

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA
ISTEI – Sezione di Economia e Gestione delle Imprese
DEMS – Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di
Impresa

DOTTORATO DI RICERCA
IN
MARKETING E GESTIONE DELLE IMPRESE
CICLO XXVI



**PROBLEMATICHE AZIENDALI DI DIMENSIONAMENTO
DELLE NAVI DA CROCIERA FLUVIALE IN EUROPA**

Tutor: Prof.ssa Antonella Capriello

Tesi di
Barbara Dell'Era

Anno Accademico 2013-2014

A Giulia e Alessandro

Ringraziamenti

Al termine della stesura della presente Tesi di Dottorato, formulo un sincero ringraziamento al Professor Silvio M. Brondoni per il supporto nell'individuazione e nello sviluppo di una tematica innovativa per gli studi di Economia e Gestione delle Imprese; ringrazio la Professoressa Margherita Corniani per gli insegnamenti ricevuti durante i tre anni di Dottorato e per le rilevanti considerazioni formulate nella redazione della Tesi. Ringrazio la Professoressa Antonella Capriello per la sua attività in qualità di Tutor.

Vorrei ringraziare tutti i Colleghi Istei dell'Università Milano-Bicocca per i consigli e i suggerimenti forniti ai fini dello sviluppo del presente lavoro e tutti coloro i quali, direttamente o indirettamente, hanno contribuito al completamento del mio percorso di crescita professionale e culturale.

Indice

<i>Introduzione</i>	IV
---------------------	----

Capitolo Primo

Il prodotto crociera

1.1 Il concetto di prodotto crociera	1
1.1.2 Nascita ed evoluzione della crociera	2
1.2 Progettazione del prodotto	5
1.2.1 La segmentazione del mercato	5
1.2.2 L'itinerario	6
1.2.2.1 I porti	8
1.2.3 Durata e frequenza	10
1.3 L'offerta crocieristica	12
1.3.1 Natura del prodotto	12
1.3.2 Navi da crociera e principali operatori	13
1.3.2.1 <i>Carnival Corporation & Plc</i>	16
1.3.2.2 <i>Royal Caribbean Cruise Ltd</i>	18
1.3.2.3 <i>Genting Hong Kong</i>	19
1.3.3 Scelte di posizionamento	19
1.3.3.1 Standard di servizio erogato e rapporto qualità/prezzo	22
1.3.3.2 Area di azione e itinerari proposti	23
1.3.3.3 <i>Facilities</i> e intrattenimenti proposti	24

Capitolo Secondo

Crociere fluviali europee

2.1 Il concetto di crociera fluviale	26
2.1.1 Nascita ed evoluzione della crociera fluviale	27

2.2	Progettazione del prodotto	28
2.2.1	Natura del prodotto	30
2.2.2	Segmentazione del prodotto	31
2.2.3	Stagionalità del prodotto	32
2.3	L'offerta crocieristica fluviale in Europa: navi e principali operatori	33
2.3.1	Navi e investimenti	33
2.3.1.1	<i>Viking River Cruises</i>	34
2.3.1.2	<i>Avalon Waterways</i>	39
2.3.1.3	<i>Uniworld Boutique River Cruise Collection</i>	41
2.3.1.4	<i>Croisi Europe</i>	44
2.3.1.5	<i>Scenic Cruises</i>	46
2.3.1.6	<i>Tauck River Cruising</i>	48
2.3.1.7	<i>Ama Waterways</i>	50
2.4	Scelte di posizionamento	51
2.4.1	Standard di servizio erogato e rapporto qualità/prezzo	51
2.4.2	Area di azione e itinerari proposti	52

Capitolo Terzo

Il dimensionamento delle navi da crociera fluviale

3.1	La dimensione di impianto	55
3.1.1	Economie di scala	56
3.1.2	Economie di scopo	58
3.2	Il problema della dimensione ottima	59
3.2.1	La dimensione ottima minima e massima	60
3.3	Dimensione e navi	61
3.3.1	Dimensione ottima delle navi	65
3.4	Dimensione, navi da crociera e vincoli operativi	68
3.4.1	Misure per il dimensionamento	68
3.4.2	Variabili, dimensione ottima e vincoli operativi	70
3.4.3	Dimensione e sostenibilità ambientale	71

3.5 Dimensione e navi da crociera fluviale	72
3.5.1 Variabili e dimensione delle navi da crociera fluviale	72
<i>Conclusioni</i>	75
<i>Bibliografia</i>	80
<i>Sitografia</i>	93

Introduzione

La presente Tesi di Dottorato dal titolo “Problematiche aziendali di dimensionamento delle navi da crociera fluviale in Europa” ha l’obiettivo di identificare i fattori che influenzano il dimensionamento delle navi da crociera fluviale sulla base della letteratura manageriale e di un’analisi empirica di casi aziendali.

Lo studio è focalizzato sulla nicchia delle crociere fluviali in Europa, in quanto presentano specifiche problematiche di progettazione del prodotto rispetto alle crociere marittime. Partendo dalla descrizione della nascita e dell’evoluzione del fenomeno crociera, viene esaminato il prodotto turistico sia per il mercato di massa, sia per quello di nicchia; per finalità comparative, viene dapprima esaminata la tematica dell’impianto nave nel caso delle crociere marittime, con un *focus* sulle principali compagnie del settore. Successivamente, viene studiato il settore delle crociere fluviali, con particolare riferimento al mercato dell’Europa centrale ed occidentale.

Attraverso un’attenta disamina dei principali operatori, vengono identificate le variabili collegate alla progettazione del prodotto crociera (segmento di mercato di riferimento, itinerario, destinazione, posizionamento del prodotto) e le rispettive implicazioni sul dimensionamento della nave. Si approfondisce, ulteriormente, il problema del dimensionamento, in rapporto ai consolidati modelli della letteratura manageriale; tale quadro concettuale è strumentale, per identificare i fattori che influenzano la dimensione degli impianti nave dedicati alle crociere fluviali europee.

Sotto il profilo metodologico, lo studio si è basato sull’impiego di dati della *Cruise Lines International Association* (CLIA) e sulla comparazione di casi aziendali concernenti i principali operatori del settore. Inoltre, l’analisi ha assunto quale riferimento i dati relativi ad indagini concernenti tour operator e agenti di viaggio, per delineare, in misura più puntuale, le specifiche problematiche aziendali, nonché le rispettive implicazioni sul dimensionamento

I risultati conducono all’identificazione dei vincoli operativi e ambientali, che influenzano la dimensione dell’impianto nave. Tali variabili appaiono collegate alle strategie di crescita aziendale e alle politiche di posizionamento del prodotto, nonché risultano rilevanti per la formulazione di strategie di *destination management*.

L'originalità del lavoro si ricollega alla tematica affrontata, in quanto l'argomento delle problematiche aziendali di dimensionamento con una focalizzazione sulle crociere fluviali non è stato affrontato dalla letteratura nazionale e internazionale. Diversamente, gli studi sono prevalentemente focalizzati sul prodotto crociera marittima e risultano incentrati sull'analisi delle caratteristiche della domanda, mentre non risulta rivolta al lato dell'offerta particolare attenzione.

Sotto il profilo delle strategie di *destination management*, il drammatico incidente della “Costa Concordia” del 13 gennaio 2012 e il dibattito sulle problematiche ambientali legate al transito delle grandi navi nel porto di Venezia sottolineano l'importanza del tema della dimensione degli impianti, anche in rapporto allo sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche. Inoltre, l'attuale crescita della domanda di crociere fluviali in Europa fa emergere un simile interrogativo in merito alle crociere fluviali. Sotto il profilo manageriale, è importante sottolineare che i vincoli legati alle caratteristiche dei corsi fluviali rappresentano limiti al dimensionamento e devono essere considerati nella formulazione delle scelte di investimento delle compagnie crocieristiche, nonché devono essere ponderati nell'individuazione delle strategie di *destination management*.

La Tesi di dottorato si sviluppa tre capitoli. Nel primo viene descritta la nascita e l'evoluzione del fenomeno crociera, analizzando il prodotto turistico sia per il mercato di massa sia per quello di nicchia; vengono altresì studiate le problematiche delle imprese crocieristiche marittime, con un focus sulle principali compagnie del settore allo scopo di valutare, in fase successiva, l'estensibilità alle crociere fluviali. Il secondo capitolo analizza il settore delle crociere fluviali, con particolare riferimento al mercato dell'Europa centrale ed occidentale. Un'attenta disamina dei principali operatori porta ad identificare precisamente il segmento di mercato di riferimento, così come le principali caratteristiche dell'offerta, sia dal punto di vista delle destinazioni sia dal punto di vista delle peculiarità degli impianti nave. Il terzo capitolo della Tesi analizza il problema del dimensionamento delle navi da crociera, individuando, anche sulla base di una comparazione della letteratura esistente, le variabili che influenzano la grandezza studiata nel caso delle crociere fluviali europee.

