

Lara Penco

**IL BUSINESS
CROCIERISTICO**

**Imprese, strategie
e territorio**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



ECONOMIA E POLITICA INDUSTRIALE

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Lara Penco

**IL BUSINESS
CROCIERISTICO**

**Imprese, strategie
e territorio**

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Ludovica
A Giovanni Battista*

INDICE

Prefazione	pag.	11
Introduzione	»	15
Ringraziamenti	»	17
1. Il business crocieristico: aspetti definatori e tendenze evolutive	»	19
1.1. Le crociere. I filoni di studio	»	19
1.2. Il business crocieristico: aspetti definatori	»	27
1.2.1. La definizione del campo di indagine: l'Area Strategica d'Affari (Asa) delle crociere	»	27
1.2.2. Le origini del business crocieristico: da Area Strategica d'Affari del settore del trasporto via mare ad Asa del settore turistico	»	31
1.3. Il prodotto crocieristico, l'impresa, la produzione del valore	»	34
1.4. L'evoluzione del settore. Profili quali-quantitativi della domanda crocieristica	»	39
1.4.1. Alcuni dati sull'evoluzione della domanda	»	39
1.4.2. Le tendenze qualitative della domanda	»	41
1.5. L'offerta crocieristica	»	45
1.5.1. La crescita della capacità schierata	»	45
1.5.2. Le caratteristiche dell'offerta	»	47
2. I connotati strutturali del business crocieristico	»	50
2.1. Aspetti introduttivi	»	50
2.2. La natura <i>scale intensive</i> del business crocieristico	»	51
2.3. Le dimensioni della concorrenza e l'elevata concentrazione settoriale	»	55
2.4. Le barriere all'entrata	»	59

2.5. L'analisi del business e delle imprese mediante la metodologia dei bilanci aggregati	pag.	62
2.5.1. Il profilo delle imprese	»	64
2.5.2. Andamento del fatturato: crescita intensa	»	65
2.5.3. Andamento della redditività delle cruise company	»	66
2.5.4. Il costo del venduto: la ricerca dell'efficienza	»	68
2.5.5. La situazione patrimoniale	»	70
2.5.6. I flussi monetari	»	72
2.6. Considerazioni di sintesi sulla struttura del business	»	74
3. I percorsi strategici e le modalità di attuazione delle strategie delle imprese crocieristiche	»	75
3.1. Le strategie delle cruise company: uno schema di analisi	»	75
3.2. Le modalità di attuazione dei percorsi di crescita delle imprese crocieristiche	»	77
3.2.1. Le modalità di crescita per via interna	»	78
3.2.2. Le modalità di crescita per via esterna: le operazioni di M&A	»	80
3.2.3. Le alleanze strategiche	»	82
3.3. Scelte strategiche e modalità di attuazione: un quadro interpretativo	»	84
3.4. Strategie e modalità di attuazione nel business crocieristico. La ricerca empirica condotta sulle <i>major</i>	»	86
3.4.1. Gli obiettivi	»	86
3.4.2. La metodologia di indagine	»	87
3.4.3. La definizione del campione	»	89
3.4.4. I gruppi crocieristici globali	»	91
3.4.5. La struttura proprietaria delle imprese crocieristiche	»	95
3.5. Le strategie perseguite	»	96
3.5.1. Le strategie di business per il vantaggio competitivo	»	97
3.5.2. Le strategie per la crescita internazionale: « <i>As global as possible, as local as necessary</i> »	»	99
3.5.3. Le strategie <i>corporate</i> di integrazione verticale e diversificazione	»	102
3.6. Le modalità di attuazione	»	106
3.6.1. La crescita per via interna	»	106
3.6.2. Le operazioni M&A realizzate dai gruppi crocieristici	»	106
3.6.3. Le alleanze strategiche	»	114
3.7. Conclusioni	»	118

