



**ITALIAN CRUISE DAY**

Savona | 29.10.2021

**Premio di Laurea  
Assoport**

Martina Omega  
*Sviluppo Tecnologico e Impatto Ambientale  
nel Settore Crocieristico*

[www.italiancruiseday.it](http://www.italiancruiseday.it)

Segreteria ICD | Tel. 041 3093260 | email [segreteria@italiancruiseday.it](mailto:segreteria@italiancruiseday.it)

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



**SCUOLA INTERDIPARTIMENTALE  
DI ECONOMIA E GIURISPRUDENZA**

**Dipartimento di  
Studi Aziendali ed Economici**

**Corso di Laurea in  
Management delle Imprese  
Turistiche**

*Tesi di Laurea in  
Sviluppo Ambiente e  
Turismo*

**Titolo tesi**

**Sviluppo Tecnologico e Impatto Ambientale nel Settore  
Crocieristico**

TUTOR  
Prof. Fiorillo Damiano

CANDIDATO/A  
Omega Martina

MATR. 0253002115

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

*“Oggi non è che un giorno qualunque  
di tutti i giorni che verranno.  
Ma quello che accadrà in tutti gli altri giorni  
che verranno può dipendere  
da quello che farai oggi.”*  
- Ernest Hemingway



<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>pag. 5</b>
<b>I – Settore crocieristico: definizione e analisi .....</b>	<b>pag. 9</b>
1.1. Il Business Crocieristico .....	pag. 9
1.2. Evoluzione del Turismo Crocieristico .....	pag.10
1.3. Il Cruise Shipping .....	pag. 11
1.3.1. La cantieristica: organizzazione e realizzazione delle navi	
1.4. Impatto economico globale del turismo crocieristico .....	pag. 17
1.5. Analisi del mercato crocieristico .....	pag. 20
<b>II – Innovazione tecnologica degli ultimi anni nel settore crocieristico .....</b>	<b>pag. 32</b>
2.1. Innovazioni Smart in crociera: la prima <i>Smartship</i> al mondo .....	pag. 33
2.2. La sostenibilità nel turismo .....	pag. 35
2.3. Sostenibilità e crociere .....	pag. 42
2.3.1. Gli impatti economici	
2.3.2. Gli impatti sociali e culturali	
2.3.3. Gli impatti ambientali	
<b>III – Impatto ambientale del Settore crocieristico nelle diverse destinazione .....</b>	<b>pag. 59</b>
3.1. I fattori di <i>Port Selection</i> .....	pag. 60
3.2. I benefici delle crociere per le destinazioni .....	pag. 66
3.2.1. <i>The Word of Mouth</i> e destinazione crocieristica	
3.2.2. L’impatto del servizio portuale sulla soddisfazione complessiva	
3.3. Definizione della <i>Customer Satisfaction</i> nel settore crocieristico .....	pag. 73
3.3.1. Indagine empirica sulla relazione tra soddisfazione e WoM, ed impatto della stessa sul territorio	
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>pag. 77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....</b>	<b>pag. 80-81</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>pag. 82</b>

## INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è quello di fornire un'analisi generica del *business* crocieristico, andando poi ad analizzare quelli che sono gli impatti negativi e positivi sull'ambiente.

Il termine crociera, infatti, include non solo il trasporto su nave da crociera utilizzata per scopi ricreativi e turistici, ma anche tutta l'industria intorno al settore crocieristico, caratterizzata dall'insieme dei servizi che tali navi offrono ai viaggiatori, poiché essi, comunque, dormono, consumano i pasti e trascorrono la maggior parte del tempo a bordo; e da quelli che vengono offerti nei porti toccati dal pacchetto vacanza. La crociera, inoltre, dà la possibilità di visitare, in un periodo di tempo che va solitamente da una a quattro settimane (anche se ci sono diverse possibilità di crociere più brevi o più lunghe a seconda delle esigenze), diverse città d'arte e altri luoghi di richiamo turistico.

Le origini di questo tipo di vacanza sono antichissime, ma solo di recente ha visto un forte sviluppo nel settore turistico. All'inizio, infatti, la crociera spesso veniva utilizzata solo come trasporto per tratte transoceaniche, che permetteva ai viaggiatori di arrivare ad una destinazione lontana. Oggi invece il viaggio in sé è più importante della destinazione da raggiungere, poiché esso viene arricchito da una moltitudine di servizi correlati volti a soddisfare il bisogno di relax dei clienti.

La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo viene affrontato il settore crocieristico a 360°, definendo il business crocieristico e analizzando la sua evoluzione storica e il mercato di riferimento; nel secondo capitolo invece vengono esplicitate le innovazioni tecnologiche da due punti di vista, l'innovazione a bordo e quella nel campo della sostenibilità nel turismo; nel terzo, infine, mi sono soffermata sull'impatto che le crociere hanno sulle destinazioni e come queste vengono scelte dalle *cruise line*.

Il settore crocieristico è uno degli *assets* della Blu Economy di maggiore rilievo per l'economia locale delle città di destinazione. Tale settore ha un triplo impatto sull'economia locale, che può essere diretto (tramite la scelta dei fornitori locali per le provvigioni sulla nave e il giro economico dei passeggeri che scendono nei porti di destinazione nei quali fanno shopping o escursioni varie o anche di quelli che decidono di soggiornare nei porti di imbarco/sbarco prima e/o dopo la crociera stessa); indiretto/diretto poiché i passeggeri potrebbero decidere di tornare in futuro

in uno dei porti di destinazione; indiretto attraverso il “*Word of Mouth*” (passaparola) che stimola altre persone a comprare il servizio.

La *Cruise Industry* nel mondo si compone di 50 società crocieristiche con un totale di circa 477 navi da crociera nel 2018 (con l’aggiunta di altre navi previste per il 2020). La vendita di un pacchetto crocieristico avviene per lo più attraverso degli intermediari (ad oggi ci sono circa 40.000 agenti di viaggio coinvolti), questo perché la crociera è un’esperienza che necessita di persone che spieghino e seducano il cliente nell’acquisto con le giuste competenze.

Il settore crocieristico però nel corso degli anni è cambiato notevolmente: dal 1988 al 2016, infatti, c’era una richiesta media di 40 navi; dal 2016 ad oggi tale richiesta è aumentata del 50-60% con una capacità di carico quasi triplicata. Ad oggi, quindi, l’obiettivo principale è quello di riempire le navi.

Nel complesso le navi da crociera trasportano circa 27 milioni di passeggeri, i quali provengono principalmente dagli USA , dalla Cina , dalla Germania , e dall’Italia e dal Canada. Il 97% delle navi viene costruito in Europa. L’impatto sull’economia globale è di circa 126 miliardi totali di ricavi, con più di 1 milione di posti di lavoro.

Le principali compagnie crocieristiche sono:

- Carnival (nella quale è presente Costa Crociere);
- Royal;
- Norwegian;
- MSC Crociere.

In particolare la MSC copre, da solo, circa il 10% del mercato crocieristico globale, mentre le altre coprono il 90% essendo dei complessi di aziende crocieristiche.

La flotta di MSC Crociere è il risultato di un programma di investimenti da circa 9 miliardi di euro iniziato nel 2003 e presenta 15 unità di cui 13 sono state costruite nei cantieri francesi di Saint-Nazaire.

L’azienda MSC si impegna ad essere un rappresentante dell’economia del mare in Italia. Nel 2017 sono state varate le due nuove navi di classe Seaside: MSC Seaside e MSC Seaview costruite da Fincantieri (i cantieri navali di Monfalcone). MSC inoltre dichiara che il 54% delle nuove navi sarà costruito da Fincantieri, sono infatti in costruzione 10 nuove navi che saranno consegnate entro il 2026, le quali

faranno arrivare la flotta MSC a 25 navi totali.

La MSC è la compagnia crocieristica che più investe nell'acquisto di nuove navi, anche se non sempre in Italia per mancanza di bacini di costruzione, ma comunque preferisce i bacini europei per la costruzione delle nuove navi, poiché investe nella qualità e nell'esperienza di tale settore. Negli ultimi anni in MSC si è avuto un cambiamento nel design e nella tecnologia delle navi: da un concetto esclusivamente di business dell'hotel sulla nave (come nella Meraviglia), ad un concetto esperienziale nella visione della nave da crociera con la costruzione di ambienti diversi per lo più centrati all'aperto (come nella Seaside la quale è 100% Made in Italy).

L'azienda, inoltre, nonostante aumenta il numero di ospiti a bordo cerca sempre di ridurre l'impatto ambientale, impegnandosi a salvaguardare l'ambiente eliminando ogni forma di plastica a bordo delle navi, utilizzando materiali ecosostenibili, adottando un sistema di riciclaggio avanzato a bordo di ciascuna nave e, attraverso le moderne tecnologie che migliorano l'efficienza, utilizzando motori sempre più "green" che riducono le emissioni di CO<sub>2</sub> grazie alle eliche che si muovono con l'energia elettrica, soprattutto le ultime navi.

MSC Crociere offre ai suoi clienti 225 differenti itinerari in 170 paesi per la propria crociera che si distribuiscono ai Caraibi, nel Mediterraneo, Nord Europa, Cina, Australia e Asia. Coloro che si imbarcano sulle crociere lo fa per lo più dall'Italia e dagli USA. I porti MSC italiani sono Civitavecchia, Venezia e Napoli che sono i tre porti più importanti a livello nazionale, seguiti da Genova, Savona, La Spezia, Livorno, Salerno, Ancona, Messina, Palermo, Catania, Olbia, Cagliari, Brindisi, Bari e, dal 2018, Trieste.

La crociera è un'esperienza e tutti gli impiegati a bordo si impegnano a garantire agli ospiti un'indimenticabile vacanza ricca di spensieratezza, relax e divertimento alla scoperta di luoghi indimenticabili, offrendo vari servizi, cibo prelibato, puro intrattenimento, un design di lusso con tecnologie all'avanguardia.

Una nave MSC, ad esempio, sui suoi diversi piani presenta al cliente diverse aree bar, ristoranti a tema, un teatro di lusso, Casinò, area giochi per bambini e teenager, diverse piscine, discoteche, palestre Technogym, Msc Aurea Spa e vari negozi.

I ricavi a bordo riguardano più che altro i servizi accessori come il Food & Beverage, l'acquisto di escursioni, gli shop, e, soprattutto, il Casinò.



MSC Crociere, inoltre, offre esperienze adatte a molteplici target di riferimento come le coppie (le quali rappresentano il 90,4% dei profili clienti dell'azienda che partono dai 18 agli over 65), le famiglie con bambini (che grazie alle diverse aree gioco a tema rappresentano il 30,2%), ma anche gruppi (7,2%) e single (2,4%).

Nel mio progetto vengono analizzati tutti i diversi sviluppi e le caratteristiche principali dell'attività crocieristica, andando, in alcuni casi, ad analizzare l'azienda MSC che dal 1987 ad oggi ha cambiato notevolmente il proprio assetto aziendale e ha contribuito, insieme ad altre grandi compagnie di navigazione, a cambiare l'idea della crociera nell'immaginario collettivo del settore turistico.

# CAPITOLO I – SETTORE CROCIERISTICO: definizione e analisi

## 1.1. Il business crocieristico

L'industria crocieristica assume un ruolo di fondamentale importanza nel più ampio macro-settore del turismo. Tale importanza è data principalmente dai notevoli processi evolutivi, ormai costanti da oltre un ventennio, con flussi di domanda i cui ritmi hanno raddoppiato il numero complessivo dei crocieristi a livello mondiale.

Altro elemento *core* della filiera produttiva dell'industria è la tecnologia utilizzata per la produzione di un prodotto-servizio complesso come quello crocieristico, la quale costituisce una fondamentale variabile non solo nel processo espansivo della domanda, ma anche nelle strategie di crescita messe in atto dalle imprese strettamente connesse a crescenti livelli di concentrazione e di barriere all'entrata che spingono verso un gioco concorrenziale limitato a un numero ristretto di *players*.

Tali tratti significativi fanno sì che l'industria crocieristica venga vista sotto un profilo tipico dei settori globali, i cui meccanismi di funzionamento non trovano ancora il dovuto approfondimento negli studi che riguardano invece l'industria turistica, sia dal punto di vista della domanda, sia da quello dell'offerta.

Infatti, nell'industria crocieristica i contributi scientifici si muovono verso delle scienze manageriali che privilegiano la domanda e i comportamenti dei crocieristici piuttosto che approfondire i profili gestionali e strategici delle imprese crocieristiche in riferimento all'ampiezza e alla complessità della problematica inerente al prodotto-servizio offerto.

Nonostante l'espansione del turismo crocieristico sia partita negli anni Ottanta, è solo negli ultimi anni che il business crocieristico ha iniziato ad attirare l'attenzione di diversi studi accademici. I contributi economico-manageriali un tempo si dividevano in tre tematiche principali, quali: l'analisi dei profili e dei comportamenti di acquisto e di consumo del consumatore-crocierista; l'individuazione delle principali dinamiche evolutive del settore nel suo complesso; lo studio dell'impatto economico del settore sui porti/territori d'imbarco e di sbarco.

Ad esse si sono poi aggiunti nel tempo i comportamenti strategici dell'impresa crocieristica e le sue criticità gestionali.

## 1.2. Evoluzione storica del turismo crocieristico

La nascita dell'industria crocierista risale alla seconda metà dell'Ottocento, periodo in cui la crociera non era fine a se stessa, ma veniva utilizzata con il solo obiettivo di raggiungere luoghi molto lontani. Intatti, per molti anni la nave è stata il solo mezzo di collegamento per grandi distanze, soprattutto tra l'Europa e l'America.

Il primo viaggio organizzato via mare, ideato da Thomas Cook, fu fatto precisamente nel 1875 e prevedeva un itinerario lungo la costa norvegese alla scoperta dei fiordi.

L'obiettivo di Thomas Cook non era quello di soddisfare una nuova esigenza del mercato, ma di rispondere alla necessità di coprire i periodi di inattività delle navi, operanti prevalentemente nel business del trasporto passeggeri.

Le navi passeggeri, però, erano strutturalmente poco idonee ad un utilizzo esclusivamente turistico poiché per quel tipo di navi l'obiettivo principale era solo quello di garantire il trasporto da una costa all'altra nel più breve tempo possibile, senza soste intermedie e con una netta discriminazione tra le classi.

Lo sviluppo degli aeromobili verso la fine dell'Ottocento, sottrasse una buona parte di domanda al trasporto marittimo e le compagnie di navigazione sentirono l'esigenza di diversificare l'impiego delle loro navi.

Per far fronte a tale crisi, infatti, esse decisero di effettuare dei mutamenti all'interno delle navi, trasformandole in veri e propri "luoghi di vacanza", facendo leva soprattutto sui servizi di tipo alberghiero e di intrattenimento.

In questo periodo, quindi, le compagnie iniziano a mutare le loro strategie di sviluppo, creando un tipo di viaggio totalmente diverso, dove in primo piano vi sono elementi come l'itinerario, i servizi e le attività da svolgere all'interno della nave, piuttosto che la velocità, la quale non rappresenta più un fattore determinante e fondamentale di questo tipo di trasporto. Nasce così l'idea di nave da crociera.

La prima vera nave passeggeri, dedicata solo alle attività crocieristiche fu l'*Oceanic*, costruita nel 1965 dalla linea nazionale greca. Inoltre, le prime compagnie ad affermarsi nella *cruise industry* furono la *Norwegian Cruise Line* (NCL), la *Royal Caribbean International* e la *Carnival Cruise Lines*, le quali sono tuttora le imprese leader del business crocieristico.

Inizialmente, le crociere erano considerate come un bene di lusso che potevano permettersi solo le famiglie benestanti, le quali avevano disponibilità non solo di

denaro, ma anche di tempo. Col passare degli anni però, grazie alla riduzione del prezzo e della durata della crociera stessa, tale settore turistico raggiunge *target* così detti più “di massa”.

In principio, infatti, la proposta commerciale offerta al pubblico era molto semplice: un prodotto di lusso offerto principalmente ad una clientela d’élite. Inoltre, la durata media della crociera era di quindici giorni ed era realizzata a bordo di navi che riuscivano ad ospitare dalle 200 alle 400 persone con servizi di altissimo livello e il personale di servizio sempre a completa disposizione di ciascun passeggero. Questa tipologia di prodotto però, aveva un potenziale di mercato basso che non lasciava margini di crescita alle nuove imprese che desideravano entrare nel mercato. Per queste ragioni, l’obiettivo delle grandi compagnie diventa quello di creare una nuova tipologia di vacanza, caratterizzata dall’offerta di un insieme di servizi di vario tipo in un unico pacchetto, che abbia un costo di offerta accessibile anche al cliente medio.

Intorno agli anni Ottanta inizia la crescita inarrestabile della domanda crocieristica, soprattutto in America e poi anche in Europa e in Asia. In questi anni il settore delle crociere vive un periodo di forte sviluppo, nonostante la crisi economica che colpisce la maggior parte dei settori industriali, registrando tassi di crescita significativi, sia sul piano dell’offerta che su quello della domanda; nascono nuove compagnie e col tempo aumentano anche le dimensioni delle navi, e di conseguenza, dei posti letto a bordo, con una serie di servizi offerti in grado di soddisfare tutti i bisogni della clientela, tanto da far considerare tali navi come dei veri e propri “alberghi galleggianti”. Cominciano, quindi, a profilarsi delle soluzioni ingegneristiche migliori per aumentare le dimensioni delle navi. Tale fenomeno viene classificato con il termine di “*gigantismo navale*”, dal quale si iniziano ad ammirare delle navi che superano le 100 mila tonnellate.

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

### **1.3. Il *Cruise Shipping*: organizzazione e realizzazione delle navi**

Il *Cruise Shipping*, in passato, indicava il trasporto dei viaggiatori di classe medio - elevata che ricercavano piacere a bordo di navi che offrivano uno o diversi

scali negli Stati Uniti e nei Caraibi. Ad oggi, esso indica un business globale i cui fondamenti sono: navi specializzate e altamente moderne; numero di scali; fornitura di esperienze eccellenti e suggestive nel porto e nella destinazione; partenze convenienti in città imbarco.

Nel corso del tempo l'industria crocieristica ha risposto a molteplici desideri di vacanza dei suoi passeggeri, e abbracciato l'innovazione sviluppando nuove destinazioni, designando nuovi e diversi comfort a bordo delle navi, nuove strutture e nuovi servizi, per soddisfare i molteplici cambiamenti dei modelli di vacanza dei crocieristi, espandendo anche i target di riferimento.

Col il termine di "prodotto crociera" si intende "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" (Di Cesare F., Manzella, 1997).

La specializzazione del prodotto ha portato a segmenti di mercato particolari, generando molteplici differenze tra crociere di lusso e crociere standard, come lo standard di servizio erogato e rapporto qualità/prezzo, dimensione e tipologia di impianto, itinerari proposti e durata della crociera.

Il prezzo è sicuramente l'elemento che più di altri ha influenzato il posizionamento iniziale del prodotto crociera. Le variazioni dei prezzi sono associate a differenti fattori quali la stagione, la durata, la nave e la tipologia di cabina.

La durata può essere un ulteriore elemento di classificazione del prodotto. Essa solitamente è di 7 giorni, ma quote minori di mercato offrono crociere da 3-4 giorni, chiamate "minicrociere", dai 10 ai 15 giorni e tratte transoceaniche da 21 giorni. Infine, anche se molto rare, di recente sono entrate nei mercati le crociere classificate come "giri del mondo" da circa 121 giorni.

L'impresa crocieristica, inoltre, cerca sempre di avvicinare a sé diversi clienti appartenenti a differenti fasce d'età offrendo all'interno della nave da crociera servizi diversificati. Ad esempio, per i più giovani vengono offerti degli spazi adibiti allo sport, al fitness o sale da ballo, piuttosto che aree ricreative per i più piccoli o spazi dedicati al relax e allo svago anche per gli adulti e per le famiglie. In genere, i crocieristi, infatti, possono facilmente trovare una linea di crociera, nave, cabina e itinerario che si adatti perfettamente alle loro esigenze.

Con l'aumento della domanda nella *Cruise Industry*, è sorta

contemporaneamente l'importanza dell'integrazione sociale dei porti e delle città che ospitano le navi da crociera che entrano a far parte delle rispettive agende delle *Port Authority* e delle altre organizzazioni che gestiscono il porto. Dunque, fatto di rilevante importanza è l'associazione della compagnia di crociera, attraverso un notevole contributo finanziario, alle città portuali o mete turistiche. Infatti, in diverse parti del mondo gli investimenti si sono mossi dai terminal *multi-purpose*, o strutture di attracco temporaneo, verso terminal specializzati, al fine di agire come porti di scalo, e quando possibile, come *home-port*, che ospita la partenza e la conclusione di una crociera.

Il prodotto crocieristico risulta essere, quindi, un prodotto complesso, articolato e composito che giunge al cliente finale nella forma *package*, alla cui realizzazione contribuiscono una serie di attori che sono uniti da relazioni commerciali "*business-to-business*" in grado di apportare valore in una catena che trova soluzione in un output vendibile al cliente finale.

È un output che rappresenta un'alternativa di vacanza a disposizione di un'ampia porzione della domanda turistica, cambiamento avvenuto attraverso una trasformazione del prodotto che lo rende oggi acquisibile in differenti combinazioni capaci di incontrare le esigenze e le possibilità di numerosi segmenti di fruitori.

I principali attori della filiera crocieristica sono: i cruise operator; le imprese di costruzione navale; le agenzie di viaggio; le imprese di tour operating; le imprese di specializzate nell'incoming; le imprese di catering; le imprese di bunkeraggio e le imprese portuali.

Le compagnie di crociera (o cruise operator), sono quelle imprese che, quasi sempre proprietarie degli scafi, organizzano, gestiscono, producono e infine vendono il prodotto-crociera attraverso i principali canali di distribuzione (tour operator, Agenzie di viaggio, internet ecc.). I cruise operator, infatti, sono essi stessi a promuovere la crociera, con attività a bordo, intrattenimenti vari, servizi accessori, itinerari durante gli scali, ecc. Il loro lavoro, in realtà, ha inizio molto prima della realizzazione stessa della crociera. Infatti, in molti casi essi sono anche proprietari della flotta per cui il loro lavoro parte proprio dalla progettazione della nave stessa, sia in termini finanziari che in termini strutturali. Una volta commissionata la nave all'impresa di costruzione navale, progettata e pensata con tutti gli spazi necessari per i servizi primari ed ausiliari (cabine e sale per le ristorazione, ampi spazi per le attività di intrattenimento come teatri, cinema, casinò, ecc.), si passa poi

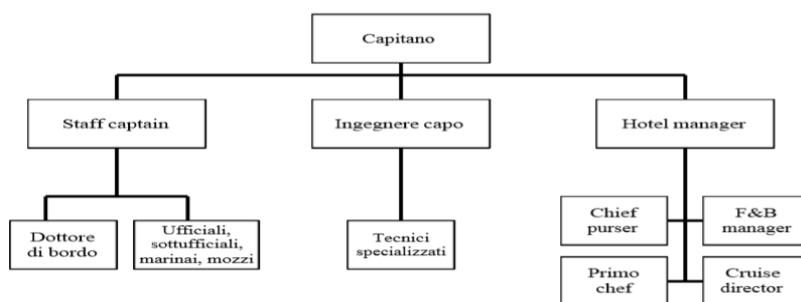
successivamente alla definizione di uno degli elementi più importanti delle crociere, ovvero l'itinerario.

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

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

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

**Fig.1** – Esempio di organigramma del personale di bordo



Fonte: Di Cesare F., 2015.