Capitolo Primo

Il prodotto crociera

1.1 Il concetto di prodotto crociera

L'analisi delle problematiche aziendali di dimensionamento delle navi da crociera richiede, in una fase iniziale di studio, di definire il concetto di "prodotto crociera". Nella prospettiva degli economisti dei trasporti, la crociera è definita come: "un viaggio della durata di almeno 48 ore (e con almeno due pernottamenti a bordo), che avviene su una nave di altura, con una capacità di trasporto di non meno di 100 passeggeri, effettuato in navigazione in acque profonde. Può iniziare in un porto e concludersi in un altro, ma che deve prevedere almeno un porto intermedio (con una sosta di più di 4 ore). Il viaggio deve essere realizzato a scopo di piacere ed avviene a fronte del pagamento di una tariffa, che include l'alloggio dei passeggeri, tutti i pasti ed i servizi minimi pubblicizzati" (Port Net Med, Interreg 2003).

Se gli economisti dei trasporti pongono l'enfasi sul concetto di viaggio, gli studi di economia aziendale collocano la crociera nell'ambito dei prodotti turistici, raggruppando le classi fondamentali di servizi. Il prodotto crociera risulta difatti 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 *et al.*, 1996: 78).

Da simile definizione emerge che il prodotto crocieristico presenta un *core product* rappresentato dai servizi di base e comprende pernottamento, servizio di ristorazione e trasporto via mare. Accanto al servizio di base, i servizi accessori sono rappresentati dall'itinerario, dalle escursioni proposte, dai servizi di *transfer* da e per i porti, dalle attività ricreative e di intrattenimento offerte a bordo e dalle dotazioni della nave stessa. Tali servizi accessori possono inoltre essere classificati in *on-shore* e *off-shore*: i servizi *on-shore* comprendono le escursioni, l'itinerario, i porti e i servizi a terra in genere; i servizi *off-shore* includono l'accesso alle dotazioni della nave e

l'intrattenimento a bordo (accesso agli spettacoli, uso delle piscine, delle palestre e di tutte le altre *facilities* di bordo. La creazione dell'esperienza a bordo della nave richiede un'adeguata progettazione dell'imbarcazione, allo scopo di includere componenti ricreative collegate a fattori *leisure* (bar, night club, negozi, cinema, teatro, casinò), wellness (piscine, palestre, centri fitness) e arricchimento culturale (biblioteche).

Nella descritta prospettiva, la nave viene considerata come destinazione propria (Dowling, 2006) e l'attrazione principale per il crocierista non è rappresentata solo dagli sbarchi nei porti e dalla visita delle località turistiche, ma anche dalla nave, con le sue attrazioni. La nave diventa un luogo di vacanza e non più un semplice mezzo di trasporto. Pertanto, la crociera racchiude le caratteristiche fondamentali del prodotto turistico, in rapporto alla dimensione ricreativa ed esperienziale, associata alle attività di progettazione della crociera (Peroni, 1995; Grasso, 2005).

1.1.2 Nascita ed evoluzione della crociera

Per comprendere l'attuale configurazione dell'offerta appare rilevante evidenziare il percorso di evoluzione dell'offerta del prodotto crociera.

La prima nave da crociera al mondo fu la "Francesco I", costruita nei cantieri navali di Castellammare di Stabia nel 1831; la prima crociera salpò da Napoli nel giugno del 1833, preceduta da una campagna pubblicitaria; in poco più di tre mesi, la nave attraccò a Taormina, Catania, Siracusa, Malta, Corfù, Patrasso, Atene e Smirne; i passeggeri, prevalentemente nobili, autorità e reali provenienti da tutta Europa, furono intrattenuti da attività simili a quelle attualmente organizzate sulle navi da crociera (escursioni e visite guidate, balli, tavoli da gioco e feste a bordo).

Il primo esempio di crociera intorno al mondo venne offerto dall'agenzia di viaggi di Thomas Cook¹ nel 1862. Il programma era in tutto simile a quello delle crociere attualmente offerte: le località erano le stesse, ma la permanenza sulla nave era più lunga, in rapporto alla tipologia di imbarcazione e ai mezzi di trasporto collegati alle escursioni. Lo sviluppo delle crociere definite di "lusso" si deve ad Albert Ballin,

¹ La Thomas Cook venne fondata nella metà del XIX secolo in Inghilterra e ancora oggi è tra i tour operator più importanti. Thomas Cook viene indicato come l'ideatore del prezzo a forfait.

l'allora direttore generale della HAPAG²; nel 1890, per primo propose l'utilizzo nei mesi invernali delle navi di linea delle rotte del nordatlantico, per effettuare crociere esclusive nel mediterraneo.

Le navi durante i mesi invernali restavano per lo più ferme nei porti e non potevano navigare a causa delle condizioni meteorologiche e climatiche avverse. Si ebbe così la prima crociera nel mediterraneo con la "Augusta Vittoria", partita dal porto di Amburgo il 22 gennaio 1891 con 227 passeggeri per una escursione di 57 giorni in Oriente. Anche negli inverni seguenti le navi di linea furono mandate al sud. Nel 1900 la Hapag mise in servizio la prima nave da crociera del mondo, costruita appositamente con questo scopo: la "Prinzessin Victoria Luise" offriva 192 posti di prima classe. Nel 1905 la nave da crociera "America" di proprietà della HAPAG offrì per la prima volta ai propri passeggeri un ascensore che collegava i diversi ponti, un giardino d'inverno e il primo ristorante galleggiante Ritz-Carlton (Kludas, 1988). I passeggeri potevano cenare su tavoli da 4 a 16 posti. Sempre la Hapag nel 1910 offriva sulla "Victoria Luise" unicamente cabine di lusso senza più quindi distinzione in classi.

Dopo la Prima Guerra Mondiale, negli Stati Uniti il turismo crocieristico fu sviluppato a partire dal 1920 a seguito della legge sul proibizionismo, che fece nascere il curioso fenomeno delle crociere brevi. Per i quattordici anni successivi, le navi da crociera fuori dalle acque territoriali rappresentarono una scappatoia legale per il consumo di alcolici, offerti ai viaggiatori attraverso le cosiddette "booze cruises³"; si ebbe così l'inizio del fenomeno del turismo di massa sul mare, poichè il viaggio breve destava interesse nella classe media americana.

L'avvento della Seconda Guerra Mondiale vide poi la requisizione da parte dei Paesi in conflitto della gran parte dei transatlantici, trasformati in navi per il trasporto delle truppe oppure in navi-ospedale. Dopo il conflitto mondiale l'attività delle crociere riprese.

Negli anni Sessanta del secolo scorso, la chiusura del Canale di Suez⁴ impose alle compagnie marittime un cambio di rotta, che portò inevitabilmente ad un aumento dei tempi di percorrenza, con una conseguente riduzione nella frequenza dei viaggi, e

² In Germania, il crescente volume del traffico ha portato nel 1847 alla fondazione della società di trasporti Hamburg-Amerikanischen-Packetfahrt-Aktiengesellschaft (Hapag).

³ Brevi viaggi fuori dagli Stati Uniti.

⁴ Dopo la Guerra dei sei giorni, nel 1967, il canale rimase chiuso fino al 5 giugno 1975.

ad un aumento di costi legato al maggiore consumo di carburante dettato dalla lunghezza delle nuove tratte; altresì, l'aumento del prezzo del petrolio degli inizi degli anni Settanta rese il trasporto su nave sempre più oneroso. Il successivo sviluppo della concorrenza data dal trasporto aereo, dovuto anche alla *deregulation*⁵, rese indubbiamente più veloce ed economicamente più accessibile il raggiungimento di mete lontane, trasformando una forma di turismo elitario in una vacanza accessibile: l'aereo diventa un mezzo complementare alla nave per le destinazioni statunitensi.

La nascita dell'industria crocieristica moderna si fa risalire alla fine degli anni Settanta: tale settore risultò come evoluzione di un complesso processo di ristrutturazione e di riconversione dei vecchi transatlantici, nonché dalla costruzione di nuove navi e dalla trasformazione dei collegamenti tra Europa e Nord America. Le compagnie di navigazione avvertirono difatti la necessità di impiegare in modo diverso le loro navi, utilizzate fino ad allora esclusivamente per servizi di linea; l'esigenza, pertanto, non era più quella di soddisfare l'unica necessità di trasporto dei passeggeri da una costa all'altra, come durante il fenomeno dell'emigrazione. Questa trasformazione avvenne innanzitutto nella distinzione in classi, che venne abbandonata, lasciando spazio ad una più semplice distinzione tra cabine, interne ed esterne, situate su ponti superiori o inferiori. Inoltre, gli spazi comuni non erano più riservati unicamente ad alcune classi di passeggeri, ma erano accessibili a tutti.