4. Le strategie di <i>port selection</i> e il processo di creazione di valore dei flussi crocieristici sui territori di destinazione	pag.	125
4.1. Crociere e territorio. Impostazione del problema	»	125
4.2. Imprese crocieristiche e porti crocieristici. I fattori di <i>port selection</i>	»	128
4.3. I benefici dei flussi crocieristici per il territorio: il valore economico e il valore di immagine connesso al WoM	»	134
4.3.1. Valore economico e valore creato al WoM	»	134
4.3.2. La soddisfazione quale “antecedent” di un WoM positivo	»	135
4.3.3. La rilevanza degli attributi relativi al servizio portuale al crocierista: l’impatto sulla soddisfazione complessiva	»	136
4.4. La ricerca empirica sui porti di Genova e di Messina. Aspetti metodologici	»	138
4.4.1. L’indagine sui crocieristi: lo strumento e il metodo di intervista	»	138
4.4.2. L’indagine sulla <i>crew</i> : lo strumento e il metodo di intervista	»	140
4.4.3. Il caso di Genova	»	140
4.4.3.1. Il campione dei crocieristi di Genova	»	140
4.4.3.2. Il valore economico creato sul porto di Genova	»	142
4.4.3.3. Il valore non economico: il ruolo del pas-saparola nella valorizzazione di Genova	»	147
4.4.4. Il caso di Messina	»	149
4.4.4.1. Il campione dei crocieristi di Messina	»	149
4.4.4.2. Il valore economico creato su Messina	»	151
4.4.4.3. La soddisfazione dei crocieristi di Messina	»	154
4.5. Il rapporto tra la soddisfazione della destinazione e il WoM e il contributo dei fattori portuali nella creazione della soddisfazione complessiva della destinazione	»	155
4.5.1. Le ipotesi di ricerca e la costruzione dei Modelli 1 e 2	»	155
4.5.2. Aspetti metodologici	»	157
4.5.3. I risultati del Modello 1: il rapporto tra la soddisfazione della destinazione e il WoM	»	160
4.5.4. I risultati del Modello 2: il rapporto tra la soddisfazione circa gli attributi/servizi della fase portuale e la soddisfazione complessiva della destinazione	»	161
4.6. Riflessioni conclusive	»	164
Bibliografia	»	167

PREFAZIONE

Tra i molteplici e diversificati comparti la cui attività è riconducibile al generico macro-settore del turismo, l'industria crocieristica assume una posizione di assoluto rilievo.

Gli elementi che più sinteticamente esprimono l'importanza del comparto sono rappresentati in primo luogo dai vistosi e persistenti processi espansivi che da oltre un ventennio caratterizzano il mercato crocieristico, con flussi di domanda che, nel corso dell'ultimo decennio, hanno mantenuto ritmi di crescita tali da raddoppiare il numero complessivo dei crocieristi a livello mondiale.

In secondo luogo, la tecnologia utilizzata per la produzione di un prodotto-servizio complesso come quello crocieristico ha nel trasporto "via mare" del turista l'elemento centrale e qualificante della complessiva filiera produttiva dell'industria; una tecnologia strutturalmente caratterizzata da consistenti economie dimensionali a livello sia della scala tecnico-produttiva sia di altre attività della catena del valore del prodotto-servizio offerto, a cui sono strettamente connesse le forti spinte al gigantismo impiantistico e aziendale. In sostanza, la tecnologia dell'industria crocieristica costituisce una fondamentale variabile esplicativa a cui ricondurre da un lato i processi espansivi della domanda cui si è fatto cenno in precedenza, sollecitati dall'apprestamento di strutture produttive di dimensioni ottime crescenti; dall'altro le strategie di crescita poste in atto dalle imprese cui sono connessi crescenti livelli di concentrazione e di barriere all'entrata e quindi un gioco concorrenziale limitato a un numero ristretto di *player*.

I sintetici tratti sin qui richiamati fanno emergere un profilo dell'industria crocieristica tipica dei settori globali, i cui meccanismi di funzionamento non trovano ancora il dovuto approfondimento scientifico nella mole, anche cospicua, di studi riguardanti "il turismo" o "i turismi" o altre definizioni dei

confini dell'industria turistica, sia dal versante della domanda, sia da quello dell'offerta.

In particolare, i contributi scientifici sull'industria crocieristica che si muovono nell'ambito delle scienze manageriali tendono a privilegiare taluni aspetti come la domanda e i comportamenti dei crocieristi mentre più circoscritti, rispetto all'ampiezza e alla complessità della problematica, risultano gli approfondimenti dei profili gestionali e strategici delle imprese crocieristiche.

Il contributo dell'Autore ha il merito innanzitutto di conferire un assetto unitario ai vari approcci e alle diverse tematiche affrontate nella letteratura disponibile sull'industria crocieristica, secondo un'ottica attenta a cogliere le determinanti che maggiormente incidono sui meccanismi competitivi specifici del settore, e quindi sui fattori che determinano il comportamento strategico delle imprese.

