsiglia e del Pireo, di cui le principali caratteristiche strutturali e l'efficienza operativa dei cruise terminal saranno descritti di seguito.

Il porto di **Barcellona** è uno dei principali snodi turistici e commerciali del Mediterraneo, ed il principale porto crocieristico europeo. La strategia per l'ampliamento del porto della città catalana si basa su un partenariato pubblico-privato adottato soprattutto a causa della mancanza di sostegno finanziario pubblico¹⁰¹. I terminal messi a disposizione del turismo crocieristico sono 7, disposti in tre zone principali. Nel molo *Addosat*, sono ubicate le banchine A, B, C, D, le quali si trovano più lontane dal centro città. Il Terminal D è chiamato *Palacruceros*, e la sua costruzione nasce da un accordo tra l'Autorità Portuale e Costa Crociere, che ne è il gestore. Nel molo *World Trade Center* si trovano i terminal, *Nord*, *Sud* e *Est*, mentre il *Sant Bertran Terminal*, vicino al *WTC*, è solitamente utilizzato dai traghetti per i viaggi tra Barcellona e le isole Baleari. I cruise terminal sono dislocati lungo l'area portuale, tutti facilmente raggiungibili con le navette messe a disposizione del turista da parte dell'autorità portuale e delle compagnie di crociere. È disponibile anche un servizio di shuttle verso il centro città, a pagamento.

Il porto di Barcellona si distingue dalle altre realtà per l'elevato livello quantitativo e qualitativo delle informazioni a disposizione dei turisti soprattutto su come muoversi nel porto e in città. Infatti, sono presenti info-point turistici multilingue che provvedono ad informare i passeggeri sui principali punti di interesse della città. Le strutture adibite al settore delle crociere dispongono di aria condizionata, telefoni pubblici, servizi di cambio valuta straniera, negozi duty free, bar e ristoranti. Presso il *Port Vell*, il porto antico, area visitata ogni anno da circa 6 milioni di turisti, è possibile effettuare diverse attività riguardanti cultura, tempo libero, sport, shopping, nautica, mercati ed eventi.

Marsiglia è il principale porto crocieristico della Francia. Questo ramo del turismo è cresciuto molto velocemente: quasi 1,5 milioni di passeggeri di crociere sono transitati in città nel 2015. Questa cifra è destinata ad aumentare ad 1,7 milioni nel 2016 e quindi le strutture sono in espansione per soddisfare la domanda, soprattutto da parte dei passeggeri che danno inizio alla loro

¹⁰¹ PETRULLO A., *The strategic choices of the Port of Barcelona, Processing Cruise Shipping Conference. Opportunities and Challenges: market, technologies and local development*, in "National Research Council Institute for Service Industry Research", Università degli Studi di Napoli "Parthenope", 2007, pagg. 437-438.

crociera mediterranea nella città. Per soddisfare la crescente esigenza crocieristica, la Commissione europea ha approvato la costruzione del MPCT, *Marseille-Provence Cruise Terminal*, nel porto di Marsiglia, completato nel 2011, e gestito da Costa Crociere, MSC Crociere e Louis Cruises.

I terminal crociere si trovano in due aree diverse. Un ormeggio per le piccole e medie navi da crociera di lusso si trova al *Terminal Joliette* (J4) vicino al centro della città; la maggior parte delle compagnie, che ormeggia navi troppo grandi per utilizzare questo terminal, utilizza invece gli approdi situati sul *Mole Léon Gourret*, proprio all'estremo nord del porto, a 4,5 km dal *Vieux Port*, porto vecchio. Questo sito può ricevere simultaneamente fino a sei grandi navi da crociera. Il *Terminal 19*, con due banchine, si trova subito dopo l'ingresso al molo. Il nuovo MPCT, con altre due banchine, è ubicato proprio all'altra estremità del molo. L'edificio dall'altro lato del parcheggio è stato rinnovato e inaugurato nel 2014 come *Terminal B*. I terminal non offrono molti servizi. Disponibili sono diversi bancomat e una caffetteria, mentre nel caso in cui c'è il bisogno da parte dei turisti di lasciare i bagagli, è necessario utilizzare la stazione di Marsiglia *Saint Charles*. C'è un negozio di souvenir sulla banchina, *marché des croisiéristes*.

Il porto del **Pireo**, il più grande porto passeggeri in Europa, con più di 20 milioni di passeggeri che transitano ogni anno, si trova in una posizione geografica unica per raggiungere molteplici attrazioni turistiche del Mediterraneo orientale. Il porto, a sud-est del continente europeo, giace nei pressi dell'antico porto ateniese, ed è una destinazione importante per le navi da crociera nel Mediterraneo. Dispone di 11 banchine per l'attracco contemporaneo di più navi e può ospitare anche le più grandi navi da crociera. Il porto gestisce due cruise terminal che ospitano sale ristoro, area deposito bagagli, negozi duty free, sale con aria condizionata, più di 250 slot per bus turistici, Polizia Turistica, ufficio delle dogane, Wi-Fi gratuito, banconi check-in, uffici postali e altri servizi essenziali per i passeggeri. Nelle vicinanze si trova un parcheggio all'aperto per i bus turistici, mentre il trasporto dei passeggeri all'interno del porto è fornito dai mezzi di trasporto gratuiti, per opera del *P.P.A SA* (Piraeus Port Athens SA). Il Cruise Terminal B (*Temistocle*), appena ristrutturato, è stato aperto nel maggio 2013. Il terminal passeggeri internazionale è stato ampliato a

5.400 metri quadrati e offre due sedi separate, una per gli arrivi e l'altra per le partenze. La struttura fornisce più spazi per i passeggeri e il trattamento dei bagagli. È anche accessibile un eliporto, disponibile per i VIP. I terminal crociere si trovano a pochi passi dalla città del Pireo e dalla stazione metro. Il mercato nel centro di Atene e il famoso Partenone si trovano a 30 minuti di metropolitana. Il porto inoltre dispone di strutture di accoglienza per tutte le categorie di rifiuti prodotti dalle navi ed attua programmi di monitoraggio della qualità ambientale. Non a caso, infatti, il porto è certificato come "EcoPort". L'obiettivo della P.P.A. SA è quello di attirare una quota di mercato più ampio nel settore crociere, al fine di produrre notevoli benefici per l'economia nazionale con la creazione di nuovi posti di lavoro e aumentare il reddito attraverso il turismo¹⁰².

3.3. EFFICIENZA DEI CRUISE TERMINAL ALL'INTERNO DEI MAGGIORI PORTI ITALIANI

L'edizione 2015 di *Italian Cruise Watch* stima un nuovo record storico del traffico crocieristico negli scali del nostro Paese nel 2016, con 11,73 milioni di passeggeri movimentati (+6,2% sui dati del 2015) e oltre 5.100 toccate nave (+5,5%).

L'incremento è stato favorito dai maggiori investimenti di capitale da parte delle compagnie di crociera e autorità locali, al fine di garantire più appeal e ulteriore stabilità al comparto crocieristico nei porti italiani. Il report evidenzia come, per il triennio 2016-2018, il 60% degli scali preveda di riservare ancora numerose risorse per le infrastrutture.

I terminal crociere italiani possono essere distinti nel modo seguente:

- terminal completamente gestiti dalle autorità portuali (Cagliari, Palermo, Portoferraio)

¹⁰² Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, *La fruibilità turistica dei porti e l'interconnessione territoriale: un modello di "porto-destinazione"* in "Osservatorio Turistico Regionale della Liguria", Unioncamere Liguria, Marzo 2014, pagg. 20-23, 28-32. DI VAIO A., MEDDA F. R., TRUIJLLO L (a cura di), *Governance and Efficiency of Mediterranean Cruise Terminals*, in "World Conference on Transport Research", 2010, pagg.3-4.

- terminal gestiti, attraverso contratti di concessione, da società private (*ATI Comet Srl – Messina, Mare terminal, Palacrociere di Savona, Roma Cruise Terminal Srl*)
- terminal in parte gestiti da aziende private e pubbliche (*Bari Porto Mediterraneo Srl, Porto di Livorno 2000 Srl, Stazioni Marittime SpA, Terminal Napoli SpA, Trieste Terminal Passeggeri SpA, Venezia Terminal Passeggeri SpA*).

Dal 2008, tre compagnie di crociera possiedono una quota percentuale del contratto di concessione di alcuni terminal crociera italiani:

- *Costa Crociere SpA* ha il 100% del contratto di concessione per la gestione del terminal *Palacrociere* di Savona, una quota del 33,33% del *Roma Cruise Terminal Srl*, quota del 20% del *Terminal Napoli SpA*, e il 5,91% di *Stazioni Marittime SpA*.
- *MSC Crociere SpA*, tramite la holding finanziaria della compagnia *Marinvest Srl*, possiede il 33,33% del *Roma Cruise Terminal Srl* e il 5% del *Terminal Napoli SpA*.
- *Royal Caribbean Ltd* ha il 33,33% del *Roma Cruise Terminal Srl* e il 20% del contratto di concessione del *Terminal Napoli SpA*.

Risulta indispensabile che i porti italiani, a causa della loro posizione strategica nel bacino del Mediterraneo, siano preparati a soddisfare adeguatamente le esigenze indotte dalle nuove tipologie di mercato di crociera.

Al fine di individuare le best practice attualmente esistenti nei cruise terminal, è fondamentale comparare le maggiori realtà portuali nazionali, leader del settore nel Mediterraneo. Nel dettaglio, si colloca in prima posizione per passeggeri movimentati, Civitavecchia, a cui seguono Venezia, Napoli e i principali porti liguri, Genova e Savona. In Adriatico, Bari si dimostra un porto in progressivo sviluppo nell'ambito crocieristico, alle spalle della città veneta.

Il porto di **Civitavecchia** grazie alla sua posizione geografica al centro della Penisola, è una delle fondamentali strutture strategiche e logistiche a livello nazionale ed europeo per la movimentazione di tutti i tipi di merci e passeggeri, in grado di ospitare le più grandi navi da

crociera del mondo e di consentire le *turn around operation* grazie a moderne e sicure strutture di ricevimento turistico. La città ha puntato con forza sul traffico crocieristico siglando, nel 2004, lo storico accordo con la *RCT Roma Cruise Terminal*, società che riunisce tre delle più grandi compagnie di navigazione del mondo, Costa Crociere, Royal Caribbean, e MSC Crociere. Il porto è collegato con la Capitale, vero snodo logistico della regione, e con gli aeroporti locali attraverso diverse tipologie di trasporto pubblico. Roma Cruise Terminal Srl gestisce infrastrutture dedicate al flusso dei crocieristi, all'interno di uno scalo che, con il completamento del piano regolatore, ha più di 3 Km di accosti dedicati alle crociere, e può quindi ospitare fino a 10 navi della classe maggiore, grazie anche ai finanziamenti pubblici. I terminal crociere, all'interno del porto, dispongono di: info-point turistici, supportati anche dal servizio di itinerari turistici online; servizio di wi-fi gratuito; segnaletiche turistiche; un ufficio postale e varie attività commerciali.