La velocità del viaggio lasciava spazio alla scelta dell'itinerario e soprattutto alla presenza di scali intermedi, visti per la prima volta in un'ottica turistica. Fino a quel momento, i viaggi intrapresi in transatlantico non prevedevano alcuno scalo intermedio, in quanto lo scopo del viaggio era unicamente quello di raggiungere la destinazione finale nel più breve tempo possibile.

Negli anni Ottanta del secolo scorso, si sviluppa il vero e proprio prodotto crociera, che ora non ha più la connotazione di semplice viaggio, bensì quella di luogo di vacanza. In questi anni, si registrano tassi esponenziali di crescita sia dal lato dell'offerta, con la nascita di nuove compagnie, nuove navi e relativi posti letto, sia da quello della domanda. Sono anche gli anni in cui inizia a svilupparsi una diversificazione geografica della produzione, estendendosi in sempre più nuove aree, con un allargamento dai Caraibi e Bahamas, all'area mediterranea.

⁵ Stati Uniti d'America, amministrazione Carter 1978.

1.2 Progettazione del prodotto

La progettazione del prodotto rappresenta un aspetto determinante nell'analisi delle problematiche gestionali della crociera, in quanto risulta influenzare in maniera significativa il dimensionamento della nave. In particolare, la progettazione del prodotto rappresenta un processo di ottimizzazione di diverse componenti: la domanda del cliente, la fissazione dell'inizio e della fine della stagione turistica nella regione esaminata, la scelta del porto centrale, a seconda che si tratti di un itinerario chiuso od aperto⁶, la frequenza annuale con la quale l'itinerario viene proposto e la durata della crociera. Si precisa che gli operatori del settore si vedono costantemente impegnati nell'individuazione di nuovi percorsi, di nuove configurazioni produttive e di nuovi rapporti di collaborazione, al fine di proporre offerte sempre più innovative nel rispetto dei criteri di efficacia, efficienza e redditività. Ne consegue che le principali variabili rilevanti nella determinazione della dimensione della nave sono: i segmenti del mercato, l'itinerario e i porti, la durata e la frequenza della crociera. Tali variabili saranno analizzate nei paragrafi successivi.

1.2.1 La segmentazione del mercato

La costante crescita del mercato crocieristico ha portato ad una segmentazione dell'offerta in tre categorie ben distinte: i segmenti "luxury", "premium", "contemporary" (WTO, 2010).

Il segmento *luxury* è caratterizzato da un servizio a bordo esclusivo e presenta tariffe particolarmente elevate; la dimensione delle navi utilizzate per tale crociera è abbastanza contenuta: le cabine per contro sono più ampie rispetto a quelle di una nave da crociera classica, anche se in numero decisamente ridotto, così come più ampi si presentano gli spazi comuni. Il segmento *premium* è rivolto alla categoria di clienti *business*, che ricercano una qualità medio-alta con costi però più contenuti, rispetto al segmento *luxury*. Infine, il segmento *contemporary*, rivolto a famiglie, a coppie, al cosiddetto "mercato di massa", che rappresenta il bacino d'utenza più grande; il livello qualitativo dei servizi offerti è relativamente modesto, permettendo l'applicazione di

⁶ Spesso i porti di partenza e destinazione coincidono. Si parla in questo caso di itinerario circolare o chiuso. Quando i porti sono differenti si parla invece di itinerario lineare o aperto.

tariffe nettamente inferiori, rispetto alle due categorie precedenti. Negli ultimi anni si è assistito all'emergere di un segmento più specifico, indicato come *specialty market*: per le sue caratteristiche rientra in un mercato di nicchia e quindi non categorizzato in uno dei tre segmenti precedenti. E' rappresentato dalle crociere "adventure" e dalle navigazioni a vela; per questa tipologia, la nave di per sé presenta delle caratteristiche tecniche, che non la rendono paragonabile ad altre categorie; gli itinerari sono elitari, con destinazioni e porti generalmente esclusi dalle rotte classiche e prezzi nettamente superiori a quelli di una crociera tipica.

1.2.2 L'itinerario

L'itinerario si configura come uno degli elementi fondamentali nella creazione del prodotto crociera, in quanto lo caratterizza e lo diversifica, rappresentando la sintesi dell'esperienza attesa da parte del potenziale cliente. L'itinerario risulta fondamentale in quanto gli operatori si trovano a dover sviluppare un prodotto competitivo: l'obiettivo è ottimizzare nel contempo l'utilizzo delle navi della propria flotta, per minimizzare i costi operativi e massimizzare i ricavi.

Le tappe di un itinerario sono selezionate e proposte in base alle caratteristiche specifiche dell'offerta, valutando i diversi criteri che concorrono alla predisposizione dei prodotti turistici e considerando le diverse politiche turistiche territoriali; al fine della pianificazione e determinazione dell'itinerario, vengono pertanto analizzati il tema del percorso, le tendenze del momento, la presenza di attrattive culturali, ambientali e socio-economiche di interesse turistico, i caratteri climatici, ambientali e di stabilità geopolitica del territorio.

La tipologia di itinerario proposto più frequente è quello misto, soprattutto per le grandi navi, ovvero vengono toccate varie tipologie di destinazioni, che presentano caratteri complementari tra loro, cercando in questo modo di soddisfare mediamente un vasto *target* di turisti.

Le destinazioni proposte in un itinerario rappresentano una delle principali caratteristiche del prodotto crociera. E' opportuno precisare che la destinazione in sé è a sua volta costituita da un mix di attrazioni e di servizi, dove ogni parte è strettamente dipendente e correlata alle altre, al fine di ottenere successo e soddisfazione per il turista

(Mill & Morrison, 1992).

Nella costruzione di un itinerario crocieristico si possono identificare cinque macro-regioni principali di destinazione: l'area caraibica e l'Alaska relativamente al continente americano, l'Asia, l'Europa del nord e l'area mediterranea (Butler, 2003). L'area caraibica è a sua volta suddivisa in tre sub-aree; l'Alaska è considerata una regione specializzata. L'Asia è una regione suddivisa in quattro settori: il pacifico meridionale⁷, l'Asia sud-orientale⁸, l'Estremo Oriente⁹ e il Trans-Pacifico¹⁰ (Butler, 2003). Il mar Baltico e l'Europa atlantica presentano come attrazione principale la diversità culturale delle sue dieci regioni: quest'area include la Russia, i Fiordi norvegesi, le isole Britanniche e l'Islanda.

Rodrigue e Notteboom (2012) differenziano gli itinerari in tre tipologie: l'itinerario *perenne*, l'itinerario *stagionale* e l'itinerario di *riposizionamento*.

L'itinerario *perenne* caratterizza una determinata area servita tutto l'anno, con una domanda associata a condizioni meteorologiche subtropicali e ad itinerari stabili; l'area caraibica rappresenta il principale mercato delle crociere perenni, dove l'estate è considerata bassa stagione, ma anche il Mediterraneo è servito tutto l'anno con una bassa stagione nel periodo invernale.

L'itinerario *stagionale*, legato principalmente al fattore tempo, implica che alcune regioni abbiano un mercato potenziale unicamente durante periodi o stagioni specifiche. E' il caso delle crociere nel Baltico, in Norvegia, e in Alaska, offerte esclusivamente durante i mesi estivi; al contrario, gli itinerari in Sud America ed Australia vengono offerti durante i mesi invernali.

Infine, l'itinerario di *riposizionamento*, è caratterizzato dal riposizionamento delle navi tra le stagioni. A causa della stagionalità del settore delle crociere, gli operatori sfruttano sempre più l'opportunità di offrire ai propri clienti crociere a basso costo, dovendo muovere la nave a fine stagione dal porto di arrivo a quello della partenza successiva in programma. Questo avviene, ad esempio, attraverso l'Atlantico, con navi che muovono dai Caraibi alla fine della stagione invernale verso l'estate mediterranea (e viceversa).

⁷ Australia, Nuova Zelanda, Isole di Salomone, Indonesia, Papua Nuova Guinea.

⁸ Malesia, Filippine, Singapore, Vietnam, Cambogia, Tailandia.

⁹ Giappone, Repubblica di Corea, Cina.

¹⁰ Hawaii, Fiji, Polinesia francese.

Occorre precisare che l'itinerario delle navi più grandi, dedicate al turismo di massa, tende ad essere più costante rispetto a quello delle navi con dimensioni più ridotte utilizzate per un turismo più di nicchia.