Dal punto di vista prettamente operativo, ad esempio, l'organigramma rappresentato in **Fig.1**, illustra la suddivisione dei compiti a bordo della nave. Come si può notare, a bordo è possibile distinguere tre aree operative che dipendono direttamente dal capitano. Le tre aree sono quella direzionale, quella tecnica e quella alberghiera; quest'ultima, a sua volta, è suddivisa in quattro settori quali amministrazione, approvvigionamenti, cucina e intrattenimento.

### 1.3.1. *La cantieristica*

Altro pilastro del settore crocieristico è la cantieristica. La realizzazione di una nave è il frutto di un lavoro complesso e molto articolato, che coinvolge diversi attori tra loro legati per raggiungere un obiettivo comune, ovvero quello di cercare di costruire un nuovo modello di nave che possa rispondere alle esigenze della domanda e che soddisfi a 360 gradi il cliente, sempre nel rispetto di tutto ciò che c'è attorno, compreso l'ambiente esterno. In questo settore, forza e mente vengono impiegate dalle varie società d'ingegneria, ovvero da aziende che forniscono servizi, componentistica ed impianti, registri di classifica, fornitori assicurativi e finanziari, etc. tutte inserite in un network di imprese, col fine di progettare e realizzare un prodotto tecnologicamente rinnovato, e che sia adatto a soddisfare le esigenze del mercato.

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

L'industria europea della cantieristica navale, nonostante l'elevata concorrenza, riveste un'importanza fondamentale dal punto di vista socio economico, occupando oltre 500 mila addetti, e con un fatturato annuo di circa 72 miliardi di euro.

Questo settore comprende: le costruzioni e le riparazioni navali aventi circa 300 cantieri con la quasi totalità di portafoglio di ordini destinato a mercati esteri; e la produzione di equipaggio navale comprendente circa 7.500 imprese.

Come già visto in precedenza, il concetto di viaggio è cambiato nel corso del tempo e, di conseguenza, si è evoluto anche il concetto di relax all'interno della vacanza del cliente medio. Ripercussioni di ciò si sono avute anche sull'offerta, la quale si è dovuta evolvere ed andare incontro alla domanda proposta, partendo proprio dallo sviluppo della nave da crociera.

Queste grandi navi che si vedono transitare per mari e oceani, cambiano continuamente, adeguandosi alle preferenze del passeggero, facendoli sentire a casa propria. Il team che sta dietro a queste costruzioni e che manda avanti il cantiere è



molto grande e comprende diverse professionalità quali: architetti, ingegneri, operai e le diverse aziende fornitrici dei vari materiali occorrenti ad ogni angolo della nave. Inoltre, è da sottolineare che in media il tempo per la costruzione di una nave da crociera è di circa un anno.

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

In Italia le principali sedi operative sono situate a Monfalcone, Marghera, Sestri Ponente, Muggiano, Riva Trigoso, Ancona, Castellammare di Stabia e Palermo. Esse sono delle unità operative dislocate ma che operano come se fossero un unico grande cantiere, che offre posti occupazionali a circa 20 mila addetti e sviluppa un giro d’affari complessivo pari a circa 33,8 miliardi di euro.

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

Nella seconda metà degli anni Novanta Fincantieri ha ben pensato di ampliare il mercato anche al comparto dei *ferries* e dei *ropax* di nuova generazione, allargando in tal modo il suo vantaggio competitivo. Queste scelte si sono, di certo, dimostrate ottimali poiché adesso l’azienda è leader indiscusso a livello mondiale con una quota di mercato di circa il 50% con le navi da crociera ed una quota di circa il 35% nel

comparto dei *ferries*. Questo dona un'immagine positiva del nostro paese ed è un'eccezionale vetrina del Made in Italy e per Fincantieri stessa, ma anche per tutte le piccole e medie imprese che contribuiscono alla realizzazione del prodotto.

La *leadership* dei cantieri navali italiani nella costruzione di navi da crociera consente di alimentare un settore ad alto valore economico ed occupazionale, fondamentale per il nostro paese, anche se in valore ha un peso limitato all'interno della domanda mondiale di nuove navi. Le navi da crociera, infatti, rappresentano appena il 4,4% della stazza lorda compensata commissionata alle industrie di costruzione navale: 2 milioni di tonnellate a fronte di nuovi ordini che per il segmento standard ammontano a 25,6 milioni di tonnellate e per quello *high tech* a 18 milioni. Ma, seppur circoscritto in termini di domanda complessiva, il settore delle navi da crociera sta dimostrando un forte sviluppo, fino a raddoppiare i nuovi ordini nell'ultimo anno, trainati dalle esigenze *green* poste dalle normative più stringenti, dalla necessità di risparmio energetico e dalla domanda di tecnologia e innovazioni espressa dal mercato, che dunque pone le industrie e i lavoratori al riparo da forti contraccolpi che si verificano negli altri segmenti.

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

#### **1.4. Impatto economico globale del turismo crocieristico**

L'impatto economico globale delle crociere è considerevole, la *Cruise Lines International Association* (CLIA) ha dichiarato che la *Cruise Industry* gode di una crescita dinamica, e che l'aumento dei crocieristi è salita del 6,4% nel 2017 registrando circa 26,75 milioni di passeggeri sulle navi da crociera.

La **Tab.1** indica la crescita internazionale del settore crocieristico tra il 2007 e il 2017. Nell'arco di questi 10 anni, la domanda per le crociere in tutto il mondo ha avuto un incremento da 15,9 milioni di passeggeri a 26,8 milioni, il che rappresenta un aumento complessivo del 69%, ovvero un incremento medio annuale del 5,4%.

**Tab.1** – *International Demand for Cruises, 2007 to 2017* (millions of passengers)

	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017	10-years Growth
<b>North America</b>	10.45	11.64	11.82	12.21	12.20	12.49	13.12	25.6%
<b>Europe</b>	4.05	6.23	6.40	6.39	6.58	6.79	6.96	71.9%
<b>Subtotal</b>	<b>14.50</b>	<b>17.87</b>	<b>18.22</b>	<b>18.60</b>	<b>18.78</b>	<b>19.28</b>	<b>20.08</b>	<b>38.5%</b>
<b>Rest of the World</b>	1.37	3.03	3.09	3.74	4.40	5.87	6.67	386.6%
<b>Total</b>	<b>15.87</b>	<b>20.90</b>	<b>21.31</b>	<b>22.34</b>	<b>23.18</b>	<b>25.15</b>	<b>26.75</b>	<b>68.5%</b>

Fonte: BREA, 2018

Come si può notare dalla tabella, dal 2007 i passeggeri provenienti dal Nord America hanno avuto un incremento del 26%, facendo diventare la regione del Nord America la maggiore fonte del mercato che rappresenta il 49% dei viaggiatori a livello globale.

Anche l'Europa ha registrato una forte crescita nell'ultimo decennio, con un incremento del 72% dei passeggeri provenienti dall'Europa nel periodo di riferimento. Nel 2007 l'Europa rappresentava il 26% del mercato crocieristico globale con 4,1 milioni di passeggeri. Nel 2017, tale numero è aumentato fino a 7 milioni di passeggeri. Nonostante tale sviluppo, le quote complessive di mercato dell'Europa sono rimaste pressoché invariate nel 2017.

Per illustrare ulteriormente il continuo modello dinamico e mutevole della crescita nell'industria crocieristica globale, dal 2007 al 2012, i passeggeri provenienti dall'Europa sono aumentati del 54%, quelli provenienti dal resto del mondo, invece sono aumentati del 12%, mentre quelli del Nord America dell'11%. Nei successivi cinque anni (2012-2017), la crescita dell'Europa è scesa all'11%, mentre lo sviluppo del resto del mondo continua a crescere al 12%, e la crescita del Nord America rimane relativamente costante al 12%.

Non sorprendentemente, la capacità offerta dall'industria crocieristica, misurata per posti letto, ha seguito un simile andamento di crescita e di distribuzione. Complessivamente l'offerta globale dei posti letto è aumentata del 36% dal 2012 al 2017, passando da 125,8 milioni di posti letto a 170,6 milioni. Da come si può notare nella **Tab.2** la capacità globale nel 2017 è aumentata del 4,3% nel 2016.

**Tab.2 - Global Deployment of Capacity, 2012 to 2017 (millions of bed days)**

<b>Region</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>1-year Growth</b>
<b>Alaska</b>	5.87	6.25	6.15	6.65	6.77	7.33	8.3%
<b>Asia</b>	3.21	4.72	6.17	11.33	15.06	17.76	17.9%
<b>Australia/NZ/Pacific</b>	5.49	6.51	7.09	8.36	9.97	10.21	2.4%
<b>Caribbean</b>	44.20	44.66	51.00	53.58	55.07	59.27	7.6%
<b>Europe w/o Med</b>	12.71	14.37	14.88	17.48	19.16	18.80	-1.9%
<b>Mediterranean</b>	28.54	28.38	25.14	29.93	30.53	28.02	-8.2%
<b>South America</b>	4.80	4.93	4.42	4.27	4.50	3.79	-15.8%
<b>Resto of the World</b>	21.01	20.53	20.63	22.81	22.49	25.38	12.9%
<b>Total</b>	<b>125.8</b>	<b>130.3</b>	<b>135.5</b>	<b>154.4</b>	<b>163.5</b>	<b>170.6</b>	<b>4.3%</b>

Fonte: BREA, 2018

Secondo il Report della CLIA, i Caraibi sono la principale destinazione delle crociere, soprattutto per i viaggiatori provenienti dal Nord America. La loro quota di impiego globale nel settore crocieristico è rimasta relativamente costante dal 2012 al 2017 a circa il 35%, rimanendo la più grande destinazione del mercato con 59,3 milioni di posti letto distribuito in tutta la regione durante il 2017. Come indicato nella **Tab.2**, questo rappresenta un incremento del 34% della capacità a partire dal 2012, che include un incremento del 7,6% nel 2017 rispetto al 2016.

Inoltre, è possibile notare come l'Asia continua ad essere l'elemento trainante dello sviluppo del settore, registrando un incremento della capacità offerta del 18%, passando da 3,2 milioni di posti letto nel 2012 a 17,8 milioni di posti letto nel 2017.

Nonostante crescano solo del 2,4% nel 2017, Australia, Nuova Zelanda e le isole del Pacifico hanno registrato una crescita significativa dal 2012, passando da 5,5 milioni di posti letto a 10,2 milioni, che rappresenta un aumento del 86% nel periodo di riferimento.

L'Europa, invece, ha visto l'incremento della capacità di posti letto del 14% in questi 5 anni, una crescita che va da 41,25 milioni di posti letto nel 2012 a 46,8 milioni nel 2017. Questo incremento è dovuto esclusivamente allo sviluppo dei mercati non mediterranei. Il mercato del Mediterraneo ha, infatti, registrato un decremento della sua capacità del 1,8% nel periodo 2012-2017, con una riduzione dell'8% solo nell'ultimo anno. La parte restante dell'Europa, invece, ha registrato un incremento del 48% dal 2012, nonostante un decremento del 1,9% dal 2016 al 2017.

La *cruise industry*, quindi, è effettivamente un'industria globale con passeggeri provenienti da tutto il mondo e con itinerari delle crociere destinati a paesi e porti di tutto il globo. Inoltre, esso è un settore dinamico con dei tassi di crescita globali complessivi (69%) superiori rispetto a quelli del c.d. "turismo terrestre" (42%) registrati negli ultimi 10 anni.

Tale dinamismo riguarda anche la distribuzione geografica della crescita del settore che si è spostata dal Nord America, all'Europa, e adesso all'*Australasia* (Australia, Nuova Zelanda e le isole del Pacifico).

Di conseguenza, il settore impatta l'economia globale generando posti di lavoro, reddito ed introiti fiscali in tutte le regioni del mondo.

## **1.5. Analisi del mercato crocieristico: Source e Destination Market**

### *Source Market*

Il settore crocieristico si presenta come uno dei più attrattivi all'interno dell'industria turistica, a motivo delle potenzialità di crescita della domanda del prodotto crociera.

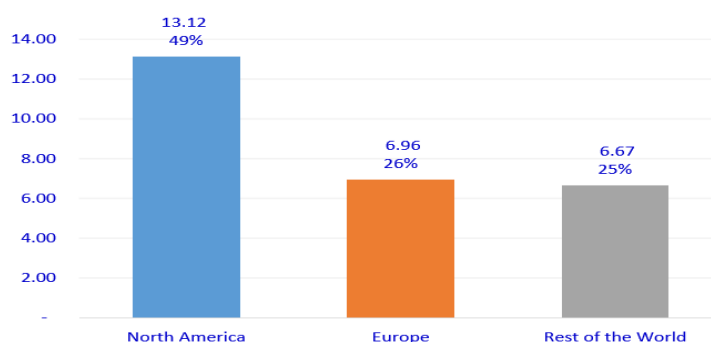
Dal punto di vista meramente quantitativo, la domanda del prodotto crocieristico mondiale, ha evidenziato negli ultimi 20 anni un saggio di crescita molto elevato, che ha fatto prospettare un futuro settoriale orientato allo sviluppo (FCCA, 2010; CLIA 2013). I crocieristi sostanzialmente provengono da tutto il mondo, ma è interessante focalizzare l'attenzione su quale sia la loro distribuzione globale (registrata nel 2017). La **Fig. 2** raffigura il numero dei crocieristi mondiali divisi in tre macro-aree di provenienza, quali Nord America, Europa e il "Resto del Mondo".

Il Nord America è al primo posto per le provenienze dei turisti e rappresenta il 49% dei 26,75 milioni dei crocieristi mondiali con 13,12 milioni di passeggeri. Seguito dall'Europa con il 26% e 6,96 milioni di passeggeri, mentre il "Resto del Mondo" rappresenta il restante 25% con 6,67 milioni di passeggeri.

Il potenziale di crescita di quest'ultimo è illustrato dal fatto che rappresenta da circa l'82% della popolazione mondiale, ma solo il 25% dei crocieristi mondiali.

**Fig. 2 - Global Distribution of Cruise Passengers by Source Market – 2017**

Millions of passengers



Fonte: BREA, 2018

### *Europa*

Secondo il report pubblicato dal CLIA le cinque più grandi città rappresentative della maggior parte del *Source Market* dell'Europa sono Germania, Gran Bretagna (inclusa l'Irlanda), Italia, Francia e Spagna, le quali complessivamente costituiscono l'85% dei 6,96 milioni di croceristi europei registrati nel 2017.

In particolare la Germania e la Gran Bretagna rappresentano il 59% dei croceristi dell'Europa con un totale di 4,1 milioni di passeggeri. Inoltre, la Germania ha avuto anno dopo anno la maggior crescita dell'Europa con un incremento medio dell'8,5% nel numero di passeggeri calcolato al 2017, mentre la Gran Bretagna è rimasta pressoché invariata, con un trend di crescita dello 0,4%.

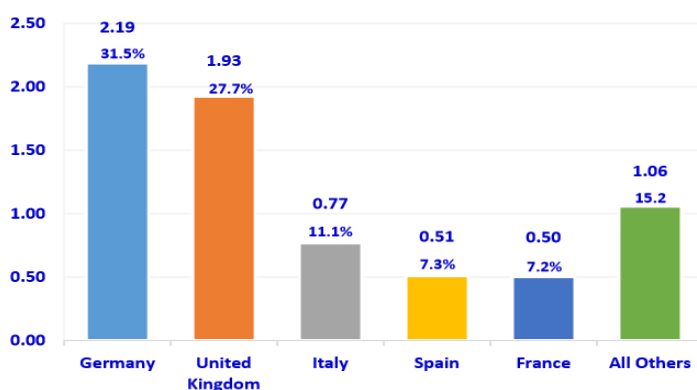
Italia, Francia e Spagna, invece, costituiscono complessivamente 1,8 milioni di passeggeri, ovvero circa il 26% dei croceristi europei. In più, Italia e Spagna hanno registrato un incremento, rispettivamente, del 2,5% e del 6,4% nel numero di passeggeri nel 2017, ma i passeggeri provenienti dalla Francia hanno registrato, invece, un decremento del 9,1%.

Tra gli altri paesi europei, di maggior importanza troviamo Austria, Paesi Bassi, Norvegia e Svizzera, i quali registrano complessivamente 496.000 passeggeri, che rappresentano circa il 7,1% dei croceristi europei.

Infine, circa 560.000 croceristi provengono dai restanti paesi europei, rappresentando solo l'8,1% dei croceristi europei.

**Fig.3 - Distribution of Cruise Passengers Sourced from Europe – 2017**

Millions of passengers



Fonte: BREA, 2018

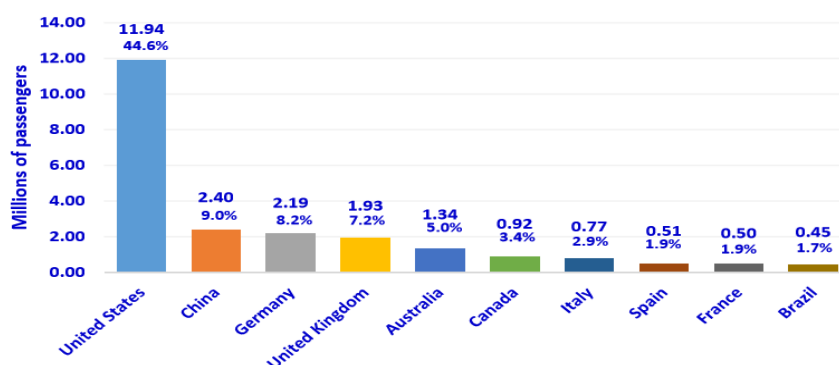
Si stima, inoltre, che nel biennio 2018/2019, circa 6,50 milioni di passeggeri si imbarcheranno nelle crociere dai porti europei. Stima superiore rispetto al numero registrato nel 2016 con 6,32 milioni di passeggeri, corrispondente ad un incremento del 2,8%.

Tra i porti di base europei troviamo: Barcellona, Civitavecchia, Copenaghen, Genova, Amburgo, Kiel, Palma di Maiorca, Savona, Southampton e Venezia, i quali rappresentano complessivamente circa i 2/3 degli imbarchi europei.

In conclusione, è possibile individuare una “*Top Ten Countries*” dei paesi che rappresentano circa l’86% dei croceristi mondiali, corrispondente a 22,95 milioni di passeggeri. Come indicato nella **Fig.4** questi paesi sono localizzati in tutte le più grandi regioni del mondo e sono (in ordine): USA, Cina, Germania, Gran Bretagna, Australia, Canada, Italia, Spagna, Francia e Brasile.

Gli Stati Uniti, con 11,94 milioni di passeggeri sono stati, finora, il principale paese di provenienza dei croceristi mondiali, che rappresenta il 45% degli stessi. A seguire troviamo, Cina e Germania che rappresentano, complessivamente il 17% dei croceristi mondiali con un totale di 4,59 milioni di passeggeri. La Gran Bretagna ha registrato 1,93 milioni di passeggeri, mentre l’Australia registra circa 1,34 milioni di croceristi e complessivamente il 12% dei croceristi mondiali. Gli ultimi cinque Paesi, ovvero Canada, Italia, Spagna, Francia e Brasile, generano un totale di 3,15 milioni di passeggeri, rappresentanti circa il 12% dei croceristi mondiali.

**Fig.4 - Cruise Passengers Sourced from the Top 10 Countries – 2017**



Fonte: BREA, 2018

### *Le tendenze qualitative della domanda*

Le prospettive di crescita dei traffici crocieristici devono essere ricondotte essenzialmente ad alcune caratteristiche qualitative della domanda finale del prodotto, che riguardano l'evoluzione delle esigenze e delle aspettative dei potenziali crocieristi (CLIA 2010). La percezione del prodotto crocieristico si è evoluto nel corso del tempo anche grazie alle politiche di marketing attuate dalle compagnie crocieristiche. La crociera, che da sempre è associata ad utenze di persone anziane e di elevato reddito, acquisisce oggi l'immagine di una vacanza meno elitaria e più adatta anche ad un pubblico giovane, con un conseguente allargamento di mercato (Marti, 1991). Da ciò si è avuta un'evoluzione anche nel *target* dei crocieristi: da turista facoltoso e con molto tempo a disposizione, oggi è un turista più giovane e più dinamico, con particolare focus sulle famiglie e sulle giovani coppie. Importanti restano gli sposi poiché, in Italia, una coppia su due sceglie la crociera come soluzione ideale per la propria luna di miele (EBNT,2010).

Rispetto ad altre modalità di vacanza, le crociere godono nel collettivo comune di una buona reputazione e assumono un elevato "valore d'uso", in relazione alla pluralità di bisogni che tale tipo di vacanza è in grado di soddisfare. In tale contesto, gli operatori crocieristici tendono a rispondere alle composite esigenze della domanda offrendo servizi atti a soddisfare una domanda in continua evoluzione.

Inoltre, grazie ad alcune indagini qualitative si è potuto analizzare la caratteristica socio-demografica della domanda. I crocieristi sono per la maggior parte "*first time*", preferiscono una vacanza breve (circa una settimana) e hanno un'età media di circa cinquant'anni (valore in diminuzione). La principale ragione che spinge i consumatori, americani ed europei principalmente, a scegliere una



crociera risiede nel fatto che viene percepita ancora come un prodotto nuovo che concentra molte persone in un unico luogo e favorisce la socializzazione. Di particolare importanza nella scelta di una crociera rientra il fatto che sia una vacanza itinerante che coinvolge più destinazioni; la comodità e l'organizzazione al punto che i servizi maggiormente richiesti sono la presenza di centri benessere e di escursioni di tipo storico/culturale, oltre alla presenza di una valida offerta gastronomica. Tra i fattori che incidono nella scelta della crociera si trovano: i servizi legati allo svago e il relax (shopping, fitness, intrattenimento); la qualità e personalizzazione, intendendo con ciò la qualità e varietà dei servizi offerti; le caratteristiche funzionali del prodotto, valutabili attraverso la "vita a bordo e fuori bordo", il rapporto qualità/prezzo; la socializzazione, facilitata da un ambiente non troppo formale (ENBT, 2010).

Per agire sulla fedeltà alla compagnia da parte dei *repeater*, alcuni *cruise operator* offrono consistenti agevolazioni a questi ultimi in termini di sconti sul prodotto, o di vantaggi attraverso la formula del Club (es. Yacht Club della MSC).

Il crocierista soddisfatto, oltre ad essere fedele, tende a compiere una funzione promozionale mediante il "passaparola", attirando così nuovi clienti, sia nel mondo reale che in quello virtuale, attraverso le recensioni.

La crociera rappresenta un prodotto ancora "giovane", caratterizzato da un tasso di penetrazione rispetto ad altre alternative turistiche nelle loro diverse accezioni ancora limitato. Infatti, solo una parte trascurabile della popolazione sceglie la crociera come vacanza. Ciò significa che i turisti, se fatti convergere sul prodotto crocieristico con mirate politiche di marketing, costituiscono una fonte considerevole di domanda in grado di alimentare cospicuamente il mercato crocieristico. È importante sottolineare che la penetrazione del prodotto crociera rispetto alla popolazione varia in relazione all'area di origine dei passeggeri, rivelando l'esistenza di mercati caratterizzati da diversi stadi di maturità .

In riferimento al modello del ciclo di vita di un prodotto/mercato, è possibile affermare che il mercato Nord Americano presenta un tasso di penetrazione rispetto alla popolazione residente conforme allo stadio di maturità della domanda. Il mercato Europeo, sebbene al suo interno sia contraddistinto da dinamiche e da tendenze disomogenee in relazione alla peculiarità delle diverse nazioni, si trova in una fase di sviluppo, mentre il "Resto del Mondo", caratterizzato da un tasso di penetrazione pressoché nullo, si profila come un mercato emergente.