Il porto di Civitavecchia, infine, è certificato *EcoPort*, promosso da ESPO (*European Sea Port Organization*) con l'intento di promuovere e implementare buone pratiche di tutela ambientale e sviluppo locale.

Venezia rappresenta uno dei primi home port del Mediterraneo, costituendo il principale terminal di imbarco/sbarco dell'Adriatico, capace di convogliare consistenti flussi di domanda, italiani e stranieri, che utilizzano il porto lagunare come luogo di fine o inizio delle proprie crociere. Nel 2000 è iniziata la ristrutturazione del terminal crociere in seguito alla ricostruzione, al potenziamento ed all'attrezzamento degli spazi di ex magazzini. Con la realizzazione della nuova struttura polifunzionale, l'area portuale dispone di 8 terminal passeggeri in totale: gli edifici *103*, *107/108*, *Isonzo 1-2*, *109/110*, dedicati prevalentemente al traffico crocieristico ma anche utilizzati per ospitare eventi come fiere e convegni; il *fabbricato 117* trasformato in moderna struttura terminalistica nel 2006. Il *terminal di San Basilio*, struttura oggi inadatta rispetto al gigantismo che caratterizza il settore, date le ridotte dimensioni della banchina, è dedicato all'attracco di crociere di media grandezza e mega-yacht. *VTP - Venezia Terminal Passeggeri S.p.a.*, è la società di gestione del porto di Venezia, nata nel 1997 per promuovere e sviluppare il traffico passeggeri. Essa ha

raccolto importanti risultati ed un'esperienza che le ha permesso di allargare i propri confini, gestendo l'attività crocieristica presso altri porti italiani e mirando alla gestione e progettazione di infrastrutture per la logistica in porti crocieristici anche esteri. VTP ha investito cospicui capitali in queste opere per il miglioramento dell'efficienza delle strutture portuali, dell'impatto sull'ambiente e dell'accoglienza dei crocieristi. Infatti, i terminal dispongono di una serie di servizi efficienti a favore dei passeggeri, distribuiti all'interno delle strutture in modo strategico: info-point, bancomat, duty free, VIP lounge, aree ristoro, attività commerciali, wi-fi gratuito, edicole, passerelle mobili per il transito in sicurezza dei passeggeri, aria condizionata/riscaldamento, sale d'attesa, efficienti servizi di trasporto bagagli per garantire uno smistamento rapido ed efficiente. È significativa anche la perfetta integrazione con il territorio, grazie ai collegamenti ben strutturati con la città e gli snodi sulla terraferma, tra cui si segnala l'innovativo *People Mover*, il mezzo di trasporto pubblico su monorotaia sopraelevata che in pochissimi minuti collega Piazza Roma al Terminal Crociere di Marittima. Oltre alle diverse possibilità di raggiungere in breve tempo i terminal, si segnala la grande attenzione alle esigenze dei turisti, in termini di chiarezza informativa e servizi offerti, e dell'ambiente. Il porto di Venezia aderisce al principio di responsabilità ambientale codificato nella norma *ISO 14001* e risponde ai requisiti per lo sviluppo di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA)¹⁰³.

In quanto a **Napoli**, *Terminal Napoli SpA* è stata fondata nel 1999. La sua struttura proprietaria è stata costituita, inizialmente, da sei società private, alle quali nel 2003 si è aggiunta l'Autorità Portuale di Napoli con una quota del 5%. Dal 2004 ad oggi, la società concessionaria del *Terminal Napoli SpA* è di proprietà, rispettivamente, dalle seguenti compagnie di crociera: Costa Crociere SpA (per il 20%), Royal Caribbean Ltd (per il 20%), MSC Crociere SpA (per il 5% direttamente, per il 20% con la sua holding *Marinvest Srl*). Il resto delle azioni appartiene all'*Alilauro S.p.a* e

¹⁰³ L'ISO 14001 è riconosciuto come standard per la certificazione di Sistema di Gestione Ambientale per organizzazioni di tutte le dimensioni. Basato sulla metodologia "*Plan-Do-Check-Act*", fornisce un quadro sistematico per l'integrazione delle pratiche a protezione dell'ambiente, prevenendo l'inquinamento, riducendo l'entità dei rifiuti, il consumo di energia e dei materiali. Oltre a dimostrare la responsabilità dell'organizzazione verso l'ambiente, con la certificazione può ridursi in modo significativo il rischio di violazione delle normative ambientali e quindi di imbattersi in delle infrazioni.

all'Autorità Portuale. La società *Terminal Napoli SpA* gestisce la Stazione Marittima, che si estende in un'area di 1100 metri quadrati, la quale dispone di 7 posti d'ormeggio e altrettante passerelle mobili. L'intera struttura, ubicata all'interno della stazione Marittima, è attrezzata ed organizzata per accogliere un considerevole numero di passeggeri al giorno, sia per le operazioni di imbarco/sbarco che per il transito. I servizi, distribuiti su tutto il terminal, a supporto dei turisti, offrono 12 banchi check-in informatizzati, sala arrivi e partenze, nastri bagagli, negozi, bar. Quanto alle escursioni organizzate, i passeggeri possono decidere di imbarcarsi sugli aliscafi/traghetti dallo stesso molo per raggiungere le isole vicine, o accedere agli autobus.

Il porto di **Genova** ricopre una posizione geografica strategica del Mediterraneo, rappresentando una naturale porta di collegamento tra l'Europa e il resto del mondo e un fondamentale crocevia di traffici. *Stazioni Marittime SpA* di Genova è stata fondata nel 1987 con lo scopo di occuparsi della pianificazione, costruzione e gestione del porto passeggeri e del suo traffico. I terminal dedicati al traffico passeggeri sono cinque, di cui tre sono adibiti prevalentemente al traffico traghetti e due (*Ponte dei Mille e Ponte Andrea Doria*) dedicati al traffico crocieristico. Dai primi anni 90 fino ad oggi, con il contributo dell'Autorità Portuale di Genova, *Stazioni Marittime S.p.a* ha effettuato importanti investimenti, ridisegnando i profili delle banchine e la viabilità interna, ampliando i piazzali di imbarco, dotando l'area passeggeri di terminal moderni e confortevoli, informatizzando le procedure check-in per l'imbarco sulle navi ed adeguandosi alle nuove normative di sicurezza. *Stazioni Marittime SpA* gestisce principalmente il traffico traghetti, mentre il traffico da crociera comprende circa il 14%. Negli anni è stato possibile osservare l'ingresso di compagnie di crociera all'interno della società, tra cui *MSC Crociere SpA* e *Costa Crociere SpA* che detengono quote di proprietà dei terminal crociere. Nel porto, le strutture adibite ai passeggeri sono dotate di sale d'attesa, punto ristoro, aria condizionata, VIP Lounge un info-point per l'assistenza turistica, negozi, servizio di supporto burocratico, bancomat, accesso wi-fi gratuito, passerella mobile per agevolare il transito dei passeggeri, servizio di cambio valuta.

Uno dei punti di forza del porto è l'essere inglobato nella città, il cui centro storico dista circa un chilometro, così come i principali snodi di comunicazione (la stazione è a pochi minuti e l'aeroporto a circa 10 km). Il porto di Genova fa parte del network ESPO (*European Sea Port Organization*) e dispone della certificazione *EcoPort* e *ISO 14001*.

Il porto di **Bari** rappresenta uno dei più interessanti porti da crociera del Mediterraneo, merito della disponibilità del nuovo terminal crociere e della possibilità di visitare i luoghi di enorme valore artistico, culturale e paesaggistico. L'Autorità Portuale ha iniziato una rivoluzione importante alla fine degli anni 90, mediante l'attuazione di piani di sviluppo che hanno comportato interventi diretti ad evitare congestioni nei diversi tipi di traffici, spostando la zona commerciale lontano dalla zona passeggeri e dotando l'intera area portuale con adeguate strutture di accoglienza del passeggero.

La *Bari Porto Mediterraneo Srl* è stata creata nel 2004 da parte dell'Autorità Portuale di Bari, che era l'unico azionista della società concessionaria. Dal 2005 la società concessionaria è posseduta al 35% da soci pubblici (tra cui l'Autorità Portuale di Bari) e al 65% da azionisti privati. Il funzionamento del nuovo terminal crociere rappresenta sicuramente un significativo miglioramento per il porto di Bari, in termini di qualità dei servizi e strutture dedicate al traffico passeggeri. I quasi 3.500 metri quadri del nuovo terminal crociere, distribuiti su tre livelli, includono tutti i servizi per i passeggeri e gli operatori: dai funzionali box per le operazioni di check-in ad una confortevole sala d'attesa, dall'infermeria al sistema-informazioni video; il nuovo deposito dei bagagli vicino al terminal, la zona commerciale e il ristorante al secondo piano. Particolare attenzione è stata data alla sicurezza: un sistema di video-vigilanza composto di 14 telecamere a colori permette di verificare costantemente il terminal all'interno e all'esterno; metal detector controllano i passeggeri e i loro bagagli, nel rispetto delle nuove normative in materia di sicurezza nei porti¹⁰⁴.

¹⁰⁴ DI VAIO A., MEDDA F. R., TRUIJLLO L., *Public and Private Management and efficiency index of cruise terminals* in "International journal of transport economics", 2011, edizione del 26 Settembre, pagg. 8-9. DI VAIO A.,

CAPITOLO IV

TERMINAL CROCIERE DI MESSINA: un caso di sviluppo dell'industria crocieristica

La città di Messina si trova esattamente al centro del Mediterraneo ed è stata da sempre un importante crocevia di traffici marittimi. Il porto, che si apre sulla sponda occidentale dello Stretto, è costituito da un'ampia insenatura naturale racchiusa, la quale richiama la tipica forma di una falce e da cui ha origine il nome siculo della città, "Zancle" (falce), ai tempi della colonizzazione greca.