1.2.2.1 I porti

Nella progettazione dell'itinerario una variabile rilevante è rappresentata dai porti. Le funzioni che il porto è chiamato a svolgere sono molteplici, a seconda che si tratti di un *home port* o di un *port of call*.

L'*home port* svolge una serie di attività, volte a soddisfare i bisogni legati a problemi logistici. Si tratta di garantire l'accesso dei passeggeri al porto, mediante l'integrazione con le principali reti di trasporto presenti sul territorio (stazioni ferroviarie, autostrade, aeroporti), di organizzare flussi di imbarco e di sbarco dei passeggeri e dei loro bagagli, di predisporre di una serie di servizi di rifornimento necessari a preparare la nave ad una nuova crociera. Rispetto a tale porto, la vicinanza ad un aeroporto può inoltre incidere sulla crescita dei flussi crocieristici; infatti, qualsiasi porto dotato di un aeroporto internazionale, se è collocato in una posizione strategica rispetto alle località di destinazione delle crociere, può essere rilevante nella progettazione. In linea con le emergenti formule di viaggio "Stay & Sail" o "Fly & Cruise", nelle immediate vicinanze o direttamente presso gli *home port* debbono essere disponibili anche posti letto e strutture ristorative (Schäfer, 1998; Hughes & Marden, 1991). Se la regione in cui è situato il porto dispone di attrazioni turistiche cresce l'offerta di soggiorno prolungato con programmi di escursioni (Vogel & Hürdler, 2004). Difatti, spesso, anche per gli *home port* la presenza di attrazioni locali può determinare una discreta affluenza di crocieristi prima o dopo la crociera, in misura da prolungare la durata della permanenza.

Il *port of call* invece svolge una funzione maggiormente, legata ai bisogni turistici, in quanto consente l'accesso ai fattori di attrattiva, che hanno guidato il processo di acquisto del prodotto crociera; inoltre, hanno condizionato la scelta di quella determinata località per le operazioni di scalo in fase di progettazione del prodotto. Tale porto è preposto pertanto dell'organizzazione e del coordinamento di un sistema, che coinvolge tutti gli attori che entrano a far parte della filiera crocieristica,

nonchè dei collegamenti da e per i fattori di attrattiva (siano essi naturali, storico-artistici e archeologici), di modo che siano facilmente accessibili. Inoltre, similmente alle funzioni di un *home port*, tale porto ha il compito di rifornire la nave di tutti quei servizi, di cui necessita per la ripresa ed il completamento della crociera.

Le motivazioni, che determinano la scelta verso una determinata tipologia di porto, sono riconducibili sia a fattori di natura portuale, sia a quelli di natura extraportuale; I primi si riferiscono alle caratteristiche strutturali e infrastrutturali di un porto crocieristico; tali requisiti sono necessari all'accoglienza delle navi da crociera e dei crocieristi, oltre che alle politiche di marketing adottate dall'Autorità portuale, relativamente alle tariffe e alla qualità del servizio erogato. In quest'ottica, i porti crocieristici (ed in modo particolare gli *home port*) cercano di focalizzare i propri investimenti verso soluzioni, che accrescano l'offerta qualitativa dei servizi offerti alla nave e ai suoi passeggeri. Optano inoltre verso la costruzione di adeguati *terminal*, in grado di determinare un vantaggio competitivo del porto rispetto a quelli concorrenti.

I fattori di natura extraportuale, invece, hanno un forte legame con il territorio circostante, poichè è soprattutto la natura turistica della località ad incidere fortemente sulla soddisfazione del crocierista. Altri fattori, oltre a quelli legati alla stabilità politica della regione influenzano la scelta dei porti. In particolare, vanno considerate le indicazioni nautiche, ovvero il porto deve essere situato in acque raggiungibili e deve presentare un accesso diretto e senza problemi ai territori scelti (Vogel & Hürdler, 2004), in modo da ridurre eventuali costi ed evitare perdite di tempo. Maggiori tempi di raggiungimento di una destinazione rappresentano minor tempo a disposizione da trascorrere a terra, per la visita delle attrazioni della destinazione, ma anche minor tempo a disposizione per la pulizia della nave e per il rifornimento. Contano altresì le infrastrutture portuali come la lunghezza e il numero dei posti barca, l'altezza dei passaggi così come la profondità (Schäfer 1998; Hughes & Marden, 1991). A ciò va aggiunto che l'utilizzo dei *terminal* portuali talvolta è stagionale¹¹, a differenza di quanto avviene per i terminal aeroportuali che vengono utilizzati per tutto l'anno. A seconda della località, i *terminal* hanno un utilizzo che varia dai sette ai dodici mesi, quindi legato alla stagione; infatti, le condizioni climatiche sono determinanti per la

¹¹ La maggior parte dei terminal crocieristici tedeschi viene affittata come location per eventi nella stagione non utilizzata per le crociere, in modo da ridurre, anche solo in minima parte, i costi fissi annuali (Zavracky, 2005).

tipologia e la dimensione di un *terminal* portuale¹².

Il tempo speso a bordo della nave deve comunque necessariamente essere bilanciato con le soste nei porti, senza dimenticare che la destinazione principale della crociera rimane comunque la nave stessa. Sotto il profilo della profittabilità dell'iniziativa, al turista deve essere data l'opportunità di fruire dei ristoranti a bordo, dei servizi e di tutte le forme di intrattenimento offerte, in quanto rappresentano fonte di redditività aggiuntiva.

Ne consegue che la distanza perfetta tra due porti secondari è normalmente rappresentata da una notte di viaggio. Appaiono pertanto evidenti le conseguenze nella prospettiva del dimensionamento della nave.

1.2.3 Durata e frequenza

Rispoli (*ed al.* 1997) identifica tre tipologie di crociera in base alla durata: a) la mini-crociera, che ha una durata compresa tra due e cinque giorni e rappresenta una tipologia di offerta relativamente nuova; b) la crociera tradizionale di durata compresa tra una e due settimane; c) la grande crociera che comprende le crociere di durata fino a tre mesi. L'itinerario classico inizia e termina nel medesimo porto; ha generalmente una durata di sette giorni, con un numero di scali che varia da tre a cinque a seconda della vicinanza di un porto all'altro. Le crociere con una durata compresa tra dieci e ventuno giorni tendono generalmente ad avere margini più bassi di profitto unitario su base giornaliera per l'operatore, dal momento che i clienti sono inclini a spendere sempre meno col crescere dei giorni di navigazione. Le crociere brevi stanno suscitando un nuovo forte interesse da parte di un'ampia fascia di mercato, rappresentata da famiglie, professionisti, coppie in viaggio di nozze e viaggiatori indipendenti alla ricerca di un'offerta, che combini crociera e programmi a terra; inoltre, il costo minore di una crociera breve rende tale prodotto una valida alternativa da prenotarsi con la formula *last-minute* (CLIA, 2012).

¹² Gli investimenti importanti si presentano profittevoli nel caso di porti utilizzati nell'arco dell'intero anno, come nel caso dei Caraibi o del porto di Fort Lauderdale.

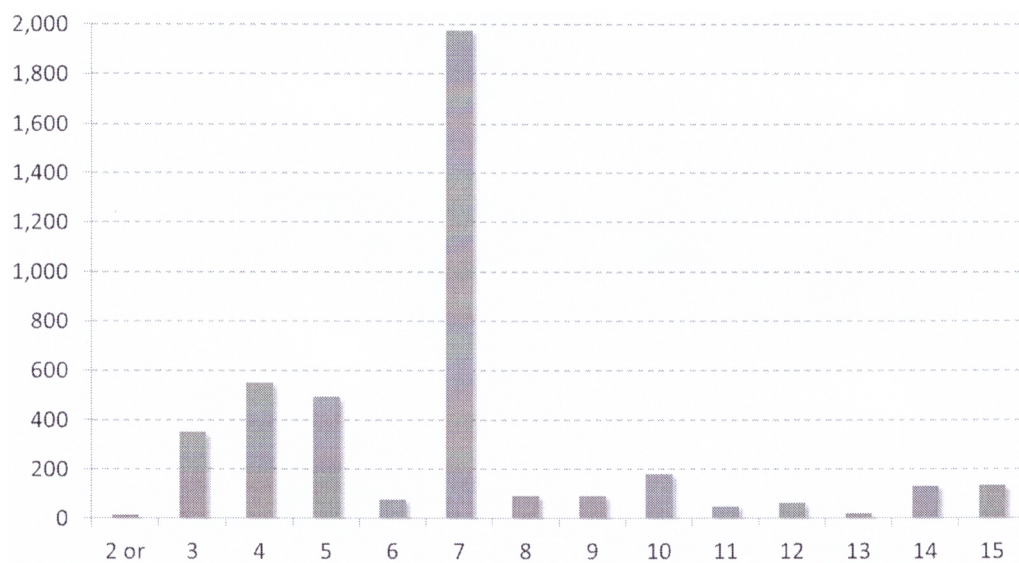


Grafico 1.1 – Durata media delle crociere, espressa in numero di notti, che caratterizza il mercato Nord americano.