In questa logica, seguendo gli schemi dell'analisi strategica atti a definire i confini di un settore, nello studio l'industria crocieristica assume connotati precisi e rigorosi in relazione ai bisogni che il prodotto-servizio crocieristico è in grado di offrire, alla tipologia dei clienti che esprimono tali bisogni e alla tecnologia attraverso cui la gamma dei bisogni espressi viene soddisfatta. Alla luce di questo schema emergono i connotati strutturali dell'ambiente competitivo che sono il frutto e, al tempo stesso, incidono sulle strategie adottate, sia facendo leva sulla dimensione dell'impianto quale presupposto di economicità (economie di scala), sia puntando sulla differenziazione del servizio-prodotto offerto; un aspetto quest'ultimo che consente di cogliere la rilevanza del contributo che offrono nella creazione del vantaggio competitivo "da differenziazione", non solo i cosiddetti servizi accessori, ma anche l'impianto sin dal momento della scelta della tipologia della nave (*luxury, premium* ecc.) in funzione del posizionamento da assumere sul mercato quanto a livello del prodotto-servizio da offrire ai potenziali clienti. Ed è appena il caso di sottolineare che alle caratteristiche dell'impianto-nave si affida un ruolo determinante non solo nella concorrenza tra *player* dello stesso business, ma anche a livello intersettoriale, ovvero tra i "turismi" di diverso tipo.

I connotati strutturali dell'industria crocieristica analizzati con riferimento alle principali dimensioni dell'ambiente competitivo dell'attività crocieristica (economie dimensionali, barriere all'entrata, numerosità e dimensioni dei *player* e così via) delineano un profilo articolato di un'industria caratterizzata da un elevato grado di attrattività ma non facilmente contendibile. Inoltre, il ricorso ad analisi dei bilanci aziendali, correlate alle strategie aziendali poste in essere di tempo in tempo dalle imprese,

fornisce elementi atti non solo a valutare le performance, in termini di efficienza e redditività, conseguite dalle imprese stesse, ma anche a “misurare” la dinamica dei processi di crescita e della posizione competitiva delle singole imprese nell’ambito dell’industria.

Le informazioni ricavate da fonti aziendali assumono una valenza conoscitiva di rilievo anche quando l’analisi ha per oggetto il comportamento strategico delle imprese, laddove emergono, accanto alle modalità di crescita esterna attraverso le consuete operazioni di M&A, nuove forme di partnership lungo la filiera produttiva, volte a controllare fornitori di servizi essenziali per la produzione del prodotto-servizio crocieristico. Si tratta di fenomeni che all’importanza economica associano un non trascurabile livello scientifico e sono quindi meritevoli di maggiore attenzione rispetto a quella sin qui dedicata nella letteratura del settore.

È importante, infine, accennare a una problematica collegata ad un momento significativo della formulazione della strategia in tema di prodotto-servizio crocieristico, riguardante la definizione dell’itinerario della crociera e quindi dei porti cui la nave farà capo nel corso del viaggio.

Al riguardo, più che all’analisi approfondita dei fattori economico-tecnici e funzionali che determinano le caratteristiche della ricettività portuale in senso lato, coerenti con le logiche operative e commerciali peculiari di un servizio marittimo crocieristico, l’attenzione è rivolta soprattutto a quei profili delle relazioni tra crociere e porti che investono il tema del valore economico che l’attività crocieristica induce nel territorio che, per la presenza di un terminal portuale, diviene meta di importanti flussi turistici. Si tratta di un profilo poco indagato (almeno con riferimento alla realtà italiana) e, per molti versi, originale, in quanto non si limita a fornire gli ordini di grandezza del valore economico delle spese sostenute dall’impresa crocieristica e dal suo personale, nonché dai crocieristi in ogni porto toccato lungo l’itinerario, ma fa luce anche sul valore “di lungo termine” generato dalla creazione o il rafforzamento dell’immagine del territorio visitato, trasmesso dal turista a parenti e amici attraverso il *Word-of-Mouth*.

In definitiva, in questo volume emerge un quadro conoscitivo dell’industria crocieristica che, per il suo saldo ancoraggio agli schemi teorici del management strategico, fornisce una visione realistica e rigorosa dei meccanismi su cui si fondano i rapporti concorrenziali e le scelte strategiche delle imprese crocieristiche. L’articolazione dei temi affrontati e la ricchezza dei supporti empirici che reggono non poca parte dei risultati cui lo studio approda, sono il frutto di un impegno sistematico di ricerca e dell’ingente mole di informazioni aziendali e settoriali accumulate nell’ambito dell’Osservatorio Crocieristico Territoriale Italiano (OCTI) dell’Università di Genova, di cui l’Autore è coordinatore. In

questo senso vi sono i presupposti per lo sviluppo di ulteriori contributi volti ad arricchire la conoscenza di un rilevante settore produttivo che ha nel nostro Paese profonde radici e consolidati punti di forza.