Scorcio del Porto di Messina

MEDDA F. R., TRUIJLLO L (a cura di), *Governance and Efficiency of Mediterranean Cruise Terminals*, in "World Conference on Transport Research", 2010, pagg. 4-8. SL&A S.R.L (a cura di), *L'impatto delle crociere in Italia: lavoro e reddito prodotto nel 2011*, EBNT (Ente Bilaterale Nazionale Turismo), 2010, pagg. 51-52. LAMONARCA M., *Maritime transport of passengers as a factor of economic local development*, in "Trasporti: diritto economia politica", n. 111, 2010, pagg. 134-138. Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, *La fruibilità turistica dei porti e l'interconnessione territoriale: un modello di "porto-destinazione"* in "Osservatorio Turistico Regionale della Liguria", Unioncamere Liguria, Marzo 2014, Pagg.10-11, 25-27, 32.

Via via nel tempo, le attività portuali si sono intensificate e diversificate, a seconda delle esigenze della città e dell'economia peloritana. Proprio per il fatto di essere un importante sito portuale e, allo stesso tempo, di essere immersa in un territorio ricco di storia, cultura e paesaggi unici, tra monumenti e bellezze naturali, alcune compagnie crocieristiche hanno scelto la città di Messina come luogo in cui ormeggiare le proprie navi durante i viaggi intorno al Mediterraneo.

Nei primi anni 2000, la mancata definizione di azioni e di interventi tra i vari componenti del sistema porto-territorio (autorità portuale, società di gestione dei servizi del porto, agenzie di viaggi, enti locali, strutture di collegamento) finalizzata a dar vita e proporre un "prodotto d'area" adeguatamente specificato nelle sue caratteristiche distintive, può essere considerata il motivo principale della scarsa capacità di attrarre investimenti da parte delle compagnie crocieristiche. In particolare, i tentativi limitati nell'individuare e nell'attuare efficienti politiche di marketing territoriale hanno evidenziato l'esigenza di procedere alla definizione di progetti con l'intento di rafforzare sia le condizioni di attrattività per lo start-up di nuove iniziative imprenditoriali a livello locale, sia i requisiti per affrontare i vari competitor nazionali ed internazionali.

In alcuni casi, ad esempio, le soluzioni individuate dai singoli attori hanno avuto ad oggetto l'abbattimento delle tariffe e/o l'adeguamento ed il potenziamento delle strutture tecniche ed impiantistiche del porto al fine di conseguire dei vantaggi competitivi durevoli e sostenibili per il porto ed il territorio circostante¹⁰⁵.

Sebbene il porto di Messina risulti ancora oggi port of call nella maggior parte degli itinerari definiti dalle compagnie nazionali ed internazionali di navigazione, esso appare impegnato nella costante ricerca di proposte di offerta composite capaci di soddisfare le aspettative crescenti degli attuali flussi, che hanno registrato, nel corso degli ultimi anni, un significativo incremento di movimenti sia in termini di passeggeri che di navi.

¹⁰⁵ ABBATE T., CAPPELLO G., RECUPERO A. (a cura di), *Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale*, Università degli Studi di Messina, 2011, pagg. 21-22.

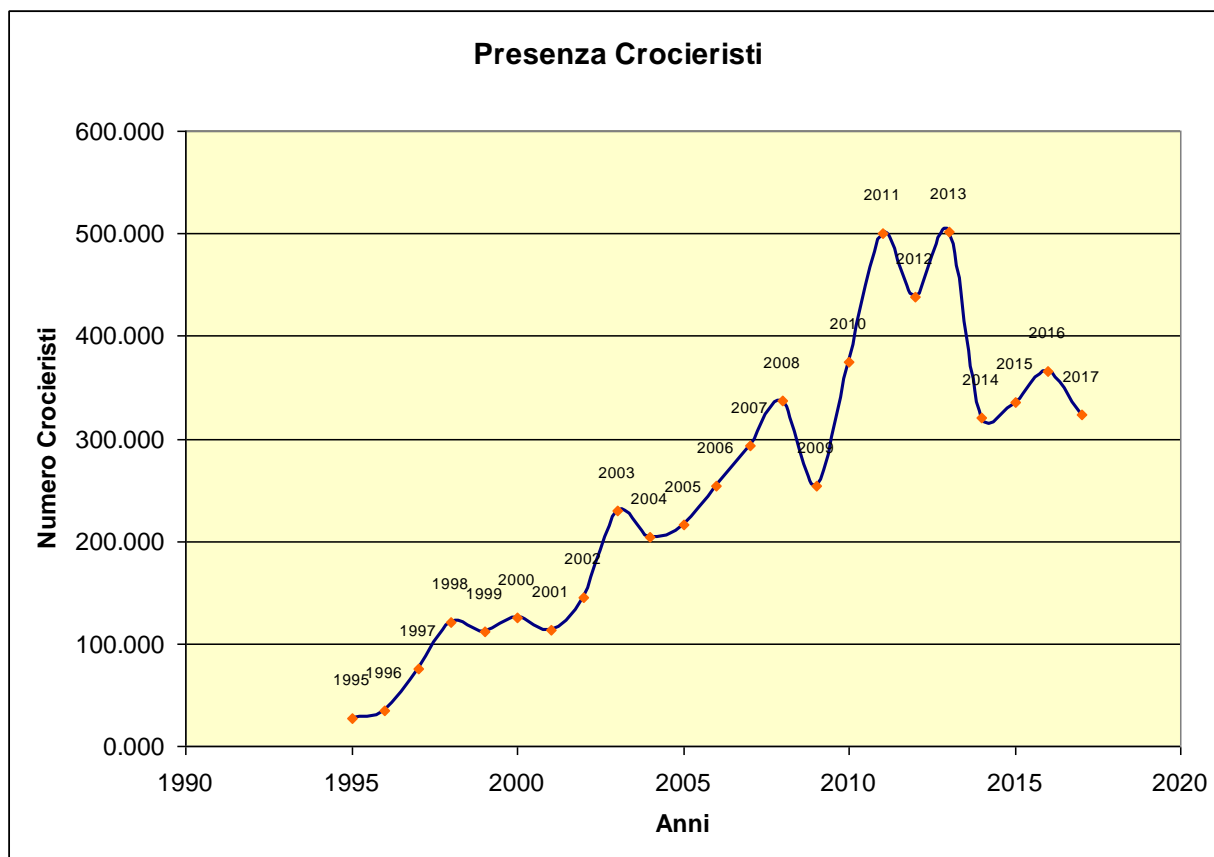
I dati forniti dall’Autorità Portuale di Messina, dimostrano il progressivo sviluppo del settore crocieristico all’interno della realtà peloritana negli ultimi 20 anni, come illustrato nella Tabella 4.1.

Tabella 4.1: Approdi navi da crociera e traffico passeggeri (1995-2017) – porto di Messina
(Fonte: Autorità Portuale di Messina)

ANNI	NAVI DA CROCIERA	% ANNO PRECED.	CROCIERISTI	% ANNO PRECED.	SBARCHI	% ANNO PRECED.	IMBARCHI	% ANNO PRECED.
1995	69		26.959					
1996	69	0.0	35.484	31.6				
1997	122	76.8	76.137	114.6				
1998	147	20.5	120.600	58.4				
1999	127	-13.6	111.868	-7.2				
2000	169	33.1	126.023	12.7				
2001	182	7.7	112.675	-10.6				
2002	186	2.2	145.647	29.3				
2003	230	23.7	229.276	57.4				
2004	204	-11.3	204.320	-10.9				
2005	166	-18.6	216.270	5.8				
2006	182	9.6	253.462	17.2				
2007	238	30.8	293.296	15.7				
2008	250	5.0	337.117	14.9	5.397		5355	
2009	145	-42.0	253.199	-24.9	4.852	-10.1	4970	-7.2
2010	217	49.7	374.441	47.9	10.777	122.1	11.085	123.0
2011	257	18.4	500.636	33.7	18.079	67.8	19.870	79.3
2012	187	-27.2	438.379	-12.4	14.644	-19.0	14.769	-25.7
2013	228	21.9	501.316	14.4	17.310	18.2	18.880	27.8
2014	165	-27.6	319.750	-36.2	9.712	-43.9	10.239	-45.8
2015	155	-6.1	335.108	4.8				
2016	191	23.2	365.552	9.2				
2017	115	-39.8	323.094	-11.6				

Il traffico dei crocieristi nel porto messinese è incrementato esponenzialmente nel decennio 1995-2005, con un rialzo del 281%, andamento che risulta analogo a quello dei maggiori porti italiani nel periodo. Sebbene la crisi economica abbia investito l’Europa in tutti i settori industriali, il settore crocieristico non ha subito evidenti ripercussioni, come ne testimonia l’ulteriore incremento complessivo del traffico passeggeri all’interno del porto di Messina evidenziato nel Grafico 4.1.

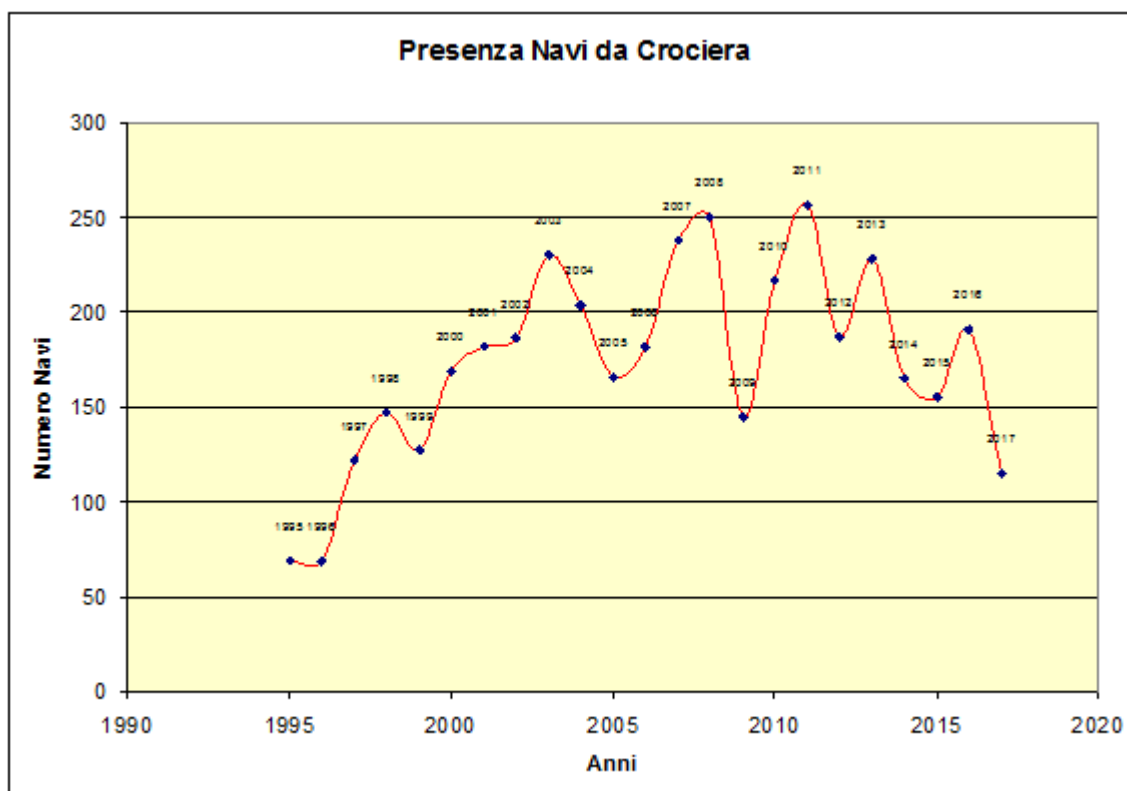
Grafico 4.1: andamento del traffico passeggeri (1995-2017) nel porto di Messina (elaborazione dei dati forniti dall'Ente Porto di Messina)



