

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI
"PARTHENOPE"**



**SCUOLA INTERDIPARTIMENTALE
DI ECONOMIA E GIURISPRUDENZA**

**Dipartimento di
Giurisprudenza**

**Corso di Laurea in
Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione**

*Tesi di Laurea in
Economia delle Risorse Umane*

*LA MISURAZIONE DELL' INNOVATION SERVICE
NEI SISTEMI DI ACCOGLIENZA CROCIERISTICA: EVIDENZE
EMPIRICHE*

TUTOR
Chiar.ma Prof.ssa
Assunta Di Vaio

CANDIDATA
Alessia Mazzocca
MATR. 0412000485

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

<i>Pag.</i>	<i>Par.</i>	
4		Note introduttive
9	I.	Il ruolo delle risorse umane nelle misure di performance degli equilibri eco-finanziari
9	1.1	Il capitale umano
18	1.2	Le risorse immateriali nella prospettiva economico-aziendale
26	1.3	La teoria dell'impresa: le competenze delle risorse umane
34	1.4	Risorse umane e creazione di valore
38	1.5	Il contributo delle risorse umane nella performance aziendale
43	II.	Misure di efficacia delle risorse umane nei sistemi di accoglienza dei porti crocieristici
43	2.1	Il settore crocieristico
51	2.2	La portualità crocieristica
59	2.3	“Hospitality service concept” nelle destinazioni crocieristiche
64	2.4	La risorsa umana nelle “hospitality service performance” delle destinazioni crocieristiche

70	III.	L'indagine empirica: misure di efficacia nel porto di Napoli
70	3.1	Premessa metodologica
71	3.2	Il porto di Napoli
75	3.3	Il questionario <i>3.3.1 L'intervista al crocierista – 3.3.2 Il sondaggio online</i>
85	3.4	Il campione <i>3.4.1 Il crocierista – 3.4.2 Comunità locale</i>
98	3.5	I risultati della ricerca <i>3.5.1 Analisi sperimentale dei dati raccolti – 3.5.2 I principali servizi valutati</i>
118	3.6	Discussione
121		<i>Considerazioni conclusive</i>
125		Riferimenti bibliografici
133		Sitografia

Note introduttive

Il business delle crociere sta conoscendo profonde trasformazioni, con un notevole sviluppo della domanda e dell'offerta. Secondo i dati CLIA¹, quello crocieristico è un settore fortemente in crescita che, sebbene possa essere definito come “relativamente giovane”, sta riscuotendo grande interesse da parte di alcuni attori della filiera turistica, invogliandoli ad attivare diversi ed ingenti investimenti verso questo specifico settore. L'industria crocieristica è un settore che annovera dal lato dell'offerta numerose tipologie di impresa, anche se finisce con l'identificarsi con la Compagnia di crociera, la cui offerta è distribuita e venduta attraverso i canali più o meno classici dell'intermediazione turistica ad un ampio mercato di domanda. La produzione stessa, però, non può essere compiutamente realizzata senza l'intervento di altri rilevanti attori, primo fra tutti le società di gestione dei terminal e dei servizi portuali. Nello specifico, il business crocieristico ha un significativo impatto economico sui porti d'imbarco e di sbarco poiché genera flussi di domanda adeguati per garantire uno sviluppo equilibrato e sostenibile, contribuendo in tal modo alla creazione di nuove opportunità per l'intero territorio del quale il porto rappresenta un possibile accesso. Emerge, di conseguenza, la necessità di attuare rapporti di collaborazione tra i diversi operatori e le diverse strutture organizzative, sia pubbliche che private, che permettano al porto ed al territorio di differenziarsi dai competitors e divenire maggiormente attrattivi, l'uno

¹ <https://www.cruising.org/>

per gli investimenti delle compagnie navali, l'altro per i crocieristi. Nello specifico, svariati sono i motivi per i quali si preferisce la crociera alle altre tipologie di vacanza. I turisti la scelgono per l'attrattiva e l'innovazione, sempre più crescente, dei servizi forniti a bordo o per la convenienza: fare una crociera significa infatti non doversi preoccupare dei bagagli all'arrivo, della sistemazione alberghiera, del ristorante, della colazione, dei divertimenti; tutto è concentrato in un unico posto e tutto è già programmato prima della partenza². Ma un ruolo decisivo è svolto anche e soprattutto dai luoghi di destinazione previsti dall'itinerario crocieristico e nei cui porti la nave fa scalo. A riguardo, il fascino paesaggistico, l'ammodernamento e l'accoglienza della meta sono in grado di generare un passaparola positivo, sviluppando, in tal senso, nel turista in visita "l'intention to return."

Obiettivo del presente elaborato di tesi è quello di misurare l'efficacia delle Aziende Concessionarie nei servizi di interfaccia nave-porto, nei quali rileva oltre il prezioso contributo fornito dalle risorse umane (Hostess, Security) anche un certo grado di "innovation". Il seguente lavoro di ricerca si propone, altresì, di misurare, da un lato, la percezione/valutazione che i crocieristi, in visita nella città di Napoli, attribuiscono ai servizi di accoglienza offerti dalla stessa città di destinazione e, dall'altro, di comprendere, in una visione integrata nave-città, la percezione del *concept* del Terminal crocieristico per la comunità locale. Allo scopo di perseguire i suddetti obiettivi, il lavoro, dopo una fase preliminare di *Desk research*, è stato sviluppato attraverso un'indagine empirica, la quale fa parte, in realtà, di un

² <https://www.crazycruises.it/2014/08/08/6-buoni-motivi-per-scegliere-una-vacanza-in-crociera/>

progetto di ricerca ben più ampio. In particolare si è proceduto alla somministrazione di 206 questionari semi-strutturati ai crocieristi in transito nel periodo dal 20/10/2017 al 12/12/2017, nonché alla somministrazione di un questionario, anch'esso semi-strutturato, a un campione di 2000 cittadini partenopei nel periodo da 01/03/2018 al 29/04/2018. Al fine di perseguire l'obiettivo del lavoro, la tesi si struttura in tre capitoli.

Nel primo capitolo si procede sotto il profilo dottrinale a delineare l'importanza strategica delle risorse immateriali, e più nello specifico del capitale umano, nell'assetto organizzativo dell'impresa. Il capitale umano si identifica con le qualità imprenditoriali, organizzative e lavorative delle persone che concorrono a costituire l'istituto aziendale. In altri termini, esso è rappresentato dall'insieme di conoscenze e capacità possedute dalle risorse umane che operano all'interno dell'azienda. Nell'attuale contesto, caratterizzato da un'economia fondata principalmente sulla tecnologia dell'informazione, il ruolo delle persone è preponderante. Si rileva quindi la centralità delle risorse umane nel processo di creazione del valore.

Nel secondo capitolo, si passa alla valutazione dell'importanza che le risorse umane rivestono nei servizi di accoglienza dei porti crocieristici. Allo scopo particolare attenzione è attribuita all'analisi del settore crocieristico che si sta trasformando in un ramo in grado di attrarre ingenti investimenti, nel quale i diversi attori, sembrano avere un sempre crescente interesse verso decisioni che prevedono nuove forme di organizzazioni produttive e modalità di collaborazione per l'attuazione di scelte strategiche innovative.

Conclude il lavoro l'indagine empirica volta a rilevare l'efficacia e l'importanza che il porto di Napoli riveste per il crocierista, da un lato, in termini di soddisfazione dei servizi offerti dal terminal e di accoglienza della città di destinazione, e per la comunità locale, dall'altro, con l'obiettivo di meglio configurare il ruolo assunto dal terminal nella filiera logistico-portuale. In particolare, si è cercato di capire se questi resta un mero braccio operativo della nave, se si configura come punto di riferimento per il crocierista sbarcato o se, invece, riesce a ritagliarsi un suo spazio anche nella dimensione della comunità locale. Il capitolo si sviluppa con l'elaborazione dei dati ottenuti dall'intervista e dal sondaggio, e alcuni chiarimenti sulla metodologia impiegata.

Ringrazio anzitutto la Prof.ssa Assunta Di Vaio per avermi seguita in questi mesi senza mai farmi mancare il suo sostegno e i suoi preziosi consigli, aiutandomi e accompagnandomi nella realizzazione della tesi. Mi ha accompagnata passo a passo in questo percorso, insegnandomi e chiarendomi dubbi e incertezze ogni qualvolta ne ho avuto bisogno, permettendomi, con questo progetto, di lavorare al suo fianco e facendomi sentire ogni giorno fiera e orgogliosa di questo lavoro. Un ringraziamento particolare va a mia madre: la mia più fidata consigliera e il mio punto di riferimento. Mi ha sempre sostenuta nell'affrontare ogni difficoltà, mi ha consigliato nelle scelte più difficili, mi ha asciugato le lacrime durante le sconfitte, mi ha sgridata per spronarmi a dare il massimo, sempre. A mia sorella maggiore, la mia alleata e il mio mentore. Sempre pronta ad ascoltarmi e a sostenermi. Sempre pronta a tendermi la mano nei momenti di sconforto. Alla mia dolce nonnina: una

seconda mamma. Presenza ineguagliabile e inestimabile. Grazie perché senza di voi non sarei mai arrivata fino in fondo a questo difficile, lungo e tortuoso cammino. Questa tesi la dedico a voi che siete la mia famiglia, il mio più grande sostegno e la mia guida. Alla mia migliore amica, Roberta, che ha condiviso con me gli anni migliori della mia vita. Mi è stata accanto con affetto e dedizione e mai dimenticherò il sostegno e la profonda amicizia che in questi anni mi ha regalato. Voglio ringraziare una persona unica e speciale, Gennaro, il mio fidanzato, il mio migliore amico, la mia spalla su cui piangere. Incontrarti ha cambiato la mia esistenza. Non ti sarò mai grata abbastanza per tutto quello che, nel tempo, hai fatto per me. Grazie perché hai colorato la mia vita e grazie perché hai creduto in me sempre, incitandomi a rialzarmi e a riprendere il cammino. Sei stata la mia luce, il mio faro nella notte. È a te che dedico questo traguardo ed è con te che mi auguro di passare il resto della vita.

Alessia Mazzocca

CAPITOLO I

Il ruolo delle risorse umane nelle misure di performance degli equilibri eco-finanziari

1.1 Il capitale umano

Il tema della rilevanza economico-contabile del “capitale umano” nelle imprese rappresenta un argomento di frontiera, dove i contributi delle diverse aree disciplinari si confrontano in un processo di produzione cumulativo delle conoscenze (F. Alvino, 2000, p. 1)³. L’intelligenza, sebbene concetto astratto e non osservabile, è incorporata nell’uomo, così che essa può essere studiata ad un livello individuale di analisi; tuttavia, il valore economico prodotto dall’intelligenza umana non è attribuibile unicamente all’individuo, ma risulta dipendente da molteplici condizioni per cui il valore delle risorse umane può essere analizzato a livello di impresa, a livello di mercato esterno del lavoro, a livello individuale (Mahoney, 1983)⁴. Queste posizioni, riconducibili agli studi di scienza del comportamento, sono perfettamente coerenti con la tradizione di studi economico-aziendali che riconosce la natura sistemica dell’azienda e la necessità di considerare i risultati della “coordinazione economica in atto” come il frutto delle operazioni e

³ Alvino F. (2000), *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

⁴ Mahoney T.A. (1983), *Approaches to the definition of comperable worth*, in *Accademy of Management Review*, n. 8.

dei processi svolte da tutte le persone che partecipano all'azienda (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994)⁵. La natura "sistemica" dell'azienda giustifica, se non rende addirittura necessaria, un'indagine più approfondita del ruolo delle persone che, con le loro caratteristiche in termini di conoscenza, bisogni e valori costituiscono l'elemento critico per la realizzazione dei fini aziendali e per il raggiungimento delle condizioni di efficienza (Zanda et al., 1993)⁶. Nell'ambito della tradizione di studi economico-aziendali, si può rinvenire la certezza del ruolo baricentrico della conoscenza posseduta dalle risorse umane nell'influenzare i profili competitivi aziendali e i risultati in termini di valore economico generato (F. Alvino, 2000, p. 3). Appare estremamente complesso definire in modo univoco un concetto, quello di capitale umano, che si caratterizza per la molteplicità e la dinamicità delle relazioni con il capitale intellettuale dell'impresa, ossia le competenze aziendali o le sue risorse immateriali (Buttignon, 1996)⁷. Il capitale umano si identifica quindi con le "qualità imprenditoriali, organizzative e lavorative delle persone che concorrono a costituire l'Istituto aziendale" (Amodeo, 1964, p. 627)⁸ che, in combinazione con gli altri elementi immateriali del patrimonio aziendale, costituiti dal capitale organizzativo, inteso come l'insieme delle conoscenze operative e delle routine aziendali, e dal capitale relazionale, ossia dalla reputazione acquisita dall'impresa sui mercati e nei sistemi locali in cui opera, rappresenta il "capitale intellettuale" dell'impresa

⁵ Airoldi G., Brunetti G. e Coda V. (1994), *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.

⁶ Zanda G., Lacchini M. e Oricchio G. (1993), *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.

⁷ Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali*, Utet, Torino.

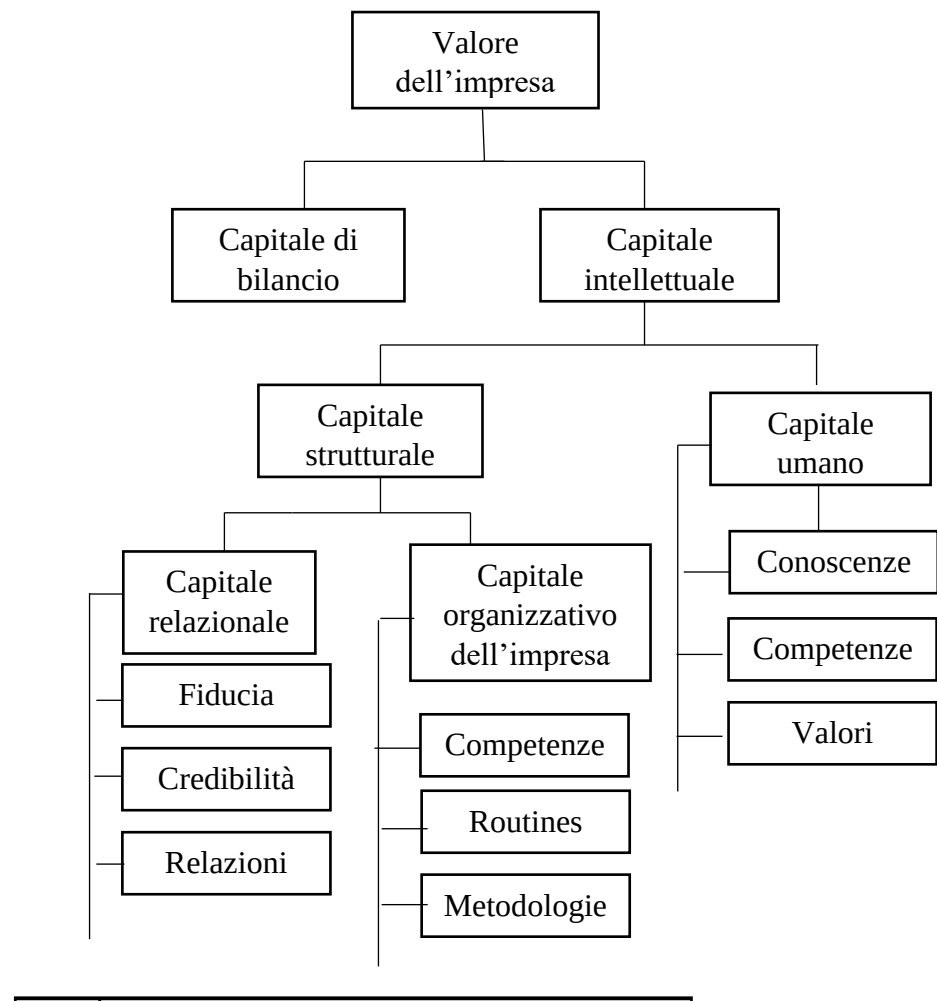
⁸ Amodeo D. (1964), *Ragioneria Generale delle Imprese*, Giannini Editore, Napoli.

(Alvino F., 2000, p. 5). Queste prime considerazioni mettono già in evidenza una sostanziale peculiarità dell'approccio aziendalistico, che non si riferisce ad un generico significato di capitale umano ma fa, invece, riferimento a capacità individuali impiegate in un contesto *firm specific*, all'interno del quale assumono valori significativi per quel contesto: le competenze degli individui contribuiscono a generare competenze aziendali in senso ampio e sono quindi valutate per il loro contributo alla generazione di conoscenze condivise e diffuse all'interno dell'impresa. L'economia emergente, fondata sulla tecnologia dell'informazione, vede preponderante il ruolo delle persone che incorporano le conoscenze per cui è possibile affermare che il capitale umano tende a rappresentare la maggior parte del capitale intellettuale dell'impresa o del suo patrimonio di competenze aziendali, frutto dell'interazione sistemica tra gli elementi della struttura aziendale (conoscenze delle persone, potenzialità tecniche, ecc.) e le combinazioni economiche d'impresa (F. Alvino, 2000, p. 6). Il valore economico non dipende, quindi, esclusivamente dalla materialità dei processi aziendali e delle risorse impiegate, quanto invece in modo sempre maggiore dalla capacità delle imprese di acquisire, creare, accumulare e utilizzare risorse intangibili, basate sull'informazione (Itami, 1987)⁹. In particolare, può essere considerato come una combinazione di diversi fattori:

⁹ Itami M. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge Mass. Trad. it. (1988), *Le Risorse Invisibili*, Isedi, Torino.

- Le caratteristiche individuali delle persone (intelligenza, energia, attitudine positiva e così via);
- La capacità di imparare (prontezza, immaginazione, creatività);
- La predisposizione a condividere le informazioni (lavoro di squadra, orientamento verso obiettivi condivisi).

Figura n. 1 – Valore dell'impresa, capitale intellettuale e capitale umano



Fonte: ns. adattamento da Edvinsson e Malone, 1997¹⁰.

Nell'ultimo periodo sono sempre di più le aziende che scelgono di puntare su questi elementi e per questo creano programmi finalizzati al miglioramento dell'esperienza dei propri dipendenti. Lo scopo principale è generare soddisfazione, benessere e senso di appartenenza nei confronti dell'azienda. Per questo motivo le

¹⁰ Edvinsson L. e Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital; realizing your company's true value by finding its brainpower*, Harper Business.

imprese hanno iniziato a utilizzare nuovi modelli organizzativi che analizzano le competenze e le attitudini personali. Queste nuove modalità di organizzare l'impresa permettono lo sviluppo di strumenti efficienti per la gestione, il controllo, la valutazione e la comunicazione tra i diversi reparti. Investire sull'esperienza dei dipendenti significa investire in capitale umano e costruire una cultura aziendale forte e vincente. Ecco perché oggi le aziende decidono di valorizzare i propri lavoratori per rendere l'impresa più competitiva e produttiva¹¹. In un'economia sempre più basata su elementi immateriali, i tradizionali modelli di analisi strategica vanno considerati alla luce della rilevanza assunta dalle risorse e dalle competenze aziendali. Le tematiche della valutazione e della rappresentazione del capitale umano o meglio del suo contributo al conseguimento di risultati economici superiori alla normalità, sono state trattate da diverse discipline.

Tra queste, risulta interessante approfondire gli studi di *Human Resource Accounting*, intesa come modello di analisi per la valutazione quantitativa del capitale umano e più precisamente come un processo di assegnazione, definizione del budget e segnalazione del costo delle risorse umane sostenute in un'organizzazione, inclusi salari, stipendi e spese di formazione. La *Human Resource Accounting* quindi, comporta non solo la misurazione di tutti i costi/investimenti associati all'assunzione, al collocamento, alla formazione e allo sviluppo dei dipendenti, ma anche la quantificazione del valore economico delle persone in un'organizzazione (F. Alvino, 2000, p. 21). La *Human Resource*

¹¹ <http://blog.bvolution.it/importanza-capitale-umano-azienda>

Accounting deriva le proprie origini teoriche anche dagli studi sull'organizzazione umana, tipici della psicologia industriale e della ricerca sul comportamento organizzativo, condotti da Likert (1967), per il quale è necessario ricondurre i giudizi di efficienza ed efficacia sull'impresa alla qualità dell'organizzazione umana in quanto ogni aspetto dell'attività dell'azienda è determinato dalla competenza, dalla motivazione e dall'efficienza generale della sua organizzazione umana, per cui di tutti i compiti svolti dal management, la gestione della componente umana è il compito centrale e il più importante (Likert, 1967, p. 1)¹². Secondo Likert (1971), la *Human Resource Accounting* serve i seguenti scopi in un'organizzazione:

- Fornisce informazioni sui costi/valore per prendere decisioni di gestione sull'acquisizione, l'allocazione, lo sviluppo e il mantenimento delle risorse umane al fine di ottenere un rapporto costo-efficacia;
- Permette al personale dirigente di monitorare efficacemente l'utilizzo delle risorse umane;
- Fornisce una base solida ed efficace per il controllo delle risorse umane, ovvero se l'attività è apprezzata, esaurita o conservata;
- Aiuta nello sviluppo dei principi di gestione classificando le conseguenze finanziarie di varie pratiche.

¹² Likert R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company; versione italiana Likert R. (1973), *Il fattore umano nella organizzazione*, Isedi, Milano.

Le persone sono risorse organizzative dotate di valore e, ai fini della gestione, le risorse umane devono essere considerate come gli altri asset aziendali. La necessità di una valutazione delle risorse umane è il risultato di una crescente preoccupazione per la gestione delle relazioni umane nel settore. Misurare il valore delle risorse umane può aiutare le organizzazioni a documentare accuratamente le proprie risorse. Gli studiosi di *Human Resource Accounting*, come anticipato, hanno focalizzato la loro attenzione principalmente sul problema della rappresentazione in bilancio del capitale umano in quanto asset patrimoniale. La Human Resource Accounting, infatti, si pone l'obiettivo di rispondere all'esigenza di fornire un metodo per la misurazione sistematica sia del valore del patrimonio del lavoro, inteso come l'utilità futura per l'impresa del lavoro delle persone, sia del totale valore patrimoniale creato, attribuibile alla attività di gestione del personale, ai fini informativi interni ed esterni (F. Alvino, 2000, p. 24). Secondo gli studiosi di Human Resource Accounting tre sono le principali finalità di tale filone di studi:

1. Fornire informazioni quantitative sul costo e sul valore delle persone operanti in azienda
2. Agire da framework per il processo decisionale sia del management sia dei destinatari dell'informativa esterna del bilancio
3. Fungere da stimolo per coloro che hanno responsabilità decisionali all'interno dell'azienda ad adottare una prospettiva basata sulle risorse umane.

Il principale limite degli studi di Accounting è rinvenibile nell'approccio focalizzato in modo quasi esclusivo sul problema della rilevazione contabile del capitale umano, che sembra condurre ad una visione prevalentemente patrimonialista piuttosto che ad un approccio sistemico tipico dell'economia aziendale. In altri termini, gli studi di Human Resource Accounting si sono focalizzati principalmente sulla stima del valore della persona umana in sé, piuttosto che sul valore delle conoscenze e delle competenze che l'organizzazione e la gestione di tali risorse genera. Considerato che le condizioni di produzione connesse al lavoro (ossia le risorse umane e le conoscenze che le stesse posseggono) non sono interamente controllate dall'azienda, esse non possono trovare rappresentazione in bilancio come asset patrimoniali, come sostenuto invece dalla Human Resource Accounting, per cui, piuttosto che un'analisi sotto il profilo contabile, è opportuna un'analisi di tipo strategico che pone in luce la necessità di considerare le capacità delle persone come la base del vantaggio competitivo aziendale, in grado di influenzare le performance dell'impresa. L'approccio economico-aziendale prende in considerazione anche l'analisi delle potenzialità dell'assetto tecnico e dei meccanismi organizzativi e culturali, capaci di determinare la creazione, l'accrescimento e la valorizzazione delle conoscenze e delle capacità del personale aziendale. Secondo questo schema, risulta più agevole classificare il capitale umano dell'impresa che deve intendersi, in un'accezione ampia, come principale propulsore del potenziale conoscitivo e relazionale

aziendale, frutto della combinazione tra elementi personali, sistemi organizzativi e competenze aziendali condivise (Alvino F., 2000, pp. 27 e seg.).