Anche a livello di aree di destinazione delle crociere si riscontrano dinamiche di evoluzione diverse; per esempio, la destinazione dei Caraibi è caratterizzata da un tasso di crescita ormai maturo, mentre il Mediterraneo è attualmente interessato da un processo di intenso sviluppo dei traffici crocieristici. La ripartizione della domanda rispetto alle aree di destinazione (ovvero, dove la domanda predilige trascorrere la crociera) risente della contiguità dell'area rispetto a quella di origine del crocierista, dell'attrattiva dell'area e della stagionalità delle aree stesse. Con riferimento al problema della stagionalità, le compagnie crocieristiche offrono “*perennial itinerary*”, “*seasonal itinerary*” e “*repositioning itinerary*”, ovvero itinerari complementari tra quelli perenni e stagionali per mezzo dei quali la nave viene spostata da un'area, per esempio dei Caraibi al Mediterraneo con una crociera transatlantica. Il mercato geografico di destinazione più vasto è costituito dal Centro America e in particolare all'area caraibica e delle Bahamas. Grazie alla contiguità con il mercato del Nord America, all'attrattiva dei mari e, soprattutto, alla quasi totale assenza di stagionalità, questo mercato raccoglie crocieristi da tutto il mondo e in modo continuativo, configurandosi come un'area in cui si creano “*perennial itinerary*”.

L'area del Mediterraneo costituisce la seconda area di destinazione crocieristica. Essa incontra le preferenze del crocierista europeo (il secondo mercato di origine) innanzitutto per questioni di prossimità. Il Mediterraneo è inoltre un'area a elevata vocazione crocieristica proprio per le sue caratteristiche: è un'area unica al mondo, su cui si affacciano tre continenti in cui si sono sviluppate civiltà antichissime che hanno lasciato segni architettonici, pittorici e artistici (Penco, 2012). Particolarmente importanti, per le crociere nel Mediterraneo, diventano le escursioni a terra, a cui viene data il massimo valore per la composizione del pacchetto crociera; diversi sono i connotati del prodotto crocieristico (e della domanda) “Mediterraneo” rispetto a quello “Caraibi”, in cui la soddisfazione del cliente è legata non solo e non tanto alla bellezza naturale dei luoghi, ma soprattutto alla qualità dell'allestimento della nave e dei servizi offerti a bordo. Nell'area caraibica sono fortemente richieste due tipologie di crociere: la crociera “*gambling*” per gli appassionati del gioco d'azzardo e quella “*sun&beach*”.

#### *Destination Market*

Gli operatori del settore a fronte delle aspettative positive sull'andamento della

domanda, hanno intensificato l'offerta di servizi crocieristici; essi investono in nuove navi, di dimensione crescente, concepite secondo una logica di massimo comfort, incrementando quindi non solo la propria capacità di offerta, ma anche il livello qualitativo della vita di bordo (con piscine, spa, ristoranti tematici, boutique, casinò, etc.), nell'ottica di vendere maggiori servizi sulla nave.

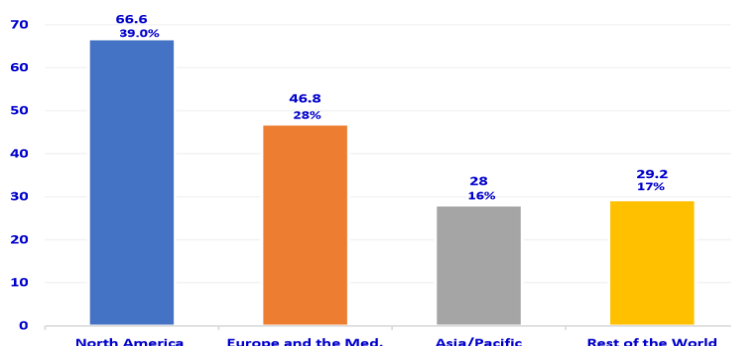
L'offerta crocieristica è generalmente misurata secondo la modalità classica di conteggio dei posti letto disponibili a bordo di una nave, con il sistema dei *lower berth* (ECC, 2012/2013). L'offerta predisposta dalle compagnie è cresciuta a tassi altrettanto sostenuti negli anni (CLIA, 2013; Penco, 2008; Dowling, 2006; Pesley, 2000). I tassi d'occupazione delle navi oggi sono prossimi al 100%, costituendo di fatto un'informazione esplicativa anche dei volumi di domanda (Rodrigue e Notteboom, 2013). Secondo i dati riportati dalla CLIA, nel decennio 2007-2017, l'offerta è pressoché raddoppiata, passando da 89,707 letti bassi schierati nel 2007 ai 170,6 del 2017.

Potrebbe essere interessante, inoltre, analizzare la distribuzione globale della capacità ricettiva (registrata nel 2017). Complessivamente, la capacità ricettiva nel mercato crocieristico ha superato il 4,3% sei 170,6 milioni di posti letto a livello mondiale (CLIA, 2018).

Come mostrato nella **Fig.5**, il Nord America rappresenta circa il 39% della capacità ricettiva globale, posizionandosi al primo posto con 66,6 milioni di posti letto, registrando così un incremento del 7,8% rispetto agli anni precedenti. A seguire si trova l'Europa (incluso il Mediterraneo) con il 27% di quota di mercato, registrando circa 46,8 milioni di posti letto. Questo, però, rappresenta un decremento del 5,8% rispetto agli anni precedenti, anche se secondo delle prime stime indicano che l'impiego nel Mediterraneo aumenterà entro il 2020. La regione Asia/Pacifico, entrata da poco nel mercato, registra 28 milioni di posti letto, superiore al 12% rispetto agli altri anni e rappresenta, ad oggi, il 16% della capacità produttiva mondiale. Il "Resto del Mondo" (incluso il Sud America) rappresenta il restante 17%, con 29,2 milioni di posti letto, incrementando la propria capacità ricettiva dell'8,1% nel 2017.

**Fig. 5 - Global Distribution of Passenger Bed Days – 2017**

Millions of bed days



Fonte: BREA, 2018

I Caraibi continuano ad occupare la prima posizione tra le aree crocieristiche per capacità schierata di posti letto; il Mediterraneo è l'area che più si contraddistingue per ritmo di crescita registrato negli ultimi anni. Tale risultato può essere spiegato con la progressiva consapevolezza, da parte dei *cruise operator*, della straordinaria posizione geografica di questo bacino che lo pone all'intersezione di tre continenti (Africa, Asia e Europa) garantendo in tal modo, una diversificazione dell'offerta culturale e naturale elevatissima.

La crescita del Mediterraneo, invece, è stata altresì agevolata dagli investimenti portuali, che si sono tradotti nella predisposizione di un numero significativo di terminal per le navi da crociera (Penco, 2000), anche mediante il coinvolgimento degli operatori crocieristici stessi.

#### *Alcune caratteristiche dell'offerta*

Il business crocieristico, sotto un profilo delle caratteristiche dell'offerta, è connotato da alcuni fattori specifici.

Sotto un profilo del trend evolutivo, l'offerta globale è destinata a crescere considerevolmente. Osservando l'andamento delle commesse ai cantieri navali, per la costruzione di nuovi impianti, nel prossimo futuro l'offerta crocieristica è, infatti, destinata a crescere ulteriormente sia dal punto di vista del numero di navi presenti sul mercato sia relativamente alla dimensione media delle stesse.

Gli ordinativi da parte delle compagnie crocieristiche sono prevalentemente ricevuti da cantieri europei, anche se tuttavia, analogamente ad altri comparti della

costruzione di navi, si è verificata una espansione della cantieristica navale asiatica (Giappone e Corea si sono affiancati alla Cina quali competitors nel business della costruzione di navi da crociera). Si attende così una maggiore concorrenza.

I costruttori navali europei, al fine di rendersi maggiormente competitivi, realizzano comportamenti volti ad adeguare il *design* alle esigenze delle compagnie crocieristiche e ad adottare processi produttivi capaci di soddisfare i requisiti di sicurezza e le nuove normative ambientali.

Il raggiungimento del vantaggio competitivo, si gioca sulla *leadership* di costo e quindi sulla possibilità di contenere i costi (e a cascata i prezzi) sfruttando economie di scala. Ed è per questo che le commesse pervenute ai cantieri navali da parte delle più grandi compagnie crocieristiche hanno come oggetto la costruzione di navi con una sempre maggiore portata e ricettività, nel tentativo di riproporre condizioni di offerta simili a quelle tipiche degli hotel di ampie dimensioni delle grandi catene alberghiere.

### *I gruppi crocieristici globali*

Le grandi *cruise company* operano mediante una struttura di gruppo. Esse si profilano come gruppi industriali focalizzati sulle attività crocieristiche e turistiche. Si tratta di imprese la cui holding è generalmente quotata sui grandi mercati internazionali.

*Carnival Corporation & Plc* è l'operatore leader di mercato ed è quotata su due mercati: New York Stock Exchange e London Stock Exchange. Carnival è l'unica compagnia che risulta inclusa nel S&P 500 Index in USA e nel FTSE 100 Index in UK. Le due compagnie Carnival quotate, operando sotto un medesimo soggetto economico e funzionano come un'unica impresa mediante un accordo contrattuale. Il gruppo possiede i seguenti brand, che le consentono di operare in tutto il mondo con marchi specifici: Carnival Cruise Lines, Holland America Line, PrincessCruises e Seabourn in Nord America; P&O Cruise e Cunerd in UK; AIDA Cruises in Germania; Costa Crociere in Italia e nel Sud dell'Europa; Iberocruceros in Spagna; P&O Cruises in Australia. Tali marchi, oltre ad essere dedicati alle specificità dei Paesi Mercati, corrispondono spesso a segmenti diversi.

L'impresa possiede anche due brand di tour operator: Holland America Princess Alaska Tours in Alaska e Canadian Yukon.

Carnival Corporation è la *ultimate parent company* di un insieme di società,

corrispondenti ai brand crocieristici e ad attività correlate. Tali società, a loro volta, controllano altre attività. Le principali società controllate dalla Ultimate Parent Company Carnival Corporation Ltd, che ha sede a Miami, sono prevalentemente localizzate in USA e nell'area dei Caraibi e Antille, che costituisce l'area di primaria e più antica operatività della società; l'espansione internazionale ha poi condotto a creare/acquisire società in UE e in Australia. Carnival, inoltre, è un gruppo diversificato e possiede numerose *subsidiary* di servizi (prevalentemente di natura turistica), soprattutto in USA.

Il secondo gruppo è costituito dalla *Royal Caribbean Cruises Ltd*. Essa possiede i seguenti brand: Royal Caribbean Cruise International, Celebrity Cruises, Pullmantur, Azamara Club Cruises e CDF Croisières de France, TUI Cruises (per il 50% con la TUI). Royal Caribbean Cruise, fondata nel 1968, ha sede a Miami; si è sempre caratterizzata per navi di grandissima dimensione e assai innovative, con *facility* molto particolari quali ad esempio, la vasca per fare surf, la parete per l'arrampicata, la pista di pattinaggio. Mentre le navi e le crociere RCCL appartengono al segmento *contemporary*, quelle di Azamara e Celebrity si collocano su un segmento più elevato (*Premium*). La RCCL possiede una flotta complessiva di 42 navi; una in fase di costruzione (mega nave che avrà una capacità superiore ai 4.000 *lower berth* ciascuna). Opera in tutto il mondo. Diversamente dalla Carnival, che appunto possiede brand specializzati per area di origine e di destinazione (si pensi a Costa per il Mediterraneo e per l'Europa del Sud), la sua strategia di approccio ai mercati appare diversa. Il brand Royal infatti è globale e opera in tutti i mercati, così come i brand Azamara e Celebrity.

La *Genting Hong Kong*, conosciuto come *Star Cruises Limited*, è il terzo gruppo crocieristico al mondo. Nel settore crocieristico opera con il marchio Star Cruises e con il marchio *Norwegian Cruises Lines* (NCL). La Genting è quotata alla borsa di Hong Kong e Singapore Exchange. Il marchio Star Cruises domina il mercato geografico dell'area Asia-Pacifico. La Star Cruises scala regolarmente i porti asiatici di Singapore, Port Klang, Hong Kong, Taipei, Bangkok e Phuket (Tailandia); recenti sono gli scali a Kobe e Osaka. Star Cruises possiede la Norwegian Cruises Line che opera, invece, nel Nord Europa e in America.

La capogruppo possiede altre attività connesse al turismo, quali per esempio la società Resort World Manila (RWM) che opera nei Resort di lusso, che tuttavia non sono funzionali al business crocieristico.

Infine c'è la MSC Crociere, una compagnia crocieristica a capitale interamente italiano con sede a Ginevra. È nata da una costola della Mediterranean Shipping Company s.a., società fondata da Gianluigi Aponte che opera nel trasporto di container. La società della MSC Crociere SA sono prevalentemente localizzate in UE, nonostante nel processo espansivo si stiano creando strutture di presidio sui mercati non europei. La crescita di MSC è stata molto rapida, soprattutto nell'ultimo decennio e il suo mercato *core* è costituito dal Mediterraneo. Fino al 2002, infatti, la MSC Crociere possedeva solo tre navi, relativamente piccole. Un enorme sviluppo e crescita della società si è avuto con il varo di MSC Fantasia, nave che poteva portare a bordo più di 4000 passeggeri. Da quel momento la MSC inaugura navi sempre più innovative e all'avanguardia, arrivando oggi ad avere una flotta complessiva di 16 navi; una in allestimento, il cui battesimo è previsto per il 2020; e altre due in fase di costruzione. Ultime aggiunte della flotta sono la MSC Bellissima, varata nel marzo del 2019 e la MSC Grandiosa, battezzata invece a novembre del 2019, entrambe a Southampton, costruite in Francia, la cui madrina è Sophia Loren.

Complessivamente MSC è un gruppo diversificato che opera in tante attività connesse allo shipping e recentemente, oltre all'attività crocieristica, ha acquisito il 50% della GNV, compagnia di navigazione italiana, creata nel 1992 da Aldo Grimaldi.

Le società finora analizzate, sono imprese di grandissime dimensioni e quotate nei principali mercati azionari. Esse presentano, a eccezione della MSC che è propriamente una *family business*, una struttura proprietaria composta da una pluralità di soggetti. La seguente tabella (**Tab.3**) mostra la struttura proprietaria delle imprese in oggetto.

**Tab.3 – la struttura proprietaria delle imprese crocieristiche**

Tipologia	Carnival			RCL			Genting		
	Azioni possedute	%	Valore di Mercato (USD in mm)	Azioni possedute	%	Valore di Mercato (USD in mm)	Azioni possedute	%	Valore di Mercato (USD in mm)
<b>Investitori Istituzionali</b>	419.769.264	54,13	14.116,8	115.097.673	52,52	3.694,6	109.831.516	1,41	373,4
<b>Corporations</b>	55.995.005	7,22	1.883,1	7.833.005	3,57	251,4	1.451.155.180	18,67	4.934,0
<b>Persone fisiche</b>	155.573.185	20,06	5.231,9	3.701.632	1,69	118,8	4.468.309.243	57,49	15.192,3
<b>Venture Capital/Private Equity (&gt;5%)</b>				35.254.767	16,09	1.131,7			
<b>Altro (flottante)</b>	144.183.994	18,59	4.848,9	57.281.923	26,14	1.838,8	1.743.194.933	22,43	5.926,9
<b>Totale</b>	775.521.448	100	26.080,8	219.169.000	100	7.035,3	7.772.490.872	100	26.426,6

Fonte: Lara Penco, su elaborazione dati S&P Capital IQ, 2012

La MSC Crociere s.a. non è inserita nella tabella poiché è una società controllata dalla Mediterranean Shipping Company s.a., impresa familiare che fa capo alla famiglia Aponte. La società, quindi, si identifica con la storia di una famiglia di armatori italiana che ha diversificato la propria attività in un business turistico-marittimo.



## **CAPITOLO II – INNOVAZIONI TECNOLOGICHE NEL SETTORE CROCIERISTICO**

Le innovazioni tecnologiche nel settore crocieristico si sviluppano in due direzioni: da un lato è possibile trovare le nuove tecnologie a bordo per migliorare l'esperienza vissuta dai clienti e renderla sempre più personalizzata; dall'altro, invece, le nuove tecnologie riguardano una maggiore sostenibilità.

In riferimento a quest'ultimo infatti, sempre più aziende del settore stanno investendo per una migliore tecnologia per conformarsi alla legislazione ambientale. Esempi di questo nel settore delle crociere sono evidenti soprattutto nelle navi di nuova commissione. L'introduzione di nuovi sistemi di propulsione elettronica offre un'elevata ridondanza, maggiore manovrabilità, risparmio di carburante e miglioramento della gestione delle emergenze. Inoltre, le turbine a gas, finora poco utilizzate, creano meno rumore e possono ridurre le emissioni di gas di scarico fino al 90%, ma hanno delle spese intrinseche elevate che fermano la loro diffusione.

Un altro esempio di investimento tecnologico include i dispositivi di pulizia dei gas di scarico: una nuova generazione di separatori acqua-olio e omogeneizzatori per ridurre le emissioni di ossido di azoto.

Le navi più recenti, che incorporano tecnologie in grado di soddisfare norme più severe in materia di inquinamento, hanno maggiori probabilità di essere in grado di rispettare la designazione di classe ecologica della Lloyds Register – Norme di tutela ambientale per il controllo dell'inquinamento operativo o le regole del PE – e beneficiano di eventuali riduzioni associate dei diritti di trasporto e di quote portuali.

La conferenza del *Seatrade Cruiser Global 2017* ha riunito, come ogni anno, i più importanti presidenti delle Società di crociera, i quali si sono confrontati sulle novità di un settore che, nonostante la crisi, è in costante espansione. Le opzioni progettuali emerse dalla conferenza si dividono tra navi medio-piccole di lusso e unità sempre più grandi decisamente orientate a soddisfare un mercato prevalentemente di massa.

In particolare, il lusso è strettamente collegato alla qualità della nave, ai servizi personalizzati, alla disponibilità di ampie e confortevoli cabine o suites. Altri aspetti legati al lusso sono relativi agli itinerari, esotici o tra i ghiacci con escursioni decisamente fuori dal comune in aree artiche o antartiche.

Le grandi *Cruise Ships* “massificate”, invece, sono delle vere e proprie città galleggianti congegnate come giganteschi *shopping centres* e molto spersonalizzate, progettate con l’obiettivo di massimizzare gli *on board revenue* offrendo grande varietà di negozi specializzati, grandi marche, ristoranti e locali etnici.

Durante la conferenza sono stati discussi anche i temi relativi alla Pollution nei suoi vari aspetti: ad esempio a livello globale si è parlato del controllo sulle CO<sub>2</sub>; mentre per la qualità del mare si è parlato dell’acquisizione della tecnologia “Zero” *Liquid Discharge*, con la quale si vuole raggiungere l’obiettivo di eliminare lo scarico di acque reflue non riutilizzabili, attraverso l’evaporizzazione o l’ebollizione delle stesse. Per quanto riguarda, invece, la pollution dell’aria che include, oltre lo zolfo, ossido d’azoto e polveri sottili, è un problema difficile per soddisfare le esigenze di aree sensibili. In questo quadro diventa fondamentale per le compagnie armatrici, progettare nuove navi che siano funzionali in un arco di vita trentennale.

### **2.1. Innovazioni Smart in crociera: la prima Smartship al mondo**

L’informatica e le comunicazioni bordo-terra sono argomenti tipici del *Technical & Operation*. Con le nuove tecnologie, infatti, viene resa possibile una gestione accentrata per il controllo dei consumi e aumentare la sicurezza, ricorrendo alla manutenzione preventiva. L’impianto richiede importanti modifiche sulla nave per cablaggi e spazi operativi e può essere utilizzato per la gestione alberghiera nonché per efficaci operazioni di marketing.

In ogni modo, oggi, chiunque viaggi è abituato a farlo col proprio cellulare. A tal proposito MSC Crociera, ha sviluppato un programma di innovazione digitale che permette agli ospiti delle navi di vivere un’esperienza ancora più personalizzata, esclusiva e rilassante, denominato *MSC for Me*.

Il debutto di tale programma si è avuto il 3 giugno 2017, a bordo della MSC Meraviglia, poi il sistema è stato portato anche sul resto della flotta, incluse le navi consegnate successivamente a essa, come ad esempio MSC Seaside, battezzata a novembre del 2018, sulla quale sono presenti 16.000 punti di connettività, 700 dedicati all’accesso digitale, 358 schermi informativi e interattivi, nonché 2.244 cabine dotate di tecnologia RFID/NFC.

Le navi sono sempre più simili a delle *Smart city*, con l’impiego di tecnologie come quelle offerte dei dispositivi indossabili. È la concretizzazione di un progetto avviato anni fa, reso possibile da un investimento pari a 20 milioni di euro e condotto

in *partnership* con realtà del calibro di Deloitte Digital, Hewlett Packard Enterprise, Samsung, Accenture, Kodak, Bell e Bosch ed altri principali esperti mondiali di digital, tecnologia e scienza comportamentale.

L'offerta di intrattenimento a bordo delle navi è talmente ricca che spesso i clienti hanno l'imbarazzo della scelta e la sensazione di perdersi alcune delle attività a cui si vorrebbe prendere parte. Col programma *MSC for Me*, secondo Leonardo Massa, Country Manager di MSC Crociere, si sono avuti dei miglioramenti ulteriore dell'esperienza in crociera sotto ogni aspetto, attraverso la tecnologia. Infatti, tale programma permette di avere una sorta di assistente personale che segnala ai clienti solo le cose di loro interesse, in base ai gusti da essi inseriti e alla loro posizione all'interno della nave. Si avrà così un grande risparmio di tempo per l'organizzazione delle attività: tempo che quindi può essere dedicato al godimento più completo della vacanza.

L'integrazione delle nuove tecnologie interessa ogni fase dello sviluppo, dalla concezione fino alla costruzione e all'entrata in servizio. Per offrire il tutto ai propri ospiti, il gruppo ha siglato partnership con alcune importanti realtà dell'ambito tecnologico portando a bordo delle navi alcune delle loro più recenti soluzioni tecnologiche, come sottolineato da Luca Pronzati, Chief Business Innovation Officer di MSC Crociere, il quale afferma che con questo programma, la società si è posta l'obiettivo di consentire agli ospiti di connettersi con la loro esperienza di vacanza ideale grazie a una tecnologia all'avanguardia progettata appositamente per soddisfare tutte le loro esigenze. I viaggiatori vanno così a soddisfare un bisogno di connettività in costante crescita, attraverso una serie di funzioni ed "esperienze digitali" accessibili anche attraverso l'utilizzo dello smartphone e del tablet, in ogni momento della vacanza.

Tali funzioni si dividono in:

- *Navigation*. Il "*digital way finder*" che aiuterà gli ospiti ad orientarsi sulla nave e informarsi su cosa accade a bordo, oltre a sapere in tempo reale, ad esempio, dove si trovano precisamente i propri figli.
- *Concierge*. Utile per prenotare in ogni momento e senza code, servizi a bordo, ristoranti, escursioni e molto altro ancora, in tempo reale e a qualsiasi ora del giorno e della notte.
- *Capture*. Una tecnologia immersiva per scoprire in anteprima le escursioni attraverso la realtà virtuale e una galleria di schermi per

proiettare il diario di viaggio di ogni singolo ospite, da poter condividere in tempo reale.