Nel dettaglio, il numero di passeggeri mostra valori positivi negli anni compresi tra il 2005 ed il 2008, passando da 216.270 unità nell'anno 2005 a 337.117 unità nell'anno 2008 (+48%). Nel corso del 2009 si evidenzia un calo pari al 24,9% rispetto all'anno precedente, da collegare alla forte crisi economico-finanziaria che ha inevitabilmente determinato una riduzione della spesa per il settore del turismo e delle vacanze, fenomeno già avvertito dagli altri comparti. Nello stesso periodo, il porto è stato protagonista di alcuni lavori di estensione e ammodernamento, in particolare l'unione dei moli *Vespri* e *Colapesce*, che hanno richiesto diversi mesi di lavoro, occupando anche i primi mesi del 2010. Tutto ciò ha certamente influito negativamente sul traffico di imbarco/sbarco e transito delle navi, ma è altrettanto vero che, con la realizzazione di nuovi terminal crocieristici lungo la nuova banchina, la città si appresta ad ospitare in futuro le più grandi navi da crociera del Mediterraneo, migliorando l'accoglienza e il trattamento offerto ai turisti.

I tre anni successivi manifestano un incremento esponenziale del traffico passeggeri, in cui si registra un picco massimo pari a 501.316 unità, che rappresenta un record per il porto di Messina.

Grafico 4.2: flusso delle navi da Crociera (1995-2017) nel porto di Messina (elaborazione dei dati forniti dall'Ente Porto di Messina)



Per quanto concerne il flusso delle navi, il porto di Messina registra dati che mostrano una crescita strutturale positiva. Nello specifico, nell'intervallo compreso tra il 2005 ed il 2008, il traffico delle navi è passato da 166 a 250 unità, appartenenti alle diverse compagnie di navigazione sia nazionali che internazionali. Anche in questo caso, per l'anno 2009 è possibile sottolineare una sostanziale riduzione dei transiti pari al 42% rispetto all'anno 2008. Tale riduzione, senza dubbio più rilevante rispetto a quella evidenziata per il movimento dei passeggeri, è altresì collegata alla diminuzione delle toccate nave, ed al decremento di scali da parte di alcune compagnie di navigazione che, disponendo di navi caratterizzate da dimensioni inferiori ed in grado di ospitare un numero limitato di crocieristi – tra 100 e 300 unità – hanno sostanzialmente modificato i propri

itinerari a favore di destinazioni in altre aree internazionali che si distinguono per l'adozione di politiche di prezzo competitive.

Il decremento registrato nel 2014 pari al 27,6% in termini di scali e al 36,2 % in termini di passeggeri è motivato dall'abbandono del Mediterraneo da parte di alcune compagnie di grande rilevanza. Innanzitutto la Carnival ha totalmente cancellato il Mare Nostrum dai suoi itinerari per il biennio 2014-2015 e ciò ha significato per Messina la perdita di 21 scali per un totale di circa 68.000 passeggeri. Anche la Royal Caribbean, che aveva scelto il porto peloritano come punto di imbarco/sbarco per la *Navigator of The Seas* per il triennio 2011-2013, dopo il refitting ha spostato tale unità in Asia, causando al porto un'ulteriore perdita di 29 scali e circa 101.500 passeggeri. Nonostante tali perdite il porto ha mantenuto il suo appeal registrando 165 scali e 319.750 crocieristi.

Il 2015 è stato l'anno del rilancio per il turismo crocieristico nella città. Nonostante un calo del 6,1% della flusso di navi nel porto, si riscontra un incremento del 4,8% rispetto all'anno precedente. Ciò a dimostrazione della tendenza al "gigantismo" delle navi, per cui al maggiore dimensionamento strutturale corrisponde maggiore flusso di passeggeri, fenomeno a vantaggio dei cruise operator che incrementano i profitti.

Il porto di Messina torna ad essere meta principale delle più grandi compagnie di navi da crociera. Il ruolo guida è assunto dall'italiana MSC, presente in porto con due unità, *MSC Fantasia* e *MSC Armonia* che hanno garantito il maggior numero di scali, ma è da riscontrare anche lo scalo nei mesi invernali di altre due grandi navi "top class" della compagnia, *MSC Magnifica* e *MSC Divina*. Holland America Line, brand del gruppo Carnival, ha proposto la rinnovata *Ziuderdam*, nave panamax¹⁰⁶ da 290 metri di lunghezza, mentre Princess Cruises, altro marchio del gruppo, ha ormeggiato la sua *Emerald Princess*.

¹⁰⁶ Con la sigla *panamax* si indicano le navi le cui dimensioni permettono il loro passaggio nelle chiuse del canale Panama. Attualmente, queste navi vengono considerate di medie dimensioni, le cui misure massime sono di 294 m di lunghezza, 32,3 m di larghezza e 12,04 m di pescaggio.

Ben 4, invece, le unità di Celebrity Cruises che, a rotazione, hanno fatto scalo nel porto di Messina fino ad ottobre: *Celebrity Reflection*, *Celebrity Silhouette*, *Celebrity Equinox* e *Celebrity Constellation*.

Non mancano altre compagnie più piccole rispetto ai colossi del settore che hanno contribuito con la loro presenza ad alimentare la stagione crocieristica messinese 2015; tra queste, Thomson Cruises, Pullmantur Cruises e Silversea Cruises hanno realizzato il maggior numero di scali.

Guardando all'immediato futuro, il 2016 si prospetta ricco di novità, a partire dai ritorni di Carnival Cruises con la nuovissima *Carnival Vista* e di Royal Caribbean, che farà scalo con due unità più piccole della concorrente, ovvero la *Jewel of the Seas* e la *Rhapsody of the Seas*. Le tre navi saranno presenti in porto ogni 2 settimane da Maggio a Ottobre 2016.

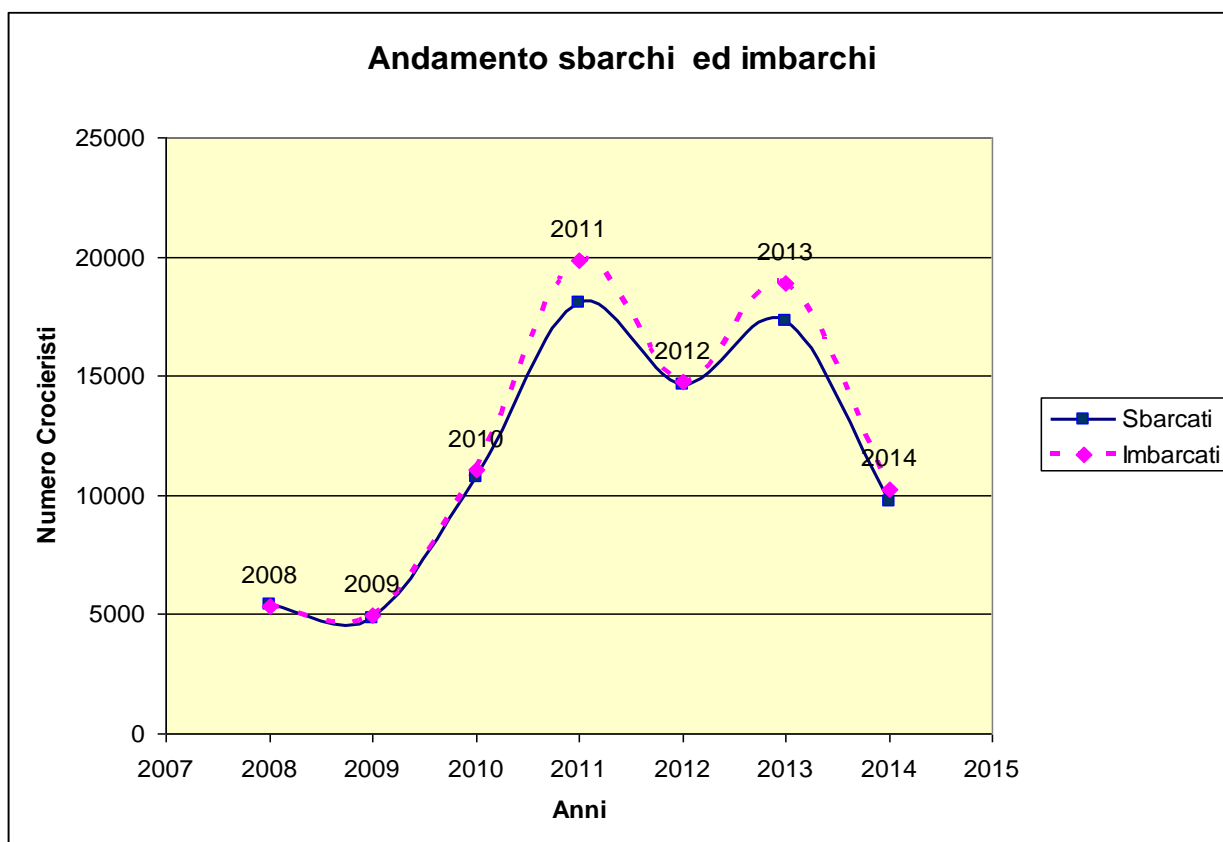
Presente, come sempre, anche MSC Crociere che proporrà la stessa offerta 2015, garantendo quindi l'approdo di ben due navi in città, seppur con una minor presenza in termini di numero di passeggeri poiché verranno adottate unità di stazza inferiore, *MSC Armonia* e *MSC Poesia*.