1.2 Le risorse immateriali nella prospettiva economico-aziendale

Il contesto ambientale nel quale le imprese si trovano attualmente ad operare è caratterizzato sempre più da un elevato grado di complessità. I cambiamenti negli scenari socio-economici, la crescente competizione dovuta alla globalizzazione¹³ ed ai processi di internazionalizzazione, la dematerializzazione¹⁴ delle attività produttive, sono alcuni dei tratti evolutivi che condizionano in maniera significativa la composizione delle imprese e del loro operato. In particolare, l'allargamento dei mercati e le profonde innovazioni tecnologiche ed informatiche rappresentano i due fenomeni che maggiormente hanno modificato la struttura aziendale. La competitività dell'impresa risulta sempre più dipendere dalla sua capacità di innovare e di stringere collaborazioni ed alleanze con i suoi interlocutori, sia esterni che interni, fondate su legami di fiducia. Tali caratteristiche sono sintetizzabili nel complesso di risorse di conoscenza, centrate sui flussi informativi, in grado di conferire all'impresa quel carattere di distinzione

¹³ Interessante è a tal proposito il contributo di Bazoli il quale analizza il fenomeno secondo due differenti prospettive: globalizzazione dei prodotti economici e delle conoscenze. G. BAZOLI, *Mercato e disuguaglianza*, Morcelliana, Brescia, 2006.

¹⁴ E. RULLANI, *L'impresa reale e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso*, in «Finanza, Marketing e Produzione», supplemento al n. 4 del 1994.

e di differenziazione determinante per vincere la sfida competitiva (Coda V., 1985, p. 44)¹⁵. In questo contesto, si inserisce un modello di patrimonio aziendale che si amplia fino a ricomprendere non solo risorse connotate da materialità, ma anche tutto quel complesso variegato di elementi intangibili (D. Amodeo, 1987, pp. 125-126)¹⁶, riconducibili alle competenze, alle abilità ed alle risorse relazionali che, in sinergia con gli elementi fisici, contribuiscono al successo dell'impresa, indirizzandola verso traiettorie di sviluppo. Le opportunità di crescita dell'impresa sono determinate dai condizionamenti espressi dalle forze ambientali che possono minare la sopravvivenza ed il dinamismo della stessa e, soprattutto, dalla capacità di creare ed, al contempo, difendere il proprio vantaggio competitivo. In quest'ottica, si inserisce il ruolo delle risorse intangibili, vale a dire il patrimonio di capacità umane, commerciali, organizzative possedute dalle unità produttive, quali variabili critiche per il successo dell'impresa (U. Bertini, 1995, pp. 95 e seg.)¹⁷, in grado di determinare la sopravvivenza della stessa nel tempo (A. Renoldi, 1992, p. 20)¹⁸ che, attraverso costanti incrementi ed aggiornamenti, si

¹⁵ Cfr. Coda V., Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, Finanza, Marketing e Produzione, giugno 1985, p. 44.

¹⁶ Tra gli altri, le risorse in parola sono interpretate da Amodeo come "circostanze" o "modi di essere" del capitale d'impresa che contribuiscono a dare ad esso, e alla complessa misura del reddito, una certa particolare fisionomia ed altezza». D. Amodeo, *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1987, pagg. 125-126.

¹⁷ Di sicuro interesse, risulta il pensiero di Bertini, che ritiene il successo di un'impresa legato alla presenza di determinate condizioni tra le quali l'efficienza produttiva, l'autonomia finanziaria, la potenza commerciale e la capacità organizzativa. U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, Torino, 1995, pp. 95 e ss.

¹⁸ «I fattori aziendali immateriali si sostanziano nell'efficacia dei comportamenti strategici messi in atto dall'impresa, onde lo studio e l'esame critico di questi ultimi appare un passo necessario per giudicare della capacità di resistenza nel tempo dei primi». A. RENOLDI, *La valutazione dei beni immateriali*, Egea, Milano, 1992, p. 20.

trasformano in elementi distintivi, in grado di connotare l'unicità dell'impresa e determinare le sue performance positive nel lungo termine. Da un punto di vista strategico il fulcro dell'attività dell'impresa è visionare e indirizzare il processo di gestione delle risorse in modo tale da conseguire al meglio gli obiettivi (Ansoff H. I., 1979, p. 8)¹⁹. In sede di pianificazione l'impresa che vuole mantenere un vantaggio competitivo ripensa alla definizione e alle peculiarità dei propri fattori produttivi e alle relazioni, nonché alle dinamiche, che li caratterizzano. Il processo decisionale non può, quindi, avvenire senza una focalizzazione volta all'individuazione dei fattori critici del successo aziendale, ossia di quelle variabili che permettono all'azienda di acquisire una posizione differenziale (Airoldi G. – Brunetti G. – Coda V., 1994, p. 373.)²⁰ nei confronti dei concorrenti. A fronte dell'accresciuta rilevanza del patrimonio immateriale, si riscontrano carenze di tipo informativo sullo stesso, riconducibili alle caratteristiche specifiche degli intangibili, tra le quali la più selettiva in tal senso è rappresentata dall'impossibilità per alcuni di essi di intravedere un trasferimento autonomo dal complesso aziendale in cui gli stessi sono impiegati. Si pensi alle competenze di vario tipo, alla leadership, alla soddisfazione ed alla fedeltà della clientela,

¹⁹ Cfr. Ansoff H. I., *Strategic management*, Londra, MacMillan, 1979, p. 8.

²⁰ Sul concetto di differenziazione all'interno di una strategia competitiva di base Airoldi, Brunetti e Coda si esprimono in tal senso: «Le aziende che mirano ad una strategia di differenziazione rispetto ai concorrenti puntano ad essere uniche nel proprio settore in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dai clienti. La differenziazione può basarsi su numerosi elementi: la qualità intrinseca del prodotto, i tempi e le modalità di consegna, il livello tecnologico del bene offerto, l'immagine, l'assistenza e così via. L'eccellenza riguardo ad uno o più aspetti ritenuti importanti dal consumatore consentono alle imprese che perseguono questa strategia di ottenere prezzi superiori rispetto alla concorrenza e di compensare così i maggiori costi che una strategia di differenziazione può comportare», Airoldi G. – Brunetti G. – Coda V., *Economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994, p. 373.

all'immagine aziendale, interna ed esterna, sono tutte risorse non separabili ed autonomamente cedibili. La non separabilità è strettamente correlata alla difficoltà di pervenire ad una misurazione quantitativa della stesse. Tale peculiarità non consente una rappresentazione adeguata delle risorse immateriali nei bilanci d'esercizio delle imprese (Alvino F., 2000, pp. 57 e seg.). La definizione di capitale in ambito aziendale riflette pertanto la profondità della prospettiva sistemica e si presenta come concetto complesso e relativo. Il capitale, infatti, deve talora considerarsi come un insieme di parti interconnesse, o meglio, complementari, che nei riguardi economici ha necessariamente un valore diverso da quello che potrebbe risultare da valori attribuiti ai singoli elementi. La riunione di tanti disparati elementi non è allora unicamente la somma delle parti, ma è piuttosto l'unità di esse costituita in complesso economico (Zappa, 1950, pp. 61 e seg.)²¹. La nozione di capitale quindi sfugge a tentativi risolutori di pervenire ad una definizione generale ed univoca nel suo significato economico.

Nella prospettiva economico-aziendale gli elementi immateriali fanno parte del patrimonio aziendale al pari di quelli materiali. Ciò che rileva è la capacità dell'elemento, materiale o immateriale che sia, di partecipare alla produzione di ricchezza dell'azienda che ne possiede la disponibilità, contribuendo quindi alla redditività dell'impresa (Zappa, 1950, pp. 68 e seg.).

Tanto premesso, vediamo qual è il ruolo che gli studiosi di economia aziendale riconoscono al capitale umano nell'impresa. Al riguardo, si ritiene

²¹ Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.

opportuno riportare la definizione di azienda formulata da Amodeo nel 1964. Secondo l'autore, l'azienda è un istituto economico unitario e duraturo, costituito da un complesso di persone e di beni economici e diretto al soddisfacimento dei bisogni umani il quale, in vista di tale fine, svolge processi di acquisizione, di produzione e di consumo continuamente coordinati in sistema ancorché mutevole negli aspetti e variabile nelle dimensioni (Amodeo, 1964, p. 10)²². Da tale definizione emerge la centralità dell'uomo, che è elemento determinante della dinamica delle combinazioni economiche d'impresa ed il cui soddisfacimento rappresenta la finalità dell'attività aziendale. Alcuni studiosi hanno individuato una classe particolare di condizioni patrimoniali di produzione, definite immobilizzazioni immateriali endogene, che permette di giungere ad una definizione di patrimonio in senso lato che valorizza il ruolo della componente umana (Alvino F., 2000, p. 61). Tali classi di attività immateriali sono riconducibili all'operare dell'effetto-sistema" aziendale e sono identificabili come:

- *metodologie operative*, incorporate nelle routine aziendali; sono sviluppate nelle varie aree di attività e, quindi, sono relative a ricerca, vendita, trasformazione tecnica, organizzazione del lavoro. Per le stesse viene utilizzato in proposito il termine know-how.
- Le *conoscenze*, particolarmente di ambiente, sono relative per esempio alle informazioni ed alle normative di settore, al comportamento degli altri attori del contesto ambientale, ecc.

²² Cfr. Amodeo D. (1964), *Ragioneria Generale delle Imprese*, Giannini Editore, Napoli, p. 10.

- Le *relazioni esterne* tra l'impresa e gli attori che interagiscono con essa dall'esterno sono identificabili con l'intensità e la qualità dell'immagine aziendale nei confronti degli stakeholder.
- Le *relazioni interne*, infine, sono intese come l'intensità e la qualità delle relazioni tra persone e gruppi all'interno dell'azienda.

Gli elementi descritti, pur trovando una limitata espressione nel capitale di bilancio per una serie di motivi principalmente riconducibili alla loro scarsa concretezza, all'indeterminatezza del loro costo ed alla non cedibilità degli stessi a terzi, rappresentano le risorse su cui l'impresa fonda il proprio differenziale competitivo, risorse strettamente dipendenti dalle capacità personali degli individui (Airoldi G. – Brunetti G. – Coda V., 1994).

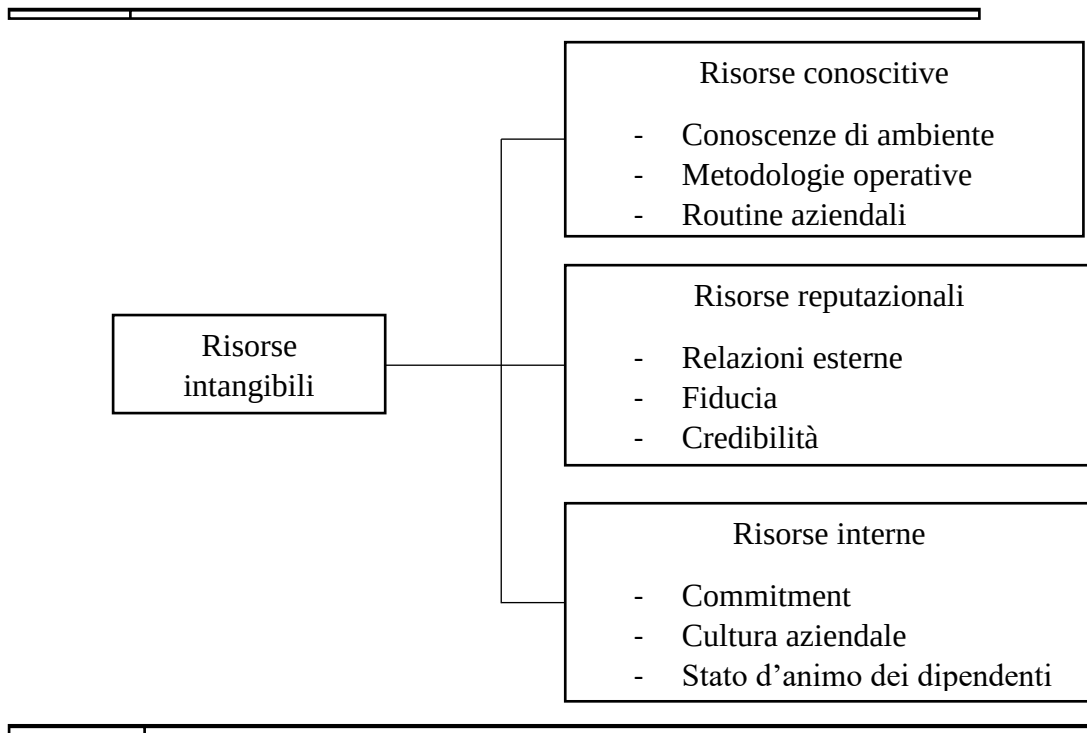
Sulla base di tale classificazione, le risorse intangibili possono essere ricondotte a tre tipi essenziali (Coda, 1991):

- *risorse conoscitive*. Tra le risorse conoscitive rientrano le conoscenze di ambiente, le metodologie operative e le routine aziendali;
- *risorse reputazionali*. Tra le risorse reputazionali rientrano le relazioni esterne, la fiducia e la credibilità;
- *relazioni interne*. Tra le relazioni interne, infine, rientrano il commitment, la cultura aziendale e lo stato d'animo dei dipendenti.

Tale classificazione ha il vantaggio di esplicitare, in modo più netto rispetto

ad altre interpretazioni, la classe di risorse immateriali delle relazioni interne²³.

Figura n. 2 – La classificazione delle risorse intangibili



Fonte: ns. elaborazione su Coda, 1991.

Da un punto di vista strategico, il vantaggio competitivo conseguito dall'azienda sarà tanto maggiore quanto più elevata sarà la capacità della stessa di

²³ Le relazioni interne che si originano e si esauriscono all'interno dell'azienda, sono tipicamente rappresentate dalla cultura aziendale, dallo stato d'animo dei dipendenti, dalla capacità del management, come la capacità dell'impresa di gestire le informazioni. Appartiene a questo contesto l'impegno verso l'organizzazione che possiamo definire il "legame psicologico che risulta dall'allineamento fra le aspettative dell'individuo e quelle dell'impresa o in altri termini dalla mancata violazione del contratto psicologico sottostante alla relazione d'impiego" (Audia et. Al., 1995, p. 267). L'impegno verso l'organizzazione, influenzando le prestazioni individuali, consente una maggiore accettazione degli obiettivi strategici d'impresa da parte del personale e genera atteggiamenti caratterizzati da maggiore responsabilità verso i colleghi e l'organizzazione. La letteratura sul goal setting, infatti, ha mostrato una relazione positiva tra prestazioni degli individui e impegno verso l'organizzazione. Maggiore è l'impegno profuso dalle persone nell'attuare gli obiettivi di lavoro, superiori saranno le prestazioni individuali. Le prestazioni individuali superiori, infatti, dipendono dal grado di appropriazione degli obiettivi dell'organizzazione, sia in termini di identificazione con essa, sia in termini di internalizzazione dei valori di un'organizzazione.

rendere tali risorse intangibili *firm specific*. Si giunge dunque ad una definizione di patrimonio in senso lato, contenente anche elementi cognitivi e relazionali. Tale concetto risulta più idoneo ad esprimere il complesso di tutti gli elementi che entrano di fatto nella combinazione produttiva e concorrono sostanzialmente a determinare il successo dell'impresa, tra questi le risorse umane (Cavaliere e Ranalli, 1994, p. 40)²⁴. In realtà, anche nella formulazione più rigida che tende ad escludere le condizioni di persona dal patrimonio aziendale in senso proprio, il ruolo delle risorse umane viene rivalutato nel concetto di patrimonio in senso ampio. Quest'ultime sono quindi definibili come il frutto di un processo di accumulazione interno il quale, in concomitanza con un processo di scambio con l'esterno, consentono la creazione del valore aziendale (Alvino F., 2000, p. 67).

In tal senso Ferrando (1994)²⁵ individua, oltre all'appropriatezza, l'unicità quale caratteristica fondamentale delle risorse aziendali ed evidenzia la necessità di proteggerle dall'imitazione e dalla riproduzione da parte di altre imprese. I meccanismi di isolamento delle risorse intangibili più efficaci risultano essere quelli legati alla conoscenza ed all'informazione, ovvero le conoscenze si traducono in risorse aziendali difficilmente imitabili e riproducibili quando esse sono:

- *Tacite*, ossia non codificate ed incorporate implicitamente nei comportamenti collettivi praticati dalle imprese;

²⁴ Cfr. Cavaliere E. e Ranalli F. (1994), *Appunti di Economia Aziendale*, Edizioni Kappa.

²⁵ Cfr. Ferrando P.M. (1994), *Complementi di Economia Aziendale*, Genova.

- *Complesse*, ossia frutto di una molteplicità di informazioni che si combinano per configurare una competenza originale;
- *Elementi di un sistema*, ossia valorizzabili solo nell'ambito di un appropriato contesto aziendale.

Ciò che rileva secondo gli studiosi di economia aziendale è la disponibilità delle risorse per l'azienda. Sono quindi componenti del patrimonio tutti quegli elementi, materiali o immateriali, che sono legati da una relazione di disponibilità all'azienda.

1.3 La teoria dell'impresa: le competenze delle risorse umane

In un'economia sempre più basata su elementi immateriali, i tradizionali modelli di analisi strategica vanno riconsiderati alla luce della rilevanza assunta dalle risorse e dalle competenze aziendali. La pianificazione strategica, quindi, deve partire dall'individuazione delle risorse e delle capacità distintive dell'impresa per valutarne la coerenza con le condizioni competitive poste dall'ambiente²⁶. Alla luce di quanto appena detto, il valore economico non dipende esclusivamente dalla materialità dei processi aziendali e delle risorse impiegate, quanto invece in modo sempre maggiore dalla capacità delle imprese di acquisire, creare, accumulare e utilizzare risorse intangibili²⁷, basate sull'informazione

²⁶ Cfr. Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, in California Management Review.

²⁷ Questo concetto, che rappresenta il paradigma fondamentale della *resource based view*, può meglio essere compreso considerando la metafora di Itami (1988, p. 36), il quale considera “il

(Itami, 1987).

La gestione del capitale umano costituisce una delle funzioni fondamentali attraverso cui si manifesta l'attività di gestione da parte dell'elemento personale dell'azienda²⁸ che si caratterizza per il crescente contributo in termini strategici alla generazione del valore aziendale. Il fattore umano è diventato quindi una risorsa preziosa il cui valore è sempre più collegato alla qualità dell'organizzazione del personale, ed è quindi uno strumento competitivo importante dal quale dipendono i risultati aziendali. Conseguenza della maggiore importanza riconosciuta alle risorse immateriali è stata un'evoluzione dei modelli di analisi strategica. Più precisamente, accanto ai principali modelli di analisi dei comportamenti strategici dell'impresa che si sono concentrati sul rapporto strategia-ambiente esterno, considerando la strategia come il nesso tra i fattori interni di un'organizzazione e i rischi e le opportunità generate dal suo ambiente esterno, nelle discipline manageriali si è affermato un approccio che, esaminando il nesso esistente tra le caratteristiche interne dell'impresa e performance, ha posizionato il focus della strategia sulle risorse e sulle competenze aziendali, allo scopo di identificare, prima, le risorse peculiari dell'impresa e, successivamente, le relazioni tra risorse, comportamenti e performance (Alvino. F., 2000, p. 43).

Dai tradizionali indicatori contabili si passa pertanto ad espressioni, sia quantitative che qualitative, in grado di cogliere il contributo delle risorse umane

capolavoro” come la risultante della capacità artistica del pittore piuttosto che delle caratteristiche dei suoi pennelli.

²⁸ Cfr. Ferrero G. (1980), *Impresa e Management*, Giuffrè Editore, Milano.

alla generazione del valore. Determinante per l'applicazione di puntuali sistemi di misurazione del capitale umano dell'impresa è l'esigenza conoscitiva del management finalizzata al controllo strategico ed operativo delle risorse in questione. Nello specifico, la valutazione e la misurazione delle risorse immateriali aziendali rappresenta un processo necessario volto a progettare un linguaggio *company specific* che supporta lo scambio di esperienze e conoscenze individuali, puntando a creare risorse e competenze aziendali condivise²⁹. La conoscenza che veramente conta per innovare e per competere non è infatti solo la conoscenza astratta, codificabile e trasferibile, che circola nel complesso produttivo di ogni impresa, ma è anche, e soprattutto, il “*know-how*” e il “*know-why*” che derivano dalla connessione di questa forma di conoscenza con le espressioni concrete, difficilmente decodificabili ed in linea di principio non trasferibili separatamente dal capitale umano che le incorpora, con cui si manifestano le competenze distintive di ogni impresa³⁰. La *resource based view* offre notevoli spunti per analizzare la natura del vantaggio competitivo connesso alle specificità dell'impresa partendo proprio dalla specificazione del concetto di risorse. Quest'approccio è sostanzialmente coerente con la visione sistemica dell'azienda tipico della scuola italiana, che pone “la conoscenza, l'organizzazione, il

²⁹ Cfr. Sveiby K., (1998), Intellectual Capital Thinking ahead, in *Australian CPA*, June.

³⁰ Cfr. Cozzi G., Gambardella A. e Vaccà, S. (1996), La gestione della conoscenza nell'impresa post-fordista, in M. Sbrana e T. Torre (a cura di), *Conoscenza e Gestione del Capitale Umano: la learning organisation*, Franco Angeli, Milano.

cambiamento e l'innovazione come momenti centrali della vita economico-sociale” (Buttignon, 1996, p. 29)³¹.

Il principale problema connesso al concetto di risorse è che le stesse si caratterizzano per la loro varietà. Risulta, quindi, necessario procedere all'individuazione delle caratteristiche distintive e comuni. Una prima classificazione identifica tre classi essenziali di risorse a disposizione dell'impresa (Barney, 1991), tra le quali, accanto alle risorse di capitale fisico, vengono distinte le risorse di capitale umano e quelle di capitale organizzativo. Le *risorse di capitale fisico* sono i caratteri materiali della tecnologia utilizzata dall'impresa, gli impianti ed i macchinari, la collocazione geografica, l'accesso alle materie prime. Le *risorse di capitale umano*, invece, sono la formazione, l'esperienza, la capacità di giudizio, l'intelligenza, le relazioni e l'intuito dei prestatori di lavoro a tutti i livelli, individualmente considerati. Le *risorse di capitale organizzativo*, infine, sono rappresentate dalla struttura formale dei sistemi di reporting dell'impresa, dalle modalità formali ed informali di pianificazione e controllo, dai sistemi di coordinamento, dalle relazioni informali tra gruppi di persone nell'impresa e tra impresa e ambiente³².

In base a tale classificazione, quindi, le capacità sono definite a livello individuale e sono distinte dal piano delle risorse di capitale organizzativo, inteso

³¹ Cfr. Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali*, Utet, Torino.

³² Cfr. Barney J.B. (1991), *The Resource Based Model of the Firm: Origins, Implication, and Prospects*, in *Journal of Management*, vol. 17, n.1.

come sistemi e meccanismi organizzativi non appartenenti alle persone che operano in azienda (Alvino F., 2000, p. 46). Una maggiore articolazione delle risorse dell'impresa può rinvenirsi in Grant (1992) che offre una classifica maggiormente segmentata in rapporto alla tipologia di risorse. Nello specifico, Grant distingue tra:

- *risorse finanziarie*, sono le capacità di credito dell'impresa ed i fondi generati internamente;
- *risorse fisiche*, sono la dimensione, la localizzazione, la sofisticazione tecnica e la flessibilità degli impianti e dei macchinari, la localizzazione e gli utilizzi alternativi dei terreni e dei fabbricati, le riserve di materie prime;
- *risorse umane*, sono la formazione, l'esperienza, l'adattabilità, l'impegno e la fedeltà dei prestatori di lavoro;
- *risorse tecnologiche*, sono la dotazione di tecnologie proprietarie, quali i brevetti, i diritti d'autore ed i segreti di fabbricazione, e l'esperienza nell'applicazione della tecnologia, ossia il know-how;
- *risorse di innovazione*, sono i laboratori di ricerca ed il personale tecnico e scientifico;
- *risorse relazionali e di immagine*, infine, sono la reputazione presso i clienti attraverso il possesso di marchi, le relazioni durevoli, l'immagine di qualità e affidabilità dei prodotti e servizi, la reputazione dell'impresa verso i fornitori, le banche e gli altri finanziatori, il personale attuale e potenziale, i governi, le comunità, ecc...

In questa seconda classificazione sia le risorse umane che quelle tecnologiche e di innovazione hanno in comune l'enfasi sulle conoscenze esplicite o tacite possedute dai dipendenti dell'impresa o, in altri termini, dal suo capitale umano (Grant, 1992)³³.

Le precedenti classificazioni di risorse considerano sia risorse materiali che immateriali. Con riferimento a queste ultime, però, alcuni autori hanno avvertito l'esigenza di meglio distinguere in via concettuale i diversi elementi immateriali (Alvino. F., 2000, p. 48). In tal senso, di particolare rilevanza risulta la distinzione, piuttosto che tra singole risorse, tra aree di risorse immateriali, in funzione della fonte da cui esse promanano. In questa prospettiva, Buttignon (1993) ha identificato due classi di risorse immateriali: la classe delle risorse intangibili di mercato e quella delle risorse specifiche d'impresa (Buttignon F., 1993)³⁴. Le *risorse di mercato* sono i fattori utilizzati in seno all'attività produttiva; esse sono separabili dal contesto aziendale, sono trasferibili ad altre aziende in quanto possiedono caratteristiche di utilità tali da poter essere impiegate in altro modo e, infine, essendo controllate dall'impresa anche se temporaneamente, possono da essa essere impiegate con la massima discrezionalità. Le risorse di mercato possono essere sia tangibili che intangibili. Le prime sono risorse fisiche e finanziarie come terreni, fabbricati, impianti e macchinari, crediti, titoli. Le risorse

³³ Cfr. Grant R.M. (1992), *Analisi del vantaggio competitivo basata sulle risorse*, in *Problemi di Gestione*, n. 2.