Genova, luglio 2013

Pietro Genco

INTRODUZIONE

Nonostante l'eccezionale espansione del turismo crocieristico iniziata a ritmi sostenuti dagli anni Ottanta, gli studi economico-manageriali focalizzati sul business delle crociere e, particolare, sulle imprese crocieristiche sono poco numerosi e, tendenzialmente, assai recenti. Solo negli ultimi anni, infatti, a fronte del processo espansivo settoriale, il business delle crociere ha iniziato ad attrarre l'attenzione di un numero crescente di studi accademici.

Da un'approfondita *literature review* sui contributi economico-manageriali in tema di crociere, risulta che il tema è stato studiato con riferimento a 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.

Appare, invece, assai trascurato il protagonista di questo business, ovvero l'impresa crocieristica, con i suoi comportamenti strategici e criticità gestionali.

Il presente lavoro, frutto di un lungo percorso di ricerca realizzato negli ultimi anni sul business crocieristico, si pone proprio l'obiettivo di colmare questa lacuna. Grazie a collaborazioni intraprese con colleghi di università italiane ed europee, con imprese e operatori della *cruise industry*, ho potuto approfondire le conoscenze sul business della produzione delle crociere, riconducendole agli schemi concettuali propri dell'approccio strategico e manageriale.

Il business crocieristico, infatti, viene in questo lavoro analizzato adottando la "chiave di lettura" dell'impresa crocieristica: essa – con i suoi comportamenti strategici – da un lato segue e, dall'altro, crea i connotati strutturali di business; induce, mediante l'implementazione di strategie di crescita per via "interna" ed "esterna" processi di concentrazione settoriale;

contribuisce a creare valore sui territori coinvolti nelle politiche di definizione degli itinerari.

Il lavoro si sviluppa in quattro capitoli, che si focalizzano sui macrotemi contenuti nel titolo del seguente volume (Business; Imprese; Strategie; Territorio).

Dopo aver definito, sulla base della letteratura, il prodotto crociera e i tratti salienti della produzione di questo particolare prodotto connesso all' "economia del mare" (Capitolo 1), il volume individua le principali caratteristiche strutturali del BUSINESS, tra le quali spiccano, le elevate barriere all'entrata connesse alla natura *scale intensive* del business e l'estrema concentrazione dell'offerta; l'analisi per bilanci aggregati – realizzata mediante l'utilizzo di indicatori economico-finanziari – mostra l'estrema attrattività del business (Capitolo 2). Una struttura settoriale così concentrata è il portato di scelte strategiche realizzate dalle IMPRESE crocieristiche volte alla crescita dimensionale, al fine di implementare economie di scala di tipo tecnico produttivo e gestionale.

Di conseguenza, si sono analizzate le STRATEGIE di crescita e le modalità di implementazione delle stesse da parte delle compagnie crocieristiche, mediante una mappatura delle operazioni straordinarie promosse appunto dai primi tre gruppi al mondo (Carnival, Royal Caribbean, Star Cruises-NCL), indagandone le motivazioni di ordine strategico (Capitolo 3).

Le imprese crocieristiche, inoltre, con le proprie scelte di itinerario contribuiscono a creare valore sui TERRITORI toccati dalle navi da crociera e dai flussi turistici generati. Il presente studio ha affrontato, mediante un'indagine empirica condotta su alcuni porti italiani, anche il tema dell'impatto che flussi crocieristici esercitano sul territorio, non assumendo solo la dimensione "economica" connessa alla spesa dei passeggeri e delle cruise companies (Capitolo 4); le compagnie crocieristiche, infatti, portando in una destinazione numerosi passeggeri provenienti da tutto il mondo, contribuiscono a valorizzare il territorio mediante il "passaparola" o word-of-Mouth (WoM) attivato dai crocieristi.

Lara Penco

RINGRAZIAMENTI

Numerosi sono i colleghi e amici che a vario titolo hanno contribuito a questo volume e che desidero ringraziare.

La prima persona che desidero ringraziare è il prof. Pietro Genco, del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, il mio Maestro, che è per la sottoscritta una insostituibile guida scientifica e umana; mi ha sempre incoraggiata, ha cercato di trasmettermi fin dal primo giorno di dottorato contenuti, metodo e passione per questo lavoro e continuamente sollecita in me riflessioni critiche e costruttive (anche in questa occasione). A lui sarò sempre grata per tutto ciò che mi ha insegnato e a lui va tutta la mia stima. Con il suo rigore metodologico e il suo l'entusiasmo, è stato, è e sarà sempre per me un esempio da seguire.