Il 2016 vedrà poi protagonista la *Royal Princess* della compagnia Princess Cruises, che effettuerà 8 scali, e la maggior parte delle compagnie che hanno scelto da tempo Messina come meta per le proprie navi, tra cui Cunard, P&O, Celebrity Cruises e altre ancora. Nel nuovo anno ci sarà di conseguenza un numero maggiore di approdi, 191 contro i circa 155 di quest'anno, e un aumento del numero di passeggeri che raggiungeranno quota 365.552, con un incremento del 9,2%.

Nel 2017 si prevede invece una notevole diminuzione del flusso navi nel porto di Messina, un calo del 39,8%, con 115 scali. Ciò comporta, a sua volta, una presenza inferiore dei crocieristi che, rispetto alle previsioni dell'anno corrente, scenderanno a 323.098 unità, con un calo dell'11,6%.

Il porto di Messina, attualmente, ricopre principalmente il ruolo di *port of call*, porto di transito per la gran parte dei passeggeri. Ciò si evidenzia nel grafico successivo, Grafico 4.3, da cui si evince come il numero di turisti che si imbarcano e/o sbarcano nella realtà portuale peloritana risulta esiguo.

Grafico 4.3: andamento sbarchi / imbarchi (2008-2014) - porto di Messina (Elaborazione dei dati forniti dall'Ente Porto di Messina)



L'andamento negli anni segue pressappoco la tendenza del traffico passeggeri e il flusso navi, raggiungendo il picco di imbarchi/sbarchi nel 2011, rispettivamente con 19.870 e 18.079 unità. I dati mostrano un progressivo calo nei prossimi anni, con circa 10.239 imbarchi (-45,8%) e 9.712 sbarchi (-43,9%). Messina funge da *home port* per le grandi compagnie di navigazione, quali MSC Crociere, Royal Caribbean Cruises e Costa Crociere, nelle cui navi imbarcano e/o sbarcano nel porto il maggior numero di passeggeri.

4.1. I FATTORI DI CRISI DEL PORTO DI MESSINA

Da qualche anno a questa parte, la città di Messina sta assistendo ad una forte diminuzione degli scali crocieristici, come dimostrato nel paragrafo 3.4; inoltre, è palese l'enorme squilibrio tra i passeggeri in transito e coloro che sbarcano nella città, a scapito dell'industria turistica locale.

Tanti sono i fattori che hanno portato a questi risultati negativi, in primo luogo quelli di natura globale, come la crisi economica del Vecchio Continente e la forte crescita dei mercati orientali che hanno favorito la migrazione di numerose navi dal Mediterraneo verso altre aree geografiche più remunerative per le compagnie crocieristiche. A questi fattori vanno aggiunti ragioni specifiche per il porto peloritano, come la chiusura di alcune piccole compagnie in passato molto presenti a Messina (come Taaaj Croisieres, Classic International Cruises, Hansa Kreuzfahrten, Ambiente Kreuzfahrten ed Iberocruceros), la decisione di Louis Cruises (ora Celestyal Cruises) di concentrare la sua attività lungo le coste del Mar Egeo e la concorrenza di altri porti vicini a quello di Messina, tra tutti Catania e Reggio Calabria, con i miglioramenti degli ultimi anni nell'accoglienza e nelle infrastrutture.

L'italiana Costa Crociere, negli ultimi anni, ha "snobbato" il porto di Messina, infatti dai 34 scali delle sue navi nel 2011, si passa all'unico scalo di *Costa Deliziosa* nel 2016. Tra le grandi compagnie diminuisce la presenza a Messina anche di Holland America Line. Nel 2008 furono ben 16 gli scali in città, mentre nel 2016 solo la *Prinsendam* farà un singolo scalo. Navi grandi e capaci di ospitare oltre 2.100 passeggeri, come *Eurodam* e *Nieuw Amsterdam*, preferiscono ancorare nella rada di Giardini Naxos e sbarcare i crocieristi con i tender di bordo piuttosto che ormeggiare in banchina a Messina.

Latita anche la spagnola Pullmantur che ultimamente ha rivolto il suo interesse verso il porto di Palermo.

Evidentemente lo scenario futuro non è dei migliori e molto dipenderà dalla costruzione del nuovo terminal crociere che permetterà di fare un salto di qualità nei servizi di accoglienza ai

passaggeri in transito e soprattutto di migliorare le procedure di imbarco e sbarco per le navi che sceglieranno Messina come home port.

Al momento, infatti, Messina ha a disposizione un porto a pochi passi dal centro storico della città, con grandi fondali (è il porto più profondo d'Europa), grande disponibilità di banchine di ormeggio per una lunghezza totale del fronte di accosto di circa 1 km, senza contare la possibilità di ormeggiare in occasioni particolari anche al molo *Norimberga*, come già avvenuto in passato, grandi spazi di manovra, ma paradossalmente mancano le grandi navi. Il porto potrebbe ospitare senza problemi anche la classe *Oasis* della Royal Caribbean (360 metri di lunghezza, 47 metri di larghezza ed una capacità massima di 6.400 passeggeri), ma la mancanza di un terminal adeguato a gestire un simile traffico di persone ogni settimana ne ostacola l'arrivo. Oltre alla crescita delle infrastrutture occorre anche una migliore gestione della città per quanto riguarda il decoro e l'igiene delle strade, la segnaletica per indirizzare i crocieristi verso le principali attrazioni turistiche e, soprattutto, un cambiamento nella mentalità di cittadini e commercianti, al fine di assicurare servizi efficienti ed offrire l'immagine di una destinazione gradevole e accogliente. Il crocierista deve essere inteso come una grande risorsa per un territorio che non presenta grandi complessi industriali e che proprio nel turismo potrebbe trovare una via per il rilancio economico e sociale¹⁰⁷.

4.2. IL NUOVO TERMINAL COME OCCASIONE DI RILANCIO PER IL PORTO DI MESSINA

A seguito di espletamento di gara pubblica, con l'aggiudicazione mediante il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, il servizio quinquennale di gestione delle attività di interesse generale funzionali all'accoglienza, assistenza ed ai servizi forniti ai passeggeri, in imbarco/sbarco e transito dalle navi di crociera, che accostano alle banchine di riva del porto di Messina nel terminal passeggeri e nelle aree pertinenziali, è stato affidato, giusto atto di concessione del 10/07/2013

¹⁰⁷ Ships of Messina, *Crociera: Mi-ami o no?*, 2015, edizione del 23 Marzo.

all'ATI (*Associazione Temporanea d'Impresa*), composta anche da *Marinvest* (finanziaria del gruppo MSC), *Stazioni Marittime S.p.a* (il gestore del terminal passeggeri di Genova, controllato da società del gruppo MSC) e *Sicilia Shipping* (agenzia marittima con sede legale a Palermo, partecipata al 90% dalla maltese *SLT Limited* e al 10% da Pietro Benito Coniglio).

Il terminal crociere all'interno del porto è stato realizzato dall'Autorità Portuale di Messina nell'anno 2005. E' costituito da un sistema di tensostruttura mobile collocata alla banchina *I Settembre* del porto di Messina. Le aree interne sono di circa 500 metri quadri mentre le superfici esterne, che costituiscono, di fatto, gli spazi di banchina denominati "STERILI", comprendono tutte le banchine *Colapesce* e *I Settembre*. In casi di approdi multipli, l'azienda terminalista predispone il servizio anche alle banchine *Marconi* e *Norimberga*. Tra i servizi offerti, oltre all'accoglienza, servizio di car valet, custodia bagagli, all'interno sono presenti connessioni wi-fi e 2 postazioni pc fisse per l'utenza. In corso di realizzazione sono punto ristoro, negozi di varia natura, bancomat.

Sotto i profili gestionali di sicurezza, la struttura è dotata di 3 macchine radiogene per scansione dei bagagli a mano, 3 portali metal detector, una macchina a scansione radiogena per i bagagli da stiva, palette metal detector e 3 dispositivi di tipo *SNIFFER* per il rilevamento di droghe o esplosivi. Al momento, visti gli ultimi avvenimenti di carattere terroristico, in applicazione del piano *Cristoforo Colombo*¹⁰⁸, su indicazione delle Prefetture l'azienda terminalista ha intensificato i controlli e le ispezioni.

L'Autorità portuale, nel piano operativo del triennio 2016-2018, ha esposto l'avvio delle procedure relative alla riorganizzazione dell'ambito crocieristico del porto di Messina e all'ammodernamento e ampliamento delle strutture ricettive, intervento derivante dalla necessità di adeguare il terminal crocieristico alle nuove esigenze del traffico crociere. Inoltre provvederà alla modifica della banchina *I Settembre*, che integra quanto già avviato con la modifica delle banchine *Vespri* e *Colapesce*, permettendo di ottenere un fronte lineare complessivo di circa 750 metri.

¹⁰⁸ Piano locale che prevede apposite misure finalizzate a prevenire e contrastare atti terroristici condotti in ambito marittimo e portuale.

L'Ente Porto prevede anche di effettuare i lavori necessari ad allargare le banchine *Marconi*, *Peloro* e *Rizzo*. Le operazioni sono finalizzate all'ampliamento della dotazione infrastrutturale e al miglioramento e ripristino del livello di servizio e di sicurezza negli spazi operativi.

Nonostante la ricerca continua, da parte dell'Autorità Portuale, ad ottimizzare le strutture messe a disposizione delle mega ship e dei passeggeri, risulta indispensabile l'attività di un soggetto pubblico o privato di riferimento, capace di affrontare e di risolvere i problemi di meta-management¹⁰⁹, al fine di migliorare le prospettive locali. Tale figura diventa fondamentale per la progettazione e la creazione di una rete di percorsi volti allo sviluppo efficace e creativo di specifici itinerari tematici, di escursioni presso le attrazioni turistiche locali e di manifestazioni ed eventi turistico-culturali che, divenendo elemento di differenziazione del territorio, siano capaci non solo di stimolare la curiosità e la permanenza dei crocieristi nella città portuale, il cui interesse, ad oggi, è essenzialmente rivolto alla vicina città di Taormina, ma soprattutto di rappresentare fattori attrattivi di interesse turistico determinanti nella scelta della destinazione per una futura vacanza. In tal modo, si creano le premesse per una condizione di unicità del porto e della destinazione, che si riflette inevitabilmente nell'unicità dell'itinerario crocieristico, con la possibilità di ottenere vantaggi competitivi di differenziazione¹¹⁰.