³⁴ Cfr. Buttignon F. (1993), *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Sinergie*, n. 30.

intangibili, invece, sono quei fattori che trovano espressione nelle attività immateriali, rappresentano dei modelli contabili come brevetti, marchi, pacchetti software sviluppati internamente che siano, però, commercializzabili autonomamente. Le *risorse specifiche* sono assimilabili alle capacità organizzative e vanno considerate come i prodotti intermedi generati dall'impresa per incrementare la produttività delle risorse e conferire flessibilità e protezione al sistema prodotto/servizio ottenuto.

Le due definizioni proposte, e le successive classificazioni, considerano le risorse in senso statico, come riserve di fattori produttivi posseduti o controllati dall'impresa. Tale definizione, però, è insufficiente in un'ottica strategica, in quanto le riserve rappresentano il frutto di scelte passate e dell'evoluzione strutturale dei cambiamenti di contesto. Le risorse da sole, infatti, non sono produttive, in quanto l'attività produttiva richiede il coordinamento finalizzato di tali insieme di risorse. Alla definizione di risorsa si affianca, quindi, quella di capacità o competenze aziendali (Alvino F., 2000, pp. 42 e seg.). Secondo Amit e Schoemaker, le competenze si riferiscono alla capacità dell'impresa di impiegare le risorse, tipicamente in combinazione, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, per raggiungere determinati risultati. Esse si caratterizzano come processi, materiali e immateriali, fondati sull'informazione, che sono *firm*

specific e sono sviluppate attraverso complesse interazioni tra le risorse dell'impresa (Amit e Schoemaker, 1993, p. 34)³⁵.

Dall'interazione tra l'attività umana, vettore delle conoscenze individuali di "capitale umano", le risorse di mercato e le capacità specifiche d'impresa nascono le competenze chiave, definibili anche "*core competencies*" ovvero l'insieme di capacità e routine che determinano la base del vantaggio competitivo sostenibile (Teece et al., 1992)³⁶ e che, manifestandosi sull'intero sistema prodotto/mercato dell'impresa, ne qualificano la posizione competitiva in uno o più segmenti di mercato. Le competenze chiave nascono dall'interazione tra l'attività umana, vettore delle conoscenze individuali di capitale umano, le risorse di mercato e le capacità specifiche dell'impresa, e definiscono le caratteristiche del sistema prodotto/servizio che, in definitiva, originano la posizione competitiva dell'impresa sul mercato.

Nel modello *della resource based view* le capacità o competenze aziendali nascono, quindi, da processi di interazione tra le potenzialità insite nelle risorse umane e di mercato, sostenuti da meccanismi organizzativi e culturali, che sono difficilmente riproducibili in modo volontario anche per la stessa impresa entro la quale si sono generate. In particolare, la capacità è intesa, secondo Grant (1992), come la potenzialità posseduta da un insieme di risorse nello svolgere un'attività.

³⁵ Cfr. Amit R. e Schoemaker P.J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, in *Strategic Management Journal*, n. 14, p. 34.

³⁶ Cfr. Teece D.J., Pisano G. e Shuen A. (1992), *Firm capabilities, resources and concept of strategy*, in AA.VV., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Pertanto, se le risorse sono la fonte delle capacità dell'impresa, le capacità rappresentano la fonte del vantaggio competitivo. Secondo Ferrando (1994) nell'interpretazione di quest'approccio teorico, il passaggio dalle risorse ai risultati economici viene spiegato da due variabili intermedie: le *competenze distintive* ed i *vantaggi competitivi*. Le competenze distintive si sostanziano nella capacità dell'impresa di fare meglio cose diverse e nuove che le consentono di differenziarsi rispetto alla concorrenza nel rispondere in modo appropriato ai bisogni del mercato. Esse si traducono in vantaggi competitivi, cioè in vere e proprie asimmetrie tra le imprese capaci di rispondere in modo differenziato alle aspettative del mercato, in presenza di precise e mirate strategie di sfruttamento dei differenziali di capacità. In sostanza, dunque, le competenze distintive sono un insieme di skills e tecnologie che consentono ad un'impresa di offrire un particolare beneficio ai clienti (vantaggio competitivo) e di conseguire, in ultima analisi, risultati.

1.4 Risorse umane e creazione di valore

L'azienda ha l'obiettivo economico "naturale" di creare valore: si può affermare che un'azienda vale se il suo valore aumenta, in un arco di tempo determinato, più delle risorse impiegate. In altri termini, l'azienda è "valida" se il suo valore aumenta più del costo del capitale, proprio e/o di terzi, utilizzato per

finanziarla (Balducci D., 2012, p. 41)³⁷. Il valore creato, però, è difficilmente quantificabile con i classici strumenti di misurazione aziendale: bilanci, rendiconti, indici e analisi finanziarie, ecc. Non vi sono, al riguardo, strumenti appropriati di determinazione. Quando si valuta un'azienda, il valore, creato o distrutto, deve essere quantificato in maniera globale. La massimizzazione del valore del capitale di impresa, in un sistema economico di mercato, costituisce indubbiamente l'obiettivo primario, al punto che il valore del capitale costituisce il più significativo indicatore della qualità economica della gestione aziendale. La teoria della creazione del valore ha come fondamento il principio secondo cui l'azienda, in condizioni di libera economia, perdura e si sviluppa solo generando nuovo valore: perciò l'autogenerazione di valore è la ragione essenziale della sopravvivenza dell'azienda nel lungo termine, al fine di mantenere le condizioni di equilibrio e di garantire la sopravvivenza e lo sviluppo (Balducci D., 2012, pp. 41 e seg.). Le aziende devono saper coniugare, accanto a una strategia di sviluppo, un'altrettanto efficace strategia di gestione delle risorse. Come spesso accade, nel momento in cui il vertice aziendale decide di adottare una specifica strategia di mercato, senza condividerla con la struttura organizzativa, comunicandola in modo superficiale e poco chiaro, la complessità viene esasperata sino a scoraggiare l'impegno delle risorse umane nel raggiungimento dell'obiettivo finale: il profitto. Essere un'azienda di successo nel mercato concorrenziale del XXI secolo è ormai sinonimo di innovazione, alla base della quale ci devono essere una "struttura

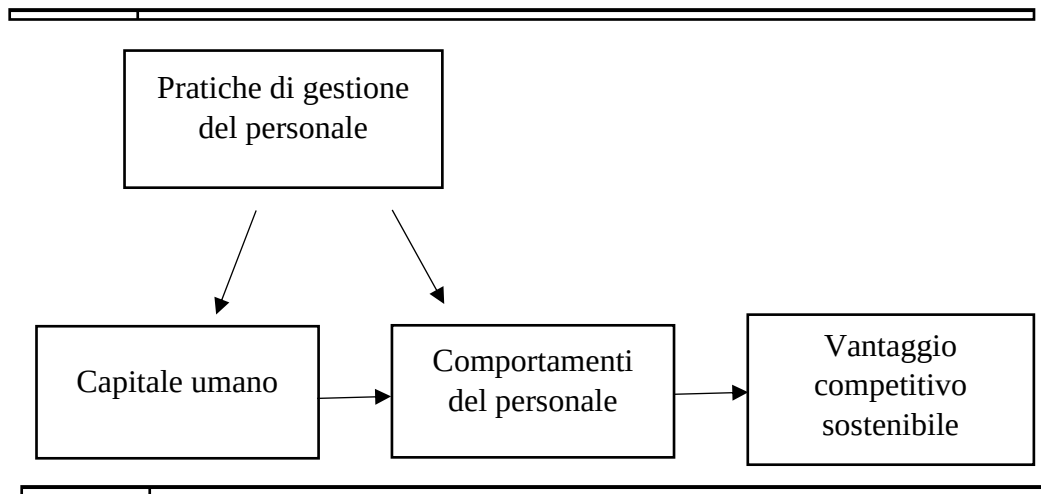
³⁷ Cfr. Balducci D. (2012), La valutazione dell'azienda, Edizioni Fag, Milano.

organizzativa semplice” e una “strategia condivisa” ad ogni livello gerarchico, al fine di dare un senso alle attività lavorative quotidiane di ciascuno. In tal modo, la strategia aziendale, se realmente innovativa, condurrà al successo per mezzo anche di una forte componente motivazionale presente nelle risorse umane (Bianchini M., 2007, p. 1)³⁸.

Un’azienda per avere successo può puntare sull’innovazione dei processi, grazie alla quale è in grado di sviluppare le competenze giuste per abbattere gli elevati costi dell’inefficienza aziendale fisiologica. Il capitale conseguito con l’attività produttiva dovrebbe continuamente essere reinvestito in ulteriori miglioramenti, ovvero nello sviluppo di nuovi prodotti e/o processi, soprattutto attraverso l’investimento in capitale umano (Fig. n. 3). La strategia per un’azienda è indubbiamente il driver principale del successo, ovvero rappresenta il percorso per raggiungere l’obiettivo di creare valore (innovare) nella misura adeguata per competere con successo. Pianificare una strategia significa essere in grado di misurarne l’efficacia, impegnare le risorse materiali e immateriali in modo efficiente e garantire la condivisione degli obiettivi da raggiungere da parte di tutta l’organizzazione. La strategia è fortemente influenzata dalla cultura presente in azienda e come logica conseguenza dalle risorse umane che la costituiscono.

³⁸ Cfr. Bianchini M. (2007), *Il valore della risorsa umana, fonte di innovazione aziendale*, it Consult, p. 1.

Figura n. 3 – Il “capitale umano”: fonte del vantaggio competitivo sostenibile



Fonte: Wright, McMahan e McWilliams, 1994.

L'imperativo strategico del mondo aziendale degli ultimi anni è rappresentato dall'innovazione che per essere efficace in azienda, deve essere caratterizzata da³⁹:

- *Continuità*: uno dei nemici principali dell'innovazione è la staticità, il fatto di agganciarsi ad un successo consolidato senza avere la capacità di mettersi in discussione.
- *Globalità*: l'innovazione spesso è intesa solo ed esclusivamente quella del prodotto, tale visione può essere allargata considerando innovazione anche cambiamenti migliorativi di ogni aspetto organizzativo dal processo operativo alle metodologie di gestione sino a ricomprendere l'azienda nella sua globalità.

³⁹ Giovanni Lucarelli "Creatività e innovazione nelle organizzazioni: realizzare l'incredibile" ticonzero No. 75/2007 www.sdabocconi.it/ticonzero.

- *Diffusione*: l'innovazione ovviamente non deve essere privilegio di pochi eletti ma anzi il processo innovativo deve essere condiviso da tutta l'impresa ad ogni livello gerarchico. Anche chi esegue compiti meramente esecutivi è chiamato a fare uno sforzo nel migliorare la propria operatività.

L'innovazione è deputata ad avere successo nelle organizzazioni, dalle più semplici alle più complesse, soprattutto quando:

- è parte integrante della strategia d'impresa;
- è fortemente radicata nella cultura aziendale;
- le risorse umane sono fortemente motivate ad assumere comportamenti innovativi (Bianchini M., 2007, p. 4).

1.5 Il contributo delle Risorse umane nella performance aziendale

Nell'ambito della nuova prospettiva strategica per lo studio della gestione delle risorse umane tematica cruciale è proprio la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione delle risorse umane in termini di contributo alle performance aziendali ed alla creazione di valore. A differenza dell'area di tradizionale interesse della gestione delle risorse umane che, lo ripetiamo, si soffermava esclusivamente sull'approfondimento della gestione del capitale umano senza dare importanza al legame della stessa con la strategia ed i risultati aziendali,

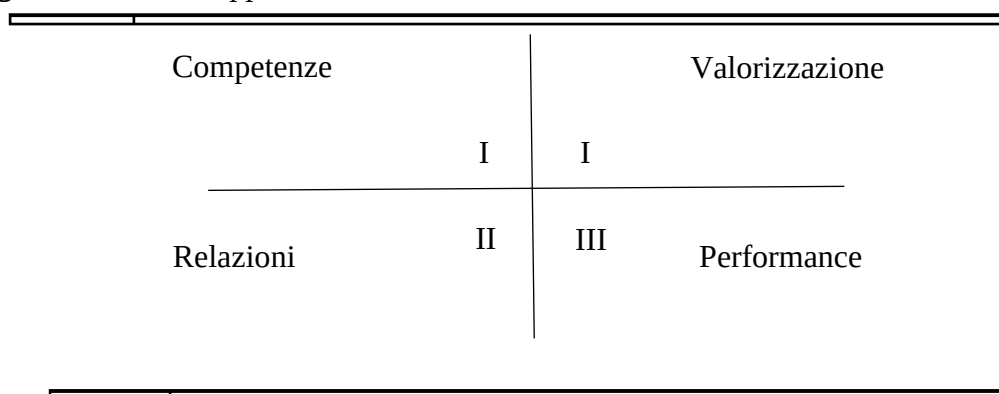
e che aveva sviluppato complessi sistemi di misurazione e valutazione delle singole attività della gestione e del loro effetto sul comportamento del personale, i nuovi approcci, invece, approfondiscono il legame tra le tradizionali manifestazioni di performance legata ai comportamenti del personale e le performance d'impresa (Alvino F., 2000, pp. 93 e seg.). Al fine di rendere esplicite le relazioni di causa-effetto che legano il capitale umano alle performance aziendali, sembra necessario ed opportuno considerare che nel modello della Resource Based View il valore che le risorse acquisiscono ed apportano all'impresa dipende in modo sostanziale dalla loro capacità di contribuire alla formazione di vantaggi competitivi (Lepak e Snell, 1999)⁴⁰. In questa prospettiva, il capitale umano genera valore in presenza di una serie di condizioni in grado di determinare la formazione di rendite imprenditoriali. Il problema di tale impostazione è come misurare le *performance* legate ai comportamenti del personale. Al riguardo, alcuni studi hanno usato la soddisfazione e l'attitudine dei dipendenti, o il clima organizzativo, ed hanno legato tali misure con variabili di performance aziendale, quali il turnover, la produttività, le vendite, le performance delle unità organizzative, la soddisfazione dei clienti, la qualità dei servizi resi, ecc. (Alvino F., 2000, p. 110).

Dalle precedenti considerazioni emerge la necessità di un approccio meno semplicistico e non riduzionistico della complessa problematica delle relazioni tra capitale umano, gestione delle risorse umane e performance aziendali. Un

⁴⁰ Cfr. Lepak D.P. e Snell S.A. (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 1.

approccio che sia in grado di analizzare le modalità attraverso cui le risorse umane entrano nel processo di creazione del valore, consapevoli che le diverse condizioni di reperibilità, di costo e di qualificazione del capitale umano possono determinare sensibili differenziali di valore, diretti o indotti, sulla profittabilità (Bruni, 1999)⁴¹. Allo scopo, il modello proposto da Costa (1993; 1997) di *mappa del valore delle risorse umane* (Fig. n. 4), mette in evidenza la forte interrelazione tra il capitale umano in senso proprio, ossia le capacità e le conoscenze dell'organismo personale, e le modalità di gestione delle risorse umane nel determinare i differenziali di valore generati, in coerenza con la prospettiva sistemica che caratterizza lo studio dei fenomeni aziendali (Alvino F., 2000, pp. 110 e seg.).

Figura n. 4 – La mappa del valore delle risorse umane



Fonte: Costa, 1997.

Le diverse fasi che producono effetti sul valore largamente influenzate dal processo di costituzione delle competenze, ossia dalla professionalità (know-how,

⁴¹ Cfr. Bruni G. (1999), *Contabilità del Valore per aree strategiche d'affari*, Giappichelli Editore.

linguaggi, valori, ecc.) attraverso processi di scolarizzazione ma soprattutto attraverso il *learning by doing*.

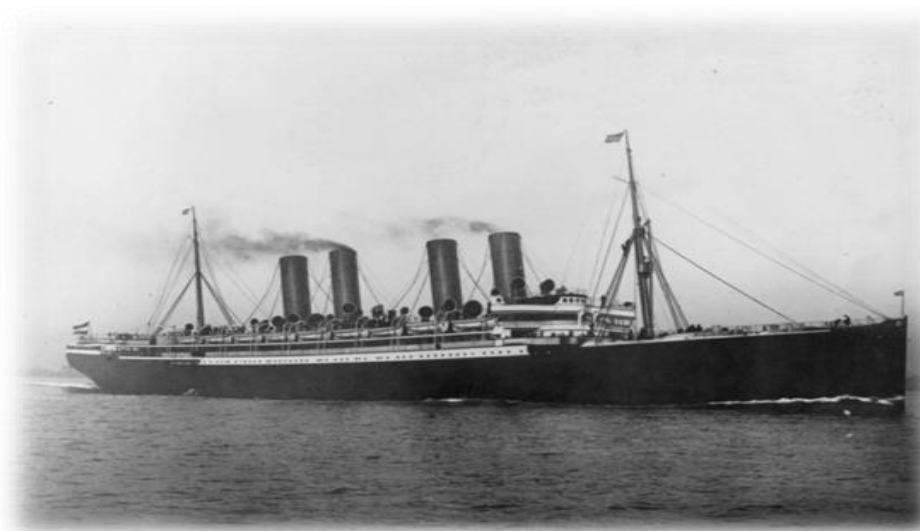
Maggiore rilievo, quanto meno perché essa coinvolge sia il dipendente sia l'azienda, assume la fase della costituzione delle abilità o competenze relazionali o apprendimento in relazioni. In questa seconda fase, l'apprendimento dell'organizzazione assume rilievo pari a quello individuale, ma la sua valorizzazione è fortemente influenzata dalla qualità della relazione, ossia dalla longevità, dall'intensità e dalla fiducia della relazione. Il che mette in evidenza che accanto al *learning by doing* esistono il *learning by contracting* ed il *learning by networking*. Nella fase di erogazione della prestazione assume rilevanza la necessità di trasformare le potenzialità in risultati concreti e misurabili cosicché, rispetto alle tradizionali tecniche di valutazione sulla realizzazione degli obiettivi, il focus si allarga alle *performance* integrate, interessando l'impresa nel suo complesso ed il cliente finale. Questa prospettiva viene ribadita nella fase della valorizzazione della prestazione, intesa quest'ultima come capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale. In questa fase, la valorizzazione della prestazione per l'impresa significa l'incontro con il mercato e, quindi, con il cliente, per la singola risorsa umana, invece, significa la riscossione del premio, sia nella sua espressione monetaria, sia nella sua espressione psicologica. La quarta fase, quindi, rappresenta il momento di verifica della capacità dell'impresa di generare valore. Nella prospettiva delineata, cambia quindi il criterio di misurazione delle prestazioni individuali e aziendali affiancando, ai

tradizionali indicatori di performance, misure di prestazione focalizzate sulla valutazione dell'utilità generata per il cliente, attraverso indicatori orientati al processo e misure di qualità percepita (Alvino F., 2000, pp. 111-112).

CAPITOLO II

Misure di efficacia delle risorse umane nei sistemi di accoglienza dei porti crocieristi

2.1 Il settore crocieristico



Litografia del Mauretania, 1907

La nave ha costituito per molti secoli, soprattutto per coprire le grandi distanze, il mezzo di trasporto per eccellenza. Il prodotto crociera può essere definito come “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 dall'itinerario"⁴². Una definizione questa che rispecchia la modifica e il miglioramento che il prodotto crociera ha subito nel corso degli anni, ricercando un continuo bilanciamento tra quanto richiesto dai diversi segmenti di mercato e quanto offerto dalle imprese facenti parte della filiera. All'inizio il prodotto crociera non si presentava così diversificato e studiato come lo si può trovare oggi; come abbiamo accennato, queste grandi navi all'inizio costituivano soltanto un mezzo di trasporto per passeggeri che volevano attraversare l'oceano. Non c'era una particolare attenzione riguardo ai servizi offerti al cliente, il nucleo centrale di tutto il prodotto era infatti il trasporto da un luogo a un altro, arrivare a destinazione lungo un tragitto diretto, senza scali intermedi e nel minor tempo possibile⁴³.

È possibile datare la nascita dell'industria crocieristica a fine anni '60, periodo in cui una nuova forma di trasporto, quello aereo, si è affiancato alla figura della nave come mezzo di trasporto passeggero su grandi distanze, configurandone la crisi. Il mercato crocieristico ha trovato, fin dalle origini, un posto privilegiato nell'America settentrionale, che ancora oggi rappresenta il 50% della domanda e dell'offerta a livello mondiale. In quegli anni, diventò così necessario cercare un compromesso tra la riduzione delle distanze e la qualità del viaggio⁴⁴. Inoltre, ci si rese conto che il potenziale di mercato per un tale prodotto era eccessivamente

⁴² Cfr. Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova

⁴³ Cfr. Grasso M., (2006) "*Le imprese di viaggio. Analisi strategica e politiche di marketing per il vantaggio competitivo*", Franco Angeli.

⁴⁴ Penco L., (2000), "I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone", in *Economia e diritto del terziario* n. 1.

limitato, non lasciando margini di crescita alle imprese del settore e nemmeno offrendo opportunità per l'ingresso di nuovi attori. È solo negli anni '70 che avvengono forti innovazioni in questo settore in via di sviluppo; in quegli anni infatti si cerca di concepire e realizzare una nuova tipologia di nave da crociera partendo dalle esigenze e dalla domanda dei passeggeri: è così che la crociera, grazie alle spinte propulsive di una delle principali compagnie crocieristiche, la Carnival Cruises, da prodotto di lusso quale era stato concepito alle origini, passa ad essere un prodotto proposto e pensato per le famiglie⁴⁵. Lo scopo è quello di invogliare il futuro cliente offrendo servizi di vario tipo in un unico pacchetto cercando, inoltre, di mantenere un costo di offerta accessibile al cliente medio e giocando sul grande numero di risposte a questo tipo di servizio al fine di contenere le perdite economiche⁴⁶. Strategia questa che, effettivamente, si realizzerà nella decade successiva. Con gli anni '80, infatti, il settore crocieristico vive un vero e proprio periodo di grosso sviluppo, segnato da tassi di crescita significativi sia sul lato dell'offerta che su quello della domanda, dalla nascita di nuove compagnie e dalla 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

⁴⁵ Penco L. (2016), *Il business crocieristico. Imprese, strategie e territorio*, Franco Angeli Editore, Milano.

⁴⁶ Casarin F., (2007) *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Vol. II*, Giappichelli, Torino.

al Nord Europa, dall'Asia alla Costa Pacifica degli Stati Uniti e del Messico (Di Cesare F., 2004, p. 13)⁴⁷.

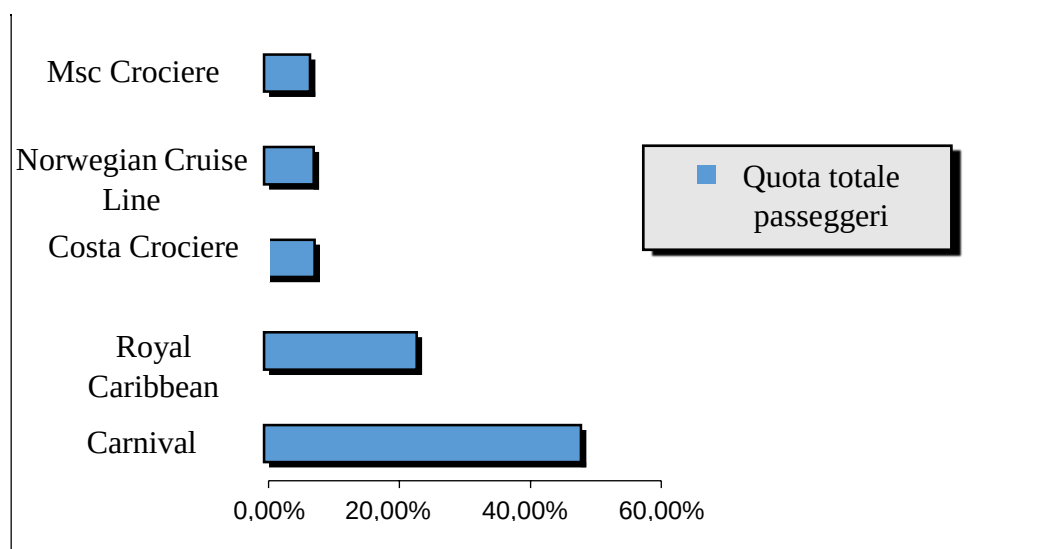
La crociera ha carattere composito: si tratta di un prodotto che integra i servizi di trasporto, i servizi alberghieri e i servizi di intrattenimento erogati su una nave, con una serie di attività complementari, ma non meno importanti, che arricchiscono l'esperienza del consumatore e quindi influiscono sul suo giudizio di soddisfazione. Tra gli elementi che permettono di caratterizzare l'offerta delle imprese crocieristiche è possibile annoverare: standard qualitativo dei beni e servizi, rapporto qualità/prezzo, dimensione e tipologia dell'impianto, area geografica attraversata e itinerari proposti (con individuazione di home ports - ovvero i punti di partenza o arrivo della crociera, quelli il cui territorio guadagna di più - e ports of call, i cosiddetti porti di transito), durata della crociera, forme di intrattenimento e bilanciamento tra attività on board/on shore⁴⁸. Alla realizzazione di questo pacchetto eterogeneo contribuiscono una molteplicità di attori i quali, cooperando, sono in grado di offrire un prodotto turistico specifico, contribuendo altresì alla generazione di un adeguato livello di soddisfazione e di fedeltà alla compagnia. A rappresentare il prodotto crociera, è senza dubbio la compagnia crocieristica. Nell'attuale scenario mondiale le compagnie esistenti, intendendo per esse i soggetti giuridici riconoscibili per un nome ed un marchio personali, sono oltre

⁴⁷ DI CESARE F. (2004), *La domanda e l'offerta del mercato crocieristico: alcuni numeri per la presentazione di un quadro in continua evoluzione*, p. 13.