Fonte: Rodrigue, Notteboom (2012).

Il grafico 1.1 mostra la distribuzione delle crociere in numero di notti, relativa al mercato Nord americano, dove risiede il maggior numero di utenti di questa tipologia di vacanza. Le crociere che hanno una durata di sette giorni rappresentano il 47% (Rodrigue, Notteboom; 2012) dell’offerta totale, seguite dalle crociere con durata compresa tra i tre e i cinque giorni. Le crociere corte, da due a cinque giorni, negli ultimi vent’anni hanno incrementato la loro quota di mercato del 33,6% (Rodrigue, Notteboom, 2012), mentre quelle di durata superiore a nove giorni hanno registrato un decremento.

Gli operatori massimizzano i loro profitti attraverso l’uso a ciclo continuo delle navi: terminano una crociera settimanale, ad esempio il sabato mattina, per iniziarne una nuova la sera dello stesso giorno. Gli itinerari delle navi di grandi dimensioni rivolte al turismo di massa tendono inoltre ad essere più stabili nella programmazione, rispetto a navi più piccole rivolte ad un mercato di nicchia; si precisa che la stabilità nella programmazione delle partenze non è legata unicamente alle dimensioni della nave, ma anche alle strategie adottate dagli operatori.

In rapporto ai fattori analizzati occorre precisare che in Europa i tre principali mercati possono essere individuati nell’Inghilterra, nella Germania e nell’Italia (ECC,

2009); relativamente a quest'area, i crocieristi preferiscono tendenzialmente vacanze brevi, della durata di circa una settimana. In generale, la durata media della crociera richiesta dagli Europei è di cinque-sette giorni; gli Inglesi sono quelli che fruiscono di vacanze più lunghe, in alcuni casi superiori ai quindici giorni, soprattutto nei mesi da ottobre a marzo.

Con riferimento alla frequenza, gli operatori calendarizzano le crociere con l'intento di ottenere una distribuzione temporale, che unisca le esigenze della domanda ad un adeguato tasso di utilizzo delle navi.

Rispoli (*et al.* 1997) segmenta la frequenza in crociere uniche, crociere spot e crociere periodiche: nella prima categoria rientrano le crociere di lunga percorrenza, ad esempio quelle intorno al mondo, che vengono svolte da una a due volte l'anno, adattando l'itinerario alla stagione. Le crociere spot vengono ripetute con periodicità saltuaria nel corso dell'anno, anche con modificazione delle tariffe a seconda della stagionalità. Infine, le crociere periodiche, che presentano una cadenza costante (ad esempio settimanale, quindicinale o mensile), propongono lo stesso itinerario. Tale scelta è indirizzata ad evitare un sovrautilizzo e/o un sottoutilizzo delle navi.

1.3 L'offerta crocieristica

1.3.1 Natura del prodotto

L'offerta crocieristica è ripartita principalmente in base allo specchio d'acqua sul quale la crociera si svolge: crociere in mare aperto, crociere di lago e crociere di fiume¹³. Si tratta di prodotti totalmente differenti, che debbono essere analizzati in modi diversi in rapporto alla loro progettazione, realizzazione e commercializzazione. Una prima sostanziale differenza tra la crociera fluviale e la crociera d'alto mare è riscontrabile nel momento di viaggio e di fermo delle navi; nelle crociere in mare aperto, la nave durante il giorno è ferma in porto per permettere le escursioni, mentre la navigazione avviene prevalentemente di notte; invece, per le crociere su fiume avviene esattamente il contrario: la nave è solitamente ferma all'ancora durante la notte e la navigazione avviene di giorno, per permettere al turista di godere appieno del

¹³ Il WTO distingue il turismo da crociera marittimo da quello di costa e fluviale, includendo nel primo i viaggi che comprendono sostanziali tratte in mare aperto e su rotte oceaniche.

paesaggio, motivo primo di questa tipologia di crociera. La lentezza della navigazione difatti consente una migliore osservazione e percezione dell'ambiente circostante. Un'ulteriore differenza è da identificarsi nel percorso: mentre, nelle crociere fluviali i percorsi debbono essere impostati a seconda del corso del fiume, sul quale le navi possono solo risalire o discendere, le navi da crociera d'alto mare hanno la totale e l'assoluta libertà di scelta del percorso, fattore che determina un ampio tasso di variazione di rotta possibile. Le crociere sui laghi presentano le stesse caratteristiche di quelle di mare e di fiume differendo nella durata, vincolata alle dimensioni dello specchio d'acqua. La struttura dell'itinerario, delle soste e degli sbarchi è infatti legata alle dimensioni del lago: queste crociere di solito hanno una durata non superiore ai due giorni.

1.3.2 Navi da crociera e principali operatori

L'offerta crocieristica viene generalmente misurata attraverso il conteggio dei posti letto disponibili a bordo di una nave, indicati con il termine di *lower berth*: la capacità complessiva attuale delle navi da crociera, di mare e di fiume, è di 364.576 posti letto offerta da 651 navi¹⁴ (Tabella 1.1). La flotta complessiva che caratterizza i diversi operatori racchiude una vasta categoria di navi, da quelle definite giganti, a quelle di medie e piccole dimensioni¹⁵; l'offerta è indirizzata alle differenti tipologie di mercati (*contemporary, premium, luxury*).

Dai dati emerge che la crociera in mare aperto rappresenta il segmento più importante del business crocieristico e presenta una crescita costante e diversificata sia da parte della domanda che dell'offerta. Occorre tuttavia sottolineare che le crociere fluviali rappresentano un prodotto in fase di significativa crescita. Per queste ultime, nello specifico, l'incidenza sulla flotta complessiva è di circa 90 navi¹⁶ possedute da 9 operatori su un totale complessivo di 34 elencati nella tabella 1.2:

¹⁴ Cifra approssimativa che considera unicamente i maggiori operatori.

¹⁵ Come meglio verrà specificato a pag. 62, cap. 3, le navi sono raggruppate principalmente in base al tonnellaggio lordo e al numero di passeggeri ospitati; secondo quest'ultima indicazione, le navi si suddividono in navi di piccole dimensioni se trasportano fino a 500 passeggeri, medie dimensioni se trasportano tra 500 e 1200 passeggeri, grandi o giganti se trasportano oltre i 2000 passeggeri.

¹⁶ Cifra approssimativa.

OPERATORE	POSTI LETTO	FLOTTA
Carnival Cruise Lines	62.370	24
Royal Caribbean	62.220	22
Princess Cruises	45.600	16
Costa Cruises Lines	31.714	15
Norwegian Cruise	30.451	14
MSC Cruises USA	25.965	11
Holland America Line	23.492	14
Celebrity Cruises	14.727	11
Aida Cruises	18.636	10
P&O Cruises	16.057	7
Star Cruises	7.468	6
Ibero	3.200	2
Pullmantur	7.724	3
CDF Crosieres de France	5.256	4
Disney Cruise Line	10.400	4
American Cruise Lines	7.800	6
Cunard Line	6.670	3
Hurtigruten	8.734	14
Oceania Cruises	3.310	4
Silversea Cruises	2.128	6
Oceania Cruises	4.560	5
Crystal Cruises	2.000	2
Seabourn Cruise Lines	1.974	6
Regent Seven Seas Cruises	1.890	3
Windstar Cruises	608	3
Amawaterways	1.803	12
Avalon Waterways	1.834	12
Uniworld	1.570	12
Viking River Cruise	9.500	50
Amadeus	1.192	9
Scenic Tours	1.421	9
Croisi Europe	3.617	28
Swan Hellenic	658	3
Tauck River Cruises	472	4
	427.021	651

Tabella 1.1: Flotta mondiale e posti letto.

Fonte: elaborazione dell'autore su dati CLIA, Marketline, www.crocierecercasi.it.

I dati raccolti da CLIA¹⁷ indicano un mercato in termini di domanda in costante crescita; per fronteggiare la crescente domanda, gli operatori del settore introdurranno sul mercato 21 nuove navi da crociera per una capacità totale di 57.965 passeggeri (CLIA) nel periodo compreso tra il 2015 e il 2017:

ANNO DI CONSEGNA	NUMERO NAVI	POSTI LETTO
2015	7	18.930
2016	10	26.046
2017	4	12.989
Totale	21	57.965

Tabella 1.2: Ordinativi navi 2015-2017.
Fonte: elaborazione a cura dell'autore.