- *Organiser*. Uno strumento di pianificazione per gli ospiti per effettuare il check-in con il proprio dispositivo mobile, prenotare escursioni, posti a sedere per spettacoli, oppure il miglior tavolo al ristorante prima di imbarcarsi o direttamente a bordo.
- *TailorMade*. Un consulente personale digitale in grado di fornire consigli di viaggio su misura in base alle preferenze degli ospiti

Il riconoscimento facciale intelligente consentirà, inoltre, al personale di bordo di prendersi cura degli ospiti in maniera altamente personalizzata, mentre i bracciali interattivi (per adulti e bambini) conatterranno gli ospiti ai servizi della nave fornendo consigli e informazioni geolocalizzate attraverso 3.050 trasmettitori Bluetooth.

Le caratteristiche Smart offerte da *MSC for Me* sono oltre 130, tra le quali anche un'applicazione che aiuterà gli ospiti (5 milioni previsti ogni anno entro il 2026) a personalizzare il proprio viaggio, ad esempio offrendo la prenotazione di escursioni e ristoranti, o di attività da svolgere durante le pause ed altro ancora, in qualsiasi momento: prima dell'imbarco così come durante una pausa relax sul ponte piscine.

L'intero processo di sviluppo è stato supervisionato da Pierfrancesco Vago, Executive Chairman del gruppo, il quale afferma che sin dall'inizio l'innovazione è stata al centro dello sviluppo di MSC Crociere. Infatti, ogni volta che viene presentato al mercato una nuova classe di navi, viene sviluppato anche un nuovo prototipo per rispondere al meglio alle nuove esigenze degli ospiti.

L'innovazione tecnologica messa a servizio degli ospiti con l'obiettivo di soddisfare al meglio le loro esigenze, è stata adoperata per la prima volta al mondo proprio sulle navi MSC Crociera, rendendo così la società ancor di più una delle più importanti tra i leader del mercato.

## **2.2. La Sostenibilità nel turismo**

Dall'inizio degli anni '70, lo sviluppo sostenibile è diventato un dei concetti fondamentali per tutte le economie che intendono sviluppare il proprio business nel tempo. Ancor di più, nel settore del turismo, il tema della sostenibilità assume un ruolo di particolare importanza.

Il turismo può essere definito come “l’insieme dei fenomeni che sono causati dal movimento temporaneo e volontario di singoli individui o di gruppi verso luoghi che non siano la loro abituale residenza, ai fini di ricreazione e/o arricchimento culturale”. Esso è un fenomeno complesso e ambivalente, perché se da un lato può causare il degrado ambientale e perdita delle identità locali, dall’altro può contribuire ad ottenere una serie di effetti positivi.

Il turismo, però, per sua natura è un’industria fortemente dipendente dalle risorse, soprattutto ambientali. Alcuni analisti, infatti, sostengono che nella pratica il turismo sostenibile sia irraggiungibile vista la capacità propria dell’industria di inquinare e consumare tali risorse.

Turismo e ambiente, infatti, sono due fattori che si influenzano a vicenda, secondo una dinamica collegata ad aspetti di natura sociale, storica e culturale. L’ambiente costituisce, quindi, un elemento fondamentale dell’offerta turistica ed è proprio per questo motivo che l’industria del settore è sempre più interessata a preservarne e garantirne un’elevata qualità.

Inoltre, secondo diversi studiosi, il turismo contiene il seme della sua distruzione: “*Il turismo può uccidere il turismo*” (Glassoni, 1995), poiché esso tende a distruggere l’attrazione ambientale, sociale e culturale, che forma oggetto della motivazione che ha spinto i visitatori a recarsi in una determinata destinazione.

Cresce così sempre di più la consapevolezza della necessità di ricercare forme di turismo diverse e sostitutive che non distruggono gli ecosistemi naturali e le identità locali. Un turismo di questo tipo deve essere basato sul criterio della sostenibilità, e cioè significa che deve essere ecologicamente sostenibile nel lungo periodo, economicamente conveniente, ed infine, eticamente e socialmente equo nei confronti delle comunità locali. In teoria, quindi, il turismo dovrebbe abbracciare i principi della sostenibilità, tenendo conto della capacità di carico dell’ambiente, della responsabilità sociale e dell’integrazione del turismo con i bisogni della popolazione locale. Il turismo sostenibile opera all’interno delle capacità naturali per la rigenerazione e la produttività futura delle risorse naturali, sociali e culturali; riconosce il contributo che le persone e le comunità, i costumi e gli stili di vita passati e presenti, apportano all’esperienza turistica; accetta che le persone debbano avere una quota equa e dei benefici economici del turismo; ed è guidato dai desideri di tutte le parti interessate, in particolare le persone locali e le comunità nelle aree di accoglienza.

Secondo l'*Organizzazione Mondiale del Turismo* (OMT), i principi fondamentali del turismo sostenibile per le imprese del settore sono tre: *azioni ecosostenibili* come la minimizzazione dell'uso della plastica e l'utilizzo di energie rinnovabili; *protezione del patrimonio* culturale e naturale; *supporto delle comunità locali* attraverso l'acquisto di prodotti locali, assunzioni e l'impiego in opere di beneficenza.

La definizione di sostenibilità associata alle attività turistiche si rifà a quella data dalla *World Commission on Environmental and Development* (WCED) nel Rapporto Brundtland del 1987 che è stata ribadita a Rio de Janeiro nel 1992 durante il Summit Mondiale su Ambiente e Sviluppo promosso dalle Nazioni Unite, secondo cui: «le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterando l'ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche» (WCED, 1987).

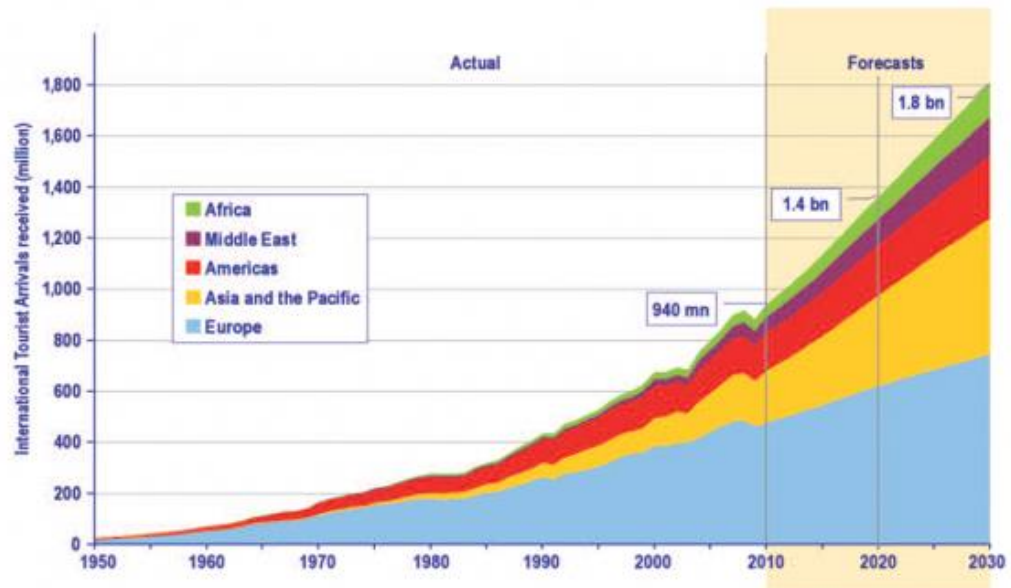
Sono concetti sempre in continua evoluzione e sempre più importanti. Al momento, infatti, il turismo sostenibile è in forte crescita, ma ancora chiuso in un mercato di nicchia. Il sito *booking.com* ha condotto due importanti sondaggi nel 2016 che descrivevano bene la situazione: dal primo sondaggio si è avuto che su 10.000 viaggiatori, il 42% dei soggetti si considerano “viaggiatori sostenibili”, ma il 65% ha dichiarato che non sono mai stati, o non sanno di essere stati, in una struttura ecosostenibile; il secondo sondaggio, invece, ha riguardato 5700 strutture di cui solo il 25% ha dichiarato di portare avanti iniziative di turismo sostenibile.

In tema di sostenibilità c'è ancora tanto da fare, anche se in passato è già stato fatto qualcosa. Negli anni '60 e '70, l'ecologia e l'attenzione verso le comunità locali erano interesse di pochi ed erano considerate per lo più attività da hippy, oggi, invece, si ha molto più interesse e familiarità con questi concetti che stanno entrando sempre di più nella vita quotidiana di tutti. Anche l'offerta sta migliorando da questo punto di vista: dai tour operator, alle strutture ricettive fino alle super-inquinanti linee aeree e di crociera, nelle quali c'è un concreto tentativo di diminuire le emissioni di CO<sub>2</sub> legate al turismo.

Il turismo sostenibile (o anche Turismo ECO-sostenibile) è fondamentale per il pianeta e per il suo futuro, che porta con sé dei vantaggi non solo ambientali e sociali, ma anche economici. Secondo alcuni dati dell'UE, il turismo, con il 13,2% del Pil e il 14,9% dell'occupazione, è la terza attività economica in Europa. Inoltre,

ogni anno un miliardo di persone viaggiano nel mondo, quasi una persona su sei, e questo numero è in costante crescita. Le previsioni, come mostrato nella **Fig.6**, dicono infatti che i turisti saranno circa 1 miliardo e 800 mila nel 2030, raddoppiando i numeri degli anni precedenti.

**Fig. 6 – UNWTO Tourism Towards 2030: Actual Trend and Forecast 1950-2030**



Fonte: UNWTO, 2016

*“Green is no longer just a trend. It’s a way of life”*. (Fran Brasseur, Executive Director, Hotel Sales and Marketing, Association International (HSMAI) Foundation, 2016) .

La sostenibilità, quindi, non è più considerata una moda, ma uno stile di vita. Cresce, infatti, la consapevolezza verso i problemi ambientali e climatici, e la conoscenza di quanto ciascuna persona possa contribuire alla risoluzione di problemi globali modificando il proprio stile di vita.

Cresce anche il numero di persone che sceglie di mangiare vegetariano, di utilizzare mezzi di trasporto sostenibili, o di acquistare in modo consapevole.

Una ricerca di qualche anno fa dice che due terzi (66%) dei consumatori di tutto il mondo preferisce acquistare prodotti e servizi da aziende responsabili e che il 46% sono disposti a pagare un extra per i prodotti e servizi da aziende socialmente responsabili (Nielsen Wire, 2012).

Anche in Italia questo fenomeno si è sviluppato rapidamente. Nel 2016, secondo i dati dell'*Osservatorio SANA-ICE* sull'aumento degli acquisti biologici in Italia, ben 7 famiglie italiane su 10 hanno preferito i prodotti biologici almeno una volta nel corso dell'anno.

Tale fenomeno comportamentale degli acquisti si rispecchia anche nei turisti. Infatti, chi viaggia è sempre più consapevole dei problemi ambientali e cerca di fare la sua parte scegliendo un tipo di soggiorno "rispettoso" dell'ambiente. Secondo un sondaggio di qualche anno fa di Travelzoo, più del 90% dei viaggiatori statunitensi intervistati preferisce un albergo rispettoso dell'ambiente, a parità di prezzo e di servizi rispetto ad uno non sostenibile.

Inoltre, secondo un rapporto del *Chartered Management Institute* (CMI), il *Green Traveler Study Report*, i consumatori "eco-consapevoli" viaggiano più frequentemente rispetto ai consumatori medi. Inoltre, tali viaggiatori, sono disposti anche a spendere di più per ridurre la loro "impronta ecologica" durante i viaggi, definita come "l'area di terreno produttivo necessaria per soddisfare le esigenze di consumo di risorse ed assimilazione dei rifiuti di una data popolazione, ovunque esso sia situato".

Un'altra indagine dell'*Organizzazione Mondiale del Turismo* (UNWTO) dice che una percentuale compresa tra il 10% e il 15% dei viaggiatori è alla ricerca dell'insolito e unico. La crescita di questi nuovi turisti è maggiore rispetto ai segmenti tradizionali. Questi nuovi turisti sono descritti, in genere, come persone molto colte, mature, benestanti, "ambientalmente consapevoli" e sensibili al sociale e tradizioni culturali, sistemi e costumi delle destinazioni che visitano.

Data la forte crescita della domanda di turismo sostenibile, numerose attività turistiche stanno mettendo in atto buone pratiche ambientali e sociali, scegliendo certificazioni o marchi ecologici.

Investire nella sostenibilità non è solo necessario per la salvaguardia delle destinazioni, ma anche vantaggioso rispetto al concorrenza. Fare scelte eco-sostenibili nella ricettività turistica è utile, per almeno tre motivi:

1. Si crea un *valore aggiunto* per gli ospiti, sempre più interessati al tema e quindi attratti da esso.
2. Si *riducono* i costi e i consumi (energia, acqua, e sprechi in generale), e le emissioni di CO<sub>2</sub>.



3. L'attenzione per l'ambiente è contagiosa e consente di fare network tra le imprese. È un'energia positiva capace di innovare l'intero business.

Spingere i turisti a fare una scelta eco-sostenibile per i propri viaggi da, agli stessi, non solo la possibilità di vivere un'esperienza diversa ma anche di cambiare il loro stile di vita e le loro abitudini.

Un altro elemento fondamentale da tenere in considerazione per un turismo sostenibile è la “*capacità di carico*” delle destinazioni, che può essere definita come “il massimo numero di persone che possono visitare una destinazione turistica, nello stesso periodo, senza causare una distruzione dell'ambiente fisico, economico e socioculturale e un'inaccettabile riduzione della qualità dell'esperienza del visitatore”. Tale concetto può assumere connotati differenti a seconda del contesto considerato, poiché per esempio l'intensità d'uso e la soddisfazione del visitatore variano notevolmente in una riserva naturale, rispetto ad una zona fortemente urbanizzata.

La definizione dell'*Organizzazione Mondiale del Turismo* pone in evidenza le tre componenti fondamentali della capacità di carico turistica, ovvero:

- *Capacità di carico fisico-ecologica*, che riguarda la disponibilità delle risorse naturali presenti nella destinazione in relazione alla fruizione antropica, riferendosi alla capacità dei sistemi naturali di assorbire un certo impatto senza causare la perdita delle proprie caratteristiche essenziali o delle funzioni ecologiche. Essa definisce, quindi, il limite fisico, che corrisponde al livello oltre il quale la risorsa risulta degradata in modo irreversibile, o recuperabile solo a fronte di costi tanto elevati da poter essere considerati infiniti. I livelli di capacità per la componente fisico-ecologica possono essere espressi in termini di: *livello accettabile di congestione* o di densità in aree chiave come parchi e musei; *massima perdita accettabile* di risorse naturali (per esempio acqua o suolo) senza significativo degrado delle funzioni dell'ecosistema o della biodiversità o perdita di specie; *livello accettabile di inquinamento* di aria, acqua e rumore sulla base della tolleranza o della capacità di assimilazione degli ecosistemi locali (l'esistenza di standard può aiutare a determinare i livelli accettabili); *uso e congestione di strutture e servizi* di offerta di acqua ed energia elettrica; *adeguata disponibilità di altre strutture e servizi* comunitari, per esempio relativi alla salute pubblica.

- *Capacità di carico socioculturale*, che definisce il limite sociale, oltre il quale le funzioni sociali e/o economiche dell'area risultano danneggiate e/o ostacolate (i costi sociali percepiti dai residenti superano i benefici), con conseguente degrado nella qualità della vita della popolazione ospitante. I livelli di capacità per la componente socioculturale possono essere espressi in termini di: *numero di turisti e tipi di attività ricreativa turistica* che possono essere assorbiti senza influire sull'identità, lo stile di vita, i modelli sociali e le attività svolte dalle comunità ospitanti; *livello e tipo di turismo* che non altera significativamente la cultura locale in modo diretto o indiretto in termini di costumi e tradizioni; *livello di turismo favorevole* che la popolazione locale considera accettabile; *livello di turismo* (numero di visitatori e compatibilità dei tipi di attività) in un'area senza un declino inaccettabile dell'esperienza dei visitatori.
- *Capacità di carico politico-economica*, la quale si riferisce all'impatto del turismo sulle strutture economiche locali, inclusa la competizione con altri settori. Rappresenta l'abilità ad assorbire le varie funzioni turistiche senza compromettere le attività locali. Essa definisce il limite economico, che corrisponde al livello oltre il quale la qualità della vita si riduce drasticamente al punto da determinare una contrazione della domanda. I livelli di capacità per la componente politico-economica possono essere espresse in termini di: *livello di specializzazione nel turismo*; *perdita del lavoro umano* in altri settori dovuta all'attrattiva del turismo; *distribuzione del reddito* a livello locale proveniente dal turismo; *livello di impiego del turismo* in relazione alle risorse umane locali.

La capacità di carico dunque, non è un unico numero ma un vettore di indici, determinato in funzione della tipologia di territorio analizzato, degli obiettivi di management, della resilienza dei sistemi e dei tipi di attività presenti.

Essa inoltre non è necessariamente fissata nel tempo, ma può essere alterata da azioni di management, come la fornitura di strutture ricreative, e da cambiamenti ambientali più ampi, quali le conseguenze derivanti dai cambiamenti climatici o un cambiamento nelle attitudini sociali.

La massima capacità di carico di una destinazione turistica è poi definita dal vincolo più stringente, ovvero quello che per primo si attiva tra quello sociale, economico e fisico.

Per procedere con successo alla realizzazione di turismo sostenibile è indispensabile introdurre strategie basate su prodotti e processi per minimizzare l'impatto ambientale, sociale e culturale. Le imprese, inoltre, dovranno perseguire un cambiamento radicale nella percezione dell'ambiente: da una visione di costo si deve passare ad una visione che lo configura come un fattore strategico che consente di raggiungere il vantaggio competitivo.

### **2.3. Sostenibilità e crociere**

Nel più generico turismo *leisure*, il turismo crocieristico rappresenta il segmento che cresce più rapidamente. La sua crescita però è preoccupante per l'impatto del turismo crocieristico sui livelli costieri e marini, sulle economie locali e sulla natura socioculturale delle comunità portuali. Essi rappresentano tre elementi chiave delle analisi mirati al turismo responsabile e formano una base critica da cui prendere in considerazione le strategie per garantire lo sviluppo sostenibile del turismo di crociera.

Infatti, com'è possibile parlare di turismo sostenibile, così è possibile parlare anche di *turismo crocieristico sostenibile*.

L'industria del turismo presenta delle ripercussioni sia sul piano economico, sociale che ambientale delle mete visitate, ed essendo l'industria crocieristica strettamente correlata al business del turismo, è necessario approcciare un metodo più *Green*, che sia in grado di trasmettere competitività al sistema produttivo, attraverso la riqualificazione dell'offerta, secondo una gestione integrata del territorio che consenta di salvaguardare l'ambiente.

Per fare ciò, occorre prima andare a valutare quali sono gli effetti, o meglio gli impatti, che le crociere hanno sul territorio, in modo tale da poter capire quali devono essere gli obiettivi di sostenibilità.

#### *2.3.1. Gli impatti economici*

Come già detto del primo capitolo, il turismo crocieristico esercita significativi impatti economici sui territori coinvolti dai passeggeri che sbarcano dalle navi e normalmente l'attenzione viene posta, perlopiù, sul numero di arrivi, delle presenze, dei visitatori e dei passeggeri.

Al fine di poter comprendere qual è il reale contributo dell'industria crocieristica su un determinato territorio è necessario andare a valutare il suo impatto economico

e il livello occupazionale che essa stessa genera sul territorio interessato; chiaramente, l'impatto economico che l'attività crocieristica può avere su un determinato territorio dipende anche dalla dimensione della città interessata.

In generale la crocieristica influenza il sistema locale attraverso la domanda di beni e di servizi nei confronti delle imprese localizzate nel porto o nell'immediato retroterra portuale provocando un forte impatto reddituale. L'influenza del settore crocieristico può comportare effetti economici che possono essere: diretti, indiretti o indotti. Sulla base del modello di Dwyer e Forsyth (1988) si considerano *effetti economici diretti* quelli che hanno un riflesso immediato sull'economia del luogo di destinazione e possono essere distinti in tre diverse voci:

- spesa effettuata dai crocieristi, prima o dopo la crociera, durante la fase di sbarco o imbarco, oppure durante la sosta delle navi in transito;
- la spesa effettuata dagli equipaggi della nave quando scendono a terra;
- la spesa che effettua direttamente la compagnia di navigazione per l'acquisto di beni e servizi direttamente necessari per la realizzazione dell'offerta turistica.

La spesa che i crocieristi effettuano nel retroterra portuale rappresenta un'importante componente della spesa locale della crociera, ma è necessario tenere ben separate le voci di spesa effettuate dai turisti che si imbarcano o sbarcano rispetto a quelli che, invece, sono solo in transito.

Molti possono essere i fattori che differenziano questi due tipi di crocieristi (quelli che imbarcano/sbarcano rispetto a quelli di transito), ma sicuramente il fattore più rilevante riguarda il fatto che i crocieristi che si imbarcano o che sbarcano in un porto trascorrono, mediamente, un periodo più lungo nella città e una percentuale significativa di passeggeri vi rimane almeno una notte prima o dopo la crociera.

Quindi, rispetto ai *port of call*, gli *homeport* presentano una spesa media del crocierista superiore. Infatti, ciò che normalmente viene acquistato dai passeggeri sono gadget e souvenirs, servizi di ristorazione, tour per la città, attività ricreative, shopping e trasporti.

Altro elemento che deve essere considerato di elevata importanza, tra gli effetti economici, è costituito dalla spesa sostenuta dai membri degli equipaggi che scendono a terra. Per quanto riguarda i beni e i servizi che vengono acquistati dai membri degli equipaggi si può sostanzialmente affermare che essi siano per la maggior parte simili a quelli acquistati dai crocieristi: si rilevano spese in bar e

ristoranti della città, spese in souvenirs tipici del luogo o ancora spese per acquisti nei negozi delle città. Nonostante vi siano delle somiglianze tra la domanda dei crocieristi e quella dell'equipaggio, la domanda di questi ultimi soggetti presenta delle caratteristiche e delle esigenze diverse rispetto a quella espressa dai primi, in particolare essi richiedono: servizi di comunicazione (a bordo della nave i servizi telefonici e i servizi internet hanno prezzi proibitivi); servizi bancari (l'equipaggio considerato straniero rispetto all'area geografica in cui sta prestando servizio riceve lo stipendio direttamente a bordo della nave e vi è perciò l'esigenza di accreditarlo, una volta sbarcato, sul conto corrente); infine, essendo l'equipaggio composto da persone provenienti da ogni parte del mondo, questi soggetti potrebbero andare alla ricerca di ristoranti che possano riproporre cibi e alimenti provenienti dai loro paesi di origine.

Un'altra componente della domanda di beni e servizi formulata dal personale di equipaggio è collegata al turnover del personale a bordo; tale voce risulta essere rilevante in quanto spesso il personale che deve imbarcarsi o sbarcare è cittadino straniero e quindi genera una domanda di trasporto per raggiungere gli altri mezzi di trasporto connessi al porto. Inoltre, se non vi è coincidenza tra il giorno della partenza/arrivo e quello di sbarco/imbarco si può presentare la necessità di soggiornare una notte in albergo.

L'ultima voce che compone la spesa locale crocieristica è rappresentata dalle spese delle compagnie di navigazione. Le imprese crocieristiche per poter fornire il prodotto turistico, ovvero la crociera, quando fanno scalo in un porto, specie se si tratta di un *homeport* devono sostenere determinate spese. Queste spese generano, così, una domanda di beni e di servizi per le imprese del retroterra portuale e contribuiscono alla creazione di reddito e di occupazione locale.