⁴⁸ RISPOLI M., DI CESARE F., MANZELLE R. (1997), *La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati*, Giappichelli.

cento e rappresentano realtà molto differenti tra loro quanto a dimensione (in termini di numero navi e fatturato), tipo di prodotto offerto (dalla crociera di lusso a quella standard, dalle exploration cruises, ai giri intorno al mondo, alle crociere fluviali), segmenti di domanda serviti (tanto per provenienza geografica che per set di esigenze e preferenze espressi), macroaree geografiche di intervento (concentrate, ad esempio su Caraibi e Bahamas, o sul Mediterraneo, o in grado di coprirne più d'una), autonomia o appartenenza a gruppi. Il settore appare tuttavia oggi decisamente concentrato, con i primi tre gruppi al mondo (Carnival, Royal Caribbean e Star Cruises-NCL) a detenere una quota pari a circa il 70% della domanda mondiale, in corrispondenza di un 40% quanto a numero di navi sul totale in attività⁴⁹.

Figura n. 5 – I principali gruppi crocieristici



Fonte: <http://www.passionecrociere.com/crociere-quattro-gruppi-detengono-il-90-del-mercato/>

⁴⁹ <http://www.passionecrociere.com/crociere-quattro-gruppi-detengono-il-90-del-mercato/>

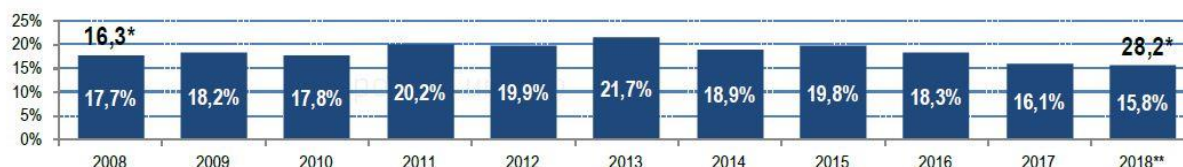
Il mercato crocieristico mondiale sta vivendo un periodo estremamente positivo come testimoniano i dati forniti dal sito italiano interamente dedicato al mondo delle crociere (www.crocierissime.it) e da Cruise Lines International Association (CLIA), associazione mondiale di categoria del settore che analizza 458 navi da crociera. Il 2016 si è chiuso infatti con 24,7 milioni di passeggeri a bordo delle navi di tutto il mondo. Tra i risultati più rilevanti, il Mediterraneo è la seconda crociera preferita a livello mondiale, dietro solo ai Caraibi, con il 18,3% di preferenze. Dopo un 2017 in netto calo, quest'anno è attesa una crescita del +7,3% del numero di crocieristi nei porti italiani. L'Italia delle crociere rialza finalmente la testa e si riallinea al trend internazionale, che vede il settore in costante crescita⁵⁰. Le previsioni per il 2018⁵¹ indicano infatti, per gli scali del nostro paese, un incremento dell'7,3% in termini di passeggeri movimentati: un risultato positivo va ricondotto principalmente alle nuove unità che stanno entrando a far parte in questi mesi della flotta di MSC Crociere. Le proiezioni realizzate da Cemar Agency Network indicano per il 2018 un numero di crocieristi movimentati nei porti italiani di 10.859.000 unità rispetto a 10.120.279 nello scorso anno, ciò nonostante un leggero calo delle toccate nave previste: 4.564, con una diminuzione del 0,54% rispetto a 4.589 nel 2017. Sono inoltre 141 le navi previste in transito nelle acque italiane nel corso di quest'anno (contro le 138 del 2017), in rappresentanza di 46 compagnie di navigazione. Nel 2018 sarà sempre Civitavecchia il primo porto

⁵⁰<http://www.informare.it/news/gennews/2018/20180344-Cemar-previsioni-crociere-2018-2019.asp>

⁵¹ [http://www.risposteturismo.it/Public/RisposteTurismo\(2018\)_SpecialeCrociere.pdf](http://www.risposteturismo.it/Public/RisposteTurismo(2018)_SpecialeCrociere.pdf)

crocieristico italiano con 2.427.000 passeggeri movimentati (+10,69% rispetto al 2017). Seguiranno Venezia con 1.449.000 passeggeri (+0,16%) e al terzo posto Genova con l'ottimo risultato di 1.023.000 passeggeri (+10,62%). Quindi il porto di Napoli con 986.000 crocieristi (+0,41%), Savona con 963.000 (+12,74%) e Livorno con 724.000 (+3,66%). La classifica dei primi dieci porti italiani è completata da Palermo (+13,85%), Bari (+29,82%), La Spezia (-12,77%) e Messina (-10,80%). Resta invece praticamente invariato il totale di porti italiani coinvolti nel traffico crocieristico che nel 2018, come nel 2017, saranno 74⁵².

Figura n. 6 – *Evoluzione quota di mercato del Mediterraneo nel deployment mondiale, 2007-2017 e stime 2018*



Fonte: elaborazioni Risposte Turismo su dati CLIA (2018), 2018 State of the cruise industry outlook ed edizioni precedenti.
Nota: (*) valori assoluti in milioni di posti letto disponibili (lower berth bed-days); (**) stime.

⁵² <http://www.assoporti.it/>

Figura n. 7 – Previsioni 2018 per alcuni porti crocieristici italiani e variazione percentuale sul 2017

	Previsioni 2018		Valori 2017		Var. % 2018/2017	
	Passeggeri mov.	Toccate nave	Passeggeri mov.	Toccate nave	Passeggeri mov.	Toccate nave
<i>primi porti crocieristici italiani</i>						
Civitavecchia	2.404.884	775	2.200.328	728	9,3%	6,5%
Venezia	1.427.812	466	1.427.812	466	stabile	stabile
Napoli	1.050.000	370	927.458	336	13,2%	10,1%
Genova	1.000.000	220	925.188	212	8,1%	3,8%
Savona	950.000	196	854.443	187	11,2%	4,8%
Livorno	750.000	370	698.780	341	7,3%	8,5%
Bari	650.000	210	397.588	143	63,5%	46,9%
La Spezia	520.000	138	443.450	143	17,3%	-3,5%
Palermo	510.000	171	459.229	154	11,1%	11,0%
Messina	371.602	166	390.196	172	-4,8%	-3,5%
<i>altri porti crocieristici</i>						
Cagliari	363.311	137	431.759	163	-15,9%	-16,0%
Catania	119.674	68	67.225	44	78,0%	54,5%
Brindisi	115.000	46	108.925	43	5,6%	7,0%
Olbia	n.d.	80	96.024	67	n.d.	19,4%
Salerno	80.000	42	65.615	55	21,9%	-23,6%
Ancona	60.000	38	52.086	28	15,2%	35,7%
Trieste	42.400	52	121.219	58	-65,0%	-10,3%
Trapani	40.000	52	32.236	56	24,1%	-7,1%
Ravenna	40.000	45	50.133	47	-20,2%	-4,3%
G. Naxos	36.500	100	32.982	105	10,7%	-4,8%
Ulteriori 21 porti	81.649	596	86.160	576	-5,2%	3,5%
TOTALE ITALIA	11,05	4.868	10,17 milioni	4.628	8,6%	5,2%

Fonte: Risposte Turismo (2018), Speciale Crociere. Nota: ad aver fornito le stime sono porti che complessivamente nel 2017 hanno concentrato il 96,0% del traffico crocieristico (ed il 89,1% delle toccate nave).

Quest'anno il maggior volume di traffico crocieristico nei porti italiani sarà generato dalle navi di MSC Crociere che vi porteranno 3.100.000 passeggeri; seguiranno quelle di Costa Crociere con 2.600.000 passeggeri e di Royal Caribbean con 860.000 passeggeri. I mesi più trafficati in Italia saranno quelli di ottobre (1.516.000 passeggeri), settembre (1.450.000 passeggeri) e luglio (1.309.000 passeggeri), mentre i meno trafficati saranno ovviamente quelli invernali (gennaio con 195.000 passeggeri, febbraio con 239.000 passeggeri e dicembre con 272.000 passeggeri). Ottime, secondo Cemar, anche le primissime valutazioni nell'ottica

delle previsioni per il 2019, con un'ulteriore e significativa crescita del settore con 11.400.000 crocieristi movimentati negli scali portuali italiani (+5,5%).

2.2 La portualità crocieristica

L'impatto economico del settore crocieristico è senz'altro notevole in quanto genera dei flussi (di imbarco e sbarco) tali da garantire uno sviluppo costante e sostenibile, contribuendo così a creare nuove opportunità (di lavoro in primis) per il territorio in cui ha sede il porto. 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. 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 crociera⁵³.

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 crocieristico⁵⁴.

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*⁵⁵. 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 porto⁵⁶. 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

⁵³ 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, pp. 2-3.

⁵⁴ Della Corte V. (2008), *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, EGEA.

⁵⁵ Totaro E. (2004), *Il Sistema dei porti turistici*, Rce Edizioni Libri.

⁵⁶ 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.

industriale ma dei “gateway” di sistemi territoriali⁵⁷. 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 crociera⁵⁸. Le funzioni che il porto è chiamato a svolgere sono molteplici, a seconda che si tratti di una *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

⁵⁷ Soriani S. (2002), *Porti, città e territorio costiero. Le dinamiche della sostenibilità*, Il Mulino.

⁵⁸ Penco L., (2000), “I servizi portuali nel trasporto “via mare” delle persone, in *Economia e diritto del terziario* n. 1.

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 le *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 passeggeri⁵⁹. 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 le *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 (Midoro M., 1997, p. 208)⁶⁰. 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 portuale⁶¹:

- 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;

⁵⁹ Parini P., Profumo G., (2000), *“Pubblico e privato nel finanziamento dello sviluppo portuale”* in Economia e Diritto del Terziario, n. 1.

⁶⁰ Midoro M. (1997), *Le strategie degli operatori trasportistici globali. Unirsi per competere: una scelta obbligata*, Ecig, Genova, p. 208.

⁶¹ Musso E., Benacchio M, (2000), *The economic vs. social trade off: the importance of estimating port impact*.

- 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. Il sistema portuale avverte, dunque, la necessità di definire i modelli organizzativi di gestione integrata tra i soggetti, in grado di assicurare il corretto svolgimento delle diverse funzioni e dei servizi portuali. Il modello gestionale prevede tre livelli (sistema, ambito territoriale, singolo porto) ed include⁶²:

- i servizi di sorveglianza, sicurezza, emergenza e protezione civile che hanno il compito di assicurare la sicurezza delle manovre per l'ingresso e l'uscita delle navi dai porti, l'attivazione di stazioni di soccorso all'interno dei porti, ecc;
- i servizi di ormeggio e assistenza affidati, in concessione, alle società di ormeggi e alle imprese del settore cantieristico (assistenza, rimessaggio, costruzione, riparazione, forniture navali e accessori);
- i servizi culturali presenti nella località in cui è situata l'area portuale.

⁶² Cascetta E. (2004), *“Linee programmatiche per lo sviluppo del sistema integrato della portualità turistica”* in Osservatorio Campania – Le politiche per il turismo, Numero 8/9.

In questo livello, vengono messi in relazione tutti gli attori della filiera portuale e turistica che realizzano l'offerta turistica 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 turistica⁶³. 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 escursioni (Nilsson P.A., 2007, pp. 92-105)⁶⁴.

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 mondiale (Brida J. G., Zapata Aguirre S., 2008, pp. 7-9)⁶⁵. Inoltre, l'afflusso di

⁶³ 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.

⁶⁴ Nilsson P.A., (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., pp. 92-105.

⁶⁵ 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, pp. 7-9.

passaggeri 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 città⁶⁶. Accanto ai 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 storico (Griffin T., Hayllar B., 2006, pp. 3-16)⁶⁷. 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. Auspicabilmente, la soddisfazione delle attese di questi utenti potrà tradursi, in un secondo momento, nel desiderio di visitare nuovamente

⁶⁶ Rodrigue J. P., Notteboom T., (2012), *The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call*, atti della IAME Conference.

⁶⁷ Griffin T., Hayllar B., (2006), *Historic waterfronts as tourism precincts: an experiential perspective*, in "Tourism and Hospitality Research", vol. 7, n. 1, pp. 3-16.

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 stesso (Pino G., Amatulli C., Peluso A.M., Tomacelli C., Guido G., 2012, pp. 374-375)⁶⁸.

2.3 “Hospitality service concept” nelle destinazioni crocieristiche

Seguendo la linea di discorso affrontata nel paragrafo precedente, 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 (Grandi S., Sala A.M., 2006, p. 10)⁶⁹. A differenza di quanto avviene per altre imbarcazioni, nel caso delle navi da crociera le destinazioni non costituiscono solo

⁶⁸ Pino G., Amatulli C., Peluso A.M., Tomacelli C., Guido G., (2012), (a cura di), *Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo*, Università del Salento, pp. 374-375.

⁶⁹ Grandi S., Sala A.M., (2006), (a cura di), *Cruise Tourism: challenges and opportunities for coastal regional development. The Carribean case of the West Indies*, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), p. 10.

una risorsa per il loro mantenimento, piuttosto rappresentano dei veri punti di arrivo che devono essere in grado di “accogliere”, anche con servizi minimi, i passeggeri in visita. L'industria dell'ospitalità di vasta portata ha ormai un'incidenza significativa nell'odierna economia globale. Gli elementi di differenziazione competitiva, e più precisamente i fattori che influenzano le percezioni o la soddisfazione degli “ospiti”, sono stati al centro di numerosi studi (Crawford, 2013, p. 65)⁷⁰. La chiave per il successo delle aziende concessionarie è rappresentata proprio dalla qualità del servizio.

Compito del *destination management* è quello di promuovere e di organizzare gli elementi presenti sul territorio, affinché confluiscano 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

⁷⁰ Crawford A., (2013), Hospitality operators understanding of service: a qualitative approach, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25 Issue: 1, 65-81, <https://doi.org/10.1108/09596111211290228>

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 destinazioni⁷¹. 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 territorio (Abbate T., Cappello G., Recupero A., 2011, pp. 6-8.)⁷². Tale risulta essere, in effetti, la finalità principale delle politiche di marketing in ottica territoriale⁷³ che, attraverso il consolidamento delle relazioni tra tutti gli stakeholder⁷⁴ del territorio, rendono 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.

La nascita di nuovi mercati e di nuove realtà competitive stanno costringendo le organizzazioni che si occupano dell'erogazione di servizi a prendere più sul serio il processo di monitoraggio e miglioramento continuo dell'efficienza del servizio,

⁷¹ 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.

⁷² Abbate T., Cappello G., Recupero A., (2011) (a cura di), *Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale*, Università degli studi di Messina, pp. 6-8.

⁷³ Caroli M. G., (2006), (a cura di), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli.

⁷⁴ 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.

disponibilità e qualità nell'ospitalità, al fine di soddisfare le crescenti sfide poste dai clienti (Carlos F. Gomes, Mahmoud M. Yasin, João V. Lisboa, 2007, p. 560)⁷⁵. Infatti, a fronte di un ambiente sempre più competitivo ed efficace, dove la concorrenza diventa sempre più forte, i clienti stanno diventando nettamente più esigenti rispetto al passato. Diventa quindi fondamentale stabilire un rapporto tra le parti, capace di creare benefici per entrambe le sponde. L'elemento che più influisce sulla richiesta del prodotto sono prezzo, marchio e pubblicità. Nel nostro caso, gli operatori di crociere sono stimolati a offrire pacchetti competitivi che comportino un soggiorno di qualità, e una serie di attività che influiscono sulla soddisfazione del cliente. La letteratura marketing afferma fortemente che il cliente è fondamentale per l'intero processo aziendale ecco perché bisogna sviluppare un prodotto prettamente incentrato su di essi. La comunicazione del cliente consente oltre a una conoscenza migliore del soggetto, anche di misurare il suo livello di soddisfazione, eventuali lamentele, la probabilità di riacquisto e un passaparola positivo per aumentare il volume degli acquisti. L'accoglienza, pertanto, è diventata il paradigma dominante nel contesto commerciale di ospitalità. Tuttavia è solo di recente che l'importanza della comprensione del fenomeno dell'accoglienza ha ricevuto rinnovato interesse da parte della letteratura accademica. A riguardo, Teng (2011) sostiene che le imprese traggono vantaggio dall'approccio di relazioni reciproche, mostrando generosità nell'interazione “*host-guest*” per trovare

⁷⁵ Carlos F. Gomes, Mahmoud M. Yasin, João V. Lisboa, (2007), The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 Issue: 7, pp. 560-573, <https://doi.org/10.1108/09596110710818301>.

l'equilibrio tra redditività commerciale e soddisfazione del cliente (Maria Golubovkaya, Richard N.S. Robinson and David Solnet, 2017, p. 1283)⁷⁶.

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*⁷⁷, 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*⁷⁸, 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.

⁷⁶ Maria Golubovkaya, Richard N.S. Robinson and David Solnet, (2017), *The meaning of hospitality: do employees understand*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 Issue: 5, pp. 1282-1304, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0667>.

⁷⁷ Pechlaner H., Weiermair K., (2000) (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP.

⁷⁸ Rispoli M., Tamma M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli.

2.4 Le risorse umane nelle “Hospitality service performance” delle destinazioni crocieristiche

I passeggeri arrivano alla stazione marittima solitamente spaesati; vedere i volti sorridenti del personale in divisa li rassicura (Longo V., 2015, p. 206)⁷⁹. L'interazione con i passeggeri è al centro delle prassi organizzative. La creazione di uno stato emotivo sia individuale sia collettivo prende corpo attraverso il sorriso: il sorriso viene concepito come il riflesso della disponibilità e della serietà della compagnia, come rassicurazione sulla qualità del servizio, come benvenuto e invito a ritornare. Il sorriso diventa sintomo di professionalità, misura l'attitudine al lavoro (Longo V., 2015, p. 127). I servizi di accoglienza e di front office servono a definire la qualità del prodotto venduto, la soddisfazione del cliente. In questo modo la responsabilità del successo della compagnia crocieristica viene posta nelle mani dei lavoratori. In quest'ottica, centrale è il ruolo svolto dalle risorse umane considerate tra i principali fattori che determinano il differenziale competitivo di una compagnia crocieristica. I clienti, infatti, specie se soddisfatti, possono essere visti come utili strumenti di sviluppo del mercato dal momento che essi possono diventare veicoli

⁷⁹ Longo V., (2015), *Lusso low cost*, Jaca Book Editore, p. 206.

di promozione quando si rivolgono ad altre persone, consigliando⁸⁰ loro di utilizzare un certo prodotto/servizio⁸¹.

La fidelizzazione del brand rappresenta però anche un ostacolo alla concorrenza: il cliente si lega al marchio escludendo a priori il prodotto offerto da altre compagnie. Gli steward e le hostess di accoglienza rappresentano il biglietto di visita di un'azienda, di un'istituzione o anche di un'agenzia in settori e rami diversi tra loro, quali il turismo, l'albergheria, le compagnie aeree, ecc. Generalmente si occupano dell'accoglienza della clientela, dei visitatori, dei gruppi di invitati. Sulle navi da crociera, l'hostess ha diverse qualifiche e responsabilità, in funzione dell'incarico ricevuto. In particolare l'hostess di occupa di:⁸²

- accogliere i passeggeri nei momenti di imbarco e sbarco dalla nave, fornendo assistenza a specifiche richieste, a specifiche tipologie di passeggeri (anziani, disabili, ecc.) e indirizzando i passeggeri ai referenti dell'equipaggio deputati a risolvere il problema;
- Assicurare il comfort del cliente, curando costantemente i rapporti con i passeggeri, e cercando di risolvere gli eventuali problemi/richieste emergenti;

⁸⁰ Lara Penco & Assunta Di Vaio (2014), *Monetary and non-monetary value creation in cruise port destination: an empirical assessment*, Maritime & Policy Management, 2014. Oltre al valore monetario, il traffico crocieristico può anche portare valore non monetario, i visitatori dopo aver affrontato la crociera, possono raccomandare la stessa destinazione a parenti, amici e colleghi (comunicazione WoM).

⁸¹ Penco L., Di Vaio A. (2014), *Monetary and non-monetary value creation in cruise port destination: an empirical assessment*.

⁸² www.marelab.info/hostess-di-bordo

- Fornire informazioni generali ai passeggeri (circa gli scali, i servizi erogati a bordo, i luoghi turistici dove approda la nave, ecc.), avendo cura di comunicare in modo efficace ed in una o più lingue straniere;
- Identificare situazioni di rischio potenziale per la sicurezza, la salute e l'ambiente, promuovendo l'assunzione di comportamenti corretti e consapevoli di prevenzione.

Il ruolo della hostess/steward congressuale e di terra, per cui un tempo l'unico requisito era la "bella presenza", si è evoluto; negli ultimi tempi si è passati da un ruolo con funzioni prevalentemente esecutive ad una figura che sempre di più deve interpretare le necessità dei convegnisti agendo in modo proattivo per la risoluzione dei problemi. Una figura sempre più spostata verso la gestione ed il coordinamento. Da qui la necessità di porre in essere programmi di formazione aggiornati capaci di rispondere a queste mutate esigenze delle organizzazioni (PCO, Agenzie di Eventi, Tour Operator, etc.) che sono chiamate alla realizzazione dei grandi eventi. Hostess e Steward sono presenti professionalmente anche nella gestione dei grandi flussi di turisti che si muovono nelle aree aeroportuali e portuali in collegamento con navi da crociera o altri vettori⁸³. Le principali compagnie crocieristiche si avvalgono in modo intenso di queste professionalità. La formazione per hostess e steward congressuale e di terra mira a formare delle figure professionali che, a fronte delle necessità manifestate dalle aziende del settore turistico e della meeting

⁸³ <http://www.centrostudicts.it/wp-content/uploads/2012/09/corso-hostess-steward.pdf>.

industry, sappiano interagire con i partecipanti e gli organizzatori di un evento, organizzando tutte le attività di accoglienza dell'ospite in arrivo e/o in partenza.

Come già specificato in precedenza, la prima micro-sezione dei questionari sottoposti comprende le valutazioni e le opinioni inerenti ai servizi offerti dal Terminal. In tal senso, le risposte fornite dagli intervistati dipendono fortemente dal grado di efficienza delle prestazioni professionali proprie della struttura terminalistica. Tra i principali Servizi che la struttura offre spicca senz'altro quello relativo alla sicurezza e al controllo. In merito alla Sicurezza, i porti, spesso situati in prossimità di città, assumono un ruolo essenziale nel sistema logistico di trasporto, in quanto consentono il collegamento fra le rotte marittime e terrestri del commercio e del traffico passeggeri. L'impatto delle minacce ordinarie o straordinarie per la sicurezza portuale è particolarmente rilevante ed appare in tutta la sua evidenza in considerazione che:

- il 90% dei commerci esterni alla CE avviene via mare;
- il 40% dei commerci interni alla UE avviene via mare.