Di queste, come meglio verrà approfondito nel prossimo capitolo, sei sono navi destinate esclusivamente alla crociera fluviale.

Il mercato crocieristico attuale appare oligopolistico e dominato da *Royal Caribbean International*, *Carnival Cruise Line*, *Princess Cruises*, *Costa Crociere* e *Norwegian Cruise Line*. I menzionati *brand* forniscono quasi il 50% della capacità complessiva di trasporto passeggeri; la capacità della flotta mondiale delle prime quindici compagnie rappresenta complessivamente l'80% del totale. Sulla base della capacità combinata dei grandi gruppi, emerge che il mercato è dominato per l'80% da tre grandi *player*: *Carnival Corporation & PLC*, *Royal Caribbean Cruises Line Ltd.* e *Genting Hong Kong* (Ocean Shipping Consultants, 2012; CLIA 2011).

La figura 1.1 riporta graficamente la suddivisione del mercato: la quota indicata con "altri", che copre circa il 18% del mercato è rappresentata da compagnie quali la *Disney Cruise Line*, *Msc Crociere*, *Crystal Cruises*, *Silversea Cruises*.

¹⁷ Cruise Lines International Association, rappresenta circa il 98% dell'offerta totale nel settore crocieristico.

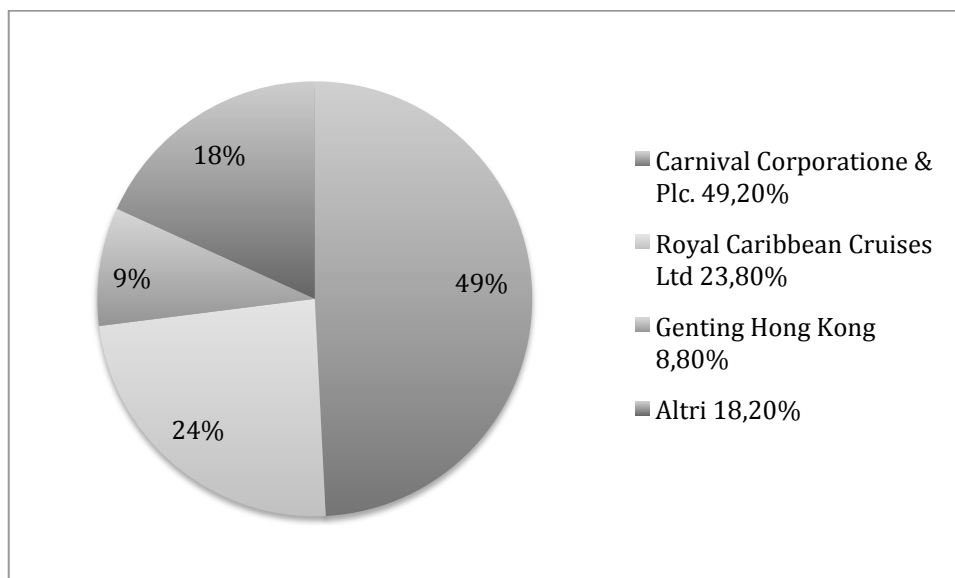


Figura 1.1: principali operatori del settore crocieristico.
 Fonte: elaborazione a cura dell'autore, dati CLIA, OSC.

Una particolarità di questo tipo di mercato è rappresentata dal fatto che gli operatori del settore considerino come maggiori *competitor* non le altre compagnie, bensì i *resorts* sulla terra ferma (WTO, 2003). Si tratta di una valutazione formulata in termini di un modello di concorrenza allargata. Due sono i motivi principali: il primo è da trovarsi nel fatto che le navi da crociera sono considerate a tutti gli effetti hotel galleggianti e non meri mezzi di trasporto; il secondo è riconducibile all'introduzione sulle navi da crociera dei casinò, adattando così al prodotto crociera un elemento di successo di Las Vegas¹⁸ e in rapporto alla tendenziale crescita della richiesta del gioco di azzardo.

1.3.2.1 *Carnival Corporation & Plc*

Il gruppo *Carnival Corporation & Plc* è la compagnia di crociera più grande al mondo e comprende diverse compagnie tra le quali: *Carnival Cruise Lines*, *Princess*

¹⁸ Gli arredi interni stessi delle navi ricalcano quelli degli hotels di Las Vegas, e questo è il motivo per il quale si è introdotto il termine di "Las Vegasized" (WTO, 2003). Lo stesso fenomeno si è verificato successivamente con le navi a tema della Walt Disney.

Cruises, Holland America Line, Costa Cruises, P&O Cruises, AIDA Cruises, Cunard Line, P&O Cruises Australia, Seabourn Cruise Line e Ibero Cruise. I prodotti collegati alle singole compagnie e identificati con specifici *brand* sono offerti a tutti i segmenti di mercato¹⁹ e permettono alla compagnia di espandere ed affermare la propria presenza sul mercato globale delle crociere, cercando di soddisfare tutte le tipologie di richieste.

MARCHIO	DURATA	SEGMENTO	GRT	LUNGHEZZA	LARGHEZZA	POSTI LETTO
<i>Carnival Cruise Line</i>	Min 3 gg	Contemporary	79367 Max 130000	min 260 m. max 306 m.	min 35 m. max 38 m.	min 2634 max 4633
<i>Holland America Line</i>	nd	Contemporary Luxury	Min 37983 Max 86700	min 239 m. max 352 m.	min 36 m. max 38 m.	min 2634 max 4633
<i>Princess Cruises</i>	Min 2 gg Max 108 gg	Contemporary Luxury	Min 30200 Max 116000	min 260 m. max 293 m.	min 32 m. max 36 m.	min 710 max 3782
<i>Cunard</i>	Min 7 gg Max 113 gg	Luxury	Min 90000 Max 151400	min 294 m. max 345 m.	min 32 m. max 40 m.	min 2068 max 3090
<i>Costa Crociere</i>	Min 2 gg	Contemporary	nd	nd	nd	nd
<i>Seabourne</i>	nd	Luxury	Min 10000 Max 32000	nd	nd	Min 208 Max 450
<i>Ibero</i>	Min 7 gg Max 21 gg	Contemporary Luxury	Min 47262	Min 223 m.	Min 28 m	Min 1896
<i>P&O Cruises</i>	Min 3 gg Max 106 gg	Luxury	Min 30277 Max 116017	Min 180 m. Max 290 m.	Min 25 m. Max 32 m.	Min 826 Max 3597
<i>P&O Cruises Australia</i>	Min 3 gg Max 10 gg	Contemporary	Min 63500 Max 70285	nd	nd	Min 1578 Max 2752
<i>AIDA</i>	Min 5 gg Max 14 gg	nd	Min 38531 Max 71304	Min 202 m. Max 252 m.	Min 28 m. Max 31 m.	Min 1186 Max 2500

Tabella 1.3. Flotta del gruppo Carnival Corporation & Plc.

Fonte: Marketline, 2013, www.pocruises.com, www.clia.org, www.aida.de.

I principali itinerari offerti dalle compagnie del gruppo comprendono l'area del nord, centro e Sud America, del Mediterraneo, dell'Europa del nord, l'Africa, il Pacifico del sud, il Medio e l'Estremo Oriente, la Russia²⁰. Le compagnie *Ibero* e *P&O Cruises Australia* offrono un numero più ridotto di itinerari che comprendono rispettivamente

¹⁹ Segmenti: Premium, Contemporary, Luxury.

²⁰ Nello specifico gli itinerari comprendono: Caraibi, Mediterraneo, Tahiti, Bermuda, Hawaii e Pacifico del sud, Sud Africa, Alaska, Rio delle Amazzoni, Australia, Nuova Zelanda, Bahamas, Mar Baltico, Russia, Bermuda, Mar Nero, Gran Bretagna, Canada, New England, Isole Canarie, Africa, Estremo Oriente, Hawaii, India, Irlanda, Messico, Medio Oriente, Canale di Panama, Mar Rosso, Canale di Suez, Scandinavia, Capo Nord, Tahiti e Sud-Est asiatico.

Mediterraneo orientale, occidentale e America per la prima e Australia e Nuova Zelanda per la seconda. La durata delle crociere è compresa tra 2 e 21 giorni per le compagnie *Carnival Cruises Line, Costa Crociere, Ibero, P&O Cruises Australia e AIDA*; *Holland America Line, Princess Cruise Line, Cunard e P&O Cruises* offrono crociere di durata fino a 113 giorni.