¹⁰⁹ Con questo termine si intende un soggetto collettivo, composto da più professionisti qualificati e competenti, che non si dia direttamente carico di attività produttive e iniziative imprenditoriali, ma realizzi le condizioni perché altri possano produrre e intraprendere quanto occorre per dare una concreta attuazione alla auspicata visione di sviluppo di un sistema economico o di un'organizzazione.

¹¹⁰ ABBATE T., CAPPELLO G., RECUPERO A. (a cura di), *Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale*, Università degli Studi di Messina, 2011, pagg. 22-23.

4.3. LA VALORIZZAZIONE TURISTICA DI MESSINA TRA INIZIATIVE ATTUALI E OBIETTIVI FUTURI

Dal porto di Messina, ormai da parecchi anni, partono numerose navi da crociera dirette nel Mar Mediterraneo e molte altre arrivano e sostano per vedere ed apprezzare le bellezze di una città che, dal punto di vista storico e artistico, non ha nulla da invidiare ad altre importanti località.

La riscoperta della vocazione turistica, l'ampia possibilità di differenziazione dell'offerta, merito delle peculiarità e tradizioni che contraddistinguono il territorio, rappresentano un punto di forza in una realtà che non trova in altri ambiti possibilità di sviluppo e rinascita. Il transito dei turisti rappresenta, infatti, una miniera da sfruttare.

Le compagnie di crociera offrono a bordo una serie di escursioni che si possono realizzare sbarcando a Messina. A partire dall'affascinante città di Taormina, la perla del turismo siciliano, che offre un magnifico paesaggio ricco di storia, il turista si imbatte di fronte al vulcano più attivo e grande d'Europa, l'Etna, con il paesaggio lavico. Tanti altri sono i pacchetti offerti dalle grandi compagnie: ad esempio, MSC Crociere mette a disposizione delle gite a bordo di moderni fuoristrada lungo le antiche strade militari e fortificazioni, un tempo utilizzate per difendere la Sicilia e lo Stretto di Messina, ed in più brevi escursioni nella cittadina costiera di Tindari, nota particolarmente per il Santuario della Madonna Nera e l'antico anfiteatro greco.

Se da un lato i cruise operator offrono così tanti itinerari ai clienti, una volta sbarcati nella città peloritana, dall'altro, gli operatori e autorità locali saranno altrettanto efficienti ad accogliere il flusso di turisti e realizzare opportune attività di intrattenimento?

I punti di debolezza sono rappresentati dalla mancanza di un turismo organizzato, da un'immagine turistica confusa, necessariamente da correggere valorizzando i punti di forza e comunicando un'immagine univoca e condivisa del territorio. È fondamentale quindi un lavoro concertato che coinvolga attori pubblici e privati e focalizzi l'attenzione su progetti e iniziative che esaltino interessi comuni, ad esempio aiutando le imprese ad investire in questo settore.

Gli aspetti problematici di questa realtà crocieristica sono stati sintetizzati appieno nella lettera inviata dal Presidente dell'Ottava Commissione, Piero Adamo, alle autorità competenti della città di Messina: *“È importante che l'accoglienza dei turisti non sia affidata soltanto agli sforzi dell'Autorità Portuale, all'impegno di società ed associazioni private e/o a tour operator ma che la città si faccia trovare pronta, sforzandosi di trasmettere la migliore immagine di sé affinché i crocieristi che decideranno di soffermarsi a Messina portino con sé un'idea positiva del nostro territorio. A tale fine è certamente necessario porre in essere un programma di rilancio turistico e culturale della città che esalti la vocazione principale del nostro territorio e che vengano realizzate infrastrutture che purtroppo sembrano per il momento “accantonate” ... Oltre a tali attività, certamente complesse, è altrettanto importante porre in essere delle “semplici” iniziative in corrispondenza dei giorni di arrivo delle navi che possono far apparire Messina non solo bella ma anche normale”*.

Gli ultimi anni hanno visto la nascita di consorzi che hanno sviluppato un sistema di collaborazione, al fine di incrementare l'offerta turistica della città e del territorio circostante. Infatti, è stato attivato un pacchetto di iniziative all-inclusive, che attraverso il marchio *Discover Messina*, prevede l'organizzazione, per i crocieristi, di un itinerario in carrozza, uno in trenino turistico e tre pedonali tra i monumenti del centro storico e la degustazione di prodotti della pasticceria e della rosticceria locali. “Capacità operativa a prezzi contenuti e competitivi”, quella messa in mostra dal Messina Tourism Bureau¹¹¹, come ha sottolineato il presidente del consorzio, “capace di offrire ai visitatori servizi che non è facile trovare altrove”, così da confezionare, insieme agli operatori locali, un prodotto unico affinché la città sia venduta nel suo insieme.

Nell'Ottobre 2015 è nato un nuovo progetto, promosso dal *Lions Club Messina Peloro* con il patrocinio del Comune, dell'Autorità Portuale e del Messina Cruise Terminal, al fine di

¹¹¹ Consorzio che ha sviluppato un'intensa azione nella promozione delle attrattive culturali in chiave turistica, a partire dalla città di Messina, passando dagli importanti poli turistici di Taormina e delle Eolie, attraverso la messa in rete tra operatori economici locali, istituzioni, agenti e compagnie crocieristiche per creare sinergie attorno alle potenzialità crocieristiche della realtà peloritana

incrementare l'attrattiva turistica della città con l'aiuto della tecnologia. Così è nata "*Messina in APP*", un'applicazione che contiene itinerari culturali, artistici e gastronomici, insieme a 25 schede esplicative che guidano il turista attraverso la storia della città. Le statue, le piazze, il porto, i palazzi, il museo, le specialità e tutto ciò che Messina ha da offrire, sono i contenuti privilegiati di questa applicazione interattiva disponibile in varie lingue.

Nei tavoli di coordinamento per l'accoglienza dei crocieristici, che riuniscono le più importanti autorità locali, si è concordato che le aree identificate come maggiormente interessate dal flusso crocieristico saranno oggetto di azioni di pulizia mirata nelle ore precedenti allo sbarco, operazioni che potranno essere pianificate per tempo grazie all'elenco dei previsti approdi, messo a disposizione dall'Autorità Portuale. È inoltre richiesta la massima collaborazione ai gestori dei ritrovi notturni della movida messinese, ubicati soprattutto nelle aree del centro storico, per contribuire alla pulizia delle aree antistanti i locali. La Polizia Provinciale ha garantito la sua disponibilità ad assicurare la propria collaborazione per il controllo delle aree più frequentate dai crocieristi, per evitare il parcheggio selvaggio, garantire la fruibilità degli attraversamenti per i disabili, contribuire alla lotta contro l'ambulantato.

La città di Messina, a fronte degli ultimi anni di "crisi" del flusso crocieristico, ha iniziato a manifestare una maggiore concretezza e maggiore incisività nel favorire lo sviluppo del turismo locale, con la consapevolezza che il "crocierismo" rappresenta una risorsa importante.

Una città più accogliente rappresenta sicuramente il primo passo per raggiungere questo obiettivo.

CONCLUSIONI

Giunti a destinazione, nel corso di questo elaborato è stata posta l'attenzione su alcuni aspetti rilevanti di un settore turistico molto redditizio, come quello crocieristico.

Un costante sviluppo versatile e dinamico ha trasformato negli anni un prodotto tradizionalmente percepito come "di lusso" in uno orientato ad un target più ampio di potenziali ospiti, incontrando le sempre più diversificate e complesse esigenze dell'utenza.

In quest'ambito è di fondamentale importanza il ruolo del porto, che non si limita più a gestire esclusivamente le attività volte a soddisfare bisogni legati a problemi logistici (organizzazione dei flussi passeggeri, predisposizione per i servizi di rifornimento alla nave, ...), ma anche ad attivare un indotto commerciale e turistico per il territorio circostante.

È evidente come l'incremento del traffico crocieristico è favorito dai maggiori investimenti di capitale da parte delle compagnie di crociera e autorità locali. Le compagnie di crociera attraverso la concessione delle strutture adibite al traffico crocieristico rafforzano la loro posizione all'interno delle destinazioni, incrementando inoltre la qualità e l'efficienza dei servizi di crociera.

In conclusione, l'esperienza della città di Messina all'interno del contesto "crociera" dimostra come l'ascesa del settore abbia risvolti più che positivi all'interno di una realtà cittadina. La diffusione rapida e significativa di questo prodotto nella città, da sempre legata ad attività portuali e di navigazione, ha evidenziato tuttavia come la costante ricerca da parte delle autorità locali di proposte di offerta composite non risulti ancora all'altezza delle aspettative degli attuali flussi di passeggeri.

Tuttavia, se da un lato la conferma della presenza delle più importanti compagnie al porto di Messina è motivo di vanto per l'operato dell'Autorità Portuale, non si può sottovalutare la necessità di garantire adeguati servizi e una sempre migliore accoglienza in città. Infatti, vista la limitata capacità del porto di rappresentare una tappa specifica della crociera, appare necessaria

l'individuazione di adeguate politiche di marketing finalizzate alla realizzazione di offerte interessanti sotto il profilo simbolico ed emozionale della vacanza.

Messina, decimo porto crocieristico d'Italia per flusso di passeggeri, rappresenta comunque un terreno fertile, per la storia, il folklore e la bellezza paesaggistica della città e dei territori limitrofi. Questo dovrà rappresentare solo un punto di partenza per costruire il futuro turistico della città.

BIBLIOGRAFIA

ABBATE T., CAPPELLO G., RECUPERO A. (a cura di) (2011), *Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale*, Università degli studi di Messina.

Assoporti (2007), *Cenni sul quadro giuridico che regola la gestione dei porti*.

BAIRD A. (1995), *Privatisation of trust ports in the United Kingdom: review and analysis of the first sales*, in "Transport Policy".

Banca Mondiale (2004), *Port Reform Tool Kit – Module 3 – Alternative Port Management Structures and ownership models*.

BATTISTANI A., FRANCESETTI D.C. (1994), *Porti e traffici nel mercato globale*, Edizione Ets.