S'impone pertanto l'esigenza di salvaguardare, le vie di Rifornimento e Commercio, al fine di far crescere negli utenti (utilizzatori della struttura Portuale) quella fiducia e quella Sicurezza necessaria a prediligere un porto invece di un altro. Un fattore importante per la crescita dell'economia è legato pertanto all'incremento dei volumi di merci e dei passeggeri, trasportati via mare e ciò può avvenire attraverso una consolidata osmosi nel binomio "Sicurezza e trasporto" sfruttando al

meglio il contesto organizzativo, normativo e tecnologico⁸⁴. Alla luce di quanto appena detto, la Sicurezza svolge un ruolo chiave nel contesto portuale, assicurando la vigilanza di tutte le aree del Terminal e soprattutto la sicurezza del passeggero fino al momento dell'imbarco. Questi e ad altri Servizi si rendono necessari al fine di consentire un funzionamento ottimale del sistema logistico di trasporto. Oltre alle misure di sicurezza, ciò che induce un turista a scegliere un porto piuttosto che un altro, o a preferire questa o quella compagnia, è l'accoglienza: la capacità di ricreare un contesto quanto più vicino possibile ad una situazione di familiarità, spinge il turista stesso a voler tornare in quel porto o in quella città o ancora a voler salpare nuovamente con quella compagnia. Il servizio di accoglienza pur classificandosi come un servizio accessorio può risultare talvolta un punto di forza, in termini di marketing, per la crescita di quel determinato settore. Quello che conta, infatti, è l'abilità di infondere nell'animo del crocerista, quella sensazione di tepore che solo un'atmosfera conviviale e amichevole è in grado di trasmettere. Rivestono, a tal proposito, un'influenza considerevole le Hostess di terra o gli Infopoint, che hanno il delicato compito di prendersi cura del crocerista appena sbarcato, fornendogli, pertanto, tutte le informazioni necessarie a far procedere al meglio la vacanza programmata. Nello specifico questi Servizi cercano di rendere meno drammatiche possibili quelle situazioni di criticità in cui il passeggero viene a trovarsi per la mancata conoscenza della lingua parlata nel territorio in cui è approdato o per quella

⁸⁴ <http://www.crea-srl.com/servizi/security-sicurezza-portuale/servizi-security-sicurezza-portuale/>

sensazione di estraniamento dovuta alla mancata padronanza del Paese che si appresta a visitare.

CAPITOLO III

L'indagine empirica: misure di efficacia nel porto di Napoli

3.1 Premessa metodologica

Sulla base del background teorico evidenziato nei capitoli precedenti del seguente progetto di ricerca, sono stati elaborati due questionari:

1. Il primo destinato alla rilevazione delle valutazioni fornite dai passeggeri sui servizi di accoglienza della struttura terminalista e della città di destinazione. Allo scopo sono stati propinati 206 questionari semi-strutturati nel periodo dal 20/10/2017 al 12/12/2017;
2. Il secondo destinato, invece, alla comunità locale ovvero ai cittadini che vivono nella città di Napoli e in quelle limitrofe. Allo scopo è stato esaminato un campione di 2000 soggetti intervistati nel periodo dal 01/03/2018 al 29/04/2018.

In quest'ultimo caso, la necessità di fornire una concettualizzazione del Terminal nella percezione della comunità locale è ascrivibile ad un'indagine sui crocieristi in transito preliminare a quella vera e propria. I risultati delle indagini consentono, da un lato, di formulare implicazioni manageriali per il terminalista e per la città; dall'altro, di delineare nuove strategie di riposizionamento sul

mercato da parte del Terminal. In questo modo è stato possibile sviluppare una serie di considerazioni sui servizi di accoglienza integrata “città-porto” (“*sealand*”), tracciando le principali linee strategiche che la struttura terminalistica potrebbe implementare, passando da impresa *single-business* a impresa *multi-business*.

3.2 Il porto di Napoli



L'attuale configurazione del porto di Napoli è compresa tra l'antico molo San Vincenzo ad occidente e la Nuova Darsena di levante ad oriente e, a seguito dei numerosi interventi attuati, oggi, il porto di Napoli si presenta come un porto polifunzionale, che opera in diversi settori: traffico merci, traffico passeggeri e delle attività industriali. Il porto di Napoli svolge essenzialmente la funzione di *port of call* per le crociere del Mediterraneo occidentale; solitamente, infatti, lo

scalo partenopeo rappresenta la seconda tappa di numerose navi che partono da Genova o da Savona e che scelgono il porto di Napoli per imbarcare i passeggeri provenienti dall'Italia meridionale. Da una ricerca sui principali itinerari offerti dalle compagnie crocieristiche, è emerso che il porto di Napoli è spesso la seconda tappa o la penultima di crociere che partono, generalmente, da Genova. In questo caso, però, questo porto, da sempre considerato un *port of call*, diviene una *home port* per tutti quei passeggeri dell'Italia meridionale che vengono a Napoli per imbarcarsi sulle navi da crociera (Morvillo, 2007)⁸⁵. Sulla base delle analisi effettuate, per meglio inquadrare la gestione sistemica portuale di alcune tra le realtà più rappresentative del *business* crocieristico, il porto di Napoli, negli ultimi tempi, è divenuto il primo nodo del sistema logistico campano, capace di costruire un sistema portuale integrato e complesso (risultato della collaborazione tra i diversi attori della filiera turistica locale). Nel corso degli anni, infatti, il porto di Napoli ha rafforzato la sua posizione di *port of call*, incrementando il numero delle navi che inseriscono l'itinerario partenopeo all'interno della propria offerta crocieristica.

Napoli, data la sua posizione centrale nel mediterraneo, è un luogo d'approdo per numerose navi da crociera che ogni giorno giungono nel suo porto stracolme di turisti. I visitatori una volta scesi dalle navi possono scegliere di fare un giro turistico della città oppure effettuare escursioni verso le mete più

⁸⁵ Morvillo A., (2007), “*Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del Porto di Napoli*”, Guida, Napoli.

famose. Sono tante infatti le aziende di trasporto private, che organizzano escursioni per crocieristi a Napoli, mettendo a disposizione dei viaggiatori autobus granturismo e minibus per raggiungere le località più gettonate come: Pompei, Sorrento, Amalfi e Positano. Inoltre, ogni giorno numerosi turisti vengono accolti presso i terminal crociere del porto da guide turistiche che li portano a visitare la città percorrendo a piedi gli itinerari più importanti come: Il Maschio Angioino, il teatro san Carlo, Palazzo Reale, Piazza Plebiscito, la Galleria Umberto, Via Toledo (principale via dello shopping), la Chiesa del Gesù Nuovo, la Chiesa di Santa Chiara, e piazza San Domenico maggiore.

L'edificio monumentale della Stazione Marittima di Napoli è stato costruito nel 1936 e rispecchiava le esigenze di un trasporto marittimo che vedeva essenzialmente collegamenti con navi di linea. Con l'incremento del traffico crocieristico, la Stazione Marittima ha adeguato le sue strutture per rispondere al meglio alle mutate esigenze dei passeggeri. I suoi spazi, pur nel rispetto delle linee architettoniche, sono stati infatti recentemente ristrutturati e organizzati sul modello aeroportuale. Oggi la Stazione Marittima accoglie navi e passeggeri offrendo strutture moderne e funzionali. Recentemente i suoi spazi sono stati oggetto di restauro e riorganizzazione, nel rispetto delle linee architettoniche originali. Sono nati il polo congressuale e lo shopping center. Il polo congressuale sorge sulla testata che si affaccia su Piazza Municipio, laddove il mare lambisce sinuoso la sua città. Lo shopping center è ospitato presso la testata che affaccia sul mare. Negozi, bar, ristoranti destinati ai passeggeri, ma

aperti anche alla città. La Terminal Napoli S.p.a. gestisce l'intera struttura del terminal crociere con le sue attività di supporto a navi e passeggeri. La società è costituita dalle principali compagnie crocieristiche: Costa Crociere, MSC, Royal Caribbean e da Alilauro SpA. Gli uffici sono ubicati all'interno della Stazione Marittima. Il terminal si estende per 1 km e include tutti i moli in prossimità della Stazione Marittima. È attrezzato ed organizzato per accogliere un considerevole numero di passeggeri al giorno, sia per le operazioni di imbarco/sbarco che per il transito. Quanto alle escursioni organizzate, i passeggeri possono sia imbarcarsi sugli aliscafi/traghetti dallo stesso molo, che accedere agli autobus nell'ampio parcheggio. Il terminal crociere dispone di 7 moli di attracco per 1.100 metri di lunghezza e 11 metri di profondità e di 7 passerelle mobili. Il terminal crocieristico del golfo è stato, nel corso degli anni, al centro di numerose ondate di turisti che l'hanno scelto come meta, contribuendo ad accrescere il suo valore economico sul mercato internazionale.

Figura n. 8 - Traffico crocieristico 1998-2016.

ANNO	PASSEGGERI	VAR. %
1998	334.100	
1999	502.600	+50,4
2000	405.700	-19,3
2001	469.600	+15,8
2002	485.000	+ 3,3
2003	613.000	+26,4
2004	773.300	+26,2
2005	800.200	+ 3,5
2006	968.500	+ 21,0
2007	1.151.345	+ 18,9
2008	1.237.078	+ 7,4
2010	1.139.319	- 7,90
2011	1.297.236	+13,86
2012	1.228.651	-5,28
2013	1.175.034	-4,36
2014	1.113.762	-5,21
2015	1.269.571	+12,3
2016	1.306.151	+2,80

Fonte: calendario degli approdi www.terminalnapoli.it

3.3 Il questionario

3.3.1 L'intervista al crocierista

Il presente progetto di ricerca nasce con lo scopo di verificare il grado di soddisfazione del crocierista in visita nella città di Napoli attraverso la rilevazione

di opinioni e suggerimenti in merito ai servizi gestiti dalla Terminal Napoli S.p.A. e a quelli offerti dalla città stessa. Come strumento d'indagine si è fatto ricorso al tradizionale strumento di ricerca sociale: l'intervista. Attraverso un'interazione comunicativa⁸⁶ tra l'intervistatore e l'intervistato è stato possibile acquisire un'importante quantità di informazioni utili a definire il background croceristico. La misurazione dei dati è avvenuta basandosi su una scala Likert che va dal numero 1 al numero 7: dove le valutazioni da 1 a 2 indicano uno scarso soddisfacimento del crocerista, quelle tra il 3 e il 4 un livello di compiacimento minimo, le caselle barrate con il n°5, un livello di compiacimento mediocre, quelle contrassegnate dal n°6, un soddisfacimento bastevole ed infine, le valutazioni indicate con il n°7 indicano un'esaustiva rispondenza dei servizi forniti dal Terminal o dalla città alle esigenze proprie dell'intervistato. Come detto in precedenza, i dati sono stati elaborati e raccolti attraverso interviste faccia a faccia che sono il frutto di un colloquio per aree dalla durata media di 5-10 minuti, dallo stile fortemente amichevole e consultivo tale per cui l'intervista è stata condotta in maniera aperta, generando tra gli attori della stessa un rapporto di collaborazione e scambio di opinioni reciproco. Lo studio si basa su un numero complessivo di 206 questionari⁸⁷ semi-strutturati ripartiti in due unità: una delle quali può essere definita micro e l'altra, invece, macro. Il questionario si apre poi con una sezione introduttiva in cui sono state raccolte una serie di informazioni generali inerenti al

⁸⁶ http://www.frontpoint.it/it/materiali/interviste_ad_hoc.asp

⁸⁷ Di Vaio A., Penco L., (2013), *Cruise Passengers Value in Seaport Destination: An empirical analysis*, IAME.

passaggero: genere, età, Paese d'origine, occupazione, reddito annuo e status, nonché altri nozioni funzionali al fine di conoscere il numero di crociere effettuate fino al momento dell'intervista, fatta esclusione di quella attuale, il numero di visite a Napoli e il mezzo di trasporto utilizzato.

La prima micro-sezione serve a verificare la percezione, in termini di soddisfazione, del crocerista in merito ai servizi offerti dalla struttura terminalistica. All'interrogato è stato chiesto di valutare il personale addetto all'accoglienza e ai controlli (Hostess e sicurezza), di esprimere opinioni circa la funzionalità dei servizi per il prelievo di denaro contante da sportelli automatici, di stimare le condizioni dei servizi igienici o degli ascensori ed infine di manifestare un giudizio complessivo sull'infrastruttura con riferimento alla luminosità, agli spazi e all'acustica della stessa. All'interrogato è stato, altresì, domandato di riferire eventuali acquisti effettuati presso i negozi presenti al Terminal e, a seconda della risposta fornita, di palesare la relativa spesa sostenuta o le motivazioni per le quali si è preferito non acquistare.

La seconda macro-sezione è interamente dedicata alla valutazione dei servizi di interfaccia offerti dalla città. In questa, un ampio spazio è stato riservato all'importanza di strumenti innovativi (nuove tecnologie, tour interattivi, applicazioni su smartphone, ecc.) indispensabili a rendere l'esperienza turistica fatta unica e indimenticabile. La stessa è stata altresì progettata per accogliere altre importanti informazioni sul grado di soddisfazione dei servizi di trasporto utilizzati, sul tempo dedicato al tour in città, sulla spesa media sostenuta e sui luoghi visitati.

Infine nell'ultima parte del questionario, ad ogni passeggero intervistato è stato chiesto di esprimere un giudizio complessivo sulla città visitata in generale e con riferimento ai lussi e alle attrattive proposte dalla Nave sulla quale viaggia. Da ultimo, ma non per questo meno importante, all'intervistato è stato domandato se farebbe ritorno a Napoli e se consiglierebbe positivamente di visitarla (in crociera o meno).

I 206 questionari su cui è basato il seguente progetto di ricerca sono stati somministrati in 11 giornate, nel periodo dal 20/10/2017 al 12/12/2017 (vedi Figura n. 9). Il suddetto intervallo è stato caratterizzato da un discreto traffico di turisti, nonostante i mesi compresi tra settembre ed aprile siano considerati di "bassa stagione" per le crociere nel Mediterraneo. L'intervistatore ha somministrato un più cospicuo numero di interviste, così come mostra la Figura n. 10, nel mese di ottobre⁸⁸. Quasi sempre, le interviste sono state effettuate in luoghi adiacenti al porto di Napoli, ossia in quelle aree di passaggio che permettono, al passeggero sbarcato, di addentrarsi nei meandri della città. L'intervistatore ha racimolato il maggior numero di quesiti prevalentemente nella zona di Castel dell'Ovo, anche detto Maschio Angioino, il castello più antico della città di Napoli ed uno degli elementi che spiccano maggiormente nel celebre panorama del golfo. Grazie alla sua allocazione ottimale, non molto distante dal porto e dal cuore della città, Castel Nuovo è stato uno tra i luoghi più strategici ai fini dell'indagine. Della stessa portata

⁸⁸ Nel suddetto mese, l'intervistatore ha rilevato 106 questionari circa, contro i 95 del mese di novembre e i 5 del mese di dicembre. L'esiguità di quest'ultimo periodo è dovuto ad uno scarso traffico di passeggeri, così com'è possibile osservare consultando il *Calendario Crociere* della Terminal Napoli S.p.A.

è stata una tra le più famose Piazze della metropoli: Piazza del Plebiscito. Ubicata nel centro storico, tra il lungomare e via Toledo, con una superficie di circa 25.000 metri quadrati, la piazza si presenta come una delle più grandi della città e d'Italia.

La fascia oraria in cui è stato raccolto il maggior numero di dati (68% circa) è quella compresa tra le 9:30 e le 16:00, ore in cui si è registrato il più alto numero di imbarchi e sbarchi da parte dei passeggeri in transito.

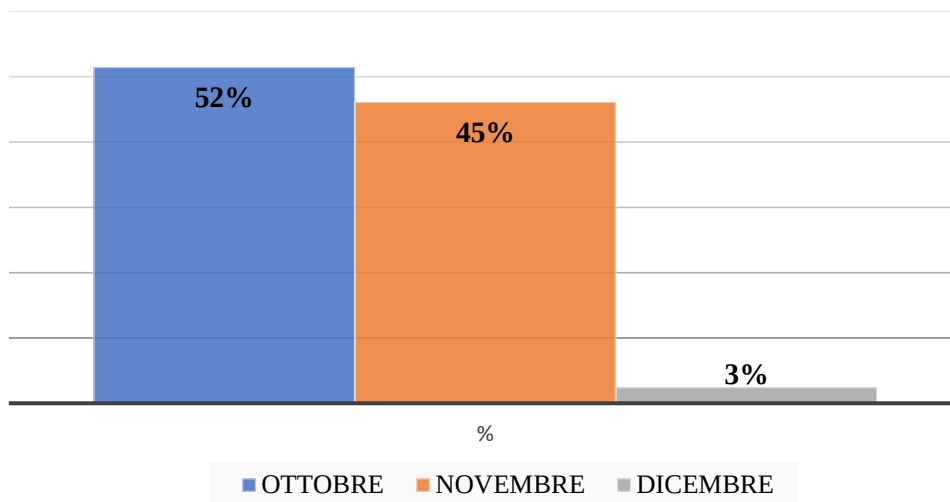
È importante sottolineare che la tipologia di passeggero intervistato rientra nella categoria dei “non escursionisti” che, dunque, si appresta a visitare la città in compagnia esclusivamente dei propri compagni d’avventura. Il turista in questione oltre a visitare la città di Napoli senza alcuna guida o itinerario prefissato, risulta essere anche più incline al colloquio, avendo a disposizione più tempo per rispondere positivamente ai quesiti dell’intervistatore, senza per questo dover bruscamente interrompere un’ipotetica visita guidata.

Figura n. 9 - Periodo di riferimento per la somministrazione dei questionari

DATA INTERVISTE	N°	NAVI PRESENTI IN QUELLA DATA
20/10/2017	10	Freedom of the Seas
21/10/2017	10	Norwegian Spirit
23/10/2017	30	Sovereign, Msc Meraviglia, Costa Fascinosa
27/10/2017	6	Msc Armonia, Queen Victoria
30/10/2017	50	Sovereign, Msc Meraviglia, Costa Fascinosa
03/11/2017	5	Msc Armonia
06/11/2017	40	Marina, Thomson Majesty, Msc Meraviglia, Costa
11/11/2017	20	Norwegian Spirit
13/11/2017	20	Norwegian Spirit, Msc Meraviglia, Costa Fascinosa
16/11/2017	10	Silver Spirit
12/12/2017	5	Belle De L’Adriatique
TOT.	206	

Fonte: Calendario disponibile su <http://www.terminalnapoli.it>

Figura n. 10 - Periodo di riferimento dell'Indagine svolta



3.3.2 Il sondaggio online

Il secondo caso di studio del presente elaborato di tesi riguarda il Terminal Napoli S.P.A.: una società per azioni partecipata⁸⁹ che garantisce quotidianamente accoglienza e assistenza per migliaia di passeggeri, gestendo operazioni di imbarco/sbarco e transito. Recentemente i suoi spazi sono stati oggetto di un considerevole restauro e riorganizzazione, nel rispetto delle linee architettoniche originali. La sua posizione privilegiata, nel cuore della città e vicino alle principali attrazioni turistiche, ne ha favorito la trasformazione in una struttura polifunzionale.

Il seguente progetto di ricerca nasce allo scopo di individuare una strategia di sviluppo che colga le opportunità esistenti sul mercato (rappresentate

⁸⁹ Di Vaio A., Medda D.E., Truillio L. (2011), Public and private management and efficiency index of cruise terminals, ECONSHIP.

sostanzialmente da bisogni insoddisfatti) e che tenga conto delle risorse e competenze dell'impresa, offrendo alla stessa un potenziale di crescita e di redditività attraverso l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo. A tale riguardo è stato preso come riferimento un campione casuale di soggetti intervistati, prevalentemente napoletani, ai quali è stato chiesto di esprimere il loro parere in merito ad una serie di servizi, accuratamente selezionati, che, se integrati, potrebbero rivelarsi economicamente vantaggiosi per la struttura terminalistica stessa nel lungo periodo.

Lo studio si è basato su un numero complessivo di 2000 questionari semi-strutturati ripartiti in due unità: una sezione introduttiva nella quale sono state inserite le informazioni generali dell'intervistato (genere, età, quartiere di provenienza, reddito annuo, lavoro svolto, grado d'istruzione e di conoscenza della stazione marittima, com'è venuto a conoscenza del Terminal, se attraverso una crociera, un convegno oppure un evento, l'orario di visita preferito) e una seconda nella quale è stata meticolosamente inserita una lista a scelta multipla dalla quale l'intervistato ha barrato con un segno di assenso (una croce nello specifico) i servizi dallo stesso scelti. I 2000 questionari, su cui si basa il seguente progetto di ricerca, sono stati somministrati in 34 giornate (vedi Fig. n. 11), nel periodo dal 01/03/2018 al 29/04/2018 (vedi Fig. n. 12). Come strumento d'indagine si è fatto ricorso sia al tradizionale strumento di ricerca sociale quale appunto l'intervista face to face, sia ad uno di matrice moderna: il sondaggio online.

Per far crescere il business aziendale è necessario conoscere i propri clienti e i loro bisogni, tanto più si riusciranno a capire, meglio si sarà in grado di soddisfare le loro esigenze e comunicare in modo mirato (Benevolo C., Grasso M., 2017)⁹⁰. Il sondaggio online, cioè un questionario con domande specifiche che permette di valutare i vantaggi competitivi e gli eventuali aspetti migliorabili dei prodotti/servizi offerti dall'impresa, rappresenta un ottimo modo per coinvolgere il pubblico ed ottenere un feedback: con i dati alla mano è possibile creare un business plan dettagliato e prendere decisioni migliori, anziché basarle su semplici congetture. Alla base, infatti, di una strategia vincente c'è un elemento che non deve mai mancare, l'informazione⁹¹. Spesso si sottovaluta quanto sia fondamentale “coltivare” un contatto diretto con i propri interlocutori e capire come le loro necessità cambiano nel tempo.

Un cliente che non viene ascoltato potrebbe decidere di cercare un nuovo fornitore e, di conseguenza, l'azienda non potrebbe nemmeno attuare gli opportuni miglioramenti al fine di perfezionare la sua proposta. Capire cosa pensano i propri clienti è importante. Questo perché:

- Mantenere un cliente costa meno che acquisirne uno nuovo;
- Un cliente che conosce l'impresa avrà più facilità di spesa di uno nuovo;
- Un giudizio negativo di un cliente scontento può essere dannoso per l'immagine dell'impresa stessa;

⁹⁰ Benevolo C., Grasso M., pp. 478, (2017), *Destinazioni e imprese turistiche*, Franco Angeli.

⁹¹ Olietti A., Patrizia M., (2018), *Turismo digitale In viaggio tra i click*, Franco Angeli.

Ultimamente non si fa che parlare della possibilità di creare sondaggi sui profili personali e sulle pagine di Facebook⁹². Una novità divertente che senza dubbio rappresenta un nuovo strumento con cui i brand possono interagire con la propria community oppure un nuovo modo per le persone di giocare con la propria cerchia di amici. Tuttavia, la recente introduzione dei sondaggi su Facebook non è che l'ultimo degli aggiornamenti, attraverso il quale, il Social Network ha esteso gradualmente i sondaggi su tutte le sue App (come Messenger, Gruppi e Instagram)⁹³.

Il sondaggio, come mezzo di social media marketing, si astrae dalla sua componente scientifica e si pone come strumento per cercare un'interazione immediata con il proprio pubblico. Il sondaggio quindi attiva la propria utenza e pone il brand in una posizione di ascolto, dando potere alla propria base⁹⁴.

Quanto alle interviste, i principali luoghi di rilevazione sono stati quelli adiacenti al porto di Napoli: Castel dell'Ovo, Piazza Municipio, Piazza del Plebiscito, Via Toledo, Via Chiaia, ecc. Quanto al sondaggio, tra i Social Network più importanti, con riferimento al loro uso, sono stati scelti Facebook ed Instagram.

⁹² Facebook è la piattaforma social più utilizzata in Italia e nel mondo e che quindi dà la possibilità di raggiungere un pubblico molto vasto ed eterogeneo. Nello stesso tempo, grazie alle funzioni sempre più avanzate di Facebook Ads è possibile definire target sempre più specifici a cui veicolare i propri contenuti, anche rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

⁹³ Instagram ha raggiunto i 500 milioni di utenti attivi al mese. Si tratta di un incremento di 100 milioni di utenti in 9 mesi. Di questi, 300 milioni accedono all'applicazione ogni giorno. Nato come luogo di condivisione di contenuti visuali, nel tempo si è trasformato in un utile strumento di business per tutti quei business che si fondano sulla forza delle immagini.

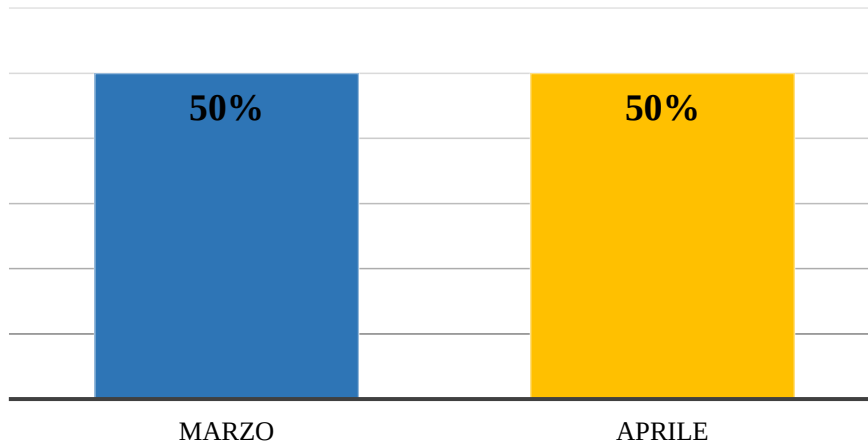
⁹⁴ Travaglini A., Puorto S., Baggio R., (2015), *Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, Edizioni LSWR.