1.3.2.2 *Royal Caribbean Cruises Ltd*

La *Royal Caribbean* è la seconda più grande compagnia di crociera al mondo, e conta nel proprio portafoglio la *Royal Caribbean International*, la *Celebrity Cruises*, la *Pullmantur Cruises*, la *Azamara Club Cruises* e da *CDF Croisiere de France*. L'offerta prevede crociere di durata compresa tra due e diciotto giorni ed è rivolta prevalentemente al segmento *luxury*. Gli itinerari offerti comprendono per macroarea il centro e il Sud America, l'Alaska, il Medio Oriente e la costa del Pacifico²¹; la *Pullmantur Cruises* offre itinerari nel Mediterraneo che comprendono isole greche e Turchia; *Croisieres de France* propone itinerari nel Mar Baltico, Fiordi Norvegesi fino all'Islanda.

MARCHIO	DURATA	SEGMENTO	GRT	LUNGHEZZA	LARGHEZZA	POSTI LETTO
<i>Royal Caribbean Cruise Ltd</i>	Min 3 gg Max 14 gg	Contemporary	min 74000 max 220000	Min 264 m. max 362 m.	Min 32 m. max 56 m.	Min 2435 min 5402
<i>Celebrity Cruises</i>	Min 7 gg Max 17 gg	Luxury	Min 2842 Max 126000	Min 90 m. Max 315 m.	nd	Min 90 Max 3030
<i>Pullmantur Cruises</i>	nd	Luxury	Min 27255 max 73192	Min 268 m.	Min 32 m.	Min 2733 max 2764
<i>Azamara Club</i>	Min 5 gg Max 16 gg	Luxury	Min 30277	Min 180 m.	Min 28 m.	Min 866
<i>Croisieres de France</i>	nd	nd	Min 46811	Min 208 m.	Min 29 m.	Min 620 Max 1444

Tabella 1.4: Flotta del gruppo Royal Caribbean Cruises.

Fonte: : Marketline, 2013, www.clia.org. www.crociereonline.it.

²¹ Nello specifico gli itinerari comprendono: Caraibi, Dubai, Messico, Bahamas, Bermuda, Canale di Panama, Canada, Hawaii, California, Costa del Pacifico, Caraibi, Isole Galapagos.

1.3.2.3 *Genting Hong Kong*

La compagnia *Genting Hong Kong* è un'azienda *leader* sia nell'ospitalità a terra, sia nelle imprese marittime; nel settore crocieristico, è associata con diversi operatori tra i quali la *Norwegian Cruise Line* e la *Star Cruises*. È il terzo operatore più grande al mondo con una flotta complessiva di 20 navi da crociera che raggiungono oltre 130 destinazioni. La *Star Cruise Line* offre crociere in Cina, Hong Kong, Giappone, Malesia, nelle Filippine, a Singapore, Taiwan, Thailandia e Vietnam. Le destinazioni della *Norwegian Cruise Line* comprendono principalmente Nord e Sud America, le Bermude, il Canale di Panama, i Caraibi, le Bahamas, le Hawaii, il Mediterraneo e il Mar Baltico.

MARCHIO	DURATA	SEGMENTO	GRT	LUNGHEZZA	LARGHEZZA	POSTI LETTO
<i>Norwegian Cruise Line</i>	Min 2 gg Max 12 gg	Contemporary Luxury	Min 75904 Max 145665	Min 258 m. Max 324 m.	Min 32 m. Max 40 m.	Min 1936 Max 4100
<i>Star Cruise Line</i>	-	-	Min 3370 Max 75338	min 86 m. max 268 m.	Min. 14 m. Max. 33 m.	Min 130 Max 1870

Tabella 1.5: Flotta del gruppo *Genting Honk Kong*.

Fonte: Marketline, 2013, www.clia.org, www.starcrui.se, www.it.ncl.eu, www.crociereonline.it.

Il prezzo minimo di una crociera parte da 189 € per una durata di quattro giorni (www.ncl.com).

1.3.3 Scelte di posizionamento

Per il settore crocieristico le strategie di posizionamento rivestono un ruolo fondamentale relativamente ad una copertura differenziata del mercato: questo aspetto implica il posizionamento dei prodotti in singoli segmenti, nonché l'assenza di un unico prodotto per il mercato. Pertanto, il posizionamento rappresenta l'applicazione di una strategia di differenziazione (Lambin, 2004:137). Le scelte di posizionamento sono riconducibili all'identificazione delle caratteristiche distintive e ai vantaggi, sia reali che percepiti, di un prodotto o di una marca che suscitino una reazione favorevole da parte dei potenziali clienti; occorre analizzare come marche e imprese concorrenti vengano percepite dai consumatori rispetto a queste caratteristiche, e verificare quali siano gli

strumenti del marketing più adatti, a difendere tale posizionamento e quale sia la posizione ritenuta ottima da occupare nel segmento. Diversi sono i possibili tipi di posizionamento di una marca riportati in letteratura; Wind (1982: 79-80) ne identifica sei, basando il posizionamento rispettivamente sulle qualità distintive del prodotto, sui vantaggi o sulla soluzione apportata, sulla specifica occasione di utilizzo, su un orientamento alla categoria di utilizzatore finale. Strategie di posizionamenti più complesse possono inoltre essere adattate a specifici stili di vita, modalità di comunicazioni e di relazione con il cliente (Lambin, 2004). Sulla base dei descritti elementi l'offerta delle compagnie crocieristiche è riuscita a legare le caratteristiche più importanti della marca alle destinazioni attraverso un mezzo come la nave: la nave diventa via via sempre più grande e le attività offerte a bordo sono rivolte essenzialmente alla massimizzazione del tempo trascorso dai passeggeri a bordo delle navi e alla loro conseguente spesa.

Un'ondata di fallimenti e consolidamenti negli anni 1990 ha portato molte linee esistenti ad essere presenti unicamente come *brand* all'interno di corporazioni più grandi. I *brands* del settore sopravvivono fondamentalmente grazie alla fedeltà del cliente, ed offrono pertanto diversi livelli di qualità e servizio. Il grado di fedeltà è una variabile che va attentamente valutata, poiché il cliente fedele può sviluppare un processo di acquisto, diverso da altri consumatori (Brondoni, 2004,2002); difatti il cliente potrebbe valutare la sua scelta non tanto su caratteristiche delle quali già è sicuro, avendo già sperimentato la compagnia, quanto piuttosto concentrandosi su altri aspetti quali ad esempio le novità introdotte dall'azienda o i nuovi itinerari. I consumatori fedeli sono anche quelli più sensibili al prezzo, e quindi sono quelli che vengono maggiormente attratti dalle promozioni, evidenziando per l'azienda la necessità di sviluppare adeguate politiche di yield management (Petrick, 2004).

Nel comparto delle crociere l'immagine della compagnia, la dimensione emozionale e il prezzo sono variabili che caratterizzano la percezione della qualità, sia nei *first timers* sia nei *brand repeaters* (Petrick, 2004) e spingono pertanto il cliente ad una determinata scelta. Un'indagine del gennaio 2013, che ha visto coinvolti i *cruise operators* membri della CLIA e oltre 600 agenti di viaggio *partner*, ha cercato di dare una classificazione ai motivi per i quali le persone sono portate a scegliere la crociera piuttosto che un altro tipo di vacanza; i *cruise operators* hanno indicato, come motivo

principale segnalato dai loro clienti, il valore intrinseco della crociera, seguito dallo stile di vita a bordo. Gli agenti di viaggio hanno indicato quali motivazioni il valore, il prezzo, la facilità nella prenotazione di una crociera. Alla domanda su quale fosse stato il criterio adottato dai clienti nella scelta di una particolare compagnia crocieristica, la risposta emersa dagli agenti di viaggio è stata la conoscenza della marca, seguita dall'itinerario e dal prezzo. Gli agenti hanno pertanto classificato in ordine di importanza il prezzo, il brand, la destinazione o nuovi itinerari e il desiderio di sperimentare il viaggio a bordo di una nave diversa.

Nel settore delle crociere, le condizioni del mercato si presentano estremamente vantaggiose in relazione alla variabile prezzo, mostrando notevoli possibilità di crescita: i *resorts* di terra come Disney World si trovano già posizionati sul punto di maturità del ciclo di vita dell'area turistica, mentre il settore crocieristico si trova ancora in una fase di crescita (Toh, Rivers e Ling, 2004) con vendite in aumento²². Inoltre Toh, Rivers e Ling indicano come i manager delle *cruise lines* siano stati in grado di creare e offrire un buon prodotto *all-inclusive*, addirittura superiore alle aspettative dei clienti, come confermato da diverse ricerche. Di forte rilevanza, risulta anche la presenza e l'abilità dei *travel agents*²³, ai quali viene comunque riconosciuta una percentuale di vendita compresa tra il 10% e il 15%²⁴ (Toh, Rivers e Ling, 2004), contrariamente invece a quanto avviene nella rivendita dei biglietti aerei, per la quale le percentuali riconosciute ai *travel agents* sono state drasticamente ridotte.