**Tab.4 - Direct Cruise Sector Expenditures – Global and Regional Markets – 2017** (Billions of US\$)

Category	Global	Regional markets		
		North America	Europe (EU+3)	Rest of World
<b>Homeport Passengers</b>	\$9.49	\$4.20	\$	\$3.24
<b>Transit Passengers</b>	\$8.17	\$3.80	\$	\$2.02
<b>Passengers Total</b>	\$17.67	\$8.00	\$	\$5.26
<b>Crew</b>	\$1.35	\$0.75	\$	\$0.42
<b>Cruise Lines</b>	\$42.01	\$19.99	\$	\$5.25
<b>Total</b>	\$61.02	\$28.75	\$	\$10.93
<b>Percent Change from 2016</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.6%</b>	<b>3.2%</b>	<b>9.0%</b>

Fonte: BREA, 2018

**Tab. 5 - Global Passenger and Crew Spending by Category – 2017** (Billions of US\$)

Categories	Total	Homeport Passengers	Transit Passengers	Crew
<b>Visit Days (Millions)</b>	<b>136.92</b>	<b>26.75</b>	<b>84.61</b>	<b>25.56</b>
<b>Accommodations</b>	\$1,901	\$1,895	\$2.4	\$2.9
<b>Travel to Homeport</b>	\$4,775	\$4,775	\$0	\$0
<b>Food &amp; Beverages</b>	\$2,344	\$813	\$1,120	\$411
<b>Tours &amp; Local Transit</b>	\$4,392	\$914	\$3,252	\$227
<b>Retail &amp; Other</b>	\$5,608	\$1,098	\$3,800	\$711
<b>Total</b>	<b>\$19,019</b>	<b>\$9,494</b>	<b>\$8,174</b>	<b>\$1,351</b>
<b>Average Spend per Visit</b>	<b>\$138.96</b>	<b>\$354.97</b>	<b>\$96.54</b>	<b>\$53.08</b>
<b>Percent Change in Total Spending From 2016</b>	<b>7.0%</b>	<b>7.8%</b>	<b>7.9%</b>	<b>-3.2%</b>

Fonte: BREA, 2018

L'attracco in porto può comportare spese locali dovute principalmente a costi per la fornitura di beni e servizi sulla nave; costi per la fornitura di beni e servizi per

l'equipaggio e i passeggeri; oneri relativi alle tariffe portuali e ai servizi terminalistici; costo dei servizi tecnico-nautico.

Per quanto concerne, invece, gli effetti indiretti è possibile affermare che questi rappresentino uno dei principali impatti economici sul territorio. I benefici economici indiretti derivano principalmente dalla spesa addizionale effettuata dai fornitori delle imprese crocieristiche, ma non solo; infatti, le spese effettuate dai passeggeri, dall'equipaggio, ma anche dalle stesse compagnie di navigazione per l'acquisto di beni e servizi di consumo rappresentano elementi di particolare importanza.

Infatti, i contributi indiretti e indotti sono generati dalle spese delle imprese direttamente impattate e dei loro dipendenti. Di conseguenza, questi impatti si sono diffusi in tutto il mondo e le economie regionali. Gli impatti indiretti e indotti specifici sono determinati dalla struttura delle singole economie e, di conseguenza, possono variare in misura significativa da regione a regione.

Come mostrato nella **tabella 6**, in confronto con la **tabella 4**, i 61,0 miliardi di dollari in crociera diretta per il turismo hanno generato un ulteriore 72,9 miliardi di dollari in output indiretto e indotto. Si tratta di un aumento del 7,2% nel 2016, che ha generato 26,0 miliardi di dollari nel reddito dei dipendenti, salendo l'11,6% a partire dal 2016; un aumento medio dei posti di lavoro del 9% a partire dal 2016.

**Tab. 6 - Indirect and Induced Cruise Sector Economic Impact – Global and Regional Markets – 2017 (Billions of US\$)**

Category	Global	Region Markets		
		North America	Europe (EU+3)	Rest of World
<b>Output (\$ Billion)</b>	\$72.93	\$32.70	\$30.51	\$9.72
<b>Share of Global</b>		44.8%	41.8%	13.3%
<b>Income (\$ Billion)</b>	\$26.02	\$15.38	\$7.31	\$3.33
<b>Share of Global</b>		59.1%	28.1%	12.8%
<b>Employment</b>	578,116	294,528	208,381	75,207
<b>Share of Global</b>		51.0%	36.0%	13.0%
		Percent Change from 2016		
<b>Output (\$ Billion)</b>	7.2%	7.0%	3.6%	21.2%
<b>Income (\$ Billion)</b>	11.6%	8.5%	15.6%	18.3%
<b>Employment</b>	9.0%	8.2%	6.5%	19.8%

Fonte: BREA, 2018

Sebbene gli impatti economici positivi sembrano essere molteplici, soprattutto per gli *homeport*, è comunque possibile individuare alcuni effetti economici negativi causati dal business crocieristico ai *Port of call*.

Merita di essere messo in evidenza che alcune comunità locali di più ridotte dimensioni, soprattutto appartenenti all'area caraibica, non riconoscano gli effetti economici positivi legati all'attività crocieristica, in quanto esse sostengono che i turisti non si avventurano al di fuori del porto, ma che preferiscono godersi tutte le varie *facilities* e attività presenti a bordo della nave; inoltre, essendo molte “*Dream Island*” isole private delle compagnie di navigazione, si ha una riduzione dei benefici economici delle comunità, in quanto i turisti non sbarcano direttamente sul territorio locale, e di conseguenza, ciò non genera profitti al turismo locale, mentre le *cruise lines* ottengono tutti i guadagni. Sempre in relazione al fatto che le navi da crociera sono sempre più delle *floating city*, per i tour operators locali, il tempo a disposizione concesso dalla compagnie di navigazione a terra ai crocieristi è troppo breve e di conseguenza i turisti si sentono scoraggiati e non intraprendono visite al di fuori della nave.

Sicuramente, poi, in queste piccole isole caraibiche a beneficiare di tutti i vantaggi legati alle attività crocieristiche sono ancora una volta le compagnie crocieristiche: infatti, più del 50% delle attività che si svolgono a terra sono vendute direttamente a bordo della nave dalle stesse compagnie, mentre agli operatori turistici locali resta la possibilità di vendere attività *on shore* inferiore al 50%, se non addirittura del 25% rispetto a tutto il valore complessivo. Chi effettua attività turistiche a livello locale e vuole beneficiare della pubblicità e della vendita dei propri prodotti e/o servizi a bordo deve pagare una provvigione alle *cruise line*.

Nonostante questi elementi negativi, gli operatori locali preferiscono comunque non entrare in diretta competizione con le *cruise line* per paura di perdere anche solo quel piccolo ruolo che viene loro riconosciuto all'interno del business crocieristico, in quanto le compagnie crocieristiche esercitano una forte e continua presenza sulle destinazioni caraibiche.

In generale, quindi, a fronte di questi dati è possibile affermare che gli impatti economici creati dall'industria crocieristica rappresentino, il più delle volte, un'esternalità positiva per il territorio, in quanto non consentono solo lo sviluppo delle economie locali, ma anche di quelle nazionali, generando occupazione e opportunità di crescita.



### 2.3.2. *Gli impatti sociali e culturali*

La presenza dell'industria crocieristica sul territorio comporta gli stessi impatti positivi anche in tema di relazioni sociali.

Gli impatti socio-culturali del turismo crocieristico sono gli effetti che si riflettono sulle comunità locali, in modo diretto e/o indiretto, a causa delle relazioni che si vengono ad instaurare con i turisti. Le comunità locali spesso sono “l'anello debole” della catena delle interrelazioni che si sviluppano tra gli ospiti e i fornitori dei servizi; inoltre, gli effetti che si vengono a creare a causa della presenza dei turisti non sono mai facilmente individuabili e, allo stesso tempo, sono difficili da misurare, in quanto sono per la maggior parte effetti indiretti. Tali effetti si palesano solo nel momento in cui causano un cambiamento nei sistemi di valore, nelle relazioni tra i componenti delle famiglie, nei comportamenti individuali, nei livelli di sicurezza, nella morale, negli stili di vita collettivi, nell'espressione creativa, nelle cerimonie tradizionali e nell'organizzazione delle comunità.

Gli impatti socio-culturali sono considerati molto controversi e possono essere valutati sia in modo positivo che in modo negativo.

L'interazione tra i residenti di un determinato territorio e i crocieristi fa sì che si creino delle relazioni positive, in quanto ai primi viene data l'occasione di imparare nuove culture provenienti da paesi lontani, nuove prospettive di vita e si ottengono così nuovi posti di lavoro. Affinché questa relazione possa funzionare è necessario coinvolgere direttamente le comunità locali, perché una comunità coinvolta nel suo stesso sviluppo è disposta a sopportare meglio l'arrivo dei flussi di crocieristi e può così avere una possibilità maggiore di beneficiare degli effetti positivi del turismo.

Se da un lato, quindi, per molti l'arrivo dei crocieristi viene considerato come un evento positivo che trasmette una sorta di “vivacità” al porto e alla città, per molti altri viene percepito come un evento drammatico.

Infatti, l'arrivo contemporaneo di più navi da crociera medio-grandi in pochi giorni, se non ore, comporta inevitabilmente un sovraffollamento sia del porto che della città. A causa della folla la località è sottoposta ad una forte pressione, sia dal punto di vista ambientale che sociale e le abitudini e le *routine* degli abitanti vengono modificate: le strade, i ristoranti, i musei, le principali attrazioni e i mezzi di trasporto sono molto affollati, ma ancora si viene a generare un maggior inquinamento acustico e atmosferico dovuto all'incremento dei mezzi di trasporto e si verifica un aumento della produzione dei rifiuti. Tutti questi elementi

contribuiscono a creare una percezione negativa nei confronti dei turisti crocieristi, sia da parte dei residenti che dagli altri turisti, non crocieristi, che hanno a disposizione molto più tempo da spendere per visitare la città al meglio.

Strettamente collegato al sovraffollamento è anche il continuo cambiamento di umore dei residenti locali nei confronti dei turisti, che può passare da momenti di euforia, dove i visitatori sono ben accetti, a momenti di apatia o irritazione, se non addirittura di antagonismo e ciò è dovuto per lo più al comportamento ignorante dei turisti rispetto alle tradizioni locali.

Spesso, inoltre, le popolazioni più piccole rischiano, poi, di modificare, se non addirittura perdere, la loro identità e i loro valori: questo generalmente accade quando le comunità locali si sentono direttamente minacciati dalla presenza dei crocieristi e per tanto sentono l'esigenza di cambiare il loro sistema di valori e il loro comportamento. Tale ipotesi può essere generata da diverse situazioni.

La prima situazione che può portare a tale circostanza è la mercificazione delle tradizioni e dei rituali locali, i quali vengono reinterpretati al fine di soddisfare i gusti, le preferenze e le aspettative dei turisti.

La seconda, invece, strettamente connessa alla prima, prende in considerazione il fatto che sempre più residenti si stanno adattando al tipo di domanda espressa dai turisti che riguarda anche l'arte e le tradizioni.

La terza situazione, infine, riguarda la standardizzazione del paesaggio e dell'ambiente e ciò genera tensione, perché si corre il rischio di distruggere la territorialità di queste comunità. È importante infatti, che le popolazioni locali siano in grado di trasmettere i propri valori e le proprie tradizioni ai crocieristi, proprio come loro hanno la possibilità di imparare e conoscere nuove culture, per non dimenticare la propria identità culturale.

Tra i rischi che le popolazioni del luogo possono correre vi è anche quello di non saper più parlare la propria lingua, perché vi è la necessità di interagire con i turisti.

Per creare le basi di un turismo crocieristico sostenibile, che non danneggi l'immagine delle isole creando un'altra destinazione del turismo di massa, con un centro turistico omologato e commerciale è, allora, necessario da un lato educare i turisti al rispetto dei costumi e delle tradizioni locali promuovendo quello che viene definito "turismo culturale" al fine di salvaguardare l'*heritage* e dall'altro lato i governi locali devono essere in grado di incentivare le popolazioni a promuovere i

prodotti dell'artigianato e della tradizione locale. Gli usi e i costumi delle popolazioni autoctone devono, quindi, essere rispettate e non annullate

Tra gli impatti negativi deve essere considerato anche l'aumento della criminalità che risulta essere più elevata quando si ha lo sbarco dei turisti rispetto a quando le navi non sono in porto. Le ragioni dell'aumento del tasso di criminalità in presenza dei crocieristi sono molteplici: una è sicuramente data dal fatto che i turisti hanno a disposizione una maggiore quantità di soldi e un maggior numero di oggetti di valore, come ad esempio orologi, videocamere, fotocamere, che possono attirare l'attenzione rendendoli delle "potenziali vittime" di furto; un'altra possibile causa deriva dalla circostanza che i turisti incuriositi dalla città si possono avventurare in locali che si trovano in zone non considerate sicure per i visitatori.

Tutti questi effetti negativi riguardano perlopiù le piccole isole, in quanto tale situazione non si verifica in porti di grandi dimensioni dove il numero dei visitatori crocieristi è inferiore se paragonato a quello degli altri turisti non crocieristi o dei residenti.

Un impatto sociale negativo che prescinde dall'ubicazione e dalla grandezza del porto, e che merita di essere sottolineato, riguarda lo sfruttamento del lavoro. Uno dei principali vantaggi delle compagnie crocieristiche che battono una bandiera di convenienza (*Flag of Conveniences*) riguarda il fatto che hanno, in questo modo, la possibilità di non dover pagare un salario minimo, cosa che, invece, accadrebbe se dovessero rispettare le leggi dei Paesi in cui hanno effettivamente la sede legale; seppur siano stati diversi i tentativi di portare la questione dinanzi al Congresso U.S.A. e i lavoratori siano ben rappresentati dai sindacati internazionali (*International Transport Worker's Federation - ITWF*), le compagnie crocieristiche riescono comunque ad ottenere ciò che vogliono.

Infine, è possibile individuare, grazie alle statistiche, una netta differenza di quelle che sono le mansioni affidate ai lavoratori in base alla loro nazionalità: se, infatti, ai lavoratori nord americani ed europei vengono affidate mansioni di livello medio-alto, ai lavoratori provenienti dal Sud Est Asiatico, dall'area caraibica, dal Sud America e dall'Est Europa vengono affidate mansioni di livello medio-basso.

In riguardo a ciò, nel 2000, fu fatta una ricerca che riguardava proprio i diversi lavori affidati in base alle nazionalità dalla Carnival.

**Tab. 7 – Nazionalità e forza lavoro sulle navi della Carnival (2000)**

<b>Nazionalità lavoratori paesi in via di sviluppo</b>	<b>Mansione</b>
Perù, Uruguay, Filippine, Romania, Cile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, India, Nicaragua	Sala macchine
Asia, Est Europa, Caraibi e America Centrale	Bar
Asia Caraibi, America Centrale, Trinidad e Colombia	Hotel Stewards
Asia, Caraibi, America Centrale e Perù	Gallery Stewards
Asia ,Caraibi, America Centrale e Croazia	Cabin Stewards
Cina	Lavanderia
<b>Nazionalità lavoratori paesi industrializzati</b>	
Italiani	Master, ufficiali di marina e ingegneri
Americani	Hotel manager, direttori di crociera, supervisor dei casinò e dello staff, dottori ed infermieri, intrattenitori e musicisti, <i>social host</i> , specialisti delle IT
Inglesì	<i>Corporate trainers, Food &amp; Beverage Manager, Maitre, Salon Manager, Backstage Manager</i> , supervisore di casinò e staff, ballerini, mini club per i bambini , estetiste e parrucchieri, <i>retail sales</i> , tecnici dei video

Fonte: [www.waronwant.org](http://www.waronwant.org) , 2010

La presenza di manodopera a basso costo risulta essere meno utilizzata, invece, per il segmento *luxury* dove si ha una presenza maggiore di personale di bordo proveniente dall'Europa e dal Nord America; tutto lo staff proviene da queste aree, da quello che si deve occupare del contatto diretto con i passeggeri, ai camerieri, agli *cabin stewards*.

### 2.3.3. *Gli impatti ambientali*

Gli impatti ambientali che derivano dal settore crocieristico non si limitano solo a quelli generati dalla nave stessa, ma prendono in considerazione tutta una serie di elementi eterogenei. Il degrado ambientale può essere causato da effetti diretti, indiretti e cumulativi sull'ambiente e sulle risorse naturali esauribili.

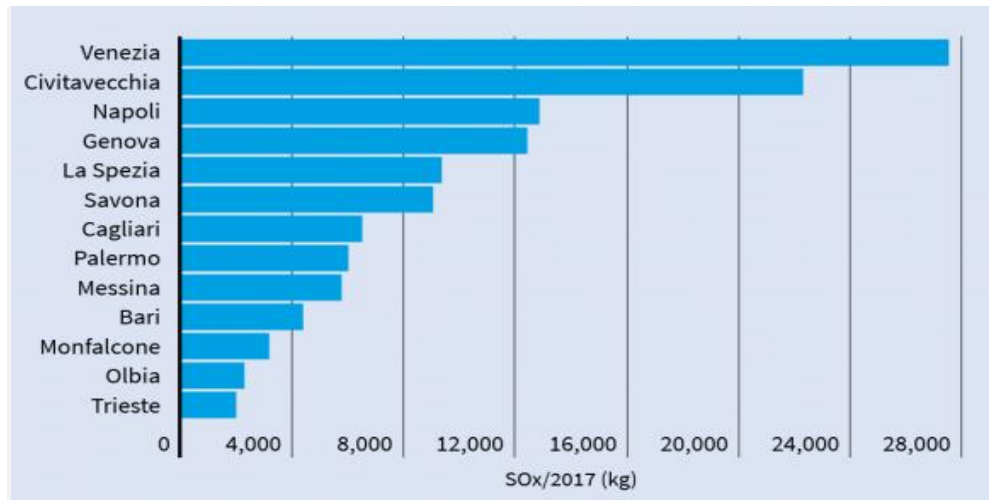
Il settore crocieristico è uno dei settori che presenta una forte crescita all'interno del settore dei trasporti marittimi, e sta assumendo, perciò, sempre più rilevanza la necessità di capire quali possono essere gli impatti ambientali causati dalle crociere e, di conseguenza, quali politiche è necessario perseguire per poterli gestire al meglio.

Quando si parla di attività marine risulta essere particolarmente difficile capire chi o che cosa può generare quel tipo di impatto. Un esempio chiarificatore può essere quello dell'inquinamento dell'aria, dove, infatti, non è possibile imputare il fenomeno solo ed esclusivamente alle navi da crociera: si pensa che il settore dello *shipping*, in generale, sia responsabile di un'elevata presenza di zolfo e di altri elementi inquinanti.

Sull'argomento però sono stati fatti numerosi studi. Infatti, secondo un rapporto pubblicato dall'associazione ambientalista *Transport&Environment (T&E)*, le navi da crociera circolanti nelle acque europee inquinano 20 volte in più rispetto tutte le auto che circolavano le strade dell'Ue nel 2017. Secondo tale studio, le 203 grandi navi passeggeri che hanno solcato i mari territoriali europei nel 2017 avrebbero immesso nell'atmosfera circa 62mila tonnellate di ossidi di zolfo, 155mila tonnellate di ossidi di azoto, 10mila tonnellate di polveri sottili e più di 10 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> (pari a quella emessa da Lettonia, Lussemburgo e Cipro insieme).

Gran parte delle emissioni delle navi da crociera avviene nei porti, a ridosso di grandi centri abitati, dove le imbarcazioni restano ancorate per giorni con i motori accesi, necessari a far funzionare i servizi di bordo per i passeggeri che non scendono ai porti. Tra le 50 città costiere più inquinate dalle emissioni delle navi da crociera ben 10 sono italiane, con Venezia che si piazza sul podio, in terza posizione dopo Barcellona e Palma di Maiorca: nella laguna veneta, infatti, stazionano 68 grandi navi per quasi 8.000 ore ferme in porto con i motori accesi, le quali emettono 27.520 kg di ossidi di zolfo (20 volte la quantità prodotta dalle automobili nell'intera area comunale, Marghera e Mestre comprese), 600.337 kg di ossidi di azoto e 10.961 kg di particolato.

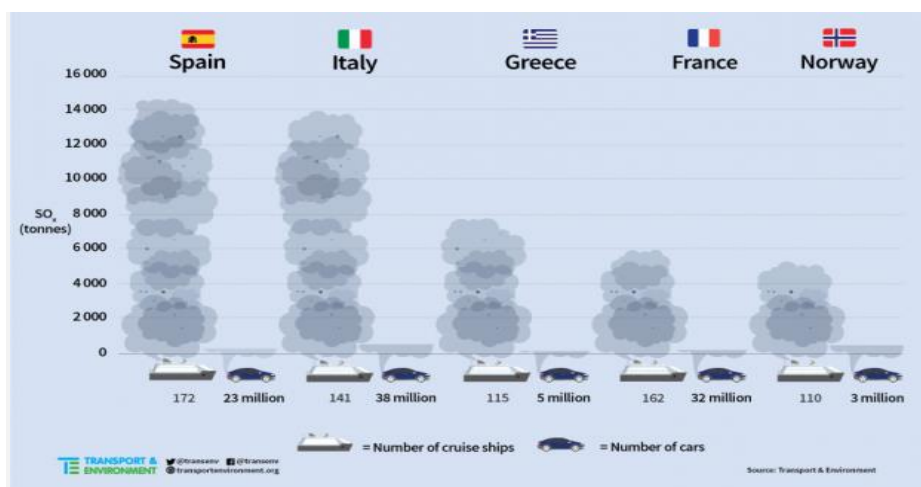
**Fig.7 – I porti italiani più inquinati da SO<sub>x</sub> dalle navi – 2018**



Fonte: *Transport&Environment*, 2019

Al quarto posto di questa drammatica classifica troviamo Civitavecchia, il più grande porto del Tirreno: con 76 vascelli che vi stazionano per 5.466 ore l’anno, emettendo 22.293 kg di ossidi di zolfo (quasi 55 volte la qualità di SO<sub>x</sub> prodotta dalle 33.591 auto circolanti in città), 500.326 kg di ossidi di azoto (pari a 381 volte i NO<sub>x</sub> emessi dai veicoli circolanti) e 8.898 kg di particolato. Napoli e Genova, invece, si piazzano, rispettivamente al 12° e 13° posto. La Spezia al 18°, Savona al 20°, Cagliari al 30° posto, Palermo e Messina rispettivamente al 35° e 36° posto, mentre Bari chiude la classifica occupando la 50esima posizione.

**Fig. 8 – How does ship air pollution compare to cars?- 2018**



Fonte: *Transport&Environment*, 2019

Le norme internazionali prevedono l'abbassamento della percentuale di zolfo nei carburanti navali dall'attuale 3,5% fino allo 0,5% entro 2020. Un obiettivo ritenuto da molti ancora insufficiente: non a caso, recentemente, il Ministro della transizione ecologica e solidale francese, supportato dal Ministro dell'Ambiente italiano, Sergio Costa, ha proposto di limitare drasticamente le emissioni inquinanti delle navi che solcano il Mediterraneo con l'istituzione di un'area SECA sulla scorta di quanto già realizzato nel Mar del Nord.

Il carburante utilizzato dalle navi da crociera nei porti ha una percentuale di zolfo 100 volte superiore a quella ammessa, da ormai 15 anni, nei carburanti usati sulla terra ferma. In navigazione, invece, le navi passeggeri utilizzano carburanti ancora più inquinanti

Gli esperti di *T&E* hanno ottenuto i dati sulle emissioni seguendo via satellite gli spostamenti delle navi da crociera e stimando in un'ottica conservativa (presupponendo il continuo rispetto dei limiti di inquinanti nei carburanti) la quantità d'inquinanti rilasciata sia in navigazione che in fase di stazionamento in porto.