Figura n. 11 - Periodo di riferimento per la somministrazione dei questionari

DATA INTERVISTA	N° INTERVISTE
01/03/2018	60
02/03/2018	60
03/03/2018	60
05/03/2018	60
07/03/2018	50
09/03/2018	80
14/03/2018	100
15/03/2018	70
17/03/2018	60
19/03/2018	50
20/03/2018	45
21/03/2018	75
22/03/2018	80
23/03/2018	50
27/03/2018	40
29/03/2018	35
30/03/2018	25
03/04/2018	50
05/04/2018	80
06/04/2018	60
07/04/2018	40
09/04/2018	35
11/04/2018	75
13/04/2018	50
16/04/2018	60
17/04/2018	50
19/04/2018	100
21/04/2018	45
23/04/2018	80
24/04/2018	50
26/04/2018	25
27/04/2018	60
28/04/2018	70
29/04/2018	70
TOT.	2000

Fonte: Dati ottenuti mediante il sondaggio online

Figura n. 12- Periodo di rilevazione



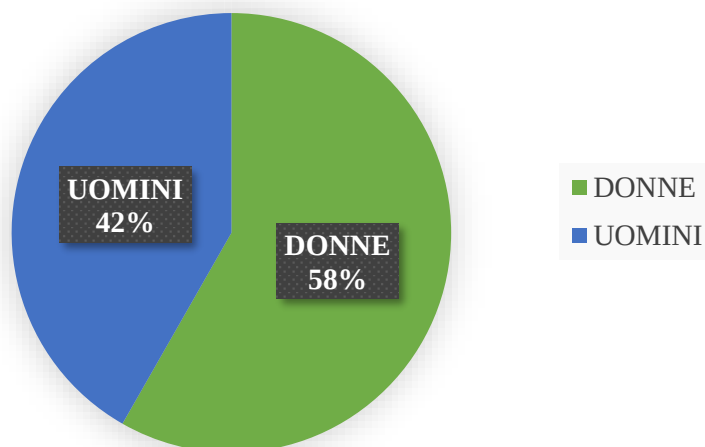
3.4 Il campione

3.4.1 Il crocierista

Come già detto nelle pagine precedenti, il seguente caso studio di quest'elaborato si è basato su un'indagine per campione di 206 soggetti intervistati. Quest'ultimo costituito da 206 passeggeri "non escursionisti". L'elaborazione dei dati è stata preceduta da una trascrizione delle risposte ottenute su di una tabella a doppia entrata. Indispensabile è stato l'utilizzo di un codice predefinito per facilitare l'inserimento del reddito annuo del passeggero intervistato: per redditi inferiori a € 25.000 è stata scelta la lettera A; per i guadagni tra € 25.000-€ 50.000, la lettera B ed infine per quelli superiori a €

50.000, la lettera C. Il campione analizzato risulta essere composto, in prevalenza, da donne (58%) e in proporzione minore da uomini (42%)⁹⁵.

Figura n. 13 - *Grafico di riferimento indicante il sesso dei passeggeri intervistati*



La fascia d'età più intervistata, così come si evince dalla Fig. n. 14, è quella compresa tra i 30 e i 40 anni (30%). Chi pensa ancora che la crociera sia la vacanza “tranquilla” preferita dalle coppie in età matura dovrà dunque ricredersi, stando a quanto rilevato. Il viaggio per mare, infatti, sta guadagnando terreno soprattutto tra i giovani, colti, intraprendenti e curiosi. Un'alternativa, sempre più trendy e apprezzata, alla classica vacanza “di terra”. Ebbene, il settore cresce e si sviluppa attirando un target ampio e variegato, come confermano i dati di CLIA (Cruise Lines International Association)⁹⁶. Più della metà dei soggetti intervistati risulta

⁹⁵ Le donne, più che gli uomini, sono risultate essere più affabili e cordiali e ben disposte a lasciarsi intervistare.

⁹⁶ L'associazione mondiale del settore che raggruppa 62 compagnie e 250 società fornitrici aderenti, coprendo il 95% del mercato, compreso quello delle crociere fluviali.

essere coniugato o in coppia. Dunque se da un lato la crociera diventa una meta ambita anche per giovani turisti, dall'altro, i dati analizzati, sembrano essere coerenti con i comuni stereotipi secondo cui la crociera è da sempre un prodotto per coppie e famiglie, ideale per festeggiare anniversari, vacanze e viaggi di nozze da sogno. Ma la crociera ben si adatta anche alle esigenze di coloro che rientrano nel range degli over 60: molte coppie in pensione approfittano del maggior tempo libero a disposizione per fare viaggi lunghi lontano dalle alte stagioni. Nel 2012 un blog dedicato alla cosiddetta “terza età” riportava le considerazioni dei tour operator, che sempre di più stanno puntando sugli over 50 nella loro offerta turistica. Il motivo? Sono loro i “nuovi viaggiatori”: con più tempo libero e più voglia di scoprire mete esotiche e lontane. Con l'età, però, si diventa più esigenti, e così sono necessarie delle certezze: poter coniugare arte, storia, benessere e gastronomia, e poter contare su alloggi confortevoli a prezzi certi: l'improvvisazione, infatti, è mal tollerata. La crociera rappresenta, dunque, il giusto connubio tra piacere e convenienza.

Figura n. 14 - Età degli intervistati

20-29	30-40	50-60	>61
20%	30%	23%	27%

Fonte: Dati ottenuti mediante la somministrazione di questionari

Il 75% del campione analizzato possiede un lavoro e un'entrata mensile fissa; al contrario, il 25% risulta essere pensionato. La maggior parte degli imbarcati,

inoltre, sembra godere di una retribuzione annua, così come si evince dalla Figura n. 15, compresa tra i 25.000 e i 50.000 €. I dati rilevati confermerebbero, dunque, lo stereotipo secondo cui la crociera è una vacanza da ricchi.

Figura n. 15 - Reddito prevalente

< 25.000 €	25.000<x<50.000 €	>50.000 €
35%	50%	15%

Fonte: Dati ottenuti mediante la somministrazione di questionari

Dei soggetti intervistati poi, il 68% ha dichiarato di non aver mai viaggiato in precedenza su una nave da crociera. A sostegno di ciò vi sono numerose ricerche a detta delle quali la crociera turistica è un fenomeno relativamente moderno. Il settore, oggi alla portata di tutti, si caratterizza per la sua dinamicità, con una clientela che cresce, a livello globale, ad un ritmo medio di quasi il 30% all'anno, e per la capacità di innovazione e miglioria costante, sia a livello di prodotto e marketing che a livello di struttura imprenditoriale. Del 32% che ha già avuto una simile esperienza in passato, il 66% ha dichiarato di aver effettuato un numero di crociere compreso tra 1-5, il 29% tra 6-11 e solo il 5% ha dichiarato di avere alle spalle un numero di crociere superiore a 10.

La maggior parte dei soggetti intervistati proviene dall'Inghilterra e dall'Italia: il 43% degli italiani preferisce andare in crociera quando trova

offerte vantaggiose⁹⁷. In un mercato europeo cresciuto costantemente negli ultimi 10 anni, fino a raggiungere 6,7 milioni di passeggeri, sono i tedeschi il popolo più innamorato delle crociere: oltre 2 milioni di passeggeri, con un balzo dell'11,8% nel 2016. A poca distanza si posizionano gli abitanti del Regno Unito (1,9 milioni con una crescita del 5,6% nel 2016) con gli italiani solo terzi con 751mila crocieristi nel 2016 (comunque l'11% del mercato europeo). Quanto alle destinazioni, come in passato 4 europei su 5 scelgono mete europee e di questi oltre il 50% il Mediterraneo e le isole dell'Atlantico. Il 21%, invece, preferisce il Nord Europa e il Mar Baltico. Tre italiani su quattro (il 74%), inoltre, continuano a scegliere come destinazione il Mediterraneo. In base a quanto riportato nella Fig. n. 16, e stando anche alle statistiche a cui prima si è fatto cenno, la maggior parte dei passeggeri proviene da uno dei Paesi delle isole britanniche: l'Inghilterra (il 29%). A seguire ci sono: Italia (25%), America (21%), Spagna (18%), Germania (7%). Importante è poi il dato relativo alle navi prevalenti nel periodo considerato (Fig. n. 17): il 18% dei passeggeri ha viaggiato sulle navi della compagnia Norwegian Cruise Line⁹⁸. Il 22% ha viaggiato a bordo della compagnia Msc crociere⁹⁹. Il 5% ha scelto la Freedom of the Seas: una nave da crociera della compagnia norvegese-statunitense Royal Caribbean International. Tuttavia, nonostante lo scandalo che ha coinvolto, nel

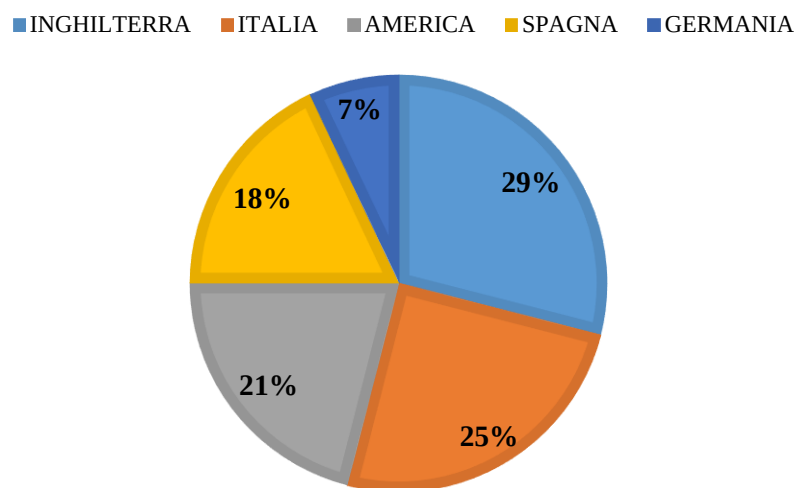
⁹⁷ Dai dati emersi dal sondaggio CLIA, sono 24,7 milioni i passeggeri che nel 2016 hanno scelto la vacanza in crociera.

⁹⁸ Compagnia norvegese, di cui fa parte la nave Norwegian Spirit, insignita, per il secondo anno consecutivo, del "Travel Award" quale "Compagnia di crociere leader in Europa".

⁹⁹ MSC Crociere è diventata una delle compagnie di crociere in più rapida crescita al mondo, con una flotta di 12 navi e con sede a Ginevra e sedi operative a Napoli, Genova e Venezia.

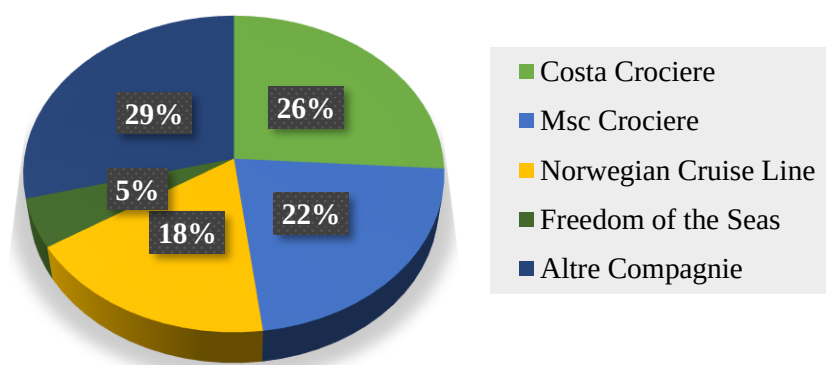
2012, Costa Concordia, la maggior parte dei turisti (il 26%) ha scelto di navigare a bordo della Nave Costa Fasciona¹⁰⁰. Il restante 29% ha viaggiato a bordo di altre navi (Sovereign, Belle de l'Adriatique, Silver Spirit, Marina, Thomson Majesty, Queen Victoria).

Figura n. 16 - *Paesi d'origine dei soggetti intervistati*



¹⁰⁰ Costa Crociere è una compagnia di navigazione italiana dedicata all'attività crocieristica. La sede principale si trova a Genova.

Figura n. 17 – Compagnie crocieristiche prevalenti



Altra informazione essenziale, ai fini dell'Indagine, è stata quella relativa al grado di conoscenza della città di Napoli. Dei 206 passeggeri interrogati il 71% ha affermato di aver visitato la metropoli per la prima volta e solo il 29% ha dichiarato, invece, il contrario. Di questi, il 18% (fatta esclusione dell'attuale transito) ha visitato la città almeno 2 volte. Dal colloquio con i passeggeri è emerso che il 19% ha preferito scegliere come mezzo di trasporto per raggiungere Napoli proprio la nave da crociera (seguono: aereo, auto e treno). Tutti i croceristi sono stati intervistati al momento dell'imbarco: ognuno di essi è stato avvicinato dall'intervistatore dopo aver dedicato al tour di visita in città in media almeno 2-3 ore consecutive. Questo affinché le risposte fornite potessero essere valide e idonee ad esprimere un giudizio realmente fondato su quanto visitato.

3.4.2 Comunità locale

Come già detto nelle pagine precedenti, il secondo caso studio di quest'elaborato si è basato su un'indagine per campione di 2000 soggetti intervistati. Il Terminal Napoli S.P.A. per perseguire il suo scopo, che è quello di incrementare il vantaggio competitivo dell'azienda, deve essere strutturato come un servizio il più vicino possibile ai suoi fruitori. Per tale ragione l'intervista è stata rivolta prevalentemente ai napoletani. La siffatta scelta è stata utile e necessaria al fine di capire l'importanza che la stazione marittima riveste per i suoi concittadini. Attraverso l'opinione dei napoletani è stato infatti possibile individuare una serie di servizi che, opportunamente integrati, potrebbero accrescere la redditività dell'impresa nel lungo periodo. I *Customer Satisfaction* utilizzati per la stesura del progetto sono stati, dunque, essenziali ai fini dello stesso: attraverso i risultati rilevati sarà infatti possibile migliorare l'efficacia del Terminal attraverso la voce del popolo.

Al soggetto intervistato è stato chiesto di esprimere il suo punto di vista in merito ad una serie di attrattive, meticolosamente selezionate, che si pensa possano aumentare il flusso di persone che si reca al Terminal, oltre che per affari, per svago. Si è cercato, soprattutto, di far fronte alle esigenze di un target molto ampio: gli adolescenti con la previsione di una sala giochi a loro interamente dedicata, un centro benessere progettato apposta per le giovani donne in carriera che vogliono concedersi una pausa dal lavoro, negozi sportivi per gli uomini che amano

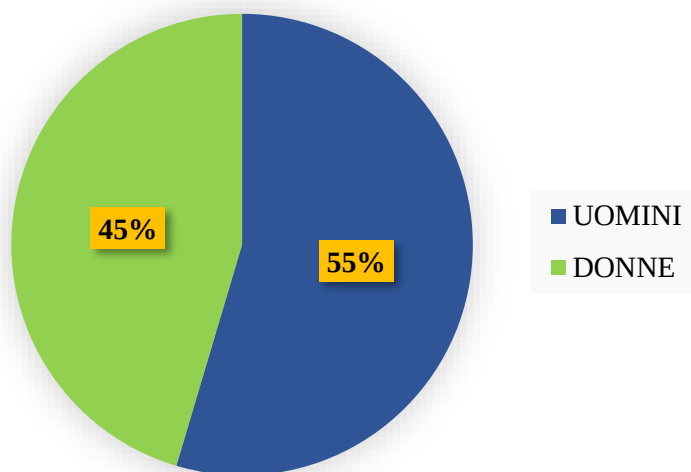
prendersi cura del proprio corpo, o ancora, un caffè letterario per quelli che amano rilassarsi combinando al piacere di una buona lettura un panorama mozzafiato come quello che il golfo di Napoli offre. Insomma nella scelta dei servizi non è stato tralasciato nessuno.

Come nel precedente caso studio, anche per questo le risposte fornite sono state riportate su di una tabella Excel a doppia entrata. Indispensabile a tale proposito è stato l'utilizzo di un codice predefinito sia per il reddito annuo che per il grado d'istruzione del soggetto intervistato. Quanto al primo, per i redditi inferiori a €25.000 è stata usata la lettera A; per quelli compresi tra €25.000-€50.000, la lettera B ed infine per guadagni annui superiori a €50.000, la lettera C. Con riferimento al grado d'istruzione, invece, è stata utilizzata una scala di valore da 1 a 3, dove il numero 1 sta ad indicare tutti i soggetti che al momento dell'intervista hanno dichiarato di aver conseguito la sola licenza media; il numero 2 rappresenta il diploma di istruzione secondaria superiore ed infine il numero 3 sta per tutti coloro che hanno conseguito un titolo di studio universitario.

Il campione intervistato risulta essere composto, in prevalenza, da uomini (55%) e in misura minore da donne (45%)¹⁰¹.

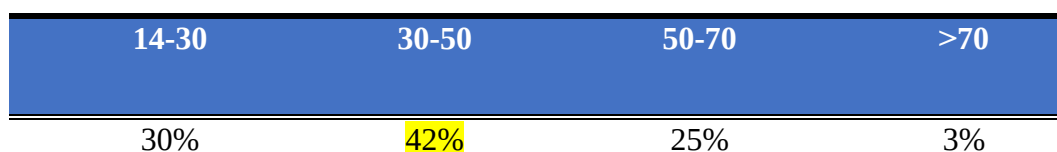
¹⁰¹ A differenza del precedente caso studio, è stata riscontrata una percentuale maggiore di uomini dovuta al fatto che questi più delle donne si ritrovano ad essere impiegati in negozi come addetti alle vendite o come titolari dello stesso.

Figura n. 18 - Distribuzione del campione per sesso.



La fascia d'età più intervistata (Fig. n. 19) è quella compresa tra i 30 e 50 anni (42%). Le risposte fornite corrispondono dunque ad un target medio-giovane che risulta essere rispondente all'obiettivo proprio della ricerca oggetto di studio, ovvero quello di combinare l'innovazione e l'inventiva, tipica dei giovani, alla sana esperienza degli adulti.

Figura n. 19 - Distribuzione del campione per età.

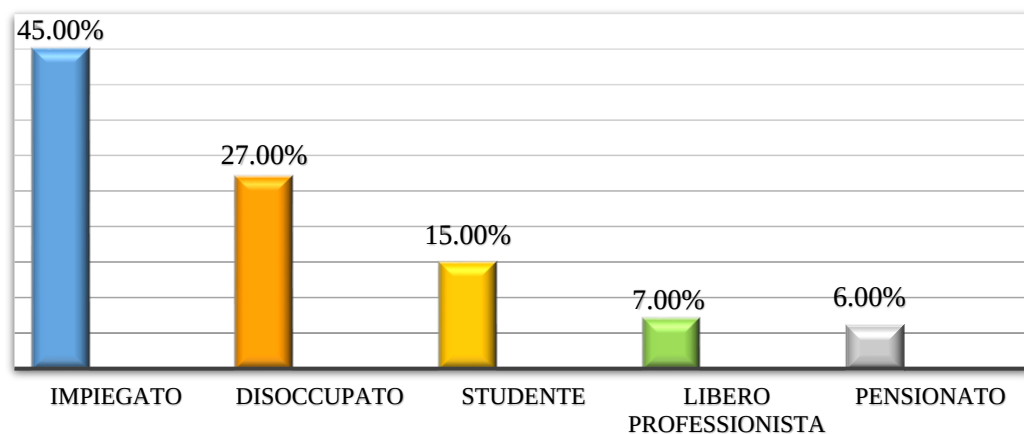


Fonte: Dati ottenuti mediante la somministrazione dei questionari

Dall'elaborazione dei dati è emerso che il 45% possiede un lavoro fisso e duraturo; tuttavia una percentuale altrettanto alta di intervistati, ben il 27%, al

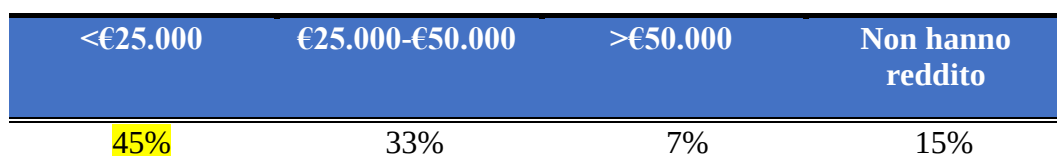
momento dell'intervista ha dichiarato di essere privo di un'occupazione stabile (Fig. n. 20).

Figura n. 20 – *Distribuzione del campione per attività lavorativa svolta*



Di questi, poi, il 45% possiede un reddito inferiore ai 25.000 € e solo il 7% ne posseggono uno superiore ai 50.000 € (Fig. n. 21).

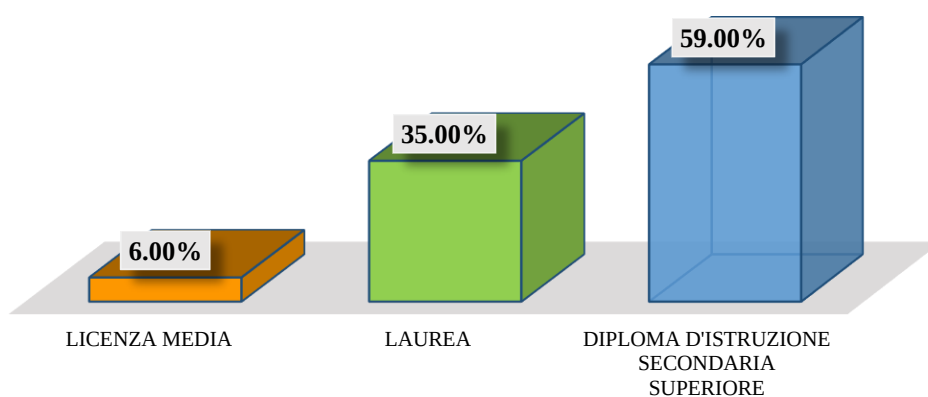
Figura n. 21 - *Distribuzione del campione per reddito annuo*



Fonte: Dati ottenuti mediante la somministrazione dei questionari

La maggior parte dei soggetti intervistati risulta essere diplomato o laureato e solo un'esigua percentuale ha riferito di aver conseguito la sola licenza media (Fig. n. 22).

Figura n. 22 – Distribuzione del campione per grado d'istruzione



Come già affermato in precedenza, l'intervista è stata rivolta prevalentemente ai napoletani: di questi il 65% è residente nei principali quartieri della città partenopea, il 29% proviene dalla provincia di Napoli (Acerra, Afragola, Casalnuovo, ecc.), il 6% dalle altre province della Campania (Caserta, Avellino, Benevento, ecc.).

Continuando con l'analisi dei dati, risulta poi che il 58% ha già visitato la stazione marittima e di questi, il 63% ha affermato di esserci stato per mezzo di una crociera (Fig. n. 23-24).

Figura n. 23 – Distribuzione del campione per % di soggetti che è stato al Terminal

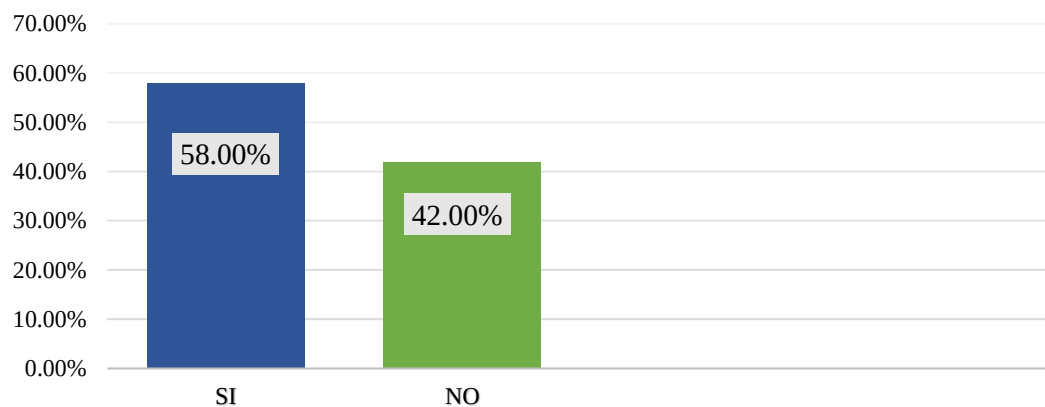
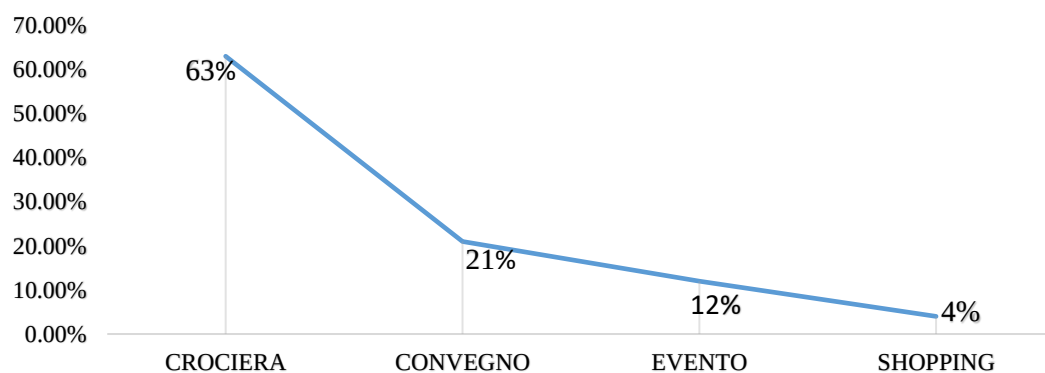
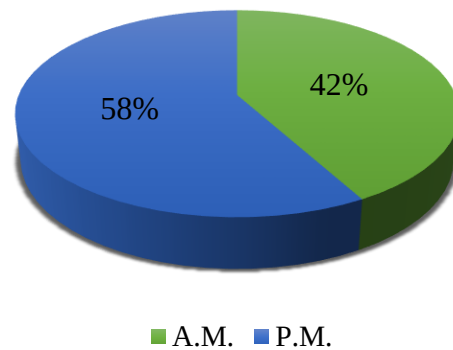


Figura n. 24 – Distribuzione del campione per la modalità di conoscenza del Terminal



Infine dalla ricerca è emerso che il 58% preferirebbe visitare il Terminal durante le fasce pomeridiane (Fig. n. 25).