Un ringraziamento va al prof. Amedeo Amato del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, per l'incoraggiamento ricevuto a proseguire nel futuro questo tema di ricerca.

Desidero inoltre ringraziare il prof. Renato Midoro, Direttore del Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica Interata (C.I.E.L.I.) che pazientemente mi ha offerto consigli quotidiani e mi ha trasferito conoscenze ed esperienze sul settore marittimo-portuale.

Un ringraziamento speciale va in primo luogo al dott. Giovanni Satta, giovane e promettente Phd di Economia e Gestione delle Imprese e assegnista di ricerca nel Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, e al dott. Francesco Parola, brillante ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese nell'Università "Parthenope" di Napoli, splendidi amici oltre che colleghi, verso i quali nutro una grandissima stima; essi hanno svolto con me alcune delle più recenti ricerche e hanno contribuito in modo sostanziale alla realizzazione di questo lavoro, offrendomi supporto morale, condivisione di competenze, suggerimenti utilissimi. Un grazie a Luca Persico,

giovane ricercatore di Statistica, che mi ha affiancato nella conduzione delle analisi statistico-quantitative; a Giorgia Profumo, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, con la quale ho condiviso tante esperienze di ricerca e umane. Ringrazio moltissimo Sara Delfino, dottoranda di ricerca del C.I.E.L.I. che ha pazientemente supportato l'opera di revisione delle bozze.

Il gruppo di lavoro che si è creato con questi ricercatori ha ulteriormente rafforzato il mio entusiasmo nel fare ricerca.

Un riconoscimento particolare è per alcune personalità importanti nel business crocieristico, che hanno creduto in me: Sergio Senesi (Cemar Agency) che mi ha sollecitato a riprendere questo tema di studio che avevo trascurato negli ultimi anni e ad intraprendere in modo sistematico ricerche sul valore prodotto dalle crociere, Gianni Rotondo e Karina Santini, rispettivamente Presidente e Public Relations Manager della Royal Caribbean Italia, che mi hanno offerto concretamente l'opportunità di svolgere un'ampia analisi sul campo in alcuni porti italiani.

In conclusione, il mio pensiero va (sempre!) a Ludovica e a Giovanni Battista, i miei tesori, che mi hanno sempre sostenuto nel periodo di realizzazione di questo volume, sopportandomi e tollerando "qualche" momento di nervosismo, nonché numerose giornate di assenza. Un pensiero particolare va ad Anna Maria, mia madre, per tutto ciò che fa per me, ogni giorno.

1. IL BUSINESS CROCIERISTICO: ASPETTI DEFINITORI E TENDENZE EVOLUTIVE

1.1. Le crociere. I filoni di studio

Il settore crocieristico si presenta come uno dei più dinamici all'interno dell'industria turistica; il numero dei crocieristi a livello globale, infatti, è cresciuto sperimentando un tasso medio annuo di crescita pari al 7,4% tra il 1990 e il 2011, con ulteriori aspettative di crescita potenziale per il futuro (Brida *et al.*, 2012c; CLIA, 2011; Dickinson e Valdimir, 2008; Dowling, 2006; Weaver, 2005; Wood, 2000; Peisley, 2003; Wild e Dearing, 2000).

Nonostante questa crescita che è iniziata a ritmi sostenuti dagli anni Settanta, i contributi in tema di business crocieristico sono ancora assai scarni numericamente (Papathanassis e Beckmann, 2011; Wild e Dearing, 2000) se confrontati con la mole di studi che si è prodotta sul turismo: e ciò può essere ricondotto al fatto che le crociere vengono considerate prevalentemente come una nicchia specialistica nell'ambito del macro-settore del turismo.

Solo negli ultimi anni, a fronte del processo espansivo settoriale, il business delle crociere ha iniziato ad attrarre l'attenzione di un numero crescente di studi (Brida *et al.*, 2012a; Hung e Petrick, 2011; Li e Petrick, 2008; Petrick, Li e Park, 2007; Duman e Mattila, 2005). Si tratta di studi prevalentemente riferiti al turismo crocieristico nei Caraibi, giacché esso costituisce il più ampio mercato di destinazione (Andriotis e Agiomirgianakis, 2010; Teye e Leclerc, 1998; Marti, 1991), mentre risultano più contenuti i contributi focalizzati su altre aree geografiche (Brida *et al.*, 2012c; Gabe *et al.*, 2006; Dwyer e Forsyth, 1998) 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.

Nel panorama scientifico italiano, il tema delle crociere è stato affrontato da un numero ancora circoscritto di studi (Rispoli *et al.*, 1997), prevalen-