Lo studio si è poi concluso con la richiesta di eque opportunità fiscali per i sistemi di approvvigionamento elettrico in banchina rispetto all'uso dei combustibili fossili, l'attivazione di misure per la creazione di sistemi portuali a zero emissioni e infine, come già chiesto più volte da Cittadini per l'aria al Governo, l'adozione di un'area ECA nel Mediterraneo e, in Italia, un fondo NO<sub>x</sub>, come quello che in Norvegia ha consentito di ripulire oltre 600 navi in pochi anni.

Gli impatti ambientali causati dal settore crocieristico, inoltre, utilizzando il metodo c.d. "*Life-cycle analysis*" (LCA) e possono essere divisi in:

- "*infrastructure impacts*" sono gli impatti delle infrastrutture realizzate per i turisti, come ad esempio la costruzione di porti e di terminal per i passeggeri. La costruzione di nuove infrastrutture comporta inevitabilmente una modifica dell'ambiente naturale e uno sfruttamento notevole del territorio circostante che porta ad un cambiamento della costa stessa;
- "*operational impacts*" sono gli impatti causati dal funzionamento delle infrastrutture: coinvolge l'utilizzo di energia, di acqua e causa inquinamento dell'aria; all'interno di questa voce sono compresi altri impatti ambientali accidentali e/o deliberati che causano un danno fisico all'ecosistema marino;
- "*distribution impacts*" sono gli impatti causati dallo spostamento dei turisti e delle merci per la rifornimento delle navi da crociera. In questa voce

vengono considerati principalmente gli impatti che causano gli aerei in combinazione dello spostamento delle persone da e verso i porti di destinazione;

- “*use impacts*” comprendono gli impatti culturali sul territorio causati dal sovraffollamento dei visitatori in una determinata destinazione; in questa voce sono ricompresi anche gli impatti sull'ambiente, come ad esempio, il consumo di acqua, l'uso di agenti chimici e di detergenti, ma anche le attività ricreative in mezzo alla natura;
- “*waste impacts*” riguardano le scorie che si possono creare a bordo di una nave da crociera e sono regolate dall'*International Maritime Organization* (IMO). Tra le scorie sono comprese: oli, rifiuti, liquami, parti in plastica e scorie pericolose.

Tali impatti ambientali risultano più evidenti in destinazioni molto popolari, ma al contempo anche molto delicate come, per esempio, i Caraibi, il Sud America, le Bermuda e le Hawaii. Queste zone, che risultano essere molto attraenti grazie alle spiagge incontaminate e alle acque cristalline, corrono il rischio però di perdere tutto il loro fascino, perché il continuo arrivo di navi da crociera di stazza medio-grande e, conseguentemente l'arrivo in massa di turisti causano: inquinamento del fondale marino, dei porti e delle zone costiere, inquinamento delle già scarse risorse d'acqua, distruzione della barriera corallina a causa dell'ancoraggio delle navi da crociera e del suo habitat e problemi di smaltimento dei rifiuti per le comunità locali. Per queste aree la presenza del turismo è fondamentale, ma è necessaria una maggiore tutela dell'ambiente e della natura.

Ad ogni modo però, gli impatti ambientali causati dalle navi da crociera non riguardano solo queste aree, ma essendo ormai la crociera un fenomeno globale anche dal punto di vista delle mete visitabili, coinvolgono anche altre zone del mondo.

Il Mar Mediterraneo rappresenta la seconda area di destinazione delle crociere e a differenza di altri mari o di altri oceani, è un mare quasi chiuso, in cui le acque si rinnovano molto lentamente (ogni 80-100 anni), e pertanto risulta essere maggiormente soggetto all'inquinamento causato dalle navi. A causa del forte inquinamento il Mediterraneo è anche soggetto ad eutrofizzazione, cioè ad un aumento nelle acque di sostanze nutritive che causano la fioritura di alghe, ma il vero



problema si verifica quando le piante muoiono e si decompongono, causando perdita di ossigeno nell'acqua e quindi un'alterazione dell'ecosistema marino.

Inoltre, i cambiamenti climatici nelle zone Artiche e Antartiche stanno di fatto riducendo la costa ghiacciata e questo rende accessibile un maggior numero di regioni polari al turismo crocieristico. Ciò su cui però si deve riflettere è che i cambiamenti climatici e lo scioglimento dei ghiacciai sono dovuti anche alla maggiore presenza di navi da crociera e di crocieristi che inevitabilmente causano elevate emissioni di CO<sub>2</sub>.

Dei continui cambiamenti ambientali e degli effetti che le crociere hanno sull'ambiente sono sempre più consapevoli anche le stesse compagnie crocieristiche: senza paradisi incontaminati, siano essi spiagge bianche o candidi ghiacciai, si otterrebbe una drastica riduzione delle mete visitabili.

Numerosi sono gli esempi delle compagnie crocieristiche che hanno deciso di supportare la tutela dell'ambiente e dell'ecosistema marino. Un caso che può essere portato ad esempio riguarda la *Royal Caribbean* che ha promosso l'iniziativa *Ocean Fund* volta a sostenere tutte le organizzazioni che mirano a ripristinare e tutelare l'ecosistema marino, riducendo al minimo l'impatto delle attività umane e promuovendo la consapevolezza e il rispetto dei mari e delle coste.

Per quanto riguarda, invece, le crociere nell'artico è interessante portare all'attenzione il caso della *Cruise North Expeditions* la quale organizza nelle Baffin Island, dal 2006, una crociera a tema chiamata "*Polar bears on thin ice*"; la compagnia crocieristica, inoltre, per sensibilizzare ulteriormente i crocieristi ha previsto delle discussioni con dei gruppi di esperti, in modo tale che potessero aiutare i passeggeri a far crescere la loro conoscenza sull'attuale condizione del riscaldamento globale, su quali sono gli impatti ambientali sull'Artico ed infine per valutare insieme le possibili soluzioni.

In futuro saranno sicuramente maggiori le crociere a tema che saranno rivolte a passeggeri particolarmente attenti all'ambiente, alla natura, ma anche alla cultura. Un'altra azione che può essere, poi, intrapresa dalle *cruise lines* è quella di mettere in evidenza quanto esse stesse siano rispettose dell'ambiente, nel momento in cui si ritrovano ad operare in specifiche regioni con un elevato rischio di impatto ambientale; oltre a mettere in atto un comportamento coscienzioso è necessario fornire, sia all'equipaggio che ai passeggeri, dei codici di comportamento nonché delle linee guida.

MSC Crociere, ad esempio, è la prima compagnia ad aver ricevuto, nel 2013, il *7 Golden Pearls* dal Bureau Veritas per la tutela dell'ambiente a tutte e quattro le navi della flotta Fantasia: Divina, Preziosa, Splendida e Fantasia. La *7 Golden Pearls* è uno dei maggiori riconoscimenti al mondo per le navi da crociera ed è attribuito in ragione della specifica attenzione posta, da parte della Compagnia, su base del tutto volontaria, alla tutela dell'ambiente. Le sezioni integrate che compongono il premio sono: ISO 14001 (certificazione ambientale), OH SAS 18001 (certificazione sicurezza), ISO 22000 (certificazione sicurezza alimentare), ISO 50001 (certificazione rendimento energetico), *Clean Ship 2* (attestato che riconosce che le navi sono dotate dei mezzi necessari per evitare il rilascio di sostanze inquinanti in mare).

Il Bureau Veritas ha riconosciuto a MSC Crociere anche altre importanti riconoscimenti per la salvaguardia ambientale come i *Clean Sea 2* e *Clean Air*: tale riconoscimento viene assegnato a quelle aziende che controllano la canalizzazione delle emissioni delle navi e che trattano queste emissioni al fine di avere un impatto zero sull'ambiente circostante. Tra gli altri riconoscimenti ufficiali ci sono il *Green Planet Award* (principale premio in materia di gestione ambientale, nel settore turismo) e il premio *CIAL* (premio per il riciclo dell'alluminio).

MSC, inoltre, è tra le poche compagnie di navigazione che ha ridotto volontariamente le emissioni di zolfo nei porti al disotto del livello minimo previsto dalla legge firmando, sempre nel 2013, un accordo con la *Venice Blue Flag* (accordo per ridurre le emissioni nella Laguna di Venezia) e successivamente ha stretto accordi simili con le Autorità portuali di Genova e Civitavecchia.

Le certificazioni di carattere volontario sono uno strumento importante per tutte le compagnie crocieristiche, in quanto si dimostra a tutti gli stakeholders, che l'impresa persegue una policy volontaria di protezione dell'ambiente e ciò garantisce, ovviamente, anche un buon ritorno di immagine.

Inoltre, non solo le compagnie crocieristiche hanno capito l'importanza della tutela delle destinazioni crocieristiche, ma anche le diverse autorità locali stanno capendo quanto sia necessario tutelare il proprio territorio.

Uno sviluppo del turismo crocieristico più sostenibile può sicuramente essere realizzabile, ma affinché si possa attuare in concreto è necessario che vi sia la partecipazione di tutti i governi delle principali destinazioni turistiche e di tutti i

*cruise line operators* e l'obiettivo deve essere quello di soddisfare le esigenze di tutti gli *stakeholders*.

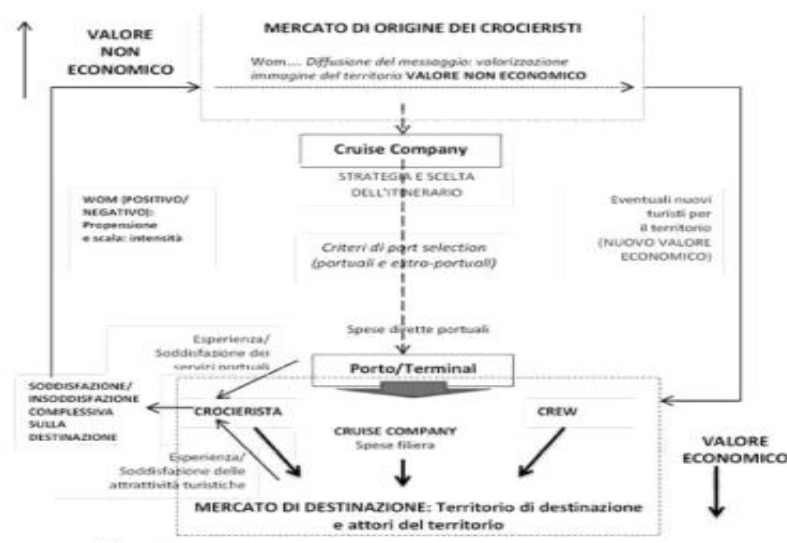
## CAPITOLO III – IMPATTO DEL SETTORE CROCIERISTICO NELLE DIVERSE DESTINAZIONI

Il turismo crocieristico, come visto precedentemente, esercita significative ricadute sui territori coinvolti dai flussi delle navi da crociera. Il business crocieristico, infatti, svolge un ruolo positivo nel promuovere l'aumento del numero delle destinazioni e nello sviluppo delle regioni turistiche europee.

Quando una nave da crociera attracca in un porto, si crea un flusso economico di cui beneficiano il porto e il territorio circostante. Il transito delle navi e dei passeggeri (e della *crew*) provoca un impatto reddituale non solo sull'autorità portuale o sulla società di gestione del terminal, ma anche su imprese operanti nell'area del porto che godono di autonomia giuridica rispetto all'autorità portuale e che svolgono attività e servizi di supporto alla nave e ai passeggeri. A motivo di questo impatto, i porti stanno investendo nel business crocieristico mediante la predisposizione di terminal, spesso costruiti in partnership con le compagnie crocieristiche e tentano di proporsi quale meta in itinerari mediante investimenti finalizzati a soddisfare il cliente-impresa crocieristica e il cliente finale-crocierista.

I porti, inoltre, si adeguano ai fattori di *port selection* delle compagnie crocieristiche, al fine di creare una ricchezza sull'attività portuale-terminalistica e sul territorio circostante.

**Fig.9-** *Il valore creato dalle crociere: lo schema di analisi*



Fonte: Penco Lara, 2013

### 3.1. I fattori di *port selection*

L'elevata attrattività del business ha recentemente indotto numerosi porti ad entrare in quest'area d'affari e a dotarsi di *facility* specifiche, portando a una intensificazione della concorrenza interportuale all'interno del business crocieristico.

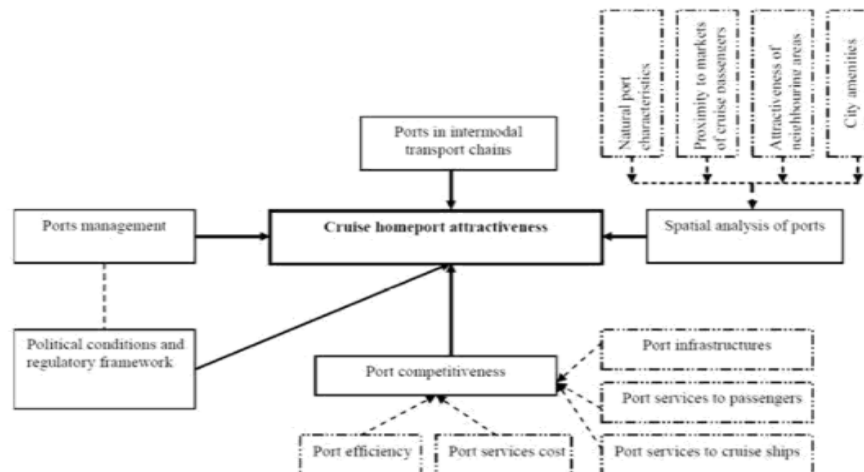
L'aumento della concorrenza interportuale, sia in termini di più accesa lotta competitiva tra competitori attuali, sia in termini di comparsa di nuovi attori, può avere diverse giustificazioni. Da un lato il business crocieristico, che appare molto attrattivo sotto il profilo della crescita (attuale e potenziale) della domanda e molto profittevole, stimola l'ingresso di nuovi porti/destinazioni (si pensi ad es. a Trapani e a La Spezia) e provoca un'intensificazione della concorrenza interportuale; dall'altro a fronte dell'impoverimento di alcuni business portuali più tradizionali (come petrolio, chimica, merci varie), alcuni porti cercano di puntare su un business che appare più ricco e attrattivo in cui attuare una riconversione degli investimenti passati; dall'altro ancora la ricerca da parte delle compagnie crocieristiche di itinerari sempre nuovi, con nuove località, provoca l'entrata di nuovi *competitor*.

Di conseguenza, la creazione di valore economico sul territorio discende dalla capacità dei porti di attrarre le *cruise company* rispondendo ai criteri di *port selection* espressi dalle compagnie.

Nell'ambito dei porti passeggeri, i porti crocieristici possono essere distinti in *home port* (porti di imbarco/sbarco), *port of call* (porto di transito) e porti ibridi (sia di imbarco/sbarco, sia di transito), e ciascuna tipologia viene scelta in funzione di fattori diversi.

Il tema del processo di *port selection* appare assai trascurato dalla letteratura di *cruise management*. Marti (1998), per esempio ha studiato il mercato del Nord America, individuando alcuni fattori che influenzano la *port selection*. Lekakou *et al.* (2009), invece, si è posto il problema di sviscerare i criteri utilizzati dalle compagnie armatoriali per selezionare i porti crocieristici di partenza, seguendo un diverso schema di analisi (illustrato alla **Fig. 10**)

**Fig.10** – *Fattori di competitività e attrattività di un home port*



Fonte: Lekakou *et al.*, 2009

I criteri individuati dalla letteratura si fondano su una molteplicità di fattori, che possono essere ricondotti a fattori di natura portuale e fattori di natura extra-portuale. I fattori portuali assumono una rilevanza nella competitività di un porto e spesso diventano parametro di valutazione e scelta tra porti inseriti nella medesima micro-area crocieristica, mentre i fattori extra-portuali assumono rilevanza nell'attrattività del porto (e dell'area crocieristica) e si pongono come fattori qualificanti, spesso legati a rendite geografiche o turistiche.

I *fattori di natura portuale* fanno riferimento alle caratteristiche strutturali e infrastrutturali di un terminal crocieristico e ai servizi offerti alla nave e ai passeggeri. La scelta di un porto da parte dell'operatore crocieristico viene influenzata essenzialmente la capacità del porto di accogliere navi di grandi dimensioni. Questa problematica dell'accessibilità del porto assume il rilievo di un prerequisito tecnico, in seguito al progressivo aumento della dimensione unitaria delle navi da crociera, determinato dalle strategie attuate dalle compagnie armatoriali per conseguire economie di scala.

Inoltre, è importante sottolineare che l'accessibilità risulta meno stringente nel caso di un *port of call*; in alcuni porti di transito, infatti, capita spesso che la nave resta attraccata in rada e i crocieristi vengono fatti sbarcare mediamente altre imbarcazioni (i c.d. *tender*), poiché tali porti non possiedono i requisiti tecnico-infrastrutturali in grado di accogliere navi di medie-grandi dimensioni (per esempio Portofino).

Vi sono poi altri fattori strettamente dipendenti dalle strategie di sviluppo e dalle politiche di *marketing* perseguite dalle *Port Authority*, che riguardano da un lato le politiche tariffarie, dall'altro la qualità del servizio di accoglienza alla nave e ai passeggeri. Per quanto riguarda le tariffe, si evidenziano situazioni di alcuni porti che, pur senza investimenti importanti in infrastrutture e in strutture dedicate, hanno conquistato un buon posizionamento grazie a questo fattore di competitività portuale.

La qualità dei servizi alla nave riguarda l'efficienza dei servizi di imbarco-sbarco, dei servizi ancillari alla navigazione e di *ship supply* ecc. La qualità dei servizi ai passeggeri e l'immagine offerta dal porto rappresentano fattori chiave di successo per un porto crocieristico in quanto da questi il crocierista fa dipendere i primi giudizi di soddisfazione/insoddisfazione sulle località toccate e sul prodotto crocieristico nel suo complesso. Di conseguenza, i porti crocieristici – soprattutto gli *home port* – tendono ad arricchire l'offerta mediante la costruzione di veri e propri terminal crociere attrezzati, in grado di offrire servizi di ricettività di divertimento e commerciali di elevato profilo. Tali terminal, fino a pochi anni fa erano costruiti in modo tale da essere utilizzati in modo polivalente per il *business* crocieristico e traghettiistico, mentre oggi le *Port Authorities* si orientano verso la specializzazione delle strutture, al fine di evitare la commistione di due tipologie di traffico che presentano fattori di soddisfazione del cliente diversi.

Talvolta, essi vengono costruiti e gestiti direttamente dalle imprese crocieristiche in accordo con le imprese del territorio.

Un esempio di ciò è rappresentato dal progetto innovativo di PortMiami della MSC Crociere, che supporterà la crescente presenza della Compagnia in Nord America e nel Mar dei Caraibi. Secondo i termini dell'accordo, approvato dalla Commissione della Contea di Miami-Dade, MSC Crociere seguirà tutte le fasi dalla progettazione fino alla gestione operativa di un grande edificio che comprenderà due terminal crociere e due accosti. Progettato dal pluripremiato studio internazionale di architettura Arquitectonica, il nuovo terminal in esclusiva per MSC Crociere a PortMiami sarà in grado di ospitare contemporaneamente due mega navi da crociera e offrirà ai crocieristi il più elevato livello di esperienza, consentendo alla Compagnia di effettuare simultaneamente due operazioni di imbarco e sbarco dei passeggeri, movimentando così più di 28.000 passeggeri al giorno. MSC Crociere attualmente opera a PortMiami con quattro navi: MSC Seaside e MSC Armonia per tutto l'anno; MSC Divina stagionalmente e MSC Meraviglia che salpa da Miami

stagionalmente dall'autunno del 2019. Grazie alle nuove infrastrutture, MSC Crociere trasporterà via PortMiami un totale di 1 milione di passeggeri l'anno. I lavori avranno inizio nei primi mesi del 2020 e si prevede possano concludersi entro la fine del 2022, anno in cui la Compagnia trasferirà nel nuovo terminal tutte le sue operazioni.

Un ulteriore elemento di grande interesse è l'aspetto delle caratteristiche dei fattori di natura portuale (fattori fisico-infrastrutturali e dei servizi alla nave e alla persona) che rappresenta nella sostanza un pre-requisito e non un fattore discriminante tra porti concorrenti tale da costituire una fonte di vantaggio competitivo. In effetti, i maggiori porti del Mediterraneo hanno già provveduto ad effettuare investimenti in opere infrastrutturali e strutturali necessarie per operare nel business crocieristico, in relazione ai requisiti di accessibilità e di operatività.

È il caso di Genova che dagli anni '90 ha realizzato opere a favore dello sviluppo crocieristico, quali la ristrutturazione della Stazione Marittima, le operazioni di dragaggio dei fondali di Ponte dei Mille, la costruzione di terminal traghetti finalizzati a separare completamente le due tipologie di traffico passeggeri. È ancora il caso di Napoli e Civitavecchia che hanno ristrutturato il porto passeggeri, al fine di creare le migliori condizioni di operatività per le navi e per i crocieristi.

Da tutto ciò si evince che i fattori di tipo portuale costituiscono condizioni di operatività per un porto crocieristico, assumendo quindi una scarsa rilevanza ai fini della competitività portuale. A ciò si aggiunga che tali fattori risultano essere facilmente imitabili, soprattutto considerando che – per quanto riguarda in particolare i porti italiani – sussiste una grande disponibilità di fondi pubblici destinati agli investimenti infrastrutturali e strutturali.

I fattori di natura *extra-portuale* fanno essenzialmente capo alle relazioni con l'area territoriale retrostante, sotto il profilo turistico e logistico, che sono in grado di incidere in modo significativo sul grado di soddisfazione del crocierista rispetto alla crociera nel suo complesso.

Si riscontra, infatti, che la scelta di un *home port* e dei diversi *port of call* che compongono un itinerario crocieristico rappresenta un elemento molto importante per la soddisfazione del crocierista. Per quanto riguarda l'*home port*, la localizzazione geografica e l'inserimento del porto rispetto agli snodi trasportistici di collegamento terrestri e aerei con le aree di origine della domanda incidono in modo significativo sull'accessibilità (sia in termini fisici sia in termini economici) della



crociera rispetto al potenziale utente; in particolare, la presenza di collegamenti aerei costituisce un elemento destinato ad assumere un peso sempre più importante, per la crescente diffusione dei pacchetti *fly&cruise*. È opportuno precisare che nella scelta di un *home port* è in alcuni casi rilevante la presenza di *attraction* locali che permettano ai crocieristi di effettuare escursioni prima o dopo la crociera o che, eventualmente, consentano alle compagnie armatoriali di produrre *package* crociera+soggiorno.

Per quanto riguarda i *port of call*, la presenza di fattori di attrattività, di natura storica e/o naturale (città d'arte, monumenti, luoghi di interesse paesaggistico, parchi divertimento), a cui il porto consente l'accesso influisce in modo decisivo sull'attrattività dell'itinerario crocieristico e quindi sul potenziale *appeal* esercitato sul cliente finale.

I *port of call* possono essere distinti in due fattispecie: a) i *destination port of call* (per cui la *city* porto è di per sé una destinazione, quali per esempio Portofino, Venezia, Capri, Barcellona); b) i *turn port*, ovvero *port of call* privi di attrattive, che sono funzionali a raggiungere territori e città ricche di attrattive (i porti di Livorno e di Civitavecchia sono utilizzati come *port of call* in funzione della rapidità di collegamento rispettivamente con Firenze e Roma).