Figura n. 25 - Distribuzione del campione per orario di visita preferito



3.5 I risultati della ricerca

3.5.1 Analisi empirica dei principali dati raccolti

Tra le prime domande poste al crocerista in visita, spicca, per importanza, quella di valutare alcuni dei servizi offerti dal Terminal, tra cui quelli prestati dalle Hostess di terra. Su 206 intervistati, così com'è indicato nella Figura n. 26, la maggior parte di essi (35%) ha dichiarato di essere mediamente soddisfatto dell'attività di front office professionalmente svolto dagli addetti a tale mansione. Il 20% ha dimostrato di essere abbastanza soddisfatto e il 15%, invece, di essere stato interamente appagato nella richiesta di assistenza. Un'esigua percentuale del campione analizzato, risulta, poi, essere per niente soddisfatto (8%) o poco soddisfatto (10%), o addirittura di non aver ricevuto alcuna assistenza al momento

dello sbarco dei passeggeri, il che ha contribuito a dipingere un quadro piuttosto scialbo della struttura terminalistica napoletana (12%). I dati dimostrano che la Terminal Napoli S.p.A., nonostante la percentuale di clienti accontentati sia maggiore di quella di clienti infelici, abbia ancora bisogno di investire fondi in nuove risorse, così da sanare ogni eventuale discrepanza sui giudizi emessi.

Figura n. 26 - Efficienza del servizio di accoglienza

Non soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto	Non ha ricevuto assistenza
8%	10%	35%	20%	15%	12%

Fonte: Dati ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari

Senza dubbio più positivi sembrano essere, invece, i suggerimenti dati sullo Staff addetto ai controlli e alla sicurezza della struttura. Quando si decide di viaggiare in nave, si devono acquisire tutte le informazioni utili per prepararsi al meglio alle manovre di imbarco e di sbarco. Ecco perché è utile leggere i regolamenti delle varie compagnie di navigazione. Tenendo presente che ciascuna compagnia ha le sue regole, ci sono però delle norme che, in linea di massima, tutte sono obbligate a rispettare e a far rispettare anche ai passeggeri. Pertanto, è indispensabile sapere tutto il necessario per imbarcarsi e sbarcare in modo sicuro da una nave. Viaggiare su una nave è esattamente come viaggiare in aereo o con qualsiasi altro mezzo di locomozione e, pertanto, ci sono delle norme da rispettare

e dei controlli di sicurezza da superare sia in fase di imbarco sia in quella di sbarco. Per viaggiare sicuri è fondamentale che il personale di bordo controlli i documenti e le generalità dei passeggeri che hanno prenotato il viaggio, in modo tale da non permettere l'imbarco a chi non ha prenotato o a chi, ad esempio, non ha tutti i documenti necessari per poter essere riconosciuto e affrontare il viaggio. In questa fase, quindi, verranno controllati i documenti di identità dei passeggeri, i biglietti degli stessi e verranno controllati i bagagli, in modo tale da non permettere l'imbarco di materiali, sostanze o oggetti illegali. Anche nella fase di sbarco ci sono, naturalmente, dei controlli molto severi ed è fondamentale seguire l'ordine prestabilito dalle operazioni necessarie al fine di scendere in maniera sicura dall'imbarcazione. È bene ricordare che, al momento dello sbarco, la nave viene nuovamente ispezionata, in modo tale da essere pronta a partire nuovamente per il ritorno o per un'altra meta. Eventuali anomalie che potrebbero inficiare la sicurezza del viaggio e dei passeggeri devono essere segnalate e si devono prendere le misure necessarie al fine di evitare pericoli durante il viaggio successivo. I controlli di sicurezza nei porti sono di estrema importanza, soprattutto in un periodo in cui il rischio attentati è molto alto. L'informazione preventiva da parte dei passeggeri agevola tutte le operazioni di controllo e velocizza sia l'imbarco sia lo sbarco degli stessi. Tuttavia, i controlli effettuati in fase di sbarco risultano essere più veloci e meno accurati: questo, chiaramente, è dovuto al fatto che i passeggeri che si apprestano a scendere dalla nave sono già stati ispezionati a dovere prima di

procedere alla fase di imbarcazione. È evidente, quindi, che questi necessitano di una minore attenzione rispetto a chi, invece, si accinge a risalire a bordo.

Stando a quanto riferito, i più si sono mostrati più che soddisfatti per la celerità con cui gli accertamenti sono stati effettuati e quasi tutti i passeggeri hanno speso parole positive per il servizio fornito: competenza, professionalità e responsabilità sono gli aggettivi giusti a racchiudere le opinioni riferite dagli intervistati all'intervistatore (Figura n. 27). Il 39% e il 13% degli imbarcati ha riferito di essere, rispettivamente, abbastanza e mediamente soddisfatto. A dispetto di questi, il 2% e l'1% ha sostenuto di essere poco o per niente soddisfatto e solo il 3% ha affermato di non essere stato sottoposto ad alcun controllo. La percentuale molto bassa di soggetti non controllati non è tuttavia sintomatico di un ipotetico disservizio. Può succedere, infatti, che in una fase tanto delicata quanto critica come questa, alcuni passeggeri possano sfuggire all'occhio vigile e attento dello staff addetto alla sicurezza. Più preoccupante sarebbe, invece, l'ipotesi in cui una simile disattenzione si manifestasse durante la fase di imbarco o di rientro alla nave dei passeggeri.

Figura n. 27 - Efficienza dei controlli di sicurezza

Non soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto	Non ha ricevuto controlli
1%	2%	13%	39%	42%	3%

Fonte: Dati ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari

La struttura terminalistica oltre ad occuparsi della sicurezza e dell'orientamento dei passeggeri, si preoccupa anche di fornire a quest'ultimi delle gradite attrattive così da rendere la visita più piacevole e allettante. All'interno della struttura è possibile scovare, infatti, una Galleria commerciale. La cosiddetta Galleria del mare è il primo Shopping Center cittadino che sorge nell'edificio della Stazione Marittima sita nell'area portuale. I 54 negozi ivi presenti espongono non soltanto griffe, ma anche prodotti tipici. Ad essi si aggiungono bar, ristoranti, servizi e locali dedicati alla salute ed al benessere. La Galleria ospita inoltre un centro congressi, Expo Napoli, destinato ad eventi, convegni, meeting, mostre, sfilate, fiere o esposizioni. Tuttavia lo Shopping center è stato oggetto di numerose critiche da parte dei passeggeri, molti dei quali lamentano gli eccessivi prezzi dei prodotti venduti, la presenza di una rete locale di navigazione a pagamento, o ancora, la mancanza di altri importanti locali commerciali utili ad offrire al crocerista sbarcato un prodotto che sia più vantaggioso e conveniente, in termini di rapporto qualità/prezzo, di quello fornito dalla nave sulla quale viaggia. Infatti, non tutti i servizi, di cui il natante è dotato, sono accessibili alle tasche dei passeggeri a bordo. Il target croceristico, il più delle volte, tende ad escludere una fetta molto grossa di passeggeri, i quali scendono nei porti speranzosi di poter trovare gli stessi articoli a costi più modici e tollerabili. È questo il caso, ad esempio, di un coiffeur, che sia in grado di deliziare i turisti scesi dall'imbarcazione con simpatiche e graziose acconciature. L'idea generale è, dunque, che la struttura terminalistica non sia ancora sufficientemente attrezzata ad accogliere turisti in transito. A peggiorare

la situazione, s'aggiunge un'altra aggravante: la mancanza di tempo. Spesso, la foga di visitare la città, nel poco tempo disponibile, spinge l'imbarcato a non voler acquistare presso i negozi del terminal, preferendo a questo la città. Queste ed altre, sono le motivazioni per le quali i passeggeri non hanno effettuato acquisti presso la struttura (85%); mentre solo il 15% si è concesso qualche spesa. I prodotti più acquistati e venduti restano i tradizionali souvenirs d'ogni genere, che possono essere oggetti in ceramica su cui sono dipinte immagini del luogo visitato, il cui nome è impresso sotto il paesaggio riprodotto, cartoline postali, fazzoletti di seta dipinti, scatoline in legno dipinto o inciso; e ancora gadget di piccole dimensioni come magneti, liquori, limoncelli ed altri prodotti locali, spendendo in media tra i 10 e i 30 €.

In ultima analisi, si è chiesto al crocerista di esprimere una valutazione complessiva dell'intera infrastruttura con riferimento alla luminosità, all'acustica e agli spazi della stessa. Dei 206 passeggeri interrogati (Fig. n. 28), solo lo 1% ha manifestato un'allarmante insoddisfazione. Il 19%, per le motivazioni poc'anzi elencate, ha asserito di essere stato scarsamente compiaciuto; il 38% e il 30%, di essere stato soddisfatto nella norma e discretamente e solo l'12%, ha dichiarato di essere stato soddisfatto a pieno.

Figura n. 28 - Valutazione complessiva del Terminal

Non soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto
1%	19%	38%	30%	12%

Fonte: Dati certi ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari

La seconda macrosezione del questionario è completamente dedicata alla valutazione dei servizi offerti dalla città, oggetto di visita. Di rilievo, è il dato relativo al tempo speso dal crocerista per il tour di visita della città. Il 50% dei passeggeri sembra aver trascorso nel pittoresco Golfo di Napoli mediamente tra le 4 e le 5 ore (Fig. n. 29). L'altro 50% è suddiviso tra chi ha dedicato al tour, in media, tra le 2 e le 3 ore (35%), o tra le 6 e le 7 ore (13%), e chi, infine, ne ha dedicate più di 8 (2%).

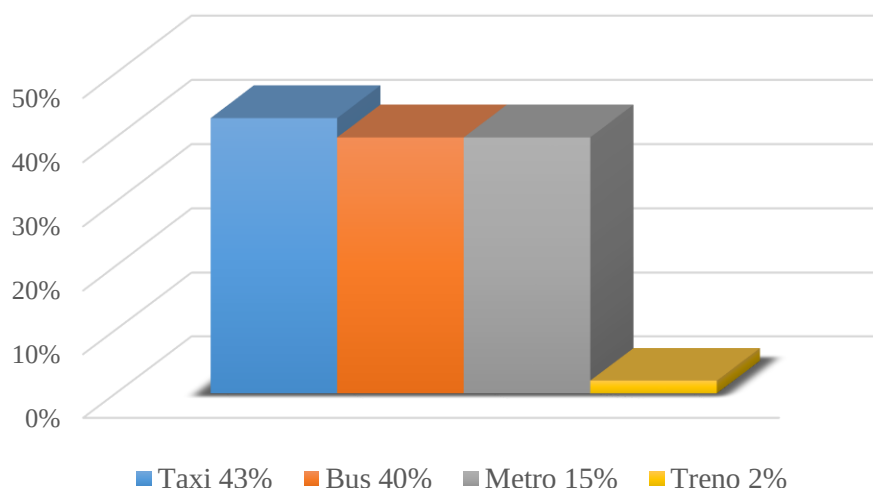
Figura n. 29 - Tempo dedicato alla visita in città

Tra le 2 e le 3 ore circa	Tra le 4 e le 5 ore	Tra le 6 e le 8 ore	Più di 8 ore
35%	50%	13%	2%

Fonte: Dati ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari

Al fine di rendere più piacevole la visita della città, il 70% dei croceristi ha utilizzato alcuni dei mezzi pubblici a disposizione così da facilitare il trasporto in centro e, al contempo, di avere l'opportunità di vedere quanti più luoghi possibili (Fig. n. 30). Il mezzo pubblico più utilizzato è stato il Taxi, un servizio trasporto di passeggeri pubblico su piazza a pagamento. A differenza del trasporto pubblico di linea, dove il percorso e le fermate di salita e discesa sono decisi dall'ente locale affidatore del servizio o dal gestore della linea ferroviaria, tramviaria e di autobus, il servizio offerto dal taxi è definibile come "porta a porta": il che induce il turista in transito a preferirlo ad altri mezzi. Il tassista in sosta nel parcheggio, anche raggiunto telefonicamente o via radio, acquisisce la richiesta dell'utente, lo preleva all'indirizzo concordato e lo trasporta infine alla destinazione richiesta. A seguire: autobus (40%), metro (15%), treno (2%). Sulla base delle risposte fornite, il crocerista è parso essere sufficientemente soddisfatto dei mezzi pubblici usati e poche sono state le considerazioni di malcontento emesse.

Figura n. 30 – Mezzo di trasporto maggiormente utilizzato



Tra i luoghi maggiormente visitati del capoluogo campano, si aggiudicano i primi posti in classifica: P. Plebiscito, P. Municipio, Palazzo Reale, Teatro San Carlo, Galleria Umberto I e Via Toledo. A fargli concorrenza vi è, poi, il centro storico, il tour castelli, il tour shopping e quello religioso. Meno gettonati sono stati i tour gastronomici, interattivi, in costiera, il tour Capodimonte, quello per Caserta Reggia ed infine la visita delle Cappelle di Santa Chiara, San Severo, Spaccanapoli o altri luoghi. Malgrado i pochi acquisti effettuati presso il Terminal, quasi tutti i passeggeri hanno dichiarato di aver effettuato, invece, compere in città. Sulla base di alcune ricerche effettuate, Napoli si conferma la città più economica d'Italia per il turismo e a confermarlo vi sono le opinioni raccolte.

Dei 206 interrogati (Fig. n. 31), l'11% si è dedicato allo shopping, spendendo in media tra i 20 e i 100 €; il 12% ha acquistato gadget, con una spesa media compresa

tra i 5 e i 30 €; il 9% ha preferito, invece, comprare prodotti tipici locali (dolciumi, liquori e vini pregiati del posto), pagando tra i 6 e i 50 €; il 20% ha dichiarato di aver gustato una buona pizza napoletana, un piatto tipico della cucina italiana che rende la città partenopea conosciuta in tutto il mondo: il turista ha speso in pizzeria, in media, tra gli 8 e i 30 €. Il 30% si è concesso una consumazione al bar, pagando tra i 2 e i 20 €; il 16% ha scelto di andare al ristorante, assaporando, così, i tipici piatti caratteristici, con una spesa media compresa tra i 25 e gli 80 €. Infine, il 2% ha dichiarato di aver sostenuto spese per altri servizi per un costo compreso tra i 5 e i 70 €. In pochi si sono lasciati andare a spese eccessive sborsando cifre esorbitanti comprese tra i 150 e 500 €.

Figura n. 31 - *Principali spese sostenute dai passeggeri in visita*

Shopping	Gadget	Alimentari	Pizzeria	Bar	Ristorante	Altri servizi
11%	12%	9%	20%	30%	16%	2%

Fonte: *Dati ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari*

Come già detto e ribadito nelle pagine precedenti, il questionario è stato progettato anche e soprattutto per cercare di esaminare le impressioni maturate dal turista durante la visita della città. Determinante, a tal proposito, è stata la sezione dedicata all'ammodernamento. Dei 206 interpellati, più della metà ha emesso un giudizio in merito ai servizi di interfaccia proposti dalla città partenopea (Fig. n. 32). Con

riferimento alla rete locale di navigazione, il 13% si è ritenuto mediamente soddisfatto del servizio. Un feedback positivo si è avuto anche con riguardo alla segnaletica stradale¹⁰². Il Comune di Napoli ha, infatti, autorizzato l'installazione di segnali turistici e di territorio, contribuendo, senz'altro, alla costituzione di un sistema segnaletico armonico, integrato ed efficace, a garanzia della sicurezza e della fluidità della circolazione pedonale e veicolare¹⁰³. A sostegno di quanto appena detto, il 31% è parso essere bastantemente gratificato. Meno soddisfacenti sono state le opinioni espresse in merito alla digitalizzazione dei tour (applicazioni su smartphone), per cui si è registrato un generale malcontento per la maggior parte degli intervistati che hanno emesso un giudizio in proposito (11%). Digitale non è sinonimo di "online", benché i due termini siano strettamente correlati e molte applicazioni digitali siano veicolate attraverso il web. In generale, il termine digitalizzazione indica la trasformazione di informazioni e processi analogici in informazioni e processi digitali, non esclusivamente legati al web. Gli organizzatori utilizzano il digitale con 5 obiettivi principali: risparmiare tempo, semplificare i processi organizzativi, ridurre i costi organizzativi, aumentare la soddisfazione dei partecipanti e comunicare con loro in modo più efficace. Tuttavia la gran parte degli utenti riscontra non poche difficoltà nell'utilizzo di queste applicazioni che, il più

¹⁰² Si intendono per segnali di indicazione (art. 124, comma 1 del D.P.R. 16 dicembre 1992 n° 495) quei segnali che hanno la funzione di fornire agli utenti della strada informazioni necessarie per 5 la corretta e sicura circolazione, nonché per l'individuazione di itinerari, località, servizi ed impianti stradali. I segnali di indicazione disciplinati dai seguenti criteri sono quelli previsti dall' art. 39, lettera C, punti h, i ed l del D.lgs. 30 aprile 1992 n°285 (Nuovo Codice della Strada) e dai relativi articoli del D.P.R. 16 dicembre 1992 n° 495 (Regolamento di esecuzione e di attuazione del nuovo codice della strada).

¹⁰³ Art. 77 D.P.R. 16 dicembre 1992 n° 495

delle volte, risultano essere lente ed estremamente complesse. Questo spiega perché i più preferiscono non utilizzare affatto alcuna app. digitale.

Il 15% degli intervistati ha palesato la propria insoddisfazione anche sulla mancata presenza, sul territorio, di un Infopoint¹⁰⁴. Fino a poco tempo fa, infatti, gli Infopoint si prefiguravano come obiettivi lontani difficilmente realizzabili. Dalle risposte date, l'interrogato pare essere parzialmente e scarsamente soddisfatto del servizio offerto dalla città partenopea, considerata, rispetto ad altre, tra cui Amsterdam, Londra e Berlino, obsoleta e non più al passo coi tempi, dal momento che niente di simile esisteva sul territorio napoletano. Di recente¹⁰⁵ sono però state installate delle strutture ricettive, addette a fornire assistenza a chiunque ne abbia bisogno. È così che sono sorti i primi Infopoint, nuovi di zecca, situati nei punti più popolati della cittadina. Le strutture sono state dislocate all'ingresso del Borgo Marinari, in Piazza Trieste e Trento all'altezza del bar Gambrinus, in piazzetta Santa Caterina a Chiaia e presso i gradini d' Andrea in via Filangieri. I gazebi sono stati allestiti nell'ambito di un'iniziativa sviluppata dalla prima Municipalità, dall'Ente Bilaterale del Turismo e dall'Università Federico II di Napoli. Gli Infopoint sono presidiati da studenti universitari in tirocinio, e forniscono mappe della città, volantini ed informazioni a 360 gradi sulle opportunità turistiche che offre la città. Purtroppo l'installazione di questi nuovi punti informazione, è stata successiva alla raccolta dei dati e delle percezioni degli intervistati, tale per cui si è registrato, in merito, un

¹⁰⁴ Ufficio o altro spazio predisposto per dare informazioni agli utenti di una struttura, di un servizio, di una manifestazione ecc.

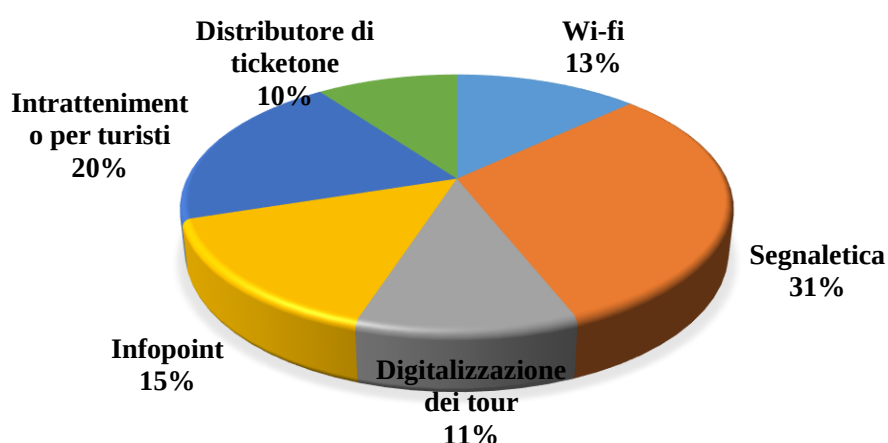
¹⁰⁵ L'ordinanza risale alla fine del mese di novembre

feedback decisamente negativo. L'intervistato, nella fase di somministrazione dei questionari, ha osservato che i turisti, in cerca di informazioni, si rivolgevano per lo più al personale proprio di qualche bar o di qualche piccolo giornalaio del centro. Altri ancora, approfittavano, invece, dell'intervista come l'opportunità giusta per chiedere indicazioni. Al contrario, il 20% del campione studiato ha risposto positivamente, ritenendosi piuttosto compiaciuto, per quel che riguarda l'intrattenimento per turisti, predisposto dalla città. Napoli gode di un'ottima reputazione, sia in Italia che all'estero, per la sua miriade di grandi musei. Inoltre, essendo Napoli sede dell'Arcidiocesi, il cattolicesimo è molto sentito e la città offre innumerevoli chiese da visitare. E per finire, essendo una delle città più antiche del mondo, le stradine di Napoli sono lastricate di storia. Qui i veri appassionati potranno fare incetta di luoghi archeologicamente e antropologicamente interessanti, ma non mancherà il da farsi anche per i visitatori di nicchia. Il 10%, infine, si è mostrato contento, nella norma, con riferimento ai distributori di ticketone. I turisti si sono rivolti, maggiormente, al Box Office, sito in Galleria Umberto I, che fornisce servizi di biglietteria per lo spettacolo ed il turismo. Il distributore è aperto dal lunedì al venerdì, ad orario continuato dalle ore 9:30 alle 20:00. Di sabato, il Box è aperto dalle 10:00 alle 13:30, e dalle 16:30 alle ore 20:00. Resta, invece, chiuso di domenica.

Gli stessi servizi, risultano essere tra quelli più valutati e richiesti da una città affinché il crocerista possa vivere un'esperienza unica e innovativa, ricca di emozioni. L'intervistatore possiede, invece, un minor numero di informazioni con

riguardo ad altri servizi (cambio valute, interactive website, servizio di prenotazione online, altro) per i quali, nella gran parte dei casi, gli intervistati si sono astenuti dal prendere una posizione.

Figura n. 32 – *I servizi di interfaccia offerti dalla città maggiormente valutati*



Rispetto agli altri porti visitati dal crocerista nei tempi di sosta del natante, Napoli pare essere insignita del titolo di Capolista. Il 41% dei turisti interpellati ha affermato di aver visitato Napoli come prima tappa. Il 59%, ha dichiarato, invece, il contrario. Il Capoluogo campano vince risolutamente il confronto con le altre città portuali italiane, tra cui Messina, Civitavecchia, Genova o altri porti. All'opposto, a tenerle testa si colloca il gigantesco porto di Barcellona: uno dei più attivi e vivaci del Mediterraneo. Basti pensare che qui nel 2016 sono sbarcati dalle centinaia di navi da crociera quasi 2.700.000 passeggeri, pronti a visitare le attrazioni della capitale catalana. Tuttavia, la città, nonostante sia stata accusata di risultare

démodé, come direbbero i francesi, pare comunque rispecchiare, a grandi linee, le aspettative del turista in visita (Fig. n. 33).