BAUDELAIRE J. (1997), *Some thoughts about port privatization*, in Goulielmos A.M. (a cura di), "Essays in Honour and in Memory of Late Professor Emeritus of Maritime Economics Dr Basil Metaxas".

BIEGER T. (2000), *Destination management e finanziamenti*, in Pechlaner H., Weiermair K., (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP.

BRANNIGAN M. (2008), *Who uses advanced waste-removal technology?*, in "Miami Herald", edizione del 3 Febbraio.

BREA, Business Research and Economic Advisors (2010), *The contribution of the North American cruise industry to the U.S. economy in 2009*.

BRIDA J.G., ZAPATA AGUIRRE S. (2008), *The impacts of the cruise industry on tourism destinations*, atti della conferenza Sustainable Tourism as a Factor of Local Development.

BRUNETTI F. (2002), *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli.

- BUHALIS D. (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, n. 21.
- CAFFERATA R., GRASSO M. (1998), *Cambiamenti di strategia e politica aziendale dei tour operator*, in “*Finanza Marketing e Produzion*”, N. 1.
- CAROLI M. G. (a cura di) (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli.
- CARTWRIGHT R., BAIRD C. (1999), *The development and growth of the cruise industry*.
- CESD, Centre of Ecotourism and Sustainable Development (2006), *Cruise tourism in Belize: Perceptions of economic, social and environmental impact*.
- CHARLIER J.J.; MACCALLA R.J. (2006), *A Geographical Overview of the World Cruise Market and its Seasonal Complementarities in «Cruise Ship Tourism»*, in Dowling, R. K. (a cura di), “*Cruise Ship Tourism*”, Cabi International.
- CLARKE H. (2010), *Professor abroad: Reflections of a cruise ship lecturer*, Unpublished manuscript.
- CLARKSON M.B.E. (2007), *Un framework degli stakeholder per analizzare e valutare le performance sociali dell’impresa, Teoria degli stakeholder*, in Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), Franco Angeli.
- CLIA (2010), *CLIA issues environmental report*, in “*Seatrade Insider News*”, edizione del 23 Settembre.
- CLIA (a cura di) (2015), *Global demand for cruising surpasses 22 million passengers, increasing 68 percent in ten years*, CLIA’s press release global economic contribution 2015.
- CLIA Europe, *Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe*, 2015 Edition.
- CMC, Carribean Media Corporation (2007), *Beache warns that islands need united approach to cruise tourism*.
- COLEMAN M.T., MEYER D.W., SCHEFFMAN D.T. (2003), *Economic analyses of mergers at the FTC: The cruise ships mergers investigation*, in “*Review of Industrial Organization*”, Vol.23.

- COPELAND C. (2008), *Cruise ship pollution: Background, laws and regulations, and key issues*, Congressional Research Service.
- CLIA (Cruise Lines International Association), *2008 Cruise Market Profile Study*.
- CLIA (Cruise Lines International Association), *2011 Cruise Market Profile Study*.
- D'APONTE V. (2011), *Le determinanti geografiche del flusso crocieristico in Turismo crocieristico*, Università degli Studi di Napoli "Parthenope".
- DE MONIE G. (1996), *Privatisation of Port Structures*, in Bekemans L., Beckwith S., "Ports for Europe: Europe's Maritime Future in a Changing Environment".
- DELLA CORTE V. (2004), *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa "tour operator"*, CEDAM.
- DELLA CORTE V. (2008), *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, EGEA, 2008.
- DI CESARE F. (2004), *La domanda e l'offerta del mercato crocieristico: alcuni numeri per la presentazione di un quadro in continua evoluzione*.
- DI CESARE F. (2008), *Le imprese crocieristiche*, in Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, HOEPLI.
- DI CESARE F. (a cura di) (2002), *L'industria crocieristica: introduzione al settore*, Dispensa didattica per il corso di promoter crocieristico – Cesvitec.
- DI VAIO A., MEDDA F.R., TRUIJLLO L. (2011), *Public and Private Management and efficiency index of cruise terminals* in "International journal of transport economics", edizione del 26 Settembre.
- DI VAIO A., MEDDA F.R., TRUIJLLO L. (a cura di) (2010), *Governance and Efficiency of Mediterranean Cruise Terminals*, in "World Conference on Transport Research", 7-9 Luglio.
- DICKINSON B., VLADIMIR A. (1997), *Selling the sea. An Inside look at the Cruise Industry*, John Wiley & Sons.
- DOWLING R.K. (a cura di) (2006), *Cruise Ship Tourism*, Cabi International.

- European Cruise Council (ECC) (a cura di) (2011), *The Cruise Industry. A leader in Europe's Economic Recovery*, in "Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe", 2011 Edition.
- FRANCH M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli.
- FRAU F. (a cura di) (2011), *Un settore che non conosce crisi: l'industria crocieristica e il suo sviluppo nella città di Cagliari*, Università degli Studi di Cagliari.
- GAETANO S. (a cura di) (2012), *Il turismo da crociera. un'antropologia delle rappresentazioni e interazioni*, Università degli Studi di Palermo.
- GOSS R. (1990), *Economic policies and seaports: 2. The diversity of port policies*, Maritime Policy and Management.
- GRANDI S., SALA A.M. (a cura di) (2006), *Cruise Tourism: challenges and opportunities for coastal regional development. The Caribbean case of the West Indies*, Munich Personal RePEc Archive (MPRA).
- GRIFFIN T., HAYLLAR B. (2006), *Historic waterfronts as tourism precincts: an experiential perspective*, in "Tourism and Hospitality Research", vol. 7, n. 1.
- HEAVER T. (1995), *The implications of increased competition among ports for port policy and management*, Maritime Policy and Management.
- HERZ M., DAVIS J. (2002), *Cruise control: A report on how cruise ships affect the marine environment*, The Ocean Conservancy.
- Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (2014), *La fruibilità turistica dei porti e l'interconnessione territoriale: un modello di "porto-destinazione"* in "Osservatorio Turistico Regionale della Liguria", Unioncamere Liguria.
- KELLER P. (2000), *Le organizzazioni turistiche nazionali ad una svolta*, in Pechlaner H., Weiermair K., (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP.

- KLEIN R.A. (2002), *Cruise ship blues: The underside of the cruise industry*, New Society.
- KLEIN R.A. (2005), *Cruise ship squeeze: The new pirates of the seven seas*, New Society.
- KLEIN R.A. (2008), *Paradise lost at sea: Rethinking cruise vacations*, Fernwood.
- KLEIN R.A. (2009), *Cruising Without a Bruising-Cruise Tourism and The Maritimes*, Canadian Centre for Policy Alternatives CCPA.
- KLEIN R.A. (2009), *Getting a grip on cruise ship pollution*, Friends of the Earth.
- KLEIN R.A. (2010), *Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability*, in "Journal of Hospitality and Tourism Management".
- KLEIN R.A. (2010), *Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability*, in "Journal of Hospitality and Tourism Management".
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (2002), *Marketing Places, Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press.
- LAMONARCA M. (2010), *Maritime transport of passengers as a factor of economic local development* in "Trasporti: diritto economia politica", n. 111.
- LEKAKOU M.B., PALLIS A., VAGGELAS G.K. (a cura di) (2010), *Which homeport in Europe: the cruise industry's selection criteria*, Department of Shipping, Trade and Transport, University of the Aegean.
- LESTER J.A., WEEDEN C. (2004), *Stakeholders, the natural environment and the future of Caribbean cruise tourism*, in "International Journal of Tourism Research", vol. 6.
- LIU Z. (1995), *The comparative performance of public and private enterprises. The case of British ports*, in "Transport Economics and Policy".
- MANENTE M., MONTAGUTI F. (2012), *Non tutti i crocieristi sono uguali*, in Chiellino G., Di Cesare F., Frisone C. (a cura di), *AVenezia dal mare. Le crociere*, Marsilio Editori.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli.

- MARUSIC Z., HORAK S., TOMLJENOVIC R. (2008), *The socio-economic impacts of cruise tourism: A case study of croatian destinations*, in "Tourism In Marine Environments".
- MINUSSI L. (2010), *Asia Pacific ready to go cruising*, in "Euromonitor International", 28 Settembre.
- NILSSON, P.Å. (2007), *Cruise tourism and the new tourist: the need for a new typology?*, in Luck, M. (a cura di), *Nautical Tourism: Concepts and Issues*, Cognizant Communication Corp..
- ONT (a cura di) (2011), *Caratteri e tendenze del turismo crocieristico*, Ricerche ONT, Analisi e approfondimenti, 17 Maggio.
- OTIE (Osservatorio del turismo delle Isole Europee), CAMPISI M. C. (a cura di) (2011), *ECONOMIA DEL TURISMO IN SICILIA, FILIERA 1: Turismo Crocieristico*, CONFERSERCENTI Siciliana.
- PANTOUVAKIS A., CHLOMOUDIS C., DIMAS A. (2008), *Testing the SERVQUAL scale in the passenger port industry: a confirmatory study*, Maritime Policy & Management.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K., (a cura di) (2000), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP.
- PENCO L. (2001), *Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico*, in "Economia e diritto del terziario", Franco Angeli, n. 3.
- PETRULLO A. (2007), *The strategic choices of the Port of Barcelona, Processing Cruise Shipping Conference. Opportunities and Challenges: market, technologies and local development*, in "National Research Council Institute for Service Industry Research", Università degli Studi di Napoli "Parthenope".
- PINO G., AMATULLI C., PELUSO A.M., TOMACELLI C., GUIDO G., (a cura di) (2012), *Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo*, Università del Salento.
- PRIDEAUX B. (2000), *The Role of the Transport System in Destination Development*, in "Tourism Management Journal", Vol. 21.