Per i *port of call*, risulta particolarmente importante la qualità dell'offerta di beni e servizi complementari che rendono accessibili i fattori di attrattività turistica e rendono l'esperienza del transito nel territorio a cui il porto consente l'accesso particolarmente piacevole. Si tratta dell'attività svolta da imprese afferenti al macro settore del turismo, operanti nei servizi di *incoming* (agenzie turistiche locali, ristoranti, alberghi). Questo aspetto si riflette positivamente sia sugli *home port* sia sui *port of call*.

La prevalenza dei fattori localizzativi-logistici sui fattori di attrattività turistica determina la vocazione per un determinato porto a rivestire il ruolo di *home port* piuttosto che di *port of call*. Per esempio, il porto di Genova, grazie alla posizione geografica ottimale che consente di essere facilmente raggiungibile dalla domanda proveniente dall'Italia del Nord e dell'Europa continentale, si è da sempre proposto come *home port* per le crociere del Mediterraneo Occidentale. I porti di Barcellona, Napoli, Livorno e Civitavecchia, invece, grazie alla presenza o alla vicinanza di fattori di attrattività turistica, mostrano una maggiore predisposizione all'attività di transito.

La tabella (**Tab.8**) visualizza i fattori di *port selection* individuati, evidenziando la scala di importanza rispetto al ruolo svolto nell'itinerario.

Lo sviluppo del turismo crocieristico (e quindi della ricchezza da esso prodotto) su un'area territoriale afferente a un porto dipende dall'esistenza di fattori portuali ed extra-portuali che siano in grado di attirare sul territorio una compagnia crocieristica. La predisposizione di tali fattori diventa un requisito per attirare le compagnie crocieristiche e per creare il valore nel territorio.

**Tab.8** – *I fattori di port selection per le compagnie crocieristiche*

Fattori	Dimensioni	Criticità per la <i>cruise company</i>	Home port	Port of call	
Portuali	Dimensioni strutturali e tecnico-produttive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilità (pescaggio, lunghezza accosti)</li> <li>• Operatività (n. accosti)</li> <li>• Specializzazione accosti</li> </ul>	Alta	Alta	
	Terminal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminal specializzato</li> </ul>	Alta	Alta	
	Tariffe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tariffe per i passeggeri</li> <li>• Tariffe per i servizi portuali</li> </ul>	Alta	Alta	
	Servizi al crocierista		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facility del terminal</i></li> </ul>	Alta	Media
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi di accoglienza</li> </ul>	Alta	Media
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esercizi commerciali</li> </ul>	Alta	Media
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilità dei trasporti in banchina</li> </ul>			Media	Alta	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni turistiche</li> </ul>	Media	Alta			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operazioni di sicurezza</li> </ul>	Alta	Alta			
Extra-portuali	Fattori logistici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione geografica rispetto all'area di origine dei passeggeri</li> </ul>	Altissima	Ininfluente	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione geografica rispetto all'area di destinazione turistica</li> </ul>	Media	Altissima	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connessioni trasportistiche (aereo, treno, strade)</li> </ul>	Altissima	Medio/Alta	
	Fattori turistici		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrattività della <i>city-port</i></li> </ul>	Alta	Altissima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrattività del territorio</li> </ul>			Media	Altissima	
Fattori produttivi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esistenza <i>subsidiary</i></li> </ul>	Alta	Ininfluente	

Fonte: Lara Penco, 2013

### 3.2. I benefici delle crociere per le destinazioni

Gli studi finalizzati a misurare i benefici connessi all'accoglimento di flussi crocieristici su un territorio sono diversi e numerosi, che valutano essenzialmente le componenti monetarie del valore generato dalle crociere.

Oltre tutto, gli studi prevalenti in tema di turismo crocieristico si sono focalizzati sui Caraibi, giacché esso costituisce il più ampio mercato di destinazione crocieristica, mentre risultano contenuti gli studi focalizzati su altre aree geografiche e sul Mediterraneo, sebbene quest'ultimo costituisca la seconda area crocieristica come destinazione, peraltro contraddistinta da tassi di crescita maggiormente dinamici rispetto a quella dei Caraibi.

La crescita del settore crocieristico ha sollecitato non solo la comunità scientifica, ma anche i *practitioners* e i *policy makers*, a stimare l'impatto economico che i flussi crocieristici provocano sui territori toccati.

Il valore economico creato dal business crocieristico per il territorio può essere ricondotto a:

- Spese direttamente sostenute dall'impresa crocieristica, legata sia alla gestione della struttura aziendale (per esempio retribuzioni del personale, attività amministrative), sia agli acquisti di beni e servizi attraverso la catena di forniture;
- Spese direttamente sostenute dai crocieristi e personale nei porti di imbarco/sbarco e nei porti di transito.

Secondo la letteratura prevalente, la stima del valore economico creato dalle crociere per un territorio dipende dal ruolo svolto dal porto e, quindi, dalle sue funzioni nell'ambito dell'itinerario crocieristico.

L'impatto economico per un *home port* è tendenzialmente più elevato poiché in essi le compagnie crocieristiche si riforniscono di una serie di servizi indispensabili (servizi logistici di approvvigionamento, servizi trasportistici di collegamento per i passeggeri, servizi di manutenzione alla nave ecc.) che producono valore economico sul territorio. Per quanto attiene alle spese dei passeggeri, spesso i crocieristi in imbarco soggiornano sul territorio una o più notti prima della partenza, acquistando servizi di accoglienza, di somministrazione di *food and beverages*, di trasporto, di *entertainment* ecc.

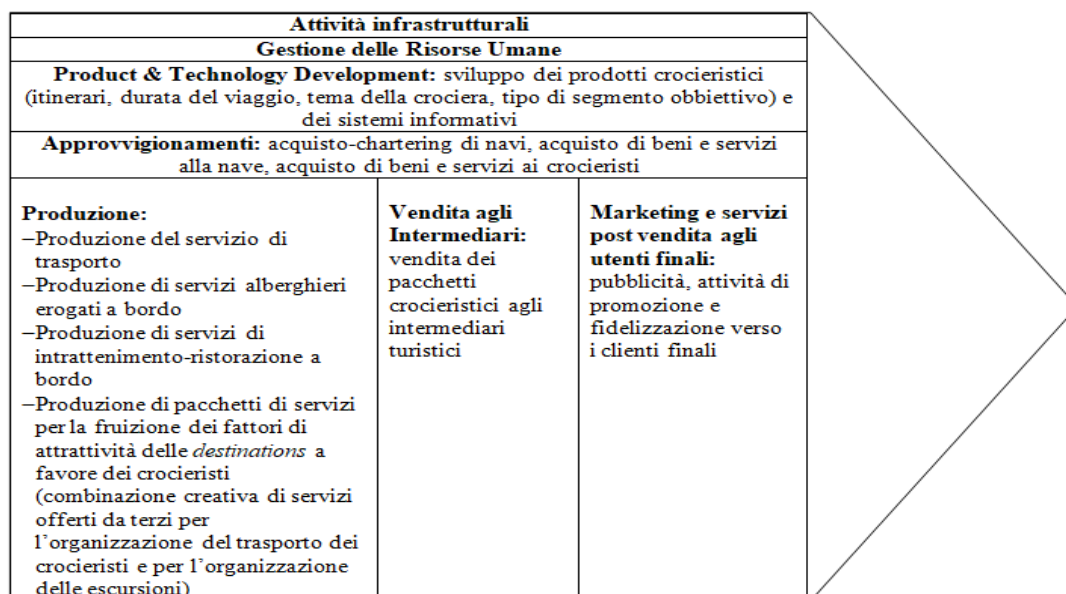
Per i porti di transito (*port of call*), l'impatto economico è connesso alle spese effettuate dai passeggeri durante la sosta funzionale alla visita delle attrazioni locali e

alle spese effettuate dalla compagnia per l'organizzazione di escursioni sul territorio. Le spese dei passeggeri sono fortemente influenzate da fattori connessi al profilo demografico del crocierista, oltre che alle ore trascorse nella destinazione.

Il peso relativo dei fattori di *port selection* può essere valutato alla luce degli effetti della scelta dei porti stessa nella composizione del valore di una crociera.

Da un punto di vista produttivo/organizzativo, l'impresa crocieristica rappresenta il "confezionatore" di un *pacchetto di servizi* (la crociera) costituito da elementi eterogenei, quali il servizio albergo erogato a bordo della nave allestita come un villaggio turistico, l'attività ricreativa e di intrattenimento a bordo, la fruizione di bellezze naturali e di altri fattori ambientali nelle diverse tappe, l'organizzazione delle escursioni a terra, la possibilità di acquisire in loco beni e servizi di rilevante interesse soggettivo per il crocierista, il viaggio aereo per raggiungere la nave nei pacchetti *fly&cruise*, ecc.

**Fig. 11 – La catena del valore di un'impresa crocieristica**



Fonte: Penco L., 2001

Nella valutazione della creazione di valore sul territorio, invece, è trascurata una componente essenziale. Il *corpus* di studi generato sul tema, infatti, considera essenzialmente le componenti monetarie del valore generato dalle crociere, che assumono una natura di "breve termine".

Un territorio meta di turismo crocieristico, invece, riceve un beneficio di "lungo termine", poiché il territorio viene visitato da ingenti flussi di persone che sono in

grado si attivare un passaparola verso parenti e amici; il passaparola, appunto diventa il presupposto per una valutazione di una destinazione presso un vasto pubblico, spesso globale. I fattori di *port selection*, apportano ciascuno una componente di valore nel complesso del valore del pacchetto crocieristico in termini di contributo alla soddisfazione dell'utente finale.

Il turismo crocieristico, infatti, crea non solo un valore monetario nel breve termine, ma anche di valorizzazione del territorio in una prospettiva di lungo termine: l'attività crocieristica mostra le *attraction* di una destinazione a numerosi crocieristi che, dopo l'esperienza vissuta, possono suggerire le destinazioni visitate a parenti, amici e colleghi come meta turistica.

Il potenziale "passaparola" (*Word-of-Mouth*, WoM) attivato quindi induce la creazione di un valore nel lungo termine, valorizzando la destinazione crocieristica quale meta turistica presso un pubblico molto vasto, spesso globale.

Inoltre, le *performance* dei soggetti esterni che hanno un riflesso diretto sulla creazione di valore per il crocierista utente, in termini di *qualità percepita* e di soddisfazione della crociera nella sua globalità. Ma soprattutto, la loro intercambiabilità e le ampie possibilità di un continuo rinnovo della combinazione di servizi costituisce un'essenziale fonte di innovazione e di differenziazione dai pacchetti concorrenti.

Ne consegue la grande rilevanza per la compagnia crocieristica sia della scelta dei fattori ambientali da rendere fruibili e dei servizi da offrire ai crocieristi, sia della scelta dei soggetti intermediari che rendono disponibili e/o producono tali componenti del valore del pacchetto crociera.

In altri termini, le fonti di vantaggio competitivo da differenziazione per un'impresa crocieristica tendono sempre meno a risiedere nelle componenti alberghiere e di intrattenimento a bordo comprese nel pacchetto turistico. Esse, infatti, risultano facilmente imitabili e tendono a livellarsi in termini di rapporto qualità/prezzo tra i concorrenti nei diversi segmenti di mercato.

Nella composizione del pacchetto crocieristico, un importante fonte di vantaggio competitivo da differenziazione risiede nella unicità dell'itinerario, derivante dalla tipologia e dalla *performance* dei fattori ambientali e dei servizi commerciali e turistici ascrivibili ai porti scelti.

L'elemento discriminante diventa pertanto la creatività che l'operatore crocieristico può dimostrare nella composizione dell'itinerario e nell'utilizzazione

ottimale delle potenzialità offerte dalle *attractions* locali di ciascuna destinazione compresa nel viaggio.

Per quanto riguarda l'aspetto della difesa del vantaggio competitivo nei confronti dell'imitazione da parte dei concorrenti, l'impresa può procedere da un lato ad un continuo rinnovamento delle attrattività che compongono il pacchetto crocieristico, dall'altro alla creazione di barriere all'imitazione, attraverso vincoli posti ai concorrenti nell'utilizzo delle stesse soluzioni. Per esempio alcune compagnie crocieristiche – soprattutto operanti nei Caraibi – ottengono esclusive di sbarco dei crocieristici in baie o isole incontaminate; la *Disney Cruise Line*, ad esempio, utilizza un'isola privata – l'isola di *Castaway Cay* – nell'arcipelago delle Bahamas come destinazione esclusiva per i crocieristi e combina soggiorni nei parchi *Disney* di Orlando con le crociere che partono da *Port Canaveral*.

Le compagnie crocieristiche tendono così ad inserire nei propri programmi di scalo quei porti che consentono di massimizzare il proprio contributo in termini di valore all'interno della composizione del pacchetto crocieristico, offrendo al crocierista un'esperienza *multidimensionale* in funzione della capacità del porto di offrire dei *drivers* di valore presenti nel sistema locale di riferimento.

In questo senso, l'organizzazione e la *performance* relativa dei Sistemi Locali di Offerta Turistica (S.L.O.T.) in termini di creazione di valore viene a costituire un legame essenziale tra strategie competitive delle imprese crocieristiche e quelle dei porti interessati.

### 3.2.1. *The Word of Mouth e destinazione crocieristica*

Numerosi studi in tema di *Tourism Management* hanno evidenziato il ruolo del passaparola o *WoM* quale mezzo di comunicazione in relazione ai servizi turistici e alle destinazioni.

A motivo della natura intrinseca di “*experience goods*”, il prodotto turistico è intangibile, non può essere valutato prima del suo consumo e rappresenta un prodotto ad alto rischio, cosicché la comunicazione interpersonale assume un ruolo di primaria importanza nelle decisioni di acquisto da parte del consumatore-turista. Il passaparola diventa quindi la fonte di informazioni maggiormente utilizzata dai turisti e quella maggiormente “accreditata”, in quanto basata su esperienze già vissute. Ciò è stato dimostrato empiricamente nei diversi segmenti del turismo, come gli hotel, i ristoranti e le destinazioni stesse.

L'attivazione di un passaparola positivo dipende dal livello di soddisfazione sperimentato dal turista, così come un passaparola negativo è la conseguenza di un'esperienza insoddisfacente. Questo assunto è stato dimostrato da una copiosa mole di studi afferenti al marketing turistico che hanno analizzato il rapporto esistente tra soddisfazione e passaparola positivo nonché tra insoddisfazione e passaparola negativo. Peraltro, le evidenze empiriche mostrano la rilevanza assunta dall'intensità della soddisfazione/insoddisfazione sul passaparola: un consumatore molto soddisfatto o molto insoddisfatto mostra un'attitudine molto più spiccata verso l'attivazione di un passaparola rispettivamente positivo o negativo.

Recenti studi sul business crocieristico hanno studiato il tema del WoM attivato dai crocieristi: essi, infatti, visitando le attrattività turistiche presenti nei diversi scali sono in grado di promuovere la destinazione stessa mediante il loro WoM presso amici e conoscenti che potrebbero diventare turisti per la destinazione stessa, creando nuovo valore economico.

Il tema del rapporto tra passaparola e la soddisfazione relativa alla destinazione non appare, tuttavia, adeguatamente approfondito. Inoltre, in letteratura non viene fornita una misurazione dell'intensità (*scale*) del passaparola di "primo livello". Peraltro, sulla base della letterature riconducibile ai *Tourism Management* e al *cruise management*, si ipotizza che: maggiore è il livello di soddisfazione della destinazione crocieristica, maggiore è l'effetto in termini di passaparola.

### 3.2.2. *L'impatto del servizio portuale sulla soddisfazione complessiva*

Il potenziale passaparola è influenzato dal livello di soddisfazione complessiva, ma per comprendere quali siano i fattori che contribuiscono a creare la soddisfazione stessa, occorre far riferimento ad una tematica istituzionale degli studi di marketing, i quali hanno dimostrato, mediante indagini empiriche condotte in diversi settori di beni e servizi, come la soddisfazione complessiva dipenda dal livello di soddisfazione sperimentato su singoli attributi del prodotto/servizio.

Con riferimento al turismo, occorre ricordare come un prodotto turistico sia un "pacchetto di servizi", formato da numerosi attributi quali, il trasporto, l'accoglienza, la ricettività alberghiera, la ristorazione, le escursioni e altre attività di *leisure*.

Anche per la destinazione, il livello complessivo di soddisfazione dipende dalle esperienze sperimentate su ogni singolo attributo che compone la destinazione stessa,

quali attrattività culturali, attività commerciali legate allo shopping, al cibo e alla ristorazione, servizi trasportistici territoriali, presenza di informazioni turistiche, ecc.

Data la complessità di questa tipologia di prodotto turistico, la comprensione delle determinanti della soddisfazione complessiva del crocierista non è agevole.

Da un punto di vista definitorio, la crociera è un prodotto turistico *all-inclusive* che comprende il trasporto, le attività a bordo di natura alberghiera e di ristorazione, i servizi di *entertainment*, le escursioni, i porti di destinazione (nazionali o internazionali a seconda dell'articolazione dell'itinerario crocieristico) e le relative attrattività territoriali. Quindi, in esso sono racchiusi numerosi servizi erogati a bordo ed erogati a terra, spesso con la collaborazione di altri soggetti appartenenti al medesimo sistema del valore.

Nonostante la complessità e l'eterogeneità degli attributi del prodotto crocieristico, è possibile effettuare una prima distinzione tra: i) gli attributi del pacchetto turistico riguardanti le attività a bordo; ii) gli attributi del pacchetto crocieristico riguardanti le attività a terra.

I prevalenti studi sul turismo crocieristico si sono soffermati sullo studio dei servizi a bordo e sulla misurazione del livello di soddisfazione del crocierista per tutti i servizi erogati sulla nave. Più recentemente, anche a causa della crescente concorrenza tra destinazioni e a motivo della differenziazione degli itinerari e delle destinazioni scelta dalle compagnie crocieristiche, la letteratura ha mostrato una maggiore attenzione verso lo studio della soddisfazione del crocierista rispetto alle fasi a terra. Questi studi si soffermano sulla soddisfazione del crocierista relativamente alle *attraction* visitate nella *city-port* nonché alle attività di natura culturale o di *entertainment* sperimentate durante la sosta nel territorio: in questo senso, il porto non viene valutato “di per sé” come una componente del pacchetto crocieristico, ma come “porta” per accedere a fattori di attrattività (culturali, naturalistici, storici, paesaggistici, ecc.) della città o del territorio circostante.

In realtà, anche la qualità dei servizi presenti nel terminal crocieristico e nell'area portuale contribuisce alla soddisfazione del crocierista. Tali servizi riguardano in particolare l'imbarco/sbarco dei passeggeri, la presenza di terminal attrezzati, i trasporti a terra fino alla banchina o al terminal ecc.

Essi assumono una notevole criticità per la compagnia crocieristica poiché non sono infatti sempre completamente controllabili dalla stessa, in quanto possono essere erogati da una molteplicità di soggetti locali di natura pubblica o privata



(autorità portuali, camere di commercio, cooperative locali di trasporto, imprese locali, ecc.).

La qualità di ciascuno di questi servizi e la modalità con cui sono erogati al crocierista contribuiscono alla soddisfazione complessiva della destinazione crocieristica e alla percezione dell'attrattività turistica della stessa. Per questo motivo la compagnia crocieristica dovrebbe monitorare attentamente gli attributi relativi ai servizi erogati in prossimità dell'area portuale.

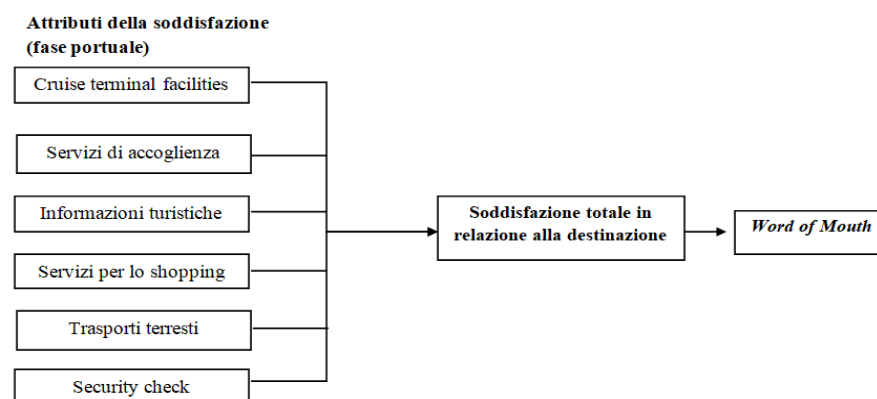
Secondo la letteratura di *service management*, questi servizi possono essere considerati come “*moments of truth*” (momenti della verità), poiché la percezione della qualità degli stessi (e la soddisfazione che generano) contribuisce alla percezione della qualità totale. Per i passeggeri in transito, infatti, tali servizi costituiscono il primo momento di contatto rispetto alla destinazione che verrà visitata. Per i passeggeri in imbarco, questi fattori portuali assumono notevole rilevanza per una duplice ragione. In primo luogo, i passeggeri “*home*” non necessariamente hanno visitato la città di imbarco nelle ore che precedono la partenza: pertanto, i servizi complessivi del porto e del terminal contribuiscono pesantemente a definire la percezione sulla qualità della città. Inoltre, poiché la fase di imbarco costituisce il primo momento di contatto con la compagnia crocieristica, il livello di soddisfazione del crocierista in questa fase condiziona il giudizio sui successivi momenti della verità che caratterizzano il pacchetto crocieristico.

Occorre inoltre precisare che la fase portuale diventa quella meglio governabile dalle autorità portuali e dalle società di gestione. Costituisce pertanto un insieme di fattori che rientrano nella *port selection*, che gli attori del territorio possono migliorare per quanto concerne la qualità del servizio offerto.

L'analisi del peso e dell'influenza di questi fattori “portuali” diventa una problematica assai significativa per i diversi soggetti, di natura pubblica e privata, coinvolti nel settore crocieristico.

I servizi che il crocierista incontra nel terminal e nell'area portuale possono essere ricondotti a sei categoria, come indicati dalla **Fig.12**.

**Fig. 12** – *Quadro concettuale e ipotesi di ricerca dei servizi portuali*



Fonte: Penco, Parola, Persico e Satta, 2013

Nella figura precedente, gli autori ipotizzano che, quanto più elevata è la soddisfazione del crocierista circa il terminal, i servizi di accoglienza, le informazioni turistiche, lo shopping area, i trasporti e la security, tanto più sarà superiore la soddisfazione complessiva circa la destinazione, strettamente collegata la passaparola.

### **3.3. Definizione della *Customer Satisfaction* nel settore crocieristico**

Il concetto di qualità disegna una proprietà che risulta collegata a fattori non sempre del tutto misurabili e che può essere analizzata utilizzando approcci diversi. Le prospettive di indagine relativamente alla qualità sono almeno tre:

- *Qualità dell'utilizzatore*, quella dell'utilizzatore del prodotto, nel raccordo fra le proprie attese e la soddisfazione acquisita;
- *Qualità dell'impresa*, quella della definizione, da parte dell'impresa, dei contenuti del prodotto nella fase progettuale;
- *Qualità tecnologica-organizzativa*, quella della realizzazione del prodotto nella fase tecnologico-organizzativa.

La qualità viene definita in relazione alla percezione della capacità del prodotto di soddisfare le esigenze derivanti dallo stato di insoddisfazione che un soggetto ritiene di risolvere mediante l'acquisto del prodotto stesso. La qualità del prodotto costituisce un importante elemento nell'ambito delle politiche di mercato dell'impresa, rappresentando un efficace strumento della *no price competition*.

Strettamente collegato a ciò è il concetto di *Customer Satisfaction* che serve a mettere al centro dell'analisi il cliente e migliorare proprio la qualità del servizio

offerto. Per ottenere una completa soddisfazione del cliente e del mercato non è più sufficiente soddisfare le attese esplicite e contrattuali, ma occorre soddisfare anche quelle implicite e quelle latenti.

La soddisfazione del cliente è la miglior difesa contro la concorrenza, nonché un presupposto di successo e profitto per l'azienda. Infatti, i clienti soddisfatti sono meno sensibili alle variazioni di prezzo, manifestano una fedeltà maggiore e sono disposti ad acquistare i prodotti nuovi o migliorati che l'impresa immette sul mercato. La soddisfazione della clientela è legata a come questa percepisce le prestazioni di un'azienda, in relazione alle sue aspettative.

L'obiettivo delle imprese è quello di minimizzare il gap che si può avere tra aspettative e percezione. Oltre che dal servizio principale, la *Customer Satisfaction* è influenzata da un'ampia gamma di fattori, che non assumono tutti la stessa rilevanza, ma ciascun segmento di clientela definisce quali sono gli aspetti più importanti che influenzano sulla sua percezione del prodotto globale.

Per la definizione della *Customer Satisfaction*, in letteratura sono stati sviluppati due diversi metodi: uno di rilevazione diretta e un altro, invece, di rilevazione indiretta della stessa.

I *metodi di rilevazione indiretta* stimano il grado di *Customer Satisfaction* in funzione di variabili che si ipotizza siano in qualche modo a essa correlate. Tali metodi misurano dunque la *Customer Satisfaction* attraverso l'impiego di filtri o mediante degli indicatori che consentono di correlare i diversi risultati operativi al livello di soddisfazione della clientela.

I *metodi di rilevanza diretta* sono tecniche che prevedono un esplicito coinvolgimento da parte del cliente, al quale viene chiesto di esprimere un giudizio puntuale sul livello di soddisfazione del servizio ricevuto. I metodi utilizzati dalle imprese assumono forme e caratteristiche molto variegata e consistono generalmente in indagini condotte mediante la somministrazione di *questionari* da far compilare ai clienti, dopo che questi hanno fruito del servizio.

### *3.3.1. Indagine empirica sulla relazione tra soddisfazione e WoM, ed impatto della stessa sul territorio*

I metodi discussi in precedenza sono stati utilizzati nell'indagine volta alla comprensione della relazione tra soddisfazione e WoM, che fu condotta appunto, mediante l'utilizzo di un questionario strutturato che è stato sottoposto ai passeggeri

(in imbarco o transito) della compagnia Royal Caribbean Cruise Line (RCCL) nei porti di Bari, Genova e Messina.

A seguito di diverse revisioni, il questionario, nella sua ultima formulazione, era diviso in quattro sezioni: la *Sezione I* includeva domande atte a stimare il livello di soddisfazione del crocierista rispetto ai singoli attributi “portuali”; la *Sezione II* era invece focalizzata a valutare la soddisfazione complessiva circa la destinazione crocieristica; la *Sezione III* affrontava la propensione del crocierista a “parlare” della destinazione come meta turistica ad amici e parenti; infine, la *Sezione IV* era focalizzata a rilevare le principali caratteristiche socio-demografiche dell’intervistato (età, genere, condizione lavorativa, ecc.).

L’indagine campionaria è stata condotta presso i *cruise terminal* dei tre porti oggetto di studio (Messina, Bari e Genova), nel periodo di riferimento della stagione crocieristica 2012 tra luglio e settembre.

Il WoM viene considerato come una forma di comunicazione molto efficace e risulta un output di consumo “soddisfacente”. La letteratura manageriale ha tentato di pervenire a diverse forme di misurazione del passaparola, anche tenendo in considerazione i diversi media utilizzati per la diffusione delle informazioni/giudizi. Vari infatti sono stati gli studi innovativi per misurare anche la “direzione” positiva o negativa del passaparola.

L’indagine campionaria ha portato alla luce alcuni concetti di fondamentale importanza per diversi soggetti coinvolti (in modo diretto o indiretto) nel settore crocieristico. *In primis* è emerso che il passaparola attivato dal crocierista soddisfatto della destinazione contribuisce a far conoscere il territorio nel mondo, determinando un potenziale incremento nei flussi di nuovi turisti verso la specifica destinazione.

Inoltre, i fattori relativi ai porti contribuiscono a creare la soddisfazione complessiva in merito alla destinazione. Essi però, sebbene concorrano a configurare il pacchetto crocieristico nel suo complesso, possono essere governate solo in parte dalle compagnie crocieristiche.

Da un punto di vista manageriale, la conoscenza dei fattori che maggiormente contribuiscono a creare la soddisfazione del crocierista fornisce uno strumento a supporto dei processi decisionali delle compagnie crocieristiche, nonché delle stazioni marittime e delle autorità portuali. In questa prospettiva, al fine di migliorare la qualità del servizio al passeggero in rapporto alle attività svolte nel terminal e nel porto, le compagnie crocieristiche sono chiamate ad attuare in modo crescente

strategie di integrazione verticale attraverso la gestione diretta dei terminal crocieristici stessi.

Inoltre, l'importanza dei servizi trasportistici sollecita sia gli attori pubblici-privati locali, sia le compagnie crocieristiche ad aumentare gli investimenti volti a realizzare un sistema integrato, affidabile e di qualità, per la mobilità e i collegamenti "terminal-centro". Analogamente, anche i servizi informativi dovrebbero essere potenziali con iniziative di *partnership*, tenuto conto dell'incidenza che gli stessi hanno nell'assicurare la fruibilità turistica del territorio.

Infine, le autorità portuali, i *destination management*, gli amministratori locali e, in generale, gli altri attori coinvolti nel settore, devono essere in grado di realizzare delle strategie e politiche di sviluppo per tali servizi, attraverso delle *partnership* di natura pubblico-private che siano in grado di "trattenere" le compagnie crocieristiche consolidando il rapporto tra le stesse e il territorio nel lungo periodo.

## CONCLUSIONE

Nel corso di questo lavoro si è cercato di mettere in luce l'importanza sostanziale che ha avuto il settore crocieristico, negli ultimi anni, per lo sviluppo dell'economia nel suo complesso.

Inizialmente il prodotto crociera era una tipologia di prodotto turistico di nicchia, in particolare per un target di persone con reddito elevato, poiché era molto costosa; col tempo, con l'avvento della globalizzazione e delle nuove tecnologie, ha iniziato ad ampliare i segmenti di individui da servire, finendo, adesso, per diventare una tipologia di prodotto turistico di massa.

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

All'interno di questo elaborato si sono poi voluti evidenziare quegli elementi caratterizzanti di un porto da crociera. Si è voluto mettere in luce come il “successo” di un porto da crociera sia dato da diversi fattori, tra cui i più importanti sono, di certo, la sua localizzazione, la dotazione infrastrutturale del porto, in quanto un porto con terminal specializzati e un maggior numero di approdi, a parità di distanza da una destinazione turistica, verrà sicuramente preferito ad un porto con meno banchine per passeggeri e meno punti di approdo per navi da crociera.

Ma le dotazioni infrastrutturali, pur essendo un elemento fondamentale, non bastano da sole ad attrarre traffico crocieristico, c'è bisogno anche di essere nelle vicinanze di “poli di attrazione turistica”, siano essi delle attrazioni storiche, culturali, o naturalistiche.

Le decisioni delle compagnie crocieristiche contribuiscono a muovere crocieristi e flussi di *crew*, oltre a creare contatti commerciali stipulati con attori locali su quelle aree che – rispetto alle strategie di formazione dell'itinerario – rispondono ad alcuni criteri di *port selection* utilizzati per definire la successione dei porti.

Inoltre, si è voluto analizzare il mercato crocieristico. Dall'analisi dei dati di tale mercato a livello mondiale si è notata una forte crescita del mercato crocieristico, soprattutto nel corso degli ultimi 10 anni, nonostante questo periodo sia stato caratterizzato da una forte crisi economica e finanziaria, che però non sembra aver intaccato il segmento di mercato di cui fa parte il consumatore di crociere.

Infine, si è analizzata la relazione diretta tra il livello di soddisfazione del crocierista circa la destinazione e il potenziale passaparola positivo in merito alla stessa. Il passaparola attivato dal crocierista contribuisce a far conoscere il territorio nel mondo, determinando un valore non economico immediato che assume una valenza come valore economico potenziale di lungo periodo.

Per le compagnie crocieristiche, la conoscenza degli attributi che maggiormente contribuiscono a creare la soddisfazione del crocierista circa la destinazione, diventa uno stimolo a richiedere ai soggetti portuali e ai gestori dei terminal miglioramenti qualitativi del servizio erogato a favore dei passeggeri; in taluni casi, il mancato soddisfacimento di alcuni requisiti ha condotto le imprese crocieristiche a cambiare il porto di destinazione (soprattutto se *port of call*) e a trovare soluzioni alternative in porti contigui. In altri casi, le compagnie crocieristiche talvolta realizzano percorsi di integrazione verticale proprio per superare i disservizi che numerosi porti – soprattutto nel Mediterraneo – hanno mostrato nel corso degli anni

Per gli attori del porto/territorio meta di flussi crocieristici (le autorità portuali, i *destination management*), diventa evidente la sollecitazione verso la creazione di un sistema di accoglienza nel porto attrattivo, anche per quei crocieristi che non acquistano l'escursione.

La ricerca di fonti di soddisfazione per il crocierista diventa oggi particolarmente sentita dai porti coinvolti proprio in conseguenza di un'intensificazione della concorrenza interportuale che rende stringente la ricerca e il potenziamento del vantaggio competitivo, attraverso investimenti e politiche di marketing in grado di rendere un porto attrattivo per le compagnie crocieristiche e preferibile rispetto ad altri concorrenti.

Ai fini di incrementare la soddisfazione del crocierista, numerosi porti si stanno orientando all'abbattimento delle barriere fisiche che dividono il porto dal resto della città e alla creazione di numerosi servizi di intrattenimento nell'area antistante al porto volti a rendere il transito dei crocieristi nelle *city-port* particolarmente gradevole. In altri porti si creano punti informativi e consorzi finalizzati alla "cura"

del crocierista sceso a terra.

Recenti sono i casi di stipulazione di *partnership* di natura pubblica-privata per la gestione dei terminal portuali, al fine di “trattenere” le compagnie crocieristiche consolidando il rapporto tra le stesse e il porto nel lungo periodo.



## BIBLIOGRAFIA

- Briga J.G., Zapata Aguirre S. (2008), The impact of the cruise industry on tourism destination organization, in *Research Unit on Sustainable Development*
- Briga J.G., Zapata Aguirre S. (2010), Cruise tourism: economic, socio-cultural and environmental effects, in *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, p.205-226
- Business Research & Economic Advisors (BREA) (2018), The contribution of the International cruise industry to the global economy in 2017, in *Cruise Line International Association (CLIA)*, <https://cruising.org/>
- Costa P. (2017), Seatrade 2017, crociere e ambiente, *Technical & Operations Management*, in *Tecnologie Trasporto Mare*, Vol.48, fascicolo 3
- Di Pisa M., Tesi anno accademico 2015-2016, *Dinamica del Mercato crocieristico e Approcci operativi per il rilancio della Destinazione*, Relatore Maggio G., Premio Assaporti
- D. Johnson (2002), Environmentally sustainable cruise tourism: a reality check, in *Marine Policy*, p.261-270
- Ghidini S., Tesi anno accademico 2006/2007, *La capacità di carico turistica per le aree protette: un'analisi del territorio del Parco Adamello*, Relatore Raffaelli R.
- Ghidotti C. (2017), Innovazione in crociera con il programma MSC For Me, in *WebNews*, <https://www.webnews.it/2017/04/05/msc-for-me-crociera-innovazione/>
- Ghidotti C. (2017), MSC For Me, la crociera diventa hi-tech, in *WebNews*, <https://www.webnews.it/2017/03/09/msc-for-me-crociera-hi-tech/>
- Klein R.A. (2011), Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability, in *Journal of Hospitality and Tourism Management*, p.107-116
- *La Repubblica* (2019), Quanto inquinano le navi da crociera? Promosse solo due su 80, <https://www.repubblica.it/ambiente>
- Mauri A. G. (2011), *Le imprese alberghiere: strategie e marketing*, Mc-Graw Hill
- MSC Crociere (2019), MSC Crociere svela il progetto dell'innovativo Terminal a PortMiami, <https://www.msccrociere.it/news/msc-crociere-svela-il-progetto-del-terminal-a-portmiami>

- Ombrellini S. (2013), Quanto inquinano le navi da crociera?, in *Ecobnb*, <https://ecobnb.it/blog/2013/07/quanto-inquinano-le-navi-da-crociera/>
- Parisi P., Profumo G.(2001), Pubblico e privato nel finanziamento dello sviluppo portuale, in *Economia e Diritto del Terziario*, n.1
- Parola F, Penco L., Persico L., Satta G. (2013), La creazione di valore di lungo periodo nelle destinazioni crocieristiche: passaparola e soddisfazione del passeggero, in *Economia e diritto del terziario* n.1, p.7-28
- Penco L. (2001), *Drivers* di valore, criteri di *port selection* e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico, in *Economia e diritto del terziario* n.3, p.821-843
- Penco L. (2013), *Il business crocieristico: imprese, strategie e territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Rispoli M., Tamma M. (1996), Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, in *Cedam*, p.78
- Tizzani G., Tesi anno accademico 2013/2014, *La sostenibilità ambientale nel settore crocieristico*, Relatore Penco L.
- *Transoprt&Environment* (2019), Le navi da crociera inquinano 20 volte più di tutte le auto circolanti in Ue, <http://www.rinnovabili.it/ambiente/navi-da-crociera-inquinamento-ue/>

## SITOGRAFIA

- <https://cruising.org/Sustainability>
- <https://cruising.org/news-and-research/press-room/2018/december/clia-emissions-commitment-release>
- <https://disneycruise.disney.go.com/>
- <https://ecobnb.it/blog/2017/01/turismo-sostenibile-esperienze/>
- <https://ecobnb.it/blog/2016/10/benefici-economici-turismo-sostenibile/>
- [www.fincantieri.com/it/gruppo/](http://www.fincantieri.com/it/gruppo/)
- [Www.msccrociere.it](http://Www.msccrociere.it)
- [www.rinnovabili.it/ambiente/navi-da-crociera-inquinamento-ue/](http://www.rinnovabili.it/ambiente/navi-da-crociera-inquinamento-ue/)
- <https://www.waronwant.org/>
- <http://www2.unwto.org/>

## RINGRAZIAMENTI

Dopo tre lunghi e intensi anni, finalmente il giorno tanto atteso: la LAUREA!

E scrivere queste frasi di ringraziamento è il tocco finale della mia tesi.

È stato un periodo di profondo apprendimento, non solo a livello didattico, ma anche personale. Questi anni hanno avuto un forte impatto sulla mia personalità. Per questo vorrei spendere due parole di ringraziamento nei confronti di tutte le persone che mi hanno sostenuto e aiutato durante questo periodo.

Prima di tutto vorrei ringraziare il **Prof. Fiorillo Damiano**, relatore di questa tesi di laurea, oltre che per l'aiuto fornitomi in tutti questi anni e la grande conoscenza che mi ha donato, per la disponibilità e precisione dimostratemi durante tutto il periodo di stesura e non solo. Senza di Lei questo lavoro non avrebbe preso vita! Grazie anche e soprattutto per l'aiuto e per aver condiviso con me l'esperienza nella Commissione Paritetica. Esperienza che non dimenticherò mai e che mi ha aiutato a crescere.

Un GRANDE ringraziamento va alla mia famiglia.

Vorrei ringraziare, **i miei genitori**, per i loro saggi consigli e la loro capacità di ascoltarmi. A mia madre, la quale mi ha sempre sostenuto, confortata e abbracciata quando più ne avevo bisogno; a mio padre e a mia sorella **Valeria**, per aver sopportato con pazienza i miei sbalzi d'umore, le mie crisi pre-esame e i miei silenzi dopo un esame andato male. GRAZIE soprattutto per il vostro dolce e instancabile sostegno (sia morale che economico) che mi ha permesso di arrivare fin qui oggi, contribuendo alla mia formazione personale. Siete sempre stati al mio fianco e mi avete resa quella che sono.

Un ringraziamento va anche a **mio nonno** e ai miei zii, vicini e lontani e a **Carmine** il mio "piccolino". Grazie perché ad ogni esame eravate lì a complimentarvi per ogni ostacolo superato e a consolarmi quando non ci riuscivo, anche se solo con una telefonata.

Quando parlo della mia famiglia non posso non ringraziare anche la mia famiglia "acquisita" per così dire. Ai miei "Zii" **Rita, Franco, Nunzia, Gino, Rino e**

**Carmela:** mi avete vista crescere e siete sempre stati al mio fianco, vi siete sempre preoccupati per me e dato una mano quando ne avevo bisogno. A **Daniela e Annamaria:** siete sempre state delle sorelle maggiori per me, un punto di riferimento e un esempio da seguire. A **Giulio,** il mio fratellino: io e te siamo letteralmente cresciuti insieme, giorno dopo giorno eravamo sempre l'uno al fianco dell'altro; sin dai primi passi, dal primo dentino caduto in simultanea, sapevo che niente e nessuno avrebbe potuto dividerci e so che questo non cambierà mai. Ad **Angela,** altra mia sorella: grazie perché ci sei sempre stata, mi hai cresciuta con i tuoi insegnamenti e mi hai sostenuta ad ogni esame, anche se con “semplici” messaggi, dandomi la forza di affrontarli ogni volta.

Grazie per le nostre vacanze, feste e capodanni insieme, per ogni grigliata, pranzo o cena dove c'era sempre “tanta roba”, avete rallegrato e arricchito la mia vita, sempre, in ogni momento.

Vorrei ringraziare anche tre persone speciali per me: **Rosa, Gianpiero e Genny.** Non saprei come definirvi: fratelli, zii, amici, psicologi. Non so. So solo che siete parte di me e che negli ultimi anni avete saputo rendere la mia vita migliore, anche solo con un abbraccio. Genny, tu che con le tue poche e semplici parole riesci sempre a darmi i consigli giusti, vorrei ringraziarti per avermi accompagnato nella mia crescita. Rosa e Gianpiero, invece, voi sapete rendere le mie giornate più allegre. Ogni volta che vi vedo, insieme alle vostre due “dolci” pesti Matteo e Samuele, riuscite sempre a regalarmi un sorriso anche quando di sorridere non ne ho voglia. Grazie di tutto, soprattutto per le cene insieme nelle quali riuscite a capire i miei sguardi e mi analizzate come due psicologi, dandomi sempre dei consigli con tutto l'amore che riuscite a dare.

“Grazie!” vorrei dirlo anche al mio padre spirituale: **Don Rocco.** Grazie per avermi accompagnato nella mia crescita spirituale e per le tue parole con le quali, anche senza saperlo, sei riuscito a farmi rialzare ogni volta che sono caduta, ma soprattutto grazie perché con me non ti arrendi mai.

La mia Famiglia però non finisce qui. Un ringraziamento particolare lo devo a colei che è la parte migliore di me: la mia **Soul Sister.** Già so che pensavi mi stessi dimenticando di te, ma come potrei? Tu sei la persona che più mi ha aiutata a capire

chi fossi. Mi hai sostenuta anche nelle scelte sbagliate. Sei sempre stata al mio fianco, anche quando entrambe non avevamo tempo. In 8 anni sei riuscita ad essere una parte essenziale di me senza la quale, ad oggi, non potrei vivere. Grazie per ogni momento nostro! Ti voglio bene.

Un grazie anche a tutti i miei amici. Ai “**Giovani**” e ai “**Patati**”: grazie per tutte le nostre serate, per i Taboo e i film (Disney soprattutto) visti insieme. Parte del mio percorso lo devo dedicare a voi che siete stati al mio fianco fino all’ultimo soprattutto quando ero “calmissima” (Ripeto. Sono calma!).

Grazie anche ai miei amici e colleghi di università i quali hanno avuto un peso determinante nel conseguimento di questo risultato, punto di arrivo e contemporaneamente di partenza della mia vita. Grazie per aver condiviso con me, in questi tre anni, le esperienze più importanti, tra ansie, paranoie e scleri da esami.

In particolare devo e voglio ringraziare **Federica e Iulia**, le mie “Marie”. A Federica dico grazie per avermi sempre spronato a studiare e a credere in me prima di ogni esame; e a Iulia, la mia “bulla”, perché mi hai supportato e sopportato soprattutto nelle ultime due sessioni, e per avermi insegnato a non prendere troppo sul serio la vita. Ad entrambe dico grazie perché anche se a distanza ci siete sempre e so che posso contare su di voi. Tre anni fa abbiamo iniziato questo percorso insieme e caffè dopo caffè abbiamo imparato a conoscerci e a stare insieme nonostante le nostre diversità. Ora che il percorso è finito però spero non finirà anche la nostra amicizia. Grazie di tutto vi voglio bene!

Grazie anche alla mia “gemella” **Simona**, che ha saputo rallegrare ogni giorno e che mi ha sostenuto davanti ai “casi” della vita. Grazie perché in così poco tempo sei riuscita a farmi capire di non essere sola, mi hai aiutato ad aprire gli occhi e a vedere tutto (me inclusa) con occhi diversi. Resterai sempre la mia Queen preferita!

Ci siamo sempre sostenute a vicenda, nella buona e nella cattiva sorte, sia durante le fatiche e lo sconforto che hanno caratterizzato il nostro percorso, sia nei momenti di gioie e soddisfazione al raggiungimento del traguardo.

Grazie ragazze per questi tre anni.

E infine, ma non per importanza, vorrei ricordare una persona senza la quale non sarei qui: **mia nonna**.

Ed è proprio a lei che voglio dedicare la mia laurea.

Ricordo ancora il giorno in cui le dissi che forse mi sarei iscritta all'università e lei con quel suo sorriso indimenticabile mi rispose "Qualsiasi scelta farai, piccola mia, io sarò sempre orgogliosa di te". Spero di averlo fatto e spero di farlo sempre.

Lei che ad ogni esame aspettava con ansia che le dicessi come fosse andato e indipendentemente da tutto mi diceva "Bravissima!"

Lei che più di tutti credeva in me qualsiasi cosa io facessi e che sapeva leggermi dentro, abbracciandomi ogni volta che mi sentivo un po' giù di morale e facendomi il solletico pur di farmi ridere.

Lei che mi ha insegnato a non arrendermi mai; ad essere forte e a combattere sempre; a superare ogni ostacolo sempre col sorriso anche quando ci si sente stanchi, quando si pensa di non potercela fare; ad andare avanti nonostante le difficoltà; a non dire mai "non ce la faccio"; a rialzarmi più forte di prima ogni volta che la vita mi buttava giù.

Lei che per me è sempre stato d'esempio per tutto.

Lei che mi ha sempre chiamata "Piccola mia" e che sono sicura avrebbe continuato a farlo anche se avessi avuto 50 anni.

Lei che se n'è andata in silenzio, lasciando un vuoto incolmabile dentro di me.

"Và, divertiti e vivi la tua vita, che non sarai giovane per sempre. Viaggia e scopri il mondo. Io sarò qui ad aspettarti."

Queste le sue ultime parole che porto sempre nel mio cuore, quelle che non dimenticherò mai perché anche nel salutarmi ha sempre pensato prima al mio bene.

Grazie nonna perché so che sarai sempre al mio fianco!

Concludo col ringraziare me stessa, per la tenacia e la determinazione che in questo percorso ho scoperto di avere, per aver superato tutti i miei limiti; per aver vissuto con coraggio e pazienza; per averci creduto fino alla fine e per non essermi mai arresa. Con l'augurio che il futuro possa sorridermi ancora.