

# **Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale\***

## **Tindara Abbate**

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese  
Università degli Studi di Messina  
Dipartimento di Studi e Ricerche Economico-Aziendali ed Ambientali  
Via dei Verdi  
98122 Messina  
[abbatet@unime.it](mailto:abbatet@unime.it)

## **Giuseppe Cappello**

Dottorando in Discipline Economico-Aziendali e Metodi Quantitativi  
Università degli Studi di Messina  
Dipartimento di Studi e Ricerche Economico-Aziendali ed Ambientali  
Via dei Verdi  
98122 Messina  
[gcappello@unime.it](mailto:gcappello@unime.it)

## **Anna Recupero**

Dottorando in Discipline Economico-Aziendali e Metodi Quantitativi  
Università degli Studi di Messina  
Dipartimento di Studi e Ricerche Economico-Aziendali ed Ambientali  
Via dei Verdi  
98122 Messina  
[recuperoa@unime.it](mailto:recuperoa@unime.it)

---

\*Il lavoro è frutto di riflessioni comuni agli autori (paragrafo 5), tuttavia in fase di stesura i paragrafi 1, 4 sono da attribuirsi a T. Abbate; i paragrafi 2 e 6 ad A. Recupero; il paragrafo 3 a G. Cappello.

## **Flussi crocieristici: nuove opportunità per lo sviluppo locale**

### ***Abstract***

*The cruise product is constantly changing, thus it becomes object of interest for many scholars and practitioners.*

*Nowadays, many factors underline the need to rethink about the long-term projects and policies of ports, since these areas have a strategic relevance for the upgrading and the promotion of the destinations involved in the cruise programmes. Some of the major factors are, for instance, the demand growth stimulated by new and appealing proposals of the shipping companies, the relentless development of the touristic sector, the positive impact on the economy of the harbor area.*

*The aim of this study is to analyze the fundamental problems which hinder the opportunities of growth and development of the touristic destination and the harbor area. We primary focus on the port of Messina, as an example of these issues. The first results of an ongoing research highlight some critical issues relating to the creation of partnerships among diverse public and private organizations, which are part of the supply chain and operate within the port area. These agents should continuously create new proposals in order to reach and maintain a competitive advantage with reference to competing ports, as the cruise tourism has a considerable economic impact both for home ports and ports of call, and it contributes to develop the whole destination and the territory for which the port is a precious and strategic way of access.*

***Key words:*** *cruise tourism, cruise flows, home ports and ports of call, collaboration relationships, territorial marketing.*

***Parole chiave:*** *turismo crocieristico, flussi crocieristici, home ports e ports of call, rapporti di collaborazione, marketing territoriale.*

### **1. Introduzione**

Il prodotto crocieristico ha registrato negli ultimi decenni tassi di crescita di tale portata da catalizzare l'attenzione di studiosi ed operatori del settore (Kester, 2002; Wild, 2004; Weaver, 2005; ECSA, 2008; PSA, 2008; CEMAR, 2008). Numerosi contributi hanno inteso indagare le specificità dell'articolato scenario mondiale della produzione crocieristica nell'ottica di individuare gli aspetti più significativi che possono influenzare e, per certi versi, condizionare le scelte strategiche degli attori a diverso titolo coinvolti (Rispoli *et al*, 1997; Peisley, 2003;

Di Cesare e Tamma, 2004). Le ragioni sottostanti a tale maggior interesse sono molteplici. In primo luogo, emerge lo sviluppo inarrestabile del settore crocieristico che, seppur relativamente giovane, sta diventando un comparto che attrae ingenti investimenti e coinvolge una molteplicità di attori strategicamente ed operativamente interdipendenti (investitori, organizzazioni pubbliche e private), che sono impegnati nella individuazione di nuovi percorsi, di nuove configurazioni produttive e di nuovi rapporti di collaborazione al fine di giungere alla progettazione ed alla realizzazione di proposte di offerta sempre più innovative nel rispetto dei criteri di efficacia, efficienza e redditività (Accordino, 1993). In secondo luogo, si registra una crescita tendenziale della domanda che si caratterizza sempre più per il grado di varietà e di variabilità delle proprie preferenze non solo sotto il profilo funzionale, ma soprattutto dal punto di vista ricreativo, emozionale ed esperienziale. In terzo luogo, il business crocieristico ha un significativo impatto economico sui porti d'imbarco e di sbarco poiché genera flussi di domanda adeguati per garantire uno sviluppo equilibrato e sostenibile, contribuendo in tal modo alla creazione di nuove opportunità per l'intero territorio del quale il porto rappresenta un possibile accesso. Tali vantaggi possono manifestarsi in maniera più o meno evidente e dipendono dal ruolo che il porto assume nel disegno degli itinerari realizzato dalle diverse compagnie e dalla capacità di tutti i soggetti facenti parte della filiera crocieristica di contribuire alla creazione di valore. Emerge, infatti, la necessità di attuare rapporti di collaborazione tra i diversi operatori e le diverse strutture organizzative, sia pubbliche che private, che permettano al porto ed al territorio di differenziarsi dai *competitors* e divenire maggiormente attrattivi, l'uno per gli investimenti delle compagnie navali, l'altro per i crocieristi.

L'obiettivo del lavoro è quello di analizzare le problematiche più rilevanti che ostacolano lo sfruttamento delle molteplici opportunità offerte dalla crescita dei flussi crocieristici sullo sviluppo della destinazione e del territorio, focalizzando l'attenzione sul porto di Messina, inserito tra i nuovi itinerari del Mediterraneo, divenuto una delle principali aree del traffico crocieristico per dinamismo e prospettive di crescita. I primi risultati di una ricerca ancora in itinere mettono in evidenza alcuni aspetti critici relativi alla creazione di rapporti di collaborazione tra i diversi attori (es. autorità portuale, agenzie di viaggio, tour e cruise operators, attività ricettive territoriali), in sinergia con le istituzioni locali (provincia, assessorato al turismo, comune, altri enti pubblici, associazioni di categoria), insistenti nell'ambiente economico in cui si trova il porto messinese. Tale ricerca si propone di

approfondire sia la natura e la tipologia dei rapporti tra gli operatori che concorrono alla formazione dell'offerta crocieristica (alleanze, reti, forme di cooperazione di natura interaziendale), sia i problemi connessi all'attività di indirizzo e di gestione strategica e manageriale di tali rapporti da parte di un possibile soggetto guida che deve condurre le azioni delle singole imprese coinvolte nella filiera crocieristica al raggiungimento di obiettivi di sviluppo e di stabilità della destinazione e del territorio, in cui confluiscono una molteplicità ed eterogeneità di interessi (economici, sociali, culturali, antropologici). In tale ottica, il coordinamento di interventi degli attori economici ed istituzionali diventa strumentale per l'attivazione di un reale processo di valorizzazione di tutte le componenti e di ottimizzazione dei fattori di competitività quale presupposto per l'attrazione di nuove risorse e di flussi turistici capaci di creare circoli virtuosi di generazione del valore. (Barile, Golinelli, 2002). La ricerca intende, altresì, individuare metodologie e strumenti utili sia alle imprese interessate, che alle istituzioni locali operanti nel settore turistico allo scopo di dare un contributo a tutti i soggetti che sono preposti all'assunzione di decisioni necessarie per la realizzazione delle condizioni organizzative, finanziarie, tecnologiche e culturali, affinché in un spazio geograficamente distinto si possano sviluppare profittevoli relazioni collaborative che conducano alla definizione di programmi di sviluppo realmente competitivi nel medio/lungo termine.

L'ipotesi di fondo è che le profonde trasformazioni caratterizzanti il settore crocieristico, considerato uno dei fenomeni responsabili dell'attuale evoluzione dell'industria turistica mondiale, mettono in evidenza la necessità di adottare un approccio *management oriented* nella ridefinizione di linee/piani di sviluppo strategici e di politiche di gestione delle aree portuali con l'intento di sfruttare le opportunità derivanti dalla crescita dei traffici all'interno dei porti e dei flussi crocieristici verso la specifica *destination* in cui sono situati. Il porto assume una significativa rilevanza strategica per la promozione della destinazione turistica poiché facilita l'accessibilità alla stessa, offre *drivers* di valore presenti nel Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT) e, per tale via, avanza una proposta di offerta complessa al turista. In tale prospettiva, la presenza di eventuali accordi risulta strumentale alla creazione di un articolato e composito prodotto, il cui valore finale deriva dalla collaborazione e dalla condivisione di risorse e di capacità relative ai vari interlocutori.

L'analisi svolta nel presente lavoro trova fondamento tanto negli studi sul marketing territoriale (Kotler, Heider e Rein, 1993; Caroli, 1999; Rullani, 1999; Bellini, 2000; Valdani e

Ancarani, 2000; Varaldo 2000; Golinelli, Trunfio e Liguori, 2006), quanto nei contributi sul *destination management* (Laws, 1995; Keller, 1998; Pechlaner e Weiermair, 2000; Manente e Cerato, 2000; Franch, 2002; Bieger, 2005; Martini, 2005). La metodologia di ricerca utilizzata è di natura quali-quantitativa, prevedendo l'approfondimento di un *case study* (Porto di Messina); nello specifico, sono stati reperiti ed esaminati documenti e rapporti derivanti da differenti fonti informative ufficiali, nonché sono state svolte interviste ad alcuni attori target dell'area portuale messinese allo scopo di evidenziare le specificità e le problematiche più rilevanti della realtà oggetto di studio.

Nel seguito verranno presentati i principali aspetti inerenti il prodotto crociera ed il fenomeno crocieristico, l'analisi delle maggiori problematiche che ostacolano lo sfruttamento delle opportunità offerte dai flussi crocieristici sullo sviluppo del porto di Messina, in particolare, e del territorio circostante, in generale.