Per il gruppo *Carnival* l'introduzione di nuove navi è dettata altresì da un *trend* demografico generalmente favorevole per il mercato delle crociere: difatti, l'età media della popolazione a livello mondiale è in continuo aumento, aprendo il mercato ad una porzione sempre maggiore di potenziali clienti. Inoltre, molti mercati internazionali emergenti stanno registrando una rapida crescita dei consumatori di classe media; col crescere della loro disponibilità economica e conseguente potere d'acquisto, questi consumatori potranno essere in grado di acquistare e consumare prodotti della categoria

²² Gli autori dell'indagine indicano che se un aereo carico a metà è visto come un fattore positivo dai clienti, e un albergo con parecchie stanze libere lascia il cliente indifferente, mentre una nave semi vuota viene considerata "terribile" poiché viene a mancare l'ambiente necessario a molte attività che richiedono la partecipazione di un pubblico numeroso.

²³ Il risultato più inaspettato di questa ricerca mostra l'importanza della posizione assunta dagli agenti di viaggio all'interno delle strategie gestionali dei *cruise operators*.

²⁴ Oggi la percentuale del *travel agent* sulla vendita di una crociera è compresa tra l'8% e il 15%, mentre nessuna percentuale viene più riconosciuta sulla vendita dei biglietti aerei.

luxury. Inoltre il mercato crocieristico si presenta ad uno stadio non ancora totalmente sviluppato in alcuni Paesi emergenti dell'Asia, il che permette al gruppo Carnival, grazie all'offerta diversificata caratterizzata da un ampio portafoglio di *brand*, di ottenere tassi di crescita rilevanti consolidando maggiormente la propria posizione sul mercato.

1.3.3.1 Standard di servizio erogato e rapporto qualità/prezzo

L'offerta si presenta in modo estremamente differenziato: alcuni *cruise operators* si propongono sul mercato con delle offerte particolari: *Saga Cruises* ad esempio crea itinerari unicamente per passeggeri *over 50*; la *Regent Seven Seas Cruises*, considerata una linea di lusso, che opera solo con navi di dimensioni più piccole rispetto alle mega navi della *Carnival* e *Royal Caribbean*, inoltre, si propone sul mercato, così come accade per la *Crystal Cruises*, offrendo una tipologia di crociera definita come "*the most all-inclusive*", con una tariffa base che include una serie di servizi²⁵. La *Nowegian Cruise Line* è famosa per il programma *Freestyle Cruising*, che sfida il modello di crociera convenzionale presentandosi come prodotto estremamente flessibile, in risposta alle mutevoli esigenze dei clienti²⁶.

Nella comparazione dei prodotti il livello del servizio erogato può essere suddiviso in tre fasce principali: alto, medio e basso. Nel livello alto rientrano i mercati *specialty*, che offrono un servizio rivolto al cliente, alla ricerca di un prodotto di nicchia accompagnato da un servizio altrettanto esclusivo, proponendo navi con dimensioni ridotte, in grado di raggiungere le destinazioni meno commerciali; la fascia lusso, caratterizzata dall'offerta di cabine molto ampie, vasti spazi comuni e un altissimo livello di servizio. Tale segmento risulta essere servito anche da navi di dimensione elevata.

Nel caso delle crociere di mare la fascia media è oggi la più rappresentata sul mercato da parte dei principali operatori, che offrono un prodotto distintivo per livello e qualità di servizio rispetto ad altre soluzioni di vacanza, non richiedendo tuttavia

²⁵ I servizi sono rappresentati ad esempio dalla maggior parte delle bevande alcoliche così come gran parte delle escursioni a terra nei porti di scalo, come pure tutte le mance che normalmente vengono pagate direttamente dai passeggeri al personale di bordo.

²⁶ Non presenta orari fissi per i pasti, e non impone alcun codice di abbigliamento.

requisiti di acquisto elevati. La fascia inferiore è rappresentata da un prodotto caratterizzato da un prezzo contenuto e da una durata limitata del viaggio, volti ad attrarre nuovi consumatori.

1.3.3.2 Area di azione e itinerari proposti

Relativamente alla zona geografica offerta, l'area caraibica rimane la destinazione più importante, se si considera il numero di crocieristi in visita (Cartwright e Baird, 1990), soprattutto nel periodo compreso tra ottobre e aprile (Wild, 2006). Quest'area conta più di 7.000 isole e la sua vicinanza alla Florida la rende una destinazione perfetta per itinerari portuali intensivi (Hall e Braithwaite, 1990). I Caraibi orientali sono stati la prima zona ad essere sviluppata per il mercato crocieristico, data la vicinanza a Miami (Cartwright e Baird, 1999). CLIA²⁷ registra un numero di giorni letto pari a 36,2 milioni, cifra che di fatto ne conferma la superiorità rispetto ad altre destinazioni e rappresenta il 37,3% degli itinerari globali. Sono rilevanti inoltre l'area mediterranea con 21,9 milioni di giorni letto e un'incidenza pari al 18,9% e l'Europa del nord, che registra 8,5 milioni di giorni letto con una percentuale pari all'11,1%. Le navi, che caratterizzano l'offerta crocieristica registrano inoltre tassi di occupazione delle cabine estremamente elevati, in alcuni casi sono prossimi al 100% (Penco, 2013;45). Toh, Rivers e Ling (2004: 129,130) mettono in evidenza come i tassi di occupazione delle cabine delle navi per il mercato del nord America raggiungano il 95%, contro il 59%²⁸ (Smith Travel Research, 2004) degli hotel²⁹. Gli autori della ricerca indicano come motivi di tale valore i vantaggi strutturali della nave, l'applicazione delle leve del marketing, le iniziative proattive dei manager e soprattutto l'apporto degli agenti di viaggio.

Molti *cruise operators* sono tuttavia orientati verso l'apertura di nuovi mercati

²⁷ Dato relativo all'anno 2011.

²⁸ Percentuale approssimativa.

²⁹ Il metodo di calcolo dei tassi di occupazione degli hotel differiscono da quelli delle navi da crociera in quanto mentre gli hotel considerano il tasso di occupazione della stanza come tale, indipendentemente che si tratti di singola o doppia, per le navi da crociera una cabina è occupata solo se lo sono tutti i posti letto all'interno di essa. Ciò è spiegato dalla differenza di costo, che per una stanza di hotel non ha grossa incidenza nel caso di tratti di singola o doppia, mentre per una cabina la presenza di una persona in più fa notevolmente aumentare il costo di gestione della stessa, dovendo considerare che il costo include non solo il pernottamento ma la pensione completa e tutto ciò che è incluso nel prezzo del pacchetto.

geografici, con l'intento di fornire nuove esperienze sia a nuovi clienti sia alla clientela storica: l'area asiatica sta guidando la crescita del turismo internazionale accelerando l'offerta di porti e itinerari esotici. Sempre più porti infatti sono in grado di offrire servizi a linee con navi di lusso e di grosse dimensioni: Costa Crociere ad esempio continua la propria espansione nell'est asiatico. Fino ad ottobre 2014, l'azienda ha previsto partenze da Hong Kong, Shanghai e Tianjin per crociere brevi verso Taiwan e la Corea del Sud, Giappone e Vietnam. La *Crystal Cruises* offre crociere da e verso Reykjavik e Islanda, con sbarchi a La Spezia e a Siviglia durante il festival della FERIA de Abril. Altri itinerari esotici sono offerti dalla *Holland America Line* che propone la circumnavigazione dell'Australia e la via della grande barriera corallina, con una durata di 50 giorni. Vi sono anche altre aree minori o emergenti quali l'Africa sud-orientale, l'Australia e le isole del sud Pacifico, le Hawaii, il Sud America e l'Antartide.

1.3.3.3 *Facilities* e intrattenimenti proposti

Le *facilities* proposte da una nave permettono all'operatore di caratterizzare la propria offerta con proposte particolari. E' la nave che quindi continua ad essere venduta come destinazione primaria, e non il porto nel quale attracca. Anzi, le crociere per le quali i porti di sosta risultano di fatto essere il punto centrale nella scelta ed esperienza del consumatore rientrano nel mercato di nicchia (Wood, 2000).

Alcuni contributi in letteratura (Ente Bilaterale Nazionale del Turismo³⁰) sottolineano come il settore crocieristico sia passato da una nicchia d'élite ad un turismo più accessibile e di massa. Grazie anche ad alcune fondamentali dinamiche Prosser (2000) cita l'impatto della moda e del bisogno di ricercare nuove esperienze turistiche, l'incremento