- RISPOLI M., DI CESARE F., MANZELLE R. (1997), *La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati*, Giappichelli.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli.
- Risposte Turismo (a cura di) (2011), *L'Europa ed il Mediterraneo*, Italian Cruise Watch 2011.
- RODRIGUE J.P., NOTTEBOOM T. (2012), *The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call*, atti della IAME 2012 Conference.
- ROYAL CARIBBEAN INTERNATIONAL (2010), *Royal Caribbean International advanced wastewater purification system*, edizione del 15 Luglio.
- SANDIFORD K. (2003), *Port authority: Carrying the wallets of thousands of fun seekers, the cruise industry receives a warm welcome from the theme park named Halifax*, in "The Coast", edizione del 14–21 Agosto.
- SAVASTANO I. (a cura di) (2008), *Lo sviluppo della portualità turistica nel business delle crociere: alleanze ed accordi strategici*, Università degli Studi di Napoli Federico II.
- SEIDL A., GIULIANO F., PRATT L., CASTRO R., MAJANO A.M. (2005), *Cruise tourism and community economics in central America and the Caribbean: the case of Costa Rica*, working paper del Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development (CLACDS) di INCAE.
- SENESE G. (2011), *Seatrade Cruise Shipping 2011*.
- Ships of Messina (2015), *Crociera: Mi-ami o no?*, edizione del 23 Marzo.
- SICCA L. (2000), *Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in Bellini N. (a cura di), *Il Marketing Territoriale: Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli.
- SL&A S.R.L (a cura di) (2010), *L'impatto delle crociere in Italia: lavoro e reddito prodotto nel 2011*, EBNT (Ente Bilaterale Nazionale Turismo).
- SORIANI S. (2002), *Porti, città e territorio costiero. Le dinamiche della sostenibilità*, Il Mulino.

- SORIANI S., BERTAZZON S., DI CESARE F., RECH G. (2009), *Cruising in the Mediterranean: structural aspects and evolutionary trends*, Maritime Policy & Management.
- TAMMA M. (2001), *Prodotti e sistemi*, in Rispoli M., (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli.
- THOMAS B. (1994), *The need for organisational change in seaports*, Marine Policy.
- TOSI A., GOZZI M., (a cura di) (2009), *I fattori del successo*, in “Il Turismo crocieristico, un settore strategico per l’Italia”, GH: impresa turistica.
- TOSI A., GOZZI M., (a cura di) (2009), *La crociera di nicchia*, in “Il Turismo crocieristico, un settore strategico per l’Italia”, GH: impresa turistica.
- TOTÀRO E. (2004), *Il Sistema dei porti turistici*, Rce Edizioni Libri, 2004.
- UNCTAD (1995), *Comparative Analysis of Deregulation, Commercialisation and Privatisation of Ports*.
- UNCTAD (1999), *Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities*.
- US Environmental Protection Agency (2008), *Cruise ship discharge assessment report*.
- VIANELLI D. (2007), *Le tendenze del marketing*, Congresso internazionale.
- WAYMER K. (2007), *Ships’ soot deadly, study shows*, in “Florida Today”, edizione del 17 Novembre.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987), *Our common future*.

SITOGRAFIA

Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability in “Journal of Hospitality and Tourism Management”.

<<http://www.AustralianAcademicPress.com.au/>>

Il turismo crocieristico un settore strategico per l'Italia

<<http://www.ghnet.it/>>

Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo

<<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/XXIV/article/view/714>>

La fruibilità turistica dei porti e l'interconnessione territoriale: un modello di “porto-destinazione”

<<http://www.regione.liguria.it/>>

Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale

<<http://www.marketing-trends-congress.com/>>

L'impatto delle crociere in Italia: lavoro e reddito prodotto nel 2011

<http://www.ebnt.it/documenti/osservatori/Dati_Osservatorio_D_Rapporto_EBNT_Crociere_201>

Economia del Turismo in Sicilia, Filiera 1: Turismo Crocieristico

<http://www.otie.org/uploads/9/8/9/6/9896763/filiera1_turismo_crocieristico>

Cruise Tourism: challenges and opportunities for coastal regional development. The Caribbean case of the West Indies

<<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4660/>>

Caratteri e tendenze del turismo crocieristico (V. D'Aponte)

<<http://www.economia.uniparthenope.it/>>

CLIA Europe report

<<http://www.europeancruisecouncil.com/media-room/cli-a-europe-economic-contribution-report>>

CLIA annual report

<<http://www.cruising.org/about-the-industry/>>

Italian Cruise Watch report

<http://www.italiancruiseday.it/ICD2015/Press/COS_ICD2015_ICW_2ott2015.pdf>

Cruise Lines International Association, 2011 Cruise Market Profile Study

<http://www.cruising.org/sites/default/files/pressroom/Market_Profile_2011.pdf>

Cenni sul quadro giuridico che regola la gestione dei porti

<<http://www.assoporti.it>>

CRUISE TERMINAL, SITI WEB:

Dubai Cruise Terminal

<<http://dubaicruiseterminal.com/>>

Miami Cruise Terminal

<<http://www.miamidade.gov/portmiami/cruise-lines.asp>>

Kai Tak Cruise Terminal

<<http://www.kaitakcruiseterminal.com.hk/>>

Piraeus Cruise Terminal

<<http://www.olp.gr/en/cruise-greece/cruise-passenger-terminals>>

Porto di Barcellona

<<http://www.portdebarcelona.cat/en/web/Port-del-Ciudada/cruceros>>

Porto di Marsiglia

<<http://www.cruisemapper.com/ports/marseille-port-68>>

Roma Cruise Terminal

<<http://www.romacruiseterminal.com/>>

Venezia Terminal Passeggeri

<<http://www.vtp.it/>>

Porto di Venezia

<<http://www.port.venice.it/it/passeggeri.html>>

Terminal Napoli

<<http://www.terminalnapoli.it/>>

Porti di Napoli

<<http://porto.napoli.it/>>

Stazione Marittime Genova

<<http://www.stazionimarittimegenova.com/>>

Porto di Messina

<<http://www.porto.messina.it/>>

ARTICOLI SULLA REALTÀ CROCIERISTICA DI MESSINA:

Crociera: Mi-ami o no?

<<http://shipsofmessina.altervista.org/Analisi%202016.htm>>

Per il 2016 crocierismo in aumento

<<http://www.messinaoggi.it/News/Messina/Cronaca/2016/01/19/Per-il-2016-crocierismo-in-aumento-25948.html>>

Crocierismo, nel 2016 si cresce: i porti di Messina e Milazzo al Seatrade d'Amburgo

<<http://www.tempostretto.it/>>

Il Porto

<<http://www.shipsofmessina.altervista.org/Porto.htm>>

Messina, nel 2016 365.000 crocieristi in città

<<http://zon.it/messina-nel-2016-365-000-crocieristi-citta/>>

Messina in App, incrementare l'attrattiva turistica della nostra città

<<http://www.canalesicilia.it/messina-in-app-incrementare-lattrattiva-turistica-della-nostra-citta/>>

Entra nel vivo il DMO per lo sviluppo turistico della Provincia di Messina

<<http://www.blogtaormina.it/2015/03/18/entra-nel-vivo-il-dmo-per-lo-sviluppo-turistico-della-provincia-di-messina/>>

Messina – Tavolo di coordinamento per l'accoglienza dei crocieristi

<<http://www.strill.it/citta/2015/06/messina-tavolo-di-coordinamento-per-laccoglienza-dei-crocieristi/>>

Messina Tourism Bureau, offerte all inclusive per i crocieristi

<<http://www.turismo-attualita.it/news/messina-tourism-bureau-offerte-all-inclusive-per-i-croc%20%2040284>>

Piero Adamo e i crocieristi: "Messina si Prepari ad accoglierli"

<<http://www.messina7.it/news/31062/1/piero-adamo-e-i-crocieristi-messina-si-prepari-ad-accoglierli/>>

COMPAGNIE CROCIERISTICHE, SITI WEB:

Costa Crociere

<<http://www.costacrociere.it/>>

Carnival Cruise Lines

<<http://www.carnival.com/>>

Norwegian Cruise Lines

<<http://www.it.ncl.eu/>>

MSC Crociere

<<http://www.msccrociere.it/>>

Royal Caribbean International

<<http://www.royalcaribbean.it/>>

Princess Cruises

< <http://www.princess.com/>>

RINGRAZIAMENTI

Questa tesi non è soltanto mia, ma anche di tutte le persone che con me hanno condiviso questo lungo e intenso percorso, che con me hanno gioito e sofferto in questi indimenticabili anni.

In primis desidero ricordare tutti coloro che mi hanno aiutato nell'elaborazione della tesi, che con suggerimenti, critiche ed osservazioni hanno reso migliore il mio lavoro. Ringrazio la mia relatrice, la Prof.ssa Concetta Metallo, per la cortesia e la professionalità con cui mi ha seguito e guidato durante la stesura di questo lavoro. Inoltre vorrei esprimere la mia più sincera gratitudine nei confronti della Dott.ssa Maria Cristiana Laurà, dell'Autorità Portuale di Messina e del Sig. Luca Blandina, responsabile della gestione operativa del Cruise Terminal di Messina, i quali hanno dimostrato una particolare disponibilità nel fornire informazioni e dati indispensabili alla mia ricerca.

Un ringraziamento particolare va ai miei zii, Germano e Barbara, che hanno speso parte del loro tempo per leggere e discutere con me le bozze del lavoro, ma soprattutto per il sostegno ed il grande aiuto che mi hanno dato ogni qualvolta ne avessi bisogno durante questi anni.

Un abbraccio a mia nonna, ai miei zii Nino e Stefania, alle mie cugine Roberta e Fabiana, che mi hanno supportato ognuno a suo modo e con tanto affetto, Grazie!

Ripercorrendo il mio cammino non posso fare a meno di pensare a chi ha reso questa mia esperienza qui a Napoli unica e indimenticabile. Ho trovato dei veri amici, anzi direi una vera e propria famiglia, "The Big Family", con i quali ho avuto la possibilità di crescere e di tirare fuori il meglio da me stesso. Mi sento fortunato, circondato da persone soddisfatte della mia felicità, che gioiscono per ogni mio successo, che mi sono stati vicini anche nei momenti negativi. C'è chi ha dovuto patire ogni giorno i miei capricci, i miei sbalzi di umore, e vi ringrazio per avermi sopportato e supportato costantemente durante questi tre anni. Carusi, questo giorno è anche vostro!

Un Grazie speciale a chi c'è sempre stato in questi tre anni stupendi, a chi mi ha sempre aperto le porte di casa accogliendomi come un fratello e a chi mi rende felice ogni giorno con la sua dolce presenza, sostenendomi e credendo in me.

Infine, il mio più grande pensiero va ai miei genitori, senza i quali non avrei mai potuto raggiungere questo traguardo, il cui aiuto è stato indispensabile per superare i numerosi ostacoli incontrati lungo il cammino universitario. Un Grazie infinito per la fiducia che mi avete mostrato, pronti a seguirmi in ogni mia scelta.

L'ultimo Grazie va a mio nonno, il mio più grande sostenitore, che dall'Alto, mai come oggi, sarà orgoglioso di me.