Figura n. 33 - Aspettative del turista in visita

Non soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto
0%	1%	20%	50%	29%

Fonte: *Dati ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari*

Il 90% degli intervistati ha dichiarato che la disponibilità di strumenti innovativi (nuove tecnologie, tour interattivi, applicazioni su smartphone, ecc.) è molto importante al fine di sentirsi soddisfatto dell'esperienza turistica fatta e solo il 10% pare, invece, prediligere un approccio più tradizionalistico. Questo rappresenta appieno la tendenza del momento storico, dove la tecnologia fa da padrone. Ciò nonostante, i pareri espressi circa il grado di innovazione della città partenopea, pare destreggiarsi tra l'essere poco e mediamente innovativo (Fig. n. 34). Situata in una splendida posizione all'interno dell'omonimo golfo, Napoli è una città stupenda, contornata da uno scenario mozzafiato ed arricchita da un patrimonio artistico ed architettonico che le ha permesso di entrare a far parte del Patrimonio dell'Umanità dell'Unesco. Napoli è davvero una città che pulsa di energia, animata dal chiasso dei mercati e popolata da personaggi pittoreschi e

scherzosi, sempre pronti ad accogliere con il sorriso sulle labbra ed il buonumore i visitatori. È una città che si sforza di crescere e che ce la mette tutta per rispecchiare il gusto corrente. Benché questo sia vero, è altrettanto veritiero che Napoli è, e resta, una città folcloristica.

Figura n. 34 - *Grado di innovazione della città di Napoli*

Per niente innovativa	Poco innovativa	Mediamente innovativa	Abbastanza innovativa	Molto innovativa
0%	35%	50%	10%	5%

Fonte: *Dati ottenuti mediante un'analisi approfondita dei questionari*

Il suo passato sembra, però, non dispiacere al passeggero interrogato che oltre a preferire la città agli sfarzi e alle attrattive offerte dalla nave sulla quale viaggia, ritornerebbe anche di buon grado per visitarla. Tra i suoi punti di forza emerge, senz'altro, il patrimonio artistico e culturale ma anche l'eccellente qualità del cibo locale o la cordialità e la calorosità del popolo napoletano. Tra le critiche mosse figurano, invece, il traffico, la presenza di venditori ambulanti, strade non molto pulite, il timore di essere derubati e un'eccessiva presenza d'impalcature che danneggiano l'immagine scenica della città. Così com'è indicato nella Figura n. 35, il 95% degli intervistati ha affermato che ritornerebbe a Napoli con piacere. Benché il restante 5% abbia dichiarato l'opposto, i turisti si sono preoccupati di precisare

che la ragione del mancato ritorno non è assolutamente dovuta ad una pecca o ad un disservizio della città, ma è dettata dalla premura di visitare altre mete. I turisti in questione, quindi, non escludono un ipotetico ritorno nel capoluogo campano. Il 57% degli imbarcati non ritornerebbe però in crociera. La mancanza di tempo costituisce una spiegazione logica a questo feedback negativo. I tempi di sosta in porto delle navi in transito, talvolta sono troppo brevi per consentire una visita accurata dell'intero centro abitato, questo soprattutto quando si ha a che fare con grossi Paesi come Napoli. A peggiorare la situazione può aggiungersi la naupatia. Il 68% dei croceristi, così com'è scritto nelle pagine precedenti, ha dichiarato di aver avuto la sua prima esperienza nel campo.

Si tratta, pertanto, di soggetti quasi per niente avvezzi ad affrontare viaggi per mare lunghi e tumultuosi. Ciò nonostante, il 55% dei passeggeri consiglierebbe una crociera. A detta di molti, la vacanza via mare prefigurerebbe un'esperienza intensa e straordinaria che tutti, almeno una volta nella vita, dovrebbero provare (Fig. n. 35).

Figura n. 35 - Valutazione complessiva della città di Napoli

Il passeggero ritornerebbe a Napoli?		Ritornerebbe in crociera?		Consiglierebbe positivamente di visitare Napoli ?	
95% SI	5% NO	43% SI	57%NO	98% SI	2% NO
				In crociera?	
				55% SI	45% NO

3.5.2 I principali servizi valutati

La seconda sezione dei questionari somministrati presenta un elenco di servizi che consentono di verificare come il Terminal viene percepito dalla città in cui esso è insediato. La lista è stata progettata nel rispetto delle molteplici esigenze dei diversi soggetti considerati cercando, innanzitutto, di sfruttare le risorse offerte dal mare. La domanda turistica è in aumento in tutto il mondo. La sfida per le località costiere e marittime europee consiste nello sfruttare questo potenziale in modo sostenibile per offrire una vasta gamma di servizi e attività per quanti cercano svago per la mente e per il corpo. Il turismo costiero e marittimo può essere infatti un'importante fonte di crescita e di occupazione, soprattutto per i giovani. Il turismo costiero comprende non solo le attività turistiche e ricreative legate alla spiaggia, come nuotare e prendere il sole, ma anche altre attività per le quali la vicinanza del

mare è un vantaggio. Investire nelle persone e nell'innovazione è una condizione per una crescita sostenibile e competitiva. Oggigiorno molti turisti cercano un'esperienza unica e personalizzata anziché optare per il tipo più tradizionale di pacchetto vacanza «sole e mare». Questi cambiamenti della domanda richiedono capacità di reazione e di adattamento da parte degli operatori e delle mete turistiche. Il settore dovrebbe quindi sviluppare nuovi prodotti promuovendo, tra le altre attività innovative, l'attrattiva e l'accessibilità dell'archeologia costiera e marina, il patrimonio marittimo, il turismo subacqueo e le attività enogastronomiche. L'elevata qualità di prodotti e servizi è, infatti, una fonte essenziale di distinzione competitiva: questo perché i turisti vogliono poter fare affidamento su servizi di alta qualità. A tale scopo la gran parte delle attività scelte e inserite nell'elenco ruotano proprio attorno all'importanza e alla bellezza del mare. Tra queste abbiamo la progettazione di una caffetteria vista mare come luogo di ritrovo ideale, un aquarium per gli appassionati di specie ittiche o ancora un museo del mare indispensabile per la valorizzazione dell'eredità culturale marittima e nautica della Campania.

Nell'elenco sono stati inseriti ben 51 servizi in merito ai quali gli intervistati hanno espresso il loro giudizio: l'intervistato cioè ha barrato con una croce i servizi che vorrebbe venissero offerti dal Terminal. Gli stessi possono essere raggruppati in tre macro categorie: la prima riconducibile alle attività di svago (caffè letterario, sala giochi, planetario, centro benessere, solarium, ecc.); la seconda rappresentata dai servizi gastronomici (pizzeria, pub, ipermercato aperto 24h, Starbucks, ecc.) ed

infine la terza dedicata ai punti vendita (outlet abbigliamento, negozi di elettrodomestici, negozi sportivi, ecc). In merito alla prima sezione, si aggiudica il primo posto in classifica la caffetteria vista mare con ben il 70,20% di voti favorevoli. Con riguardo alla seconda sezione, la palestra ha ottenuto il 19,65% di giudizi positivi. Infine, con riferimento alla terza macro categoria la carrozzeria risulta essere in vetta alla classifica con il 9,30%.

Di seguito i 51 servizi valutati, inseriti in ordine decrescente con le rispettive percentuali.

Figura n.36 – *I principali servizi valutati*

SERVIZI	PERCENTUALE DI VOTI OTTENUTI
Caffetteria vista mare	70,20%
Aquarium	51,05%
Pizzeria	46,60%
Parcheggi	43,25%
Ristorante	36,80%
Museo del mare	32,95%
Spa	30,95%
Ipermercato aperto 24 h	29,60%
Mostre	26,75%
Vineria	26%
Music Live	26%
Caffè letterario	25,15%
Outlet abbigliamento	23,20%
Mercatini a tema	22,95%
Taralleria/Birrer	22,30%
Planetario	20,95%
Starbucks	20,05%
Palestra	19,65%
Artigianato	19,15%
Pub	18,65%
Centro benessere	18,25%
Cornetteria&Gaffetteria	17,40%

Piscina	17,35%
Polpetteria	17,15%
Solarium	16,05%
Centro estetico	14,30%
Ipermercato Bio	14,25%
Disco bar	14,15%
Autolavaggio	14%
Negozi sportivi	13,95%
KFC	13,50%
Parrucchiere	12,75%
Cinema	12,70%
Biblioteca	12,65%
Punto vendita informatica, elettrodomestici	12,40%
Museo delle cere	12,05%
McDonald's	12%
Gran Bazar	11,75%
Teatro	11,70%
Libreria	11,15%
Discoteca	10,75%
Carrozzeria	9,30%
Scuole di lingue	7,15%
Laser game	6,15%
Scuola di ballo	5,80%
Calcetto	5,60%
Bowling	5,35%
Shopping	4,80%
Sala giochi	4%
Scuola guida	1,75%

3.6 Discussione

Da questo lavoro sono emerse diverse evidenze sul fondamentale ruolo svolto dal turismo crocieristico nella creazione di valore per i porti e per un determinato territorio. Di conseguenza, fondamentali si rivelano gli investimenti nel

miglioramento della qualità, della quantità e dell'efficienza dei servizi offerti tanto dal terminal crocieristico quanto dalla città.

Dalle risposte ottenute dai passeggeri in transito, emerge che uno dei migliori servizi che il terminal di Napoli offre al turista è quello di security. Non altrettanto soddisfacente è quello di accoglienza. Sarebbe quindi opportuno investire sul perfezionamento delle prestazioni offerte dalle hostess di terra, sull'aumento degli Info Point presenti nella struttura (o sull'ampliamento della fascia oraria in cui questi ultimi restano attivi) e sulla qualità del materiale di supporto offerto al crocierista in fase di sbarco (ad esempio, cartine della città più dettagliate e maggiori informazioni su itinerari consigliati e mezzi di trasporto). Per quanto riguarda i servizi offerti dalla città, molti consensi sono stati ottenuti dal settore gastronomico, che ha soddisfatto più della metà dei soggetti intervistati in fase di imbarco. Tra le maggiori criticità segnalate, figurano l'eccessiva presenza di lavori in corso, che ostacolano l'apprezzamento dell'architettura e dei panorami della città da parte del turista, e di venditori ambulanti nella zona antistante al terminal e in quella prossima al Maschio Angioino. Altissimo è anche il timore di incorrere in borseggiatori; sarebbe quindi auspicabile un aumento della sicurezza soprattutto nelle strade principali e più affollate, dove i turisti avvertono maggiormente il pericolo.

Con riferimento, invece, alla seconda indagine sviluppata nel seguente elaborato di tesi, è emersa la necessità di migliorare la qualità/quantità dei servizi offerti dalla struttura terminalistica. Dai principali dati raccolti, infatti, si evince

l'esigenza di investire maggiore capitale in attività innovative legate al mare: infatti gran parte dei soggetti intervistati (il 71% quasi) ha dichiarato di essere a favore della progettazione, all'interno della struttura stessa, di una caffetteria vista mare o di un aquarium. A seguire rileva poi l'importanza assunta dal settore gastronomico e dai servizi relativi al relax (Spa, centro benessere).

Considerazioni conclusive

I porti crocieristici del Mediterraneo presentano interessanti prospettive di crescita e, quelli in grado di raggiungere una maggiore competitività, riescono ad attivare sistemi manageriali più efficaci ed efficienti, in ottica strategica. Dalle analisi effettuate nel presente lavoro di ricerca, che ha inteso approfondire l'argomento sullo sviluppo crescente delle portualità turistiche che operano nel business delle crociere, si è riuscito a raggiungere l'obiettivo di fondo: attraverso questo percorso di ricerca, infatti, è stato possibile comprendere l'importanza assunta dal Porto di Napoli non solo per il crocierista in visita ma anche per la comunità locale, puntando il focus sulla sua capacità di qualificarsi da un lato come una struttura di riferimento per il crocierista sbarcato e dall'altro come una risorsa preziosa per il cittadino in cui trascorrere piacevoli momenti di svago.

Il contesto ambientale, così fortemente dinamico, costringe le imprese portuali a cambiamenti repentini e alla ricerca di formule innovative di offerta portuale, per essere maggiormente competitive. In tal senso, l'elaborato è stato utile per individuare la criticità di fattori che, se migliorati, aumenterebbero il vantaggio competitivo della realtà portuale esaminata, consentendole di stare al passo con i “ports competitors” e di meglio rispondere alle molteplici esigenze dei diversi stakeholder. Sarebbe, dunque, opportuno puntare ad un ammodernamento della struttura terminalistica, sempre in una logica di sistema, in modo da rendere la

portualità in grado di assolvere, sia sotto il profilo gestionale che infrastrutturale, alle funzioni di trasporto e di mobilità turistica¹⁰⁶.

Dall'elaborazione dei dati, emerge l'importanza della Security in merito alla quale più della maggioranza dei soggetti intervistati si è detto soddisfatto, riuscendo così a trasmettere sicurezza al crocierista appena sbarcato. Piuttosto soddisfacente è pure la percentuale di valutazioni positive ottenute con riguardo alle attività di front office professionalmente svolte dalle Hostess di terra, raggiungendo a pieno l'obiettivo di fondo, ovvero quello di infondere nel turista sensazioni positive, facendolo sentire come a casa. L'accoglienza è pertanto intesa come attenzione alle condizioni di arrivo nel porto che deve tradursi in azioni concrete che facilitano l'approccio ad una realtà nuova e nella promozione di interventi di accompagnamento e sostegno per il turista in transito. Nonostante, però, la percentuale di turisti accontentati sia di gran lunga superiore a quella di turisti insoddisfatti, i dati dimostrano che la Terminal Napoli S.p.A. necessita ancora di investire nella formazione di nuove figure professionali così da sanare ogni eventuale discrepanza sui giudizi emessi. Meno lusinghiere sono, invece, le valutazioni fornite sul grado di innovazione della città partenopea: la disponibilità di strumenti innovativi (nuove tecnologie, tour interattivi, applicazioni su smartphone, ecc.) hanno una forte incidenza sull'esperienza turistica influenzando fortemente la percezione del turista in visita. Tuttavia, nonostante lo scarso grado

¹⁰⁶ Linee Programmatiche per lo Sviluppo del Sistema integrato della portualità turistica. Regione Campania, Assessorato ai trasporti e Viabilità, Porti Aeroporti e Demanio Marittimo, deliberazione n. 5490 del 15 novembre 2002.

di innovazione posseduto, la città esaminata, per i suoi scenari mozzafiato e per il suo ricco patrimonio artistico e architettonico, riesce ad entrare nel cuore dei visitatori invogliandoli non soltanto a preferirla alle attrattive offerte dalla nave sulla quale viaggia ma anche a ritornare nella città stessa.

L'indagine condotta nel seguente elaborato di tesi però, oltre all'obiettivo di cogliere la dinamicità e l'importanza di quei fattori che consentono sia di sviluppare un intention to return, sia di fare in modo che i processi di port selection possano scegliere Napoli come ipotetica meta di destinazione degli itinerari crocieristici, si è prefissato anche quello di individuare quei servizi-attività che possono contribuire a rendere il porto una possibile attrattiva per il cittadino locale. A riguardo, fondamentale è l'importanza assunta dal mare. Dai dati, è emerso, infatti, la necessità di promuovere tra le altre attività innovative, l'attrattiva e l'accessibilità dell'archeologia costiera e marina, il patrimonio marittimo e le attività enogastronomiche. In particolare, per migliorare l'offerta portuale, il porto dovrebbe accelerare il processo relazionale con il territorio circostante, in modo da considerarlo come un fattore strategico per divenire una città portuale-turistica. Il porto deve divenire l'elemento trainante per lo sviluppo turistico della città; infatti, le aree portuali e la loro valorizzazione come centri di offerta di servizi qualificati, di attività commerciali e di attività *amenities oriented* possono essere elemento propulsore della valorizzazione della città¹⁰⁷. Tra i tanti servizi valutati,

¹⁰⁷ MUSSO E., BENACCHIO M. (2000), "il nuovo rapporto fra porto e territorio: conseguenze sull'organizzazione degli spazi portuali", *Economia e diritto del terziario*, No. 1.

l'implementazione, all'interno della struttura, di un aquarium o di un museo del mare, volto a valorizzare l'eredità culturale marittima e nautica della Campania, o ancora, la progettazione di una caffetteria vista mare, costituiscono elementi di rilievo che potrebbero accrescere l'importanza che la struttura terminalistica stessa assume per il territorio circostante. In tal senso, con l'integrazione di nuovi servizi (ristoranti, parcheggi, centro benessere, ipermercati aperti 24 h e così via) sarebbe possibile sviluppare un maggior senso di appartenenza del porto alla città nella quale è insediato, rendendolo una struttura in grado di occuparsi oltre che dei traffici delle merci e dell'imbarco e sbarco dei passeggeri in transito anche del benessere dei suoi cittadini invogliandoli a vivere il Terminal e contribuendo così ad accrescere i flussi turistici.

Riferimenti bibliografici

CAPITOLO I

Airoidi G., Brunetti G. e Coda V. (1994), *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.

Alvino F. (2000), *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Amit R. e Shoemaker P.J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, in *Strategic Management Journal*, n. 14.

Amodeo D. (1964), *Ragioneria Generale delle Imprese*, Giannini Editore, Napoli.

Ansoff H. I. (1979), *Strategic management*, MacMillan, Londra.

Audia G., Bagdali S. e Paoletti F. (1995), *L'impegno verso l'organizzazione (Organizational Commitment) come risorsa immateriale*, in *Le risorse immateriali, Gestione, Organizzazione e Rilevazione*, Esi.

Balducci D. (2012), *La valutazione dell'azienda*, Edizioni Fag, Milano.

Barney J.B. (1991), *The Resource Based Model of the Firm: Origins, Implication, and Prospects*, in *Journal of Management*, vol. 17, n.1.

Bazoli G. (2006), *Mercato e disuguaglianza*, Morcelliana, Brescia.

Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Torino.

Bianchini M. (2007), *Il valore della risorsa umana, fonte di innovazione aziendale*, it Consult.

Bruni G. (1999), *Contabilità del Valore per aree strategiche d'affari*, Giappichelli Editore.

Buttignon F. (1993), *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Sinergie*, n. 30.

Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali*, Utet, Torino.

- Cavaliere E. e Ranalli F. (1994), *Appunti di Economia Aziendale*, Edizioni Kappa.
- Coda V., *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, n.2, giugno, 1985
- Cozzi G., Gambardella A. e Vaccà, S. (1996), La gestione della conoscenza nell'impresa post-fordista, in M. Sbrana e T. Torre (a cura di), *Conoscenza e Gestione del Capitale Umano: la learning organisation*, Franco Angeli, Milano.
- Edvinsson L. e Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital; realizing your company's true value by finding its brainpower*, Harper Business.
- Ferrando P.M. (1994), *Complementi di Economia Aziendale*, Genova.
- Ferrero G. (1980), *Impresa e Management*, Giuffrè Editore, Milano.
- Giovanni Lucarelli "Creatività e innovazione nelle organizzazioni: realizzare l'incredibile" ticonzero No. 75/2007 www.sdabocconi.it/ticonzero.
- Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, in California Management Review.
- Grant R.M. (1992), *Analisi del vantaggio competitivo basata sulle risorse*, in *Problemi di Gestione*, n. 2.
- Itami M. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge Mass. Trad. it. (1988), *Le Risorse Invisibili*, Isedi, Torino.
- Lepak D.P. e Snell S.A. (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 1.
- Likert R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company; versione italiana Likert R. (1973), *Il fattore umano nella organizzazione*, Isedi, Milano.
- Mahoney T.A. (1983), *Approaches to the definition of comperable worth*, in *Accademy of Management Review*, n. 8.

Renoldi A. (1992), *La valutazione dei beni immateriali*, Egea, Milano.

Rullani E., *L'impresa reale e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso*, in «Finanza, Marketing e Produzione», supplemento al n. 4 del 1994.

Sveiby K., (1998), Intellectual Capital Thinking ahead, in *Australian CPA*, June.

Teece D.J., Pisano G. e Shuen A. (1992), Firm capabilities, resources and concept of strategy, in AA.VV., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Zanda G., Lacchini M. e Oricchio G. (1993), *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.

Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.

CAPITOLO II

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

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.

Carlos F. Gomes, Mahmoud M. Yasin, João V. Lisboa, (2007), The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 Issue: 7, pp. 560-573, <https://doi.org/10.1108/09596110710818301>.

Caroli M. G., (2006), (a cura di), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli.

Casarin F., (2007) *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Vol. II*, Giappichelli, Torino.

Cascetta E. (2004), “Linee programmatiche per lo sviluppo del sistema integrato della portualità turistica” in Osservatorio Campania – Le politiche per il turismo, Numero 8/9.

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.

Crawford A., (2013), Hospitality operators understanding of service: a qualitative approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Issue: 1, 65-81, <https://doi.org/10.1108/09596111211290228>.

Della Corte V. (2008), *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, EGEA.

Di Cesare F. (2004), *La domanda e l'offerta del mercato crocieristico: alcuni numeri per la presentazione di un quadro in continua evoluzione*.

Di Vaio A., Medda D.E., Truillio L. (2011), *Public and private management and efficiency index of cruise terminals*, ECONSHIP.

Di Vaio A., Penco L., (2014), *Monetary and non-monetary value creation in cruise port destination: an empirical assessment*.

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

Grasso M., (2006) *Le imprese di viaggio. Analisi strategica e politiche di marketing per il vantaggio competitivo*, Franco Angeli.

Griffin T., Hayllar B., (2006), *Historic waterfronts as tourism precincts: an experiential perspective*, in “Tourism and Hospitality Research”, vol. 7, n. 1.

Longo V., (2015), *Lusso low cost*, Jaca Book Editore.

Maria Golubovkaya, Richard N.S. Robinson and David Solnet, (2017), *The meaning of hospitality: do employees understand*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 Issue: 5, pp. 1282-1304, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0667>.

Midoro M. (1997), *Le strategie degli operatori trasportistici globali. Unirsi per competere: una scelta obbligata*, Ecig, Genova.

Musso E., Benacchio M, (2000), *The economic vs. social trade off: the importance of estimating port impact*.

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.

Parini P., Profumo G., (2000), “*Pubblico e privato nel finanziamento dello sviluppo portuale*” in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.

Pechlaner H., Weiermair K., (2000) (a cura di), *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.

Penco L. (2016), *Il business crocieristico. Imprese, strategie e territorio*, Franco Angeli Editore, Milano.

Penco L., (2000), “*I servizi portuali nel trasporto “via mare” delle persone*, in *Economia e diritto del terziario* n. 1.

Penco L., (2000), I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone, in *Economia e diritto del terziario* n. 1.

Pino G., Amatulli C., Peluso A.M., Tomacelli C., Guido G., (2012), (a cura di), *Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo*, Università del Salento.

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

Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova

Rispoli M., Tamma M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli.

Rodrigue J. P., Notteboom T., (2012), *The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call*, atti della IAME Conference.

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.

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.

Soriani S. (2002), *Porti, città e territorio costiero. Le dinamiche della sostenibilità*, Il Mulino.

Totaro E. (2004), *Il Sistema dei porti turistici*, Rce Edizioni Libri.

CAPITOLO III

Benevolo C., Grasso M., pp. 478, (2017), *Destinazioni e imprese turistiche*, Franco Angeli.

Di Vaio A., Medda D.E., Truillio L. (2011), *Public and private management and efficienncy index of cruise terminals*, ECONSHIP.

Di Vaio A., Penco L., (2013), *Cruise Passengers Value in Seaport Destination: An empiracal analysis*, IAME 2013.

Di Vaio A., Penco L., (2014), *Monetary and non-monetary value creation in cruise port destination: an empirical assessment*, Maritime & Policy Management, 2014.

Linee Programmatiche per lo Sviluppo del Sistema integrato della portualità turistica. Regione Campania, Assessorato ai trasporti e Viabilità, Porti Aeroporti e Demanio Marittimo, deliberazione n. 5490 del 15 novembre 2002.

Morvillo A., (2007), *“Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del Porto di Napoli”*, Guida, Napoli.

Musso E., Benacchio M, (2000), *The economic vs. social trade off: the importance of estimating port impact*.

Olietti A., Patrizia M., (2018), *Turismo digitale In viaggio tra i click*, Franco Angeli.

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.

Travaglini A., Puerto S., Baggio R., (2015), *Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, Edizioni LSWR

Sitografia

<http://blog.bvolution.it/importanza-capitale-umano-azienda>

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

[http://www.centrostudicts.it/wp-content/uploads/2012/09/corso-hostess-steward.pdf.](http://www.centrostudicts.it/wp-content/uploads/2012/09/corso-hostess-steward.pdf)

<http://www.crea-srl.com/servizi/security-sicurezza-portuale/servizi-security-sicurezza-portuale/>

http://www.frontpoint.it/it/materiali/interviste_ad_hoc.asp

<http://www.informare.it/news/gennews/2018/20180344-Cemar-previsioni-crociere-2018-2019.asp>

<http://www.passionecrociere.com/crociere-quattro-gruppi-detengono-il-90-del-mercato/>

<http://www.passionecrociere.com/crociere-quattro-gruppi-detengono-il-90-del-mercato/>

[http://www.risposteturismo.it/Public/RisposteTurismo\(2018\)_SpecialeCrociere.pdf](http://www.risposteturismo.it/Public/RisposteTurismo(2018)_SpecialeCrociere.pdf)

<https://www.crazycruises.it/2014/08/08/6-buoni-motivi-per-scegliere-una-vacanza-in-crociera/>

<https://www.cruising.org/>

www.crocierissime.it

www.terminalnapoli.it

www.wikipedia.it