## **2. Il prodotto crociera nella prospettiva del *Destination Management***

Il prodotto crociera, composito ed estremamente eterogeneo, si caratterizza per la compresenza e la partecipazione di una grande varietà di soggetti – pubblici e privati - che, seppur differenziati per struttura, ruolo, dimensione ed importanza, risultano impegnati nella realizzazione di una proposta di offerta complessa ed articolata al fine di generare risultati positivi in termini di nuova ricchezza.

In questa prospettiva, il prodotto crociera, quindi, è una voce attiva nel bilancio delle località turistiche interessate, le quali devono essere gestite strategicamente “attraverso un adeguato sistema di pianificazione e di controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti in un'area” (Della Corte, 2000, p.111). Tale gestione appare fondamentale per l'area relativa ai porti, considerati *gates* d'accesso per la scoperta e l'esplorazione di località circostanti raggiungibili attraverso le escursioni nella consapevolezza che i flussi crocieristici rappresentano un'opportunità per lo sviluppo competitivo e sostenibile del territorio afferente il porto. La competitività e la *performance* di un territorio prende vita dall'interazione di più componenti, gestite e coordinate da soggetti diversi, che individuano in tali elementi risorse specifiche ed opportunità da spingere come leve strumentali per una posizione di vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni. Tale vantaggio dipende dalla capacità dell'area di giungere alla creazione e/o all'acquisizione di fattori di natura materiale ed immateriale necessari per alimentare le proprie competenze distintive, nonché dalla possibilità di un loro

profittevole sfruttamento al fine di realizzare circoli virtuosi in grado di potenziare il territorio (Caroli, 2006). Tale risulta essere, in effetti, la finalità principale delle politiche di marketing in ottica territoriale (Sicca 2000) che, attraverso il consolidamento delle relazioni tra tutti gli *stakeholders* del territorio, rendono possibile l'attrattività delle risorse, la promozione dello sviluppo, la valorizzazione delle caratteristiche di unicità e di inimitabilità locali nell'ottica di una gestione strategica dell'area come meta turistica, ossia come sito in grado di attrarre in maniera autonoma flussi di domanda e, al contempo, favorire gli investimenti di derivazione esterna. La vocazione turistica di un territorio è strettamente dipendente da una serie di elementi raggruppabili in due macro-classi (Weaver e Lawton, 2002). La prima considera le caratteristiche del luogo di tipo “*push*”, ovvero quelle che trovano riscontro nelle esigenze della domanda e possono riferirsi a tutto ciò che promette il territorio, incontrando le richieste dei segmenti di turisti (ad es. la presenza di attrattive storico-culturali, le condizioni climatiche, il livello dei prezzi, la prossimità geografica). La seconda, invece, raggruppa l'insieme di elementi che sono mossi da una logica di tipo “*pull*”, ossia tutti quelli presenti nel territorio ed impiegati per attirare la domanda turistica (Crompton, 1979; Chon, 1989; Yuan, McDonald, 1990; Athiyaman, 1997; Swarbrooke e Horner, 2007).

In ambito accademico, il concetto di “destinazione” sta alimentando un ampio dibattito basato sul valore di due diversi approcci. Il primo approccio assume un'ottica *demand side* (Pechlaner, 2000; Keller, 2000; Bieger, 2000; Buhalis, 2000; Martini, 2005), ed esprime un giudizio sulla destinazione in base alla presenza di fattori di tipo *push*. Si ritiene, pertanto, necessaria la presenza di un complesso di prodotti articolati ed interagenti, rilevanti nello spazio in cui il turista si muove, affinché si possa parlare di destinazione turistica per una determinata località. Il secondo approccio è *supply oriented* (Rispoli e Tamma, 1995; Tamma, 2001; Brunetti, 2001; Franch, 2002), per cui il focus è imperniato sull'offerta turistica, ovvero sulla capacità di pianificare tutte le attività e le attrattività insistenti sul territorio al fine di giungere alla realizzazione di un definito “prodotto” turistico attraverso l'articolazione e la gestione - in prospettiva manageriale - dei fattori di tipo *pull*.

Le due prospettive, speculari e complementari, richiedono un'integrazione di tipo concettuale. Dal momento che una destinazione turistica è tale se racchiude in sé gli “oggetti” di interesse del turista, ne deriva che tali oggetti, per suscitare l'attenzione della domanda turistica, devono essere gestiti, valorizzati e comunicati, nonché inseriti in un contesto più ampio in cui appare determinante la presenza di un numero elevato di attori capaci di attivare adeguati

processi di programmazione e di sviluppo di strategie di cooperazione (Sicca, 2000; Martini 2005; Caroli, 2006). Queste ultime dovrebbero mirare alla creazione di relazioni più o meno formali che, secondo una visione condivisa, siano in grado di innescare meccanismi di partecipazione alla valorizzazione dei fattori di attrattiva e dei servizi turistici offerti, allo scopo di stimolare la domanda di mercato e di posizionare determinate aree territoriali in specifici ambiti competitivi.

La destinazione<sup>1</sup> può essere considerata come l'area in cui è possibile riscontrare elementi di rispondenza tra il complesso di risorse organizzate e le richieste della domanda turistica. Compito del *destination management* è quello di promuovere e di organizzare gli elementi insistenti sul territorio, affinché confluiscano in un'offerta turistica in grado di competere nel mercato. Esso opera attraverso un processo decisionale finalizzato all'attrazione di flussi turistici, concentrandosi sulla predisposizione di offerte integrate in termini di beni e servizi e sul rispetto degli interessi di tutti gli *stakeholders* (D'Amico, 1996). Gli ambiti di azione sono piuttosto diversi: implementazione di forme differenti di sostenibilità nei comportamenti adottati e/o da adottare; valutazione dell'impatto del turismo sul territorio; definizione dell'immagine della destinazione, ritenuta elemento intangibile, ma fondamentale per comunicare il valore aggiunto della località. Tali aspetti appaiono rilevanti nel caso delle portualità turistiche, considerate parti essenziali della proposta di offerta crocieristica e, allo stesso tempo, capaci di concorrere al perfezionamento della *destination image*<sup>2</sup> in senso globale, ovvero influenti sul giudizio relativo ad un'area più estesa (es. Taormina, Etna) rispetto a quella del porto (es. città di Messina), ed agenti sulla componente conativa dell'immagine (Gunn, 1972).

È possibile concepire, per le aree portuali, l'esistenza di una particolare configurazione di destinazione *community* (Murphy, 1985) per ciò che attiene la porzione di territorio coinvolto, le risorse e le attività interessate, nonché la necessaria azione di un ente pubblico rivolta alla supervisione ed al coordinamento della varietà degli operatori. Infatti, l'esperienza del crocierista, una volta effettuato lo scalo nell'area del *port-of-call*, non si compie all'interno di

---

<sup>1</sup>La Commissione Europea ha definito la destinazione turistica come l'area che "[...] is separately identified and promoted to tourists as a place to visit, and within which the tourist product is coordinated by one or more identifiable authorities or organizations [...]" (E.C 2000:149).

<sup>2</sup>Sul concetto di *destination image* vedi: GUNN C. (1972), *Vacationscape. Designing Tourist Regions*. Washington DC: Taylor and Francis, University of Texas. ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (1991) The Meaning and Measurement of Destination Image, *The Journal of Tourism Studies*, vol. 2, n. 2, pp. 2-12; GARTNER W.C. (1993), Image formation process, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 2, n. 3, pp. 191-215; GALLARZA M., SAURA I., GARCIA H. (2002), Destination Image. Towards a Conceptual Framework, *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n.1 pp. 56-78.

una struttura organizzata, ma si compone di una serie di attrazioni naturali ed artificiali offerte sul territorio da piccole imprenditorialità locali nei confronti delle quali il porto svolge la funzione di connettore. Dall'interazione tra il crocierista ed il territorio nasce il prodotto turistico (Casarin, 1996; Franch, 2010), il quale è strettamente dipendente dal grado di sinergia sviluppato nell'ambito dello stesso territorio e dagli attori locali che contribuiscono all'*appeal* della destinazione. In quest'ottica, si coglie l'opportunità, per i soggetti inseriti in tale contesto, di sviluppare proposte di valore in grado di incrementare l'attrattività del porto sia nei confronti delle compagnie navali – in termini di infrastrutture, costi, servizi, attività ricettive-, sia nei riguardi dei crocieristi al fine di stimolare processi di *word-of-mouth* ed un interesse positivo capace di attirare domanda turistica. È importante verificare l'esistenza, nel caso delle portualità, di presupposti indispensabili, così come evidenziati dal Tamma (2000), affinché si possa parlare di Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT)<sup>3</sup>:

- l'ampiezza e le diverse modalità di consumo dell'offerta in termini sia di prestazioni infrastrutturali ed erogazioni di servizi nei confronti delle navi, sia di attrattive turistiche e di modalità logistiche per l'organizzazione delle escursioni nei riguardi dei crocieristi;
- la complessità del prodotto che coinvolge “risorse naturali ed antropiche, materiali ed immateriali, contestuali e a-contestuali, localizzate e non localizzate” (Tamma, 2000, p.33);
- il concorso di una pluralità di attori che operano in modo sistemico (privati, pubblici, profit e no-profit);
- la salvaguardia dell'ambiente ed il rispetto delle istanze dei diversi stakeholders, che in modo più o meno diretto sono coinvolti nelle attività del business.

Tali presupposti portano a considerare il porto come un'area in cui avviene, in un'ottica sistemica, l'integrazione tra le offerte di più parti, che permette l'emergere, dalle relazioni tra le componenti, di una proposta di valore unitaria e complessa (Golinelli, 2000).

Appare fondamentale la presenza attiva di un soggetto di natura pubblica (Candela e Figini, 2003), il quale possa indirizzare il sistema verso obiettivi socialmente ed economicamente più efficaci, svolgendo il ruolo di coordinatore tra le parti, nonché stimolando l'assunzione di una

---

<sup>3</sup>Rispoli e Tamma (1995, p.41) definiscono il Sistema Locale di Offerta Turistica come un “insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali”. In tal senso, riteniamo possibile accostare il concetto di SLOT al sito portuale.

visione strategica comune, la partecipazione attiva dei soggetti operanti nell'area portuale con la forte convinzione dell'opportunità di raggiungere risultati in termini di flussi turistici, di *performance* delle singole imprese e di economia locale, senza dubbio irrealizzabili attraverso le tradizionali regole di mercato. Tutto ciò è strettamente connesso alle capacità ed alla *leadership* assunta dal soggetto guida orientato ad attrarre investimenti privati, ad indirizzare quelli di natura pubblica in maniera adeguata, a minimizzare i rischi. Non è possibile, per tale ragione, pensare alla competitività di una destinazione senza verificare l'esistenza di legami e di interazioni tra i soggetti coinvolti. Le relazioni in questione si sviluppano, a seconda dei casi, per gradi diversi di oneri e di durata e possono dare vita ad accordi e/o alleanze di tipo verticale, orizzontale oppure trasversale.

Indipendentemente dalla forma relazionale adottata, è necessario considerare che il valore di ogni sistema nasce dall'integrazione delle sue parti componenti, per cui non è possibile parlare di "integrazione sistemica" o di "Sistema Locale di Offerta Turistica" se alla base non vi è il presupposto dell'elemento relazionale.

### **3. La natura composita del prodotto crocieristico**

Il prodotto crociera può essere considerato come "l'ideazione, la progettazione e l'attuazione di servizi turistico-alberghieri erogati a bordo di una nave che si sposta tra più porti in modo da poter affiancare alla vita di bordo, sempre più simile a quella di un grande albergo o di un villaggio turistico, le soste e le escursioni per visite nei vari paesi e località toccate dall'itinerario" (Rispoli e Tamma, 1996, pag.78). Una definizione che rispecchia la modifica e il miglioramento che il prodotto crociera ha subito nel corso degli anni, riprogettato secondo un'ottica "*demand side*", ovvero alla ricerca di un continuo bilanciamento tra quanto richiesto dai segmenti di mercato e quanto offerto dalle imprese facenti parte della filiera.

La crociera ha carattere composito, mostrando un *core business* rappresentato dai servizi di pernottamento/ristorazione/intrattenimento erogati sulla nave e da una serie di attività complementari, ma non meno importanti, che arricchiscono l'esperienza del consumatore (Pine e Gilmore 1999; Resciniti 2004; Abbate, 2008) ed influiscono sul suo giudizio di soddisfazione (Churchill e Suprenant, 1982; Spreng *et al.*, 1996; Mittal e Lasar, 1998; Babin e Griffin, 1998). Si potrebbe considerare il prodotto crociera come un *bundle* di beni, servizi, attività e benefici che contraddistinguono l'esperienza complessiva del turista dal momento in cui lascia la propria dimora fino a quello del rientro (Medlik, Middleton, 1973). Ciò impone ai

*cruise marketers* di esaminare e di comprendere quali sono i fattori che possono influenzare il livello di soddisfazione del crocierista, consapevoli di dover progettare proposte di offerta sempre più differenziate sotto il profilo dei beni e dei servizi specificatamente forniti (*facilitating goods, intangible* espliciti ed impliciti). Tra gli elementi che permettono di caratterizzare l'offerta delle imprese crocieristiche è possibile annoverare: standard qualitativo dei beni/servizi, rapporto qualità-prezzo, dimensione e tipologia dell'impianto, area geografica attraversata ed itinerari proposti (con individuazione di *home ports* e *ports of call*), durata della crociera, forme di intrattenimento e bilanciamento tra attività *on board/on shore* (Casarin, 2007). La diversa combinazione degli elementi appena menzionati permette di realizzare offerte sempre più variegate, in grado di soddisfare le diverse esigenze e le preferenze dei differenti segmenti di mercato, caratterizzandosi per una ampia flessibilità dei prezzi praticati<sup>4</sup>. I *cruise operators* hanno nel tempo cercato di definire strategie di riposizionamento del prodotto crociera, muovendo dal concetto di prodotto di lusso, destinato a determinati target caratterizzati da elevata disponibilità di reddito, a nuova soluzione di vacanza indirizzata ad altri segmenti di mercato. Come *mass product*, la crociera rappresenta oggi una soluzione alternativa e suggestiva rispetto a qualunque altro viaggio organizzato *all-included* poiché le frequenti e consistenti riduzioni di prezzo hanno consentito alle compagnie crocieristiche di ampliare la domanda di mercato e di beneficiare delle economie di scala derivanti dall'utilizzo di strutture ed impianti sempre più imponenti.

A tal proposito, occorre osservare come sin dagli inizi del business crocieristico si è assistito ad una crescita costante delle dimensioni delle unità navali (in termini di stazza, numero massimo di passeggeri trasportati, ecc.), ma solo negli ultimi anni tale fenomeno, indicato con il termine “*gigantismo*”<sup>5</sup>, si è reso più evidente, interessando le maggiori compagnie di crociera (MSC, *Royal Caribbean*, *Carnival PLC*). Anche se si registra un significativo aumento della disponibilità di tali impianti, destinati ad un mercato di massa, tuttavia, sussistono segmenti di nicchia serviti da navi di minori dimensioni che permettono di differenziare la proposta di offerta in relazione al livello di servizio fornito, al rapporto personalizzato con il cliente e alle attività programmate a bordo. A questo punto, è opportuno

---

<sup>4</sup>In passato, il prodotto crociera, rispecchiando un posizionamento elitario, era caratterizzato da elevati livelli di prezzo, risultando infrequenti e limitate le eventuali riduzioni apportate.

<sup>5</sup>Le navi di recente costruzione si caratterizzano infatti per stazze di migliaia di tonnellate (più di 105.000 in media) e con una capacità ricettiva superiore alle 3000 unità ([www.re-tour.it/doc/Soriani.ppt](http://www.re-tour.it/doc/Soriani.ppt)). Tali caratteristiche consentono il conseguimento di economie di scala le quali possono costituire notevoli barriere all'entrata nei confronti dei nuovi potenziali investitori (WIE, 2005).

precisare che l'insieme delle attività/servizi offerti dai diversi attori coinvolti (impresa crocieristica, impresa di *catering*, impresa di *incoming*, ecc.) costituisce il “*prodotto turistico globale*” nella prospettiva del consumatore (Casarin, 1996, pag. 47). D'altra parte, alla realizzazione di tale *package* piuttosto eterogeneo contribuiscono una molteplicità di attori che, attivando relazioni commerciali “*business-to-business*”, sono in grado di offrire un “*prodotto turistico specifico*” (Casarin, 1996), quale componente dell'output finale acquistato dal consumatore (di Cesare, 2002) e, per tale via, contribuire alla generazione di un adeguato livello di soddisfazione e di fedeltà alla compagnia.

Dalla sovrapposizione tra la prospettiva del consumatore (prodotto turistico *globale*) e la prospettiva dell'impresa (prodotto turistico *specifico*) – fenomeno dell'*overlapping* - possono emergere opportunità di cooperazione tra i soggetti coinvolti al fine di giungere alla progettazione di proposte innovative capaci di rendere unica e memorabile l'intera esperienza turistica del crocierista.

In riferimento agli attori caratterizzanti la filiera crocieristica, appare utile menzionare l'Autorità Portuale, a cui è demandato il compito di indirizzare, programmare, coordinare, promuovere e regolare le operazioni, le attività commerciali ed industriali svolte nell'ambito del porto (Riordino della legislazione in materia portuale, Legge di Riforma n. 84 del 1994). Significative funzioni sono inoltre svolte da altri attori, come *cruise operators*, *tour operators*, agenzie marittima e terminalista, agenzie di viaggio, imprese di *incoming*, di *catering* e di rifornimenti, imprese cantieristiche, di bunkeraggio<sup>6</sup> e tutte quelle che gestiscono fattori di attrattiva locali. Gli attori sopra richiamati devono sforzarsi di pervenire alla formazione di collaborazioni e di sinergie nell'ambito di un sistema integrato finalizzato al miglioramento della competitività dell'area portuale, offrendo strutture/infrastrutture e servizi adeguati per la effettiva creazione di circuiti generanti valore per i crocieristi e per le aree territoriali limitrofe.

---

<sup>6</sup>Si definisce *cruise operator* “l'azienda che ha nella propria flotta l'*asset* principale e la condizione stessa per offrire il prodotto” (DI CESARE, 2008, pag. 193); i *tour operators* sono quelle imprese che “assemblano e coordinano i servizi turistici, affinché la clientela possa usufruire, in modo efficiente e gradevole, delle risorse fisiche, ambientali e culturali relativi alla località prescelta come destinazione del viaggio” (CAFFERATA R., GRASSO M. 1998, pag.10); l'agenzia marittima funge da “*problem solver* delle molteplici esigenze (...) che (...) la compagnia può manifestare nello sviluppo della propria attività” (DI CESARE, 2002, pag. 9); le agenzie di viaggio rappresentano un canale fondamentale soprattutto per il *mass market*; le imprese di *incoming* sono soggetti specializzati nell'organizzare escursioni a terra, offrendo prodotti differenziati per le esigenze dei vari clienti; le imprese di *catering* che offrono servizi di ristorazione a bordo della nave; le imprese di bunkeraggio che hanno il compito di rifornire di carburanti e di lubrificanti la nave ormeggiata.

#### 4. La dimensione del mercato crocieristico

Il turismo crocieristico sta determinando una serie di profondi mutamenti sullo scenario dell'industria turistica mondiale. Il dato principale, riferito alla domanda crocieristica globale, consente di mettere in evidenza l'inarrestabile crescita del settore che, seppur considerato relativamente giovane, è contraddistinto da uno sviluppo esponenziale e di tipo strutturale, nonché da forti processi di cambiamento sia per quanto concerne le preferenze manifestate dalla domanda sempre più esigente e differenziata, sia per le proposte di offerta, le forme organizzative produttive e le modalità di collaborazione ricercate dalle imprese al fine di definire strategie competitive innovative. A livello internazionale la domanda crocieristica appare caratterizzata da un significativo incremento: dai 500 mila crocieristi registrati intorno ai primi anni '70, si è passati ad oltre 4 milioni di passeggeri agli inizi degli anni '90, fino ad arrivare a quasi 10 milioni di passeggeri nell'anno 2000. Un dato recente, riferito al 2005, riporta un valore interessante pari ad oltre 14 milioni di passeggeri, e le previsioni effettuate per il prossimo decennio mostrano un ulteriore aumento che potrebbe condurre al raggiungimento di un totale di quasi 25 milioni di crocieristi nel mondo<sup>7</sup> (tabella 1), di cui 5,9 milioni di passeggeri europei. In termini percentuali, i dati stimati, riferiti all'intervallo 2005-2010, attestano una crescita pari al 33%.

Tabella 1 - **Crescita del mercato crocieristico mondiale: passeggeri 1970-2015.**

| Anno  | Passeggeri |
|-------|------------|
| 1970  | 500.000    |
| 1980  | 1.400.000  |
| 1990  | 4.495.000  |
| 2000  | 9.768.000  |
| 2004  | 13.378.000 |
| 2005  | 14.400.000 |
| 2010* | 18.841.000 |
| 2015* | 24.924.000 |

Fonte: CLIA 2006, Peisley 2003. \* Valori stimati dal 2010 al 2015.

A questo punto appare utile analizzare il dato complessivo dei crocieristi sia in termini di area di provenienza geografica sia in riferimento alle aree di destinazione. In relazione al primo aspetto, è possibile sottolineare che, come evidenziato nella tabella 2, il Nord America continua ad essere il principale mercato per area di provenienza dei crocieristi con una quota che, nel corso degli ultimi anni, è rimasta pressoché stabile (circa il 63%), nonostante

<sup>7</sup>CEMAR- Rapporto Seatrade 2007.

l'Europa riporti progressivamente tassi di crescita considerevoli che si attestano intorno al 27%, grazie ad un potenziale di mercato non ancora sfruttato, precedendo i paesi asiatici ed il resto del mondo (8,9%). Il dato riguardante l'area nord-americana, ancora oggi considerata il *source market* capace di generare un fatturato di 32 miliardi di dollari, si deve a molteplici fattori. Innanzitutto, la maggiore propensione del turista nord-americano a scegliere il prodotto crociera in quanto valida e completa proposta di vacanza in grado di soddisfare i bisogni compositi. In secondo luogo, le diverse politiche promozionali realizzate dalle compagnie crocieristiche, la differenziazione del prodotto, il prolungamento della durata del viaggio ed, in ultimo, l'ampliamento degli itinerari supportato da una riduzione dei costi (Casarin, 2007).

Tabella 2 - **Il mercato crocieristico mondiale: passeggeri per aree di provenienza (1998- 2008)**

|               | 1998                    |               | 2008                    |               |
|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
|               | <i>Passeggeri (mln)</i> | %             | <i>Passeggeri (mln)</i> | %             |
| Nord-America  | 5.40                    | 69.3          | 10.29                   | 63.4          |
| Europa        | 1.71                    | 22.0          | 4.50                    | 27.7          |
| Altri Paesi   | 0.68                    | 8.7           | 1.45                    | 8.9           |
| <b>Totale</b> | <b>7.79</b>             | <b>100.00</b> | <b>16.24</b>            | <b>100.00</b> |

Fonte: *SL&A Turismo e Territorio, 2010*.

Per quanto concerne il numero dei cittadini europei che hanno deciso di orientare le proprie scelte di acquisto verso il prodotto crociera, è possibile evidenziare i seguenti dati: 4 milioni e mezzo di passeggeri nel 2008; circa 4,95 milioni nel 2009, ovvero il 12% in più rispetto all'anno precedente; 5,9 milioni nel 2015 secondo una recente stima realizzata dall'*European Cruise Council*.

Passando ai dati relativi all'area di provenienza dei crocieristi (tabella 3), emerge che, relativamente all'anno 2008, un terzo dei passeggeri proviene dal Regno Unito (33%), seguito dalla Germania (20%) e dall'Italia che si attesta al terzo posto con un totale complessivo di 682.000 crocieristi, ovvero una percentuale pari al 15,4% del totale Europa. Anche in tal caso, i dati riferiti al 2009 presentano una crescita rilevante per tali mercati: la Gran Bretagna si afferma intorno al milione e mezzo di passeggeri; la Germania raggiunge il milione e l'Italia continua ad occupare la terza posizione nella classifica delle aree europee con 799 mila crocieristi (ECC, 2009).

Tabella 3 - **Il mercato crocieristico europeo: passeggeri per aree di provenienza (2003-09).**

| Passengers (000s) | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | % change |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|----------|
|                   |      |      |      |      |      |      |      |          |

|              | 2008-09      |              |              |              |              |              |              |           |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| UK           | 964          | 1.029        | 1.071        | 1.204        | 1.335        | 1.477        | 1.533        | 4         |
| Germany      | 537          | 583          | 639          | 705          | 763          | 907          | 1.027        | 13        |
| Italy        | 346          | 400          | 514          | 517          | 640          | 682          | 799          | 17        |
| Spain        | 307          | 300          | 379          | 391          | 518          | 497          | 587          | 18        |
| France       | 212          | 222          | 233          | 242          | 280          | 310          | 347          | 12        |
| Scandinavia  | 54           | 56           | 42           | 62           | 94           | 123          | 173          | 41        |
| Austria      | 35           | 38           | 39           | 44           | 52           | 59           | 80           | 36        |
| Switzerland  | 47           | 50           | 51           | 56           | 64           | 65           | 76           | 17        |
| Other        | 127          | 115          | 117          | 123          | 175          | 211          | 213          | 1         |
| <b>Total</b> | <b>2.671</b> | <b>2.835</b> | <b>3.126</b> | <b>3.409</b> | <b>4.004</b> | <b>4.422</b> | <b>4.944</b> | <b>12</b> |

Fonte: *European Council Cruise/Research*.

In riferimento al secondo aspetto – aree di destinazione -, è possibile menzionare la significatività dei Paesi del Centro America ed, in particolare, dei Caraibi e delle Bahamas, sebbene queste siano interessate da una fase di maturità del traffico crocieristico rispetto al Mediterraneo contraddistinto attualmente da un processo di intensa crescita in termini di capacità di offerta schierata e di passeggeri. Le ragioni sottostanti lo sviluppo continuo e l'affermazione dell'area mediterranea rispetto ai tradizionali itinerari risiedono in una serie di fattori di eterogenea natura: geografici, climatici, geomorfologici, socio-economici, culturali, politici e infrastrutturali.

Tra i porti principali italiani, è possibile annoverare Civitavecchia, Napoli, Venezia, Livorno e Savona che si stima riceveranno quasi 9 milioni di passeggeri entro il 2010, ovvero il 5% in più rispetto al 2009, con 4500 "toccate" nave, quasi un aumento del 7% (Osservatorio *Cemar*). Per alcune delle località richiamate in tabella 4, il traffico crocieristico rappresenta una significativa quota del traffico totale; in particolare, esso raggiunge un valore pari al 70% del totale dei passeggeri per le città di Venezia e Savona che, in ragione della specifica posizione geografica, assumono un ruolo determinante per le attività di imbarco/sbarco dei crocieristi provenienti dall'Europa del centro-nord, divenendo sbocco di un bacino di utenza continentale, e soprattutto per l'affaccio sul Mediterraneo, considerato oggi destinazione turistica di grande richiamo.

Tabella 4 – **Traffico crocieristico nei principali porti italiani – anno 2008**

|               | 2008      | Quota di mercato | % sul totale dei passeggeri |
|---------------|-----------|------------------|-----------------------------|
| Civitavecchia | 1.818.616 | 22,6             | 42,7                        |

|              |           |      |      |
|--------------|-----------|------|------|
| Napoli       | 1.237.078 | 15,4 | 20,6 |
| Venezia      | 1.215.099 | 15,1 | 70,6 |
| Livorno      | 848.861   | 10,6 | 27,4 |
| Savona       | 770.801   | 9,6  | 69,2 |
| Genova       | 547.905   | 6,8  | 16,8 |
| Palermo      | 538.721   | 6,7  | 22,2 |
| Bari         | 465.739   | 5,8  | 25,2 |
| Messina      | 337.117   | 4,2  | 3,5  |
| Cagliari     | 89.871    | 1,1  | 23,9 |
| Trieste      | 87.331    | 1,1  | 57,0 |
| La Spezia    | 49.656    | 0,6  | n.d. |
| Portoferraio | 21.501    | 0,3  | n.d. |
| Ravenna      | 8.867     | 0,1  | n.d. |

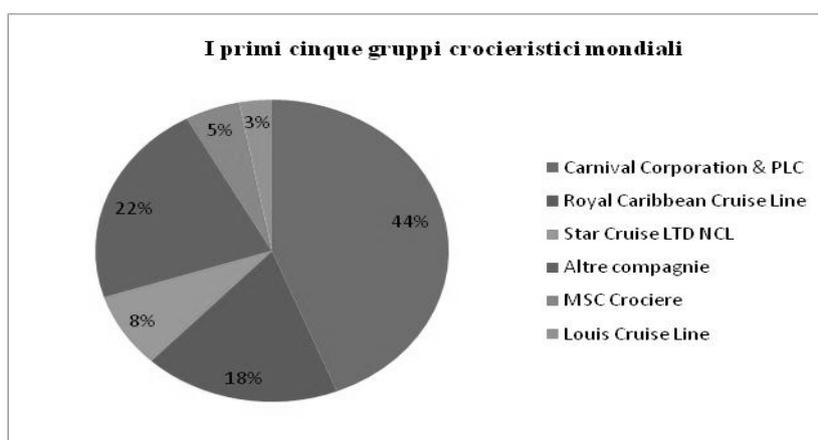
Fonte: SL&A, 2010.

Se si estende l'analisi del traffico crocieristico nei porti italiani operando la distinzione tra imbarchi/sbarchi e transiti, allora ne derivano interessanti informazioni sul ruolo assunto dai terminal crociere nell'ambito degli *home port* o *port of call* e, più in generale, sul contributo derivante dal business crocieristico in termini di sviluppo e di valorizzazione del territorio del quale il porto rappresenta una possibile via di accesso. Una recente indagine condotta da CLIA ha messo in evidenza che l'80% dei passeggeri considera il prodotto-crociera quale interessante opportunità attraverso cui è possibile promuovere quelle aree geografiche che, incluse nello specifico itinerario del viaggio, possono rientrare nell'ambito delle destinazioni da visitare in futuro (interessanti appaiono altresì i fenomeni di *word-of-mouth*, che attirano potenziali clienti). Infatti, il 40% dei crocieristi ha effettuato una vacanza nelle località turistiche visitate per la prima volta durante la crociera (CLIA, 2010).

Passando ai dati dell'offerta, è possibile individuare la forte concentrazione del settore contraddistinto dalla presenza di tre principali gruppi che costituiscono complessivamente il 71% del mercato in termini di posti letto (grafico 1). Nello specifico, tali gruppi sono: *Carnival Corporation & PLC* che rappresenta il 44% del fatturato mondiale, possiede 81 navi (il 22% delle navi da crociera mondiali) e nel 2001 ha acquisito la compagnia italiana Costa Crociere (*Carnival Corporation*, 2007); *Royal Caribbean Cruise Line LTD* che raggiunge il 18% del fatturato mondiale con 34 navi di proprietà (*Royal Caribbean International*, 2007); *Star Cruises-Ltd-NCL* che ottiene l'8% del fatturato ed annovera 21 navi di proprietà (*Seatrade Cruise Review*, 2007). In realtà, il fenomeno della progressiva concentrazione delle compagnie crocieristiche è essenzialmente dovuto alla presenza di pochi operatori che

possono contare su una struttura sia patrimoniale che finanziaria tale da sopportare gli alti costi di gestione delle navi così come gli investimenti richiesti per la costruzione di moderni ed innovativi impianti dalle dimensioni notevolmente maggiori al fine di sfruttare interessanti economie di scala. In questa prospettiva, la pianificazione e la realizzazione di strategie di crescita dimensionale, attraverso l'acquisizione e/o la fusione con compagnie crocieristiche di piccole dimensioni e meno forti dal punto di vista competitivo, economico e finanziario, consente di ottenere migliori tassi di utilizzazione della capacità d'offerta complessiva.

Grafico 1 – I primi gruppi crocieristici mondiali con le relative quote di mercato.



Fonte: *European Cruise Council*, 2009.

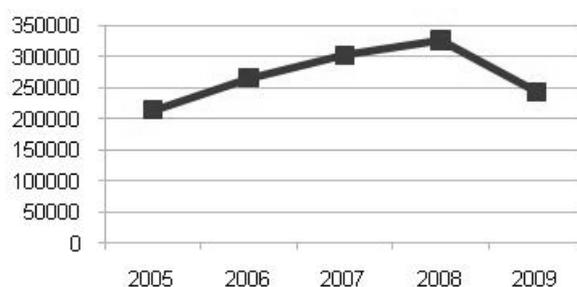
Nell'ambito del mercato italiano, considerato oggi tra i più concentrati mercati d'Europa, si registrano posizioni di rilievo per le due compagnie crocieristiche Costa Crociere ed MSC. La prima dovrebbe contare 16 navi ed una capacità complessiva di circa 45.000 passeggeri trasportabili entro il 2012; la seconda, invece, annovera 11 navi con una capacità di circa 26.800 passeggeri trasportabili (ECC, 2010).

## 5. Il Porto di Messina: esame di un caso concreto

Assimilabili ad imprese diversificate ed impegnati contemporaneamente in differenti aree strategiche d'affari ognuna delle quali contraddistinta da un peculiare rapporto bisogno-clienti-tecnologia, i porti hanno assunto una significativa importanza nel business delle crociere sia per i molteplici servizi, non puramente marittimi, offerti alle compagnie crocieristiche sia per quelli specificatamente previsti per i crocieristi sempre più orientati a considerare la proposta di offerta portuale quale fattore rilevante in grado di influenzare il giudizio sulla soddisfazione complessiva del prodotto crociera. In questa prospettiva, le

portualità turistiche, siano esse *home port* o *port of call*, sono chiamate a ridefinire le strategie di sviluppo e di collaborazione da adottare allo scopo di fornire ai propri interlocutori, a diverso titolo coinvolti, servizi caratterizzati da livelli elevati di qualità-ampiezza-profondità, finalizzati a far aumentare il valore del pacchetto turistico e, per tale via, a garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. L'ampia gamma di servizi offerti, pertanto, diventa elemento capace di generare una posizione di competitività rispetto ad altri porti con un'offerta turistica simile, e di incidere sulla percezione del livello qualitativo ricevuto durante il periodo di transito e/o soggiorno nell'area geografica di riferimento. Sebbene il porto di Messina risulti ancora oggi *port of call* – porto intermedio – nella maggior parte degli itinerari opportunamente definiti dalle compagnie nazionali ed internazionali di navigazione, esso appare impegnato nella costante ricerca di proposte di offerta composite capaci di soddisfare le aspettative emergenti degli attuali flussi, che hanno registrato, nel corso degli ultimi anni, un significativo incremento di movimenti sia in termini di passeggeri che di navi. Analogamente alla tendenza manifestata nell'ambito degli altri porti italiani, il numero di passeggeri mostra valori positivi negli anni compresi tra il 2005 ed il 2008, passando da un valore pari a 214.660 unità nell'anno 2005 ad un valore pari a 326.365 unità nell'anno 2008 (+52%), sebbene nel corso del 2009 sia possibile mettere in evidenza un calo pari al 25,43% (- 82.988 unità) rispetto all'anno precedente, da collegare, secondo il quadro analitico diffuso da *CEMAR*, alle problematiche derivanti dalla forte crisi economico-finanziaria che ha inevitabilmente determinato una riduzione della spesa per il settore del turismo e delle vacanze, fenomeno già avvertito dagli altri comparti (aereo, villaggi turistici, alberghi).

Grafico 2 - **Traffico passeggeri nel porto di Messina, 2005-2009.**

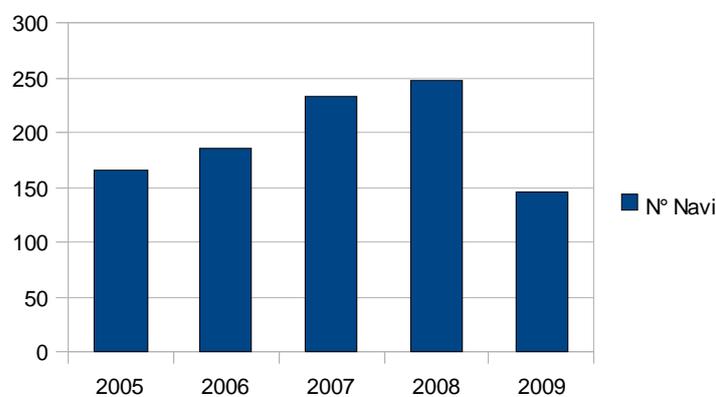


Fonte: ns elaborazione su dati forniti dall'Autorità Portuale di Messina.

Per quanto concerne il flusso delle navi, il porto di Messina registra dati che mostrano una crescita strutturale positiva; nello specifico, nell'intervallo compreso tra il 2005 ed il 2008, il traffico delle navi è passato da 165 a 248 unità, appartenenti alle diverse compagnie di

navigazione sia nazionali che internazionali. Anche in questo caso, per l'anno 2009 è possibile sottolineare una sostanziale riduzione dei transiti pari al 42% rispetto all'anno 2008. Tale riduzione, senza dubbio, più rilevante rispetto a quella evidenziata per il movimento dei passeggeri è altresì collegata alla diminuzione delle "toccate" nave (variazione del rapporto passeggeri/nave), ed al decremento di scali da parte di alcune compagnie di navigazione che, disponendo di navi caratterizzate da dimensioni inferiori ed in grado di ospitare un numero limitato di crocieristi – tra 100 e 300 unità –, hanno sostanzialmente modificato il disegno dei propri itinerari in funzione di destinazioni di altre aree internazionali differenziate per l'adozione di politiche di prezzo alquanto competitive.

Grafico 3 - Flusso navi 2005-2009



Fonte: ns elaborazione su dati forniti dall'Autorità Portuale di Messina.

Le motivazioni sottostanti la maggiore attrattività del porto sono molteplici ed eterogenee. Innanzitutto, i recenti interventi diretti alla trasformazione, all'adeguamento ed al potenziamento delle strutture sia tecniche che impiantistiche appositamente concepite per poter garantire in condizioni di sicurezza una migliore accoglienza alle moderne navi, che hanno progressivamente aumentato la propria dimensione unitaria e che presentano un pescaggio superiore ad otto metri ed una lunghezza maggiore di 250 metri. Si è trattato di opere di allargamento della banchina del porto, in generale, e di *restyling* della banchina *Vespri Colapesce*, in particolare, la cui realizzazione ha visto il cofinanziamento da parte del Ministero delle Infrastrutture e dell'Autorità Portuale con il precipuo obiettivo di offrire un miglior servizio alle compagnie crocieristiche attraverso il conseguimento di standard di qualità elevati. Il porto di Messina, appartenente alla prima classe della seconda categoria dei porti nazionali - e caratterizzandosi per una profondità compresa tra 6,5 ed 11 metri in prossimità delle banchine, per uno specchio d'acqua di circa 820.000 mq e per la presenza di undici banchine che hanno una estensione di circa 1800 metri ed adeguatamente attrezzate e

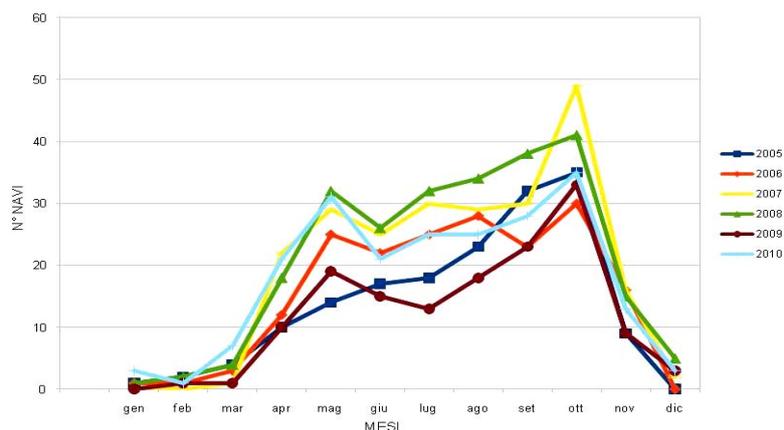
collegate ai raccordi di reti stradali e ferroviarie<sup>8</sup>- è divenuto un'area di considerevole interesse nell'ambito del bacino del Mediterraneo in funzione del flusso di merci, di passeggeri e di crocieristi. In secondo luogo, la capacità di facilitare l'accesso ad una serie di fattori localizzativi dell'offerta turistica, che possono sostanzialmente motivare la scelta dello scalo da parte delle compagnie di navigazione al fine di permettere ai crocieristi la possibilità di usufruire di *facilities* necessarie per rendere il periodo di transito nella *city-port* piacevole ed in grado di soddisfare bisogni sempre più compositi (opportunità di partecipare ad attività ricreative, di ottenere servizi adeguati e di elevato profilo, conoscenza di nuove aree e differenti culture). In terzo luogo, la vicinanza di località turistiche di straordinario interesse, la varietà attrattiva delle diverse proposte di offerta (Taormina, Isole Eolie, Vulcano Etna, Tindari) e la rilevanza della componente culturale sul piano artistico, archeologico, storico-monumentale. Infatti, con una sosta di scalo compresa tra sei ed otto ore, il raggio di sviluppo degli itinerari possibili permette la pianificazione di numerose attività escursionistiche.

A questo punto, appare opportuno considerare il fenomeno della stagionalità, ritenuto da sempre uno dei problemi che maggiormente caratterizza sia l'attività che l'andamento dei porti. In particolare, le scelte effettuate dalle compagnie di navigazione contribuiscono in maniera rilevante alla determinazione della diversa distribuzione dei flussi crocieristici durante l'arco dell'anno, imponendo in tal modo agli attori pubblici la pianificazione e la definizione di soluzioni strategiche orientate alla progettazione ed alla realizzazione di azioni per la gestione efficace ed efficiente delle strutture organizzative e produttive. Analogamente, il porto di Messina deve predisporre un insieme articolato ed eterogeneo di interventi e di strumenti attraverso cui procedere alla sperimentazione di proposte innovative e, per tale via, alla risoluzione del problema sopra richiamato, sebbene le favorevoli condizioni climatiche caratterizzanti l'area in oggetto consentano di sfruttare un intervallo di tempo più lungo che, nello specifico, si estende dal mese di aprile fino al mese di ottobre. Quest'ultimo mese, come si evince dal grafico 4, mostra valori di particolare rilievo per quanto concerne il numero di navi approdate nel porto nell'intervallo compreso tra il 2005 ed il 2009, passando da 35 nel 2005, 30 nel 2006, 49 nel 2007 e 41 nel 2008. Anche in riferimento a tale dato, il valore dell'anno 2009 risulta in calo, attestandosi a 33 unità.

#### Grafico 4 – Flussi mensili navi, 2005-2009

---

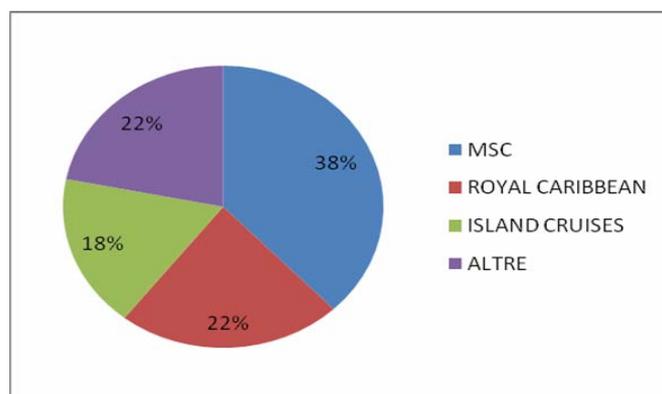
<sup>8</sup>Dati tratti dal sito dell'Autorità Portuale di Messina, [www.porto.messina.it](http://www.porto.messina.it).



Fonte: ns elaborazione su dati dell'Autorità Portuale di Messina

Nel grafico 4 si dà indicazione della presenza, in termini percentuali, delle compagnie crocieristiche nel porto di Messina nell'intervallo compreso tra gli anni 2005-2009. È possibile annoverare i seguenti operatori: MSC (30%), Royal Caribbean (22%), Island Cruise (10%). In particolare, la MSC (MSC Splendida) risulta essere, ad oggi, l'unica compagnia che riconosce al porto di Messina la qualifica di *home-port* prevedendo in tal modo la possibilità di effettuare tutte le operazioni di imbarco/sbarco dei passeggeri.

Grafico 5- Presenze maggiori compagnie nel triennio 2007-2009



Fonte: ns elaborazione su dati dell'Autorità portuale di Messina

Dai primi risultati, derivanti da un progetto di ricerca ancora *in itinere* e che ha visto come primo *step* lo svolgimento di interviste ad alcuni attori pubblici e privati ritenuti strategici per la definizione delle attività portuali, dei servizi navali e ricettivi nell'ambito del settore turistico e, in particolare, crocieristico, emergono una serie di problematiche e di debolezze attinenti i rapporti tra i soggetti specificatamente coinvolti, chiamati a svolgere una serie di funzioni nuove e più ampie rispetto al passato, allo scopo di predisporre le condizioni

necessarie per la realizzazione di quel *business climate* in grado di stimolare e di facilitare gli investimenti produttivi ed i flussi turistici. Innanzitutto, è possibile ravvisare la mancanza di un orientamento e di una visione comune tra i soggetti specificatamente interessati, quale presupposto necessario per la formulazione e l'implementazione di strategie adeguate in grado di innescare significativi meccanismi di crescita e di sviluppo economico e locale. La mancata definizione di azioni e di interventi, coordinati tra i vari componenti del sistema porto-territorio – autorità portuale, società di gestione dei servizi del porto, agenzie di viaggi, enti locali, strutture di collegamento - nell'ottica di dar vita e di proporre un “*prodotto d'area*” adeguatamente specificato nelle sue caratteristiche distintive, può essere considerata il motivo forse più importante della scarsa capacità di attrazione di investimenti da parte delle compagnie crocieristiche così come già rilevato in altri territori contraddistinti dalla presenza del porto (ad es. Napoli). In particolare, i tentativi limitati ed esigui relativi all'individuazione ed alla conseguente attuazione di efficaci ed efficienti politiche di marketing territoriale orientate alla modificazione, alla cura ed alla valorizzazione delle diverse proposte di offerta, caratterizzate sempre più dalla presenza di un complesso ed eterogeneo *mix* di fattori tangibili ed intangibili da governare secondo una prospettiva sistemica, hanno messo in evidenza l'esigenza di procedere alla definizione di piani e di progetti con il precipuo intento di rafforzare sia le condizioni di attrattività per lo *start-up* di nuove iniziative imprenditoriali a livello locale, sia i requisiti per affrontare i vari *competitors* nazionali ed internazionali.

D'altra parte, sebbene nel caso di Messina sia possibile riscontrare i presupposti necessari affinché si possa parlare di Sistema Locale di Offerta Turistica (par.2), in realtà i rapporti di cooperazione tra i soggetti pubblici e privati, appartenenti all'area di riferimento, appaiono ancora caratterizzati da un basso grado di sistematicità, divenendo semplicemente strumenti diretti all'identificazione di soluzioni immediate da adattare alle richieste derivanti dai flussi crocieristici. Tale questione è strettamente connessa alla mancanza di una visione di lungo periodo dei vari operatori, necessaria per l'attuazione, il coordinamento e l'integrazione olistica di tutte le attività dirette a soddisfare durevolmente le attese crescenti e differenziate di tutti gli *stakeholders* (operatori del settore, Enti locali, tutte le categorie di imprese che detengono rapporti con le imprese turistiche). In alcuni casi, ad esempio, le soluzioni individuate dai singoli attori hanno avuto ad oggetto l'abbattimento delle tariffe<sup>9</sup> e/o

---

<sup>9</sup>La tariffa, a carico delle compagnie navali ed applicata per passeggero, si compone di due parti: una spettante all'Autorità Portuale, l'altra corrisposta alle concessionarie dei servizi. La politica dell'Autorità Portuale di Messina, è stata quella di dimezzare la parte di propria competenza, fino ad una riduzione massima del 75% per

l'adeguamento ed il potenziamento delle strutture tecniche ed impiantistiche del porto, senza rientrare pertanto nell'ambito di una auspicabile pianificazione strategica di lungo periodo inerente gli interventi mirati allo sviluppo ed al conseguimento dei vantaggi competitivi durevoli e sostenibili per il porto ed il territorio circostante. Sebbene tali soluzioni abbiano sostanzialmente determinato tassi di crescita piuttosto rilevanti del flusso crocieristico, diviene necessario creare le condizioni atte a potenziare la capacità attrattiva del sistema-porto basandosi non solo su una politica da *leadership* da costo, ma soprattutto su interventi diretti alla definizione di un pacchetto di servizi relativo alla località crocieristica e tagliato sulle diverse attese dei clienti, assurgendo pertanto ad elemento distintivo rispetto ai porti situati nel bacino del Mediterraneo. Inoltre, si rileva l'esigenza di monitorare i concorrenti, sia effettivi che potenziali, come l'imminente nuovo porto turistico di Siracusa, città che gode di una posizione geografica ancora più strategica per le rotte immaginate dalle compagnie navali e di aree di notevole interesse storico, artistico e culturale in grado di esercitare una forza attrattiva superiore, potendo differenziare maggiormente il porto rispetto a quelli limitrofi grazie alla possibilità di proporre itinerari (Siracusa, Val di Noto, Modica ecc.) non raggiungibili dalle altre aree portuali siciliane. In secondo luogo, le informazioni derivanti dalle interviste hanno messo in evidenza l'assenza di un soggetto pubblico e/o privato di riferimento, capace di affrontare e di risolvere i problemi di *meta-management*, ovvero di procedere nella logica del *network* all'integrazione, al coordinamento ed alla regolazione delle diverse attività dei singoli operatori nella consapevolezza che la inimitabilità del vantaggio competitivo di una specifica area riguarda non solo le singole risorse locali sebbene uniche nel loro genere (posizione geografica, condizioni climatiche favorevoli, patrimonio artistico/culturale e paesaggistico di rilievo), ma soprattutto le condizioni *place-specific* derivanti da una attenta strategia sistemica territoriale attraverso cui giungere ad una ricercata e distintiva combinazione ed interazione delle stesse risorse che possono qualificare in maniera distintiva il territorio. Similmente il soggetto in esame può svolgere un'importante funzione volta ad incoraggiare l'intervento del governo locale in merito alla previsione ed alla successiva attuazione di un sistema di norme e di regolamenti riguardanti sia il trasferimento agli attori locali ed alle popolazioni residenti di una parte dei benefici di natura economica derivanti dalle attività turistiche intraprese in taluni casi da operatori e/o investitori residenti

---

quelle compagnie che erano in grado di garantire un minimo di 12 scali annui o, in termini di passeggeri, almeno 200.000 crocieristi. Ciò ha determinato un notevole incremento dei flussi, ma bisognerà verificare la reale capacità attrattiva del porto una volta che il prezzo sarà tornato ai livelli standard.

in Paesi esterni al territorio, sia le forme di incentivo e di sostegno alle nuove iniziative di imprenditorialità locale. D'altra parte, l'attività di tale soggetto diviene necessaria per la progettazione e la creazione di una rete di percorsi volti allo sviluppo efficace e creativo di specifici itinerari tematici, di escursioni presso le *attractions* locali e di manifestazioni/eventi turistico-culturali che, divenendo elemento di differenziazione del territorio, siano capaci di stimolare non solo la curiosità e la permanenza dei crocieristi nella *city-port*, il cui interesse, ad oggi, è essenzialmente rivolto alla vicina città di Taormina, ma soprattutto di rappresentare fattori attrattivi di interesse turistico determinanti nella scelta della destinazione per la futura vacanza. In tal modo, si creano le premesse per una condizione di *unicità* del porto e della destinazione, che si riflette inevitabilmente nell'unicità dell'itinerario crocieristico con la possibilità di ottenere vantaggi competitivi di differenziazione. L'assenza di una figura guida nell'area portuale, non ha reso possibile procedere alla definizione ed alla realizzazione di relazioni collaborative: di tipo verticale che coinvolgono tutti i soggetti dell'area di riferimento del porto e che concorrono a diverso livello alla creazione di valore per il crocierista in ragione del contributo dato per la composizione del prodotto crociera; di tipo orizzontale volte alla condivisione di politiche di gestione con i porti limitrofi.

Le iniziative di concertazione concretizzatesi nella organizzazione di seminari, *workshop* e tavole rotonde dirette alla creazione di momenti proficui tra tutti gli operatori, si sono spesso rivelate eventi e/o manifestazioni sporadiche che, non essendo appositamente promosse, hanno registrato, il più delle volte, non solo livelli minimi di presenza dei soggetti interessati, ma soprattutto l'assenza dei principali attori in grado di innescare meccanismi di stimolo concreti, efficaci e potenzialmente capaci di ridurre il livello di asimmetria informativa tra gli attori del sistema. Tali occasioni di confronto potrebbero altresì risultare interessanti per la fissazione di obiettivi comuni in grado di creare convergenza tra i diversi operatori e per l'individuazione di importanti opportunità per lo sviluppo economico del territorio e della *destination*, derivanti dalla capacità di attirare nel porto compagnie crocieristiche diverse, orientate alla creazione di proposte di offerta riguardanti imbarcazioni di medie dimensioni attraverso cui il crocierista può vivere esperienze uniche rispetto alle *mainstream cruise lines*. Ciò potrebbe rappresentare una possibile alternativa al più volte richiamato problema della concentrazione e dell'accoglienza delle moderne *megaship* che richiedono opere di adeguamento strutturale (fondali, banchine, infrastrutture) e, pertanto, impongono al porto ingenti investimenti non sempre facilmente realizzabili nel breve periodo.

## 6. Conclusioni

I primi risultati della ricerca ancora *in itinere*, riportati in questo lavoro, hanno consentito di mettere in evidenza come l'assenza di consonanza sinergica nelle strategie e nelle politiche manageriali tra i vari operatori della filiera, impegnati sul fronte della gestione portuale e dell'*incoming* turistico, rappresenti la principale causa del mancato sfruttamento delle molteplici opportunità offerte dagli attuali flussi crocieristici in termini di sviluppo del territorio e della *destination*. Il fenomeno crocieristico potrebbe creare le premesse per la definizione di una *economia turistica* (Franch, 2010) che interessa i seguenti aspetti: la definizione di nuove attività e di servizi capaci di accrescere il livello complessivo di attrattività della città nei confronti dei passeggeri/turisti; la promozione delle risorse specifiche ed, in particolare, del porto in modo da valorizzare la centralità dello stesso nell'ambito del bacino del Mediterraneo; l'individuazione ed il potenziamento delle inclinazioni naturali, sociali ed imprenditoriali presenti e disponibili sul territorio; il rafforzamento del tessuto produttivo locale attraverso l'incremento dei flussi turistici e delle occasioni di profitto per le imprese che devono proporre un sistema di offerta che soddisfi le esigenze dei differenti segmenti di mercato; la creazione di condizioni migliori per attirare investimenti esogeni, supportare l'inserimento dell'imprenditorialità locale nei circuiti globali e sostenere le nuove iniziative di imprenditorialità. In tale scenario, le diverse relazioni – verticali ed orizzontali – tra i vari operatori diventerebbero strumenti ineludibili per la definizione e l'implementazione di efficaci strategie competitive dirette alla creazione di vantaggi competitivi durevoli e sostenibili nel tempo. Tra i possibili vantaggi, si possono menzionare: il conseguimento di *economie di scala, di transazione e di apprendimento*; il mantenimento di un certo grado di flessibilità strategica espressa in termini di maggiore adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno (politiche praticate dai maggiori *competitors*) e di possibile sviluppo sistemico che faciliti la realizzazione di proposte di offerta innovative, consentendo la valorizzazione di risorse non facilmente imitabili (esterne alle imprese e disponibili nella specifica località) e permettendo la condivisione di competenze specifiche necessarie per la generazione di un livello di conoscenze e di esperienza superiore che diventi motore trainante per lo sviluppo strategico e culturale degli operatori coinvolti. D'altra parte, interessanti potrebbero divenire i rapporti con le diverse compagnie crocieristiche per affrontare e risolvere il problema della elevata dipendenza del

porto messinese da un numero limitato di operatori che, nel caso di scelte orientate alla selezione di nuovi scali (Siracusa) e di nuove destinazioni, determinerebbero una drastica riduzione nelle presenze di passeggeri, non facilmente superabile da parte dell'impresa portuale in un breve intervallo di tempo. A tal fine, e vista la limitata capacità del porto di rappresentare una tappa specifica della crociera e non un semplice scalo, appare necessaria l'individuazione di adeguate politiche di marketing dirette alla programmazione ed alla realizzazione di complete proposte di offerte, interessanti sotto il profilo simbolico ed emozionale della vacanza, e significative in termini di coinvolgimento di tutti gli attori presenti sul territorio al fine di stimolare e mantenere flussi crocieristici, in particolare, e flussi turistici, in generale. Tutto ciò significa avere la capacità di prevedere azioni ed interventi riguardanti diversi aspetti: comunicazione (immagine, valore emozionale e simbolico della destinazione e del territorio); prodotto (standard di qualità, differenziazione, *facilities*, grado di innovazione); commerciale (identificazione di nuovi canali distributivi, presenza sul Web, politiche di prezzo). Nel proseguo della ricerca si prevede di analizzare l'influenza di tutti i soggetti che incidono sull'offerta crocieristica principalmente impegnati nella realizzazione di piani/progetti a lungo termine nella consapevolezza che le opportunità non sfruttate ostacolano la crescita e lo sviluppo della *destination* e del territorio. In tale ottica, si intende considerare l'analisi sugli effetti e sulle ricadute –economiche, sociali e culturali- che il fenomeno crocieristico determina sull'area di riferimento.

## **Bibliografia**

- ABBATE T., (2008), *Progettare l'esperienza con il cliente. Una prospettiva per il marketing esperienziale*, Samperi Editore, Messina.
- ACCORDINO A., (1993), *Prolegòmeni al governo d'impresa. I principi "basilari"*, Messina.
- ANDERSON E. W., SULLIVAN M. W., (1993), *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, Marketing Science, vol. 12, n. 2, pp. 125-143.
- ATHIYAMAN A., (1997), *Knowledge development in tourism: tourism demand research*, Tourism Management, vol. 18, issue 4, pp. 221-228.
- BABIN B. J., GRIFFIN M. (1998), *The nature of satisfaction: an updated examination and analysis*, Journal of Business Research, 41, pp. 127-136.
- BELLINI N., (a cura di), (2000). *Il marketing territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- BIEGER T., (2000), *Destination management e finanziamenti*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Milano.
- BIEGER T., (2005), *Management von Destinationen*. Oldenbourg Verlag, München Wien.
- BRUNETTI F., (2002), *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- BUHALIS D., (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management, n. 21/2000, pp. 97-116.
- BUSACCA B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, UTET, Torino.
- CAFFERATA R., GRASSO M. (1998), *Cambiamenti di strategia e politica aziendale dei tour operator*, Finanza Marketing e Produzione n. 1.
- CANDELA G., FIGINI P., (2003), *Economia del turismo*, Mc Graw-Hill, Milano.
- CAROLI M. G., (a cura di), (1999), *Il marketing territoriale. Lineamenti teorici e strumenti d'intervento*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M. G., (a cura di), (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- CASARIN F., (a cura di), (1996), *Il marketing dei prodotti turistici*, Giappichelli, Torino.

- CASARIN F., (a cura di), (2007), *Il marketing dei prodotti turistici*, vol. II, Giappichelli, Torino.
- CEMAR STATISTIC 2008
- CHON K. S., (1989), *Understanding Recreational Traveler's Motivation, Attitude and Satisfaction*, *The Tourist Review*, vol. 44, n 1, pp. 3-7.
- CHURCHILL G. A., SUPRENTANT C. (1982), *An investigation into the determinants of customer satisfaction*, *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 491–504.
- COLLESEI U. (2000), *Marketing*, III ed., Cedam, Padova.
- COLLESEI U. (2006), *Marketing*, IV ed., Cedam, Padova.
- COSTABILE M., (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw Hill, Milano.
- CROMPTON J., (1979), *Motivation for pleasure travel*, *Annals of Tourism Research*, vol. 6, n. 4, pp. 408-424.
- D'AMICO A., (1996), *La funzione armonizzatrice degli interessi convergenti nell'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- DELLA CORTE V., (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DI CESARE F., (2002), *L'industria crocieristica: introduzione al settore*, Dispensa didattica per il corso di promoter crocieristico, Cesvitec, Napoli.
- DI CESARE F., (2008), *Le imprese crocieristiche*, in GARIBALDI R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli ed.
- DI CESARE F., TAMMA M., (2004), *La dinamica competitiva nella produzione crocieristica*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- ENRIGHT M. J., NEWTON J., (2004), *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, *Tourism Management*, vol. 25, issue 6, pp. 777-788.
- EUROPEAN CRUISE COUNCIL, 2009 Report.
- FONTANA F., CAROLI M., (2003), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- FRANCH M., (a cura di), (2002), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli ed., Torino.
- FRANCH M., (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci, strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- GOLINELLI G. M., (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

- GOLINELLI G. M., (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G. M., TRUNFIO M. E LIGUORI M. (2006). *Governo e marketing del territorio*, Sinergie, Rapporti di ricerca, n. 23, pp. 17-43.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- GUNN C., (1972), *Vacationscape. Designing Tourist Regions*, Washington DC: Taylor and Francis, University of Texas.
- KELLER P., (1998). *Destination Marketing – scopes and limitations*, Publication of the AIEST, vol.40, St.Gallen.
- KELLER P., (2000), *Le organizzazioni turistiche nazionali ad una svolta*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Milano.
- KESTER JOHN G. C (2002), *Cruise Tourism*, Tourism Economics, vol. 9, n. 3, pp. 337- 350.
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J., (2003), *Marketing del Turismo*, McGraw-Hill, Milano.
- KOTLER P., HEIDER D. H., REIN L. (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.
- KOZAK M.,(2002), *Destination Benchmarking*, Annals of Tourism Research, vol. 29, n. 2, pp. 497-519.
- LAWS E., (1995), *Tourist Destination Management*, Routledge, London.
- MANENTE M., CERATO M., (a cura di), (2000), *From Destination to Destination Marketing and Management*, Cafoscarina, Venezia.
- MARTINI U.,(2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli ed., Torino.
- MITTAL B., LASAR W. M., (1998), *Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty*, The Journal of Services Marketing, vol.12, n. 3, pp. 177–194.
- MURPHY P.E., (1985), *Tourism. A Community Approach*, Methuen, New York.
- PANATI G., GOLINELLI G.M., (1991), *Tecnica Economica Industriale e Commerciale*, NIS, Roma, II ed.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K., (a cura di), (2000), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Milano.
- PEISLEY T. (2003), *Global changes in the cruise industry 2004-2010*, Seatrade Communications, Colchester.

- PENCARELLI T., FORLANI F., (2002), *Il marketing dei distretti turistici- sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
- PINE II B. J., GILMORE J.H., (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- PSA- Passenger Shipping Association, Statistic 2008.
- RESCINITI R., (2004), *Il marketing orientato all'esperienza*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli.
- RISPOLI M., DI CESARE F., MANZELLE R. (1997), *La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati*, Giappichelli Editore, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli Ed., Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M., (1996), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova.
- RULLANI E., (1994), *Il valore della conoscenza*, *Economia e Politica Industriale*, n. 82, pp. 47-74.
- RULLANI E., (1999), *L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio*, *Sinergie*, n. 49, pp. 25-31.
- SANCETTA G., SIANO A., (1995), *Il mercato crocieristico: aspetti evolutivi della domanda e strategie delle imprese*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- SCIARELLI S., (1998), *Il governo dell'impresa in una società complessa*, *Sinergie*, n. 45, pp.53-69.
- SEATRADE CRUISE REVIEW, 2007.
- SICCA L. (2000), *Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in BELLINI N. (a cura di), *Il Marketing Territoriale: Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- SL&A (2010), *Osservatorio Nazionale sul Turismo crocieristico nel Mediterraneo*.
- SPRENG R. A., MANKENZIE S. B., OLSHAVSKY R. W., (1996), *A Reexamination of the determinants of consumer satisfaction*, *Journal of Marketing*, vol.60, n.3, pp. 15-32.
- STANTON W.J., VARALDO R., (1986), *Marketing*, Il Mulino, Bologna.
- SWARBROOKE J., HORNER S., (2007), *The nature of demand in different segments of the tourism market*, *Consumer Behaviour in Tourism (Second Edition)*, pp.128-139.
- TAMMA M., (2000), *Aspetti strategici del destination management*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Milano.

- TAMMA M., (2001), *Prodotti e sistemi*, in M. RISPOLI (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.
- YUAN S., MCDONALD C., (1990), *Motivational Determinants of International Pleasure Time*, *Journal of Travel Research*, vol. 24, n. 1, pp. 42-44.
- VALDANI E., (a cura di), (1995), *Marketing*, Enciclopedia dell'impresa, vol. 5, UTET, Torino.
- VALDANI E., ANCARANI F., (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.
- VARALDO R., (2000), *L'attualità del marketing territoriale*, in BELLINI N., (a cura di), *Il marketing territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- WEAVER D., LAWTON L., (2002), *Tourism management*, John Wiley&Sons, Australia, Milton.
- WIE B., (2005), *A dynamic game model of strategic capacity investment in the cruise line industry*, *Tourism Management*, vol. 26, n. 2, pp 203-217.
- WEAVER A., (2005), *Spaces of Containment and Revenue Capture: 'Super-Sized' Cruise Ships as Mobile tourism Enclaves*, *Tourism Geographies*, vol.7, n. 2, pp. 165-184.
- WILD G.P., (2004), *Cruise Industry Statistical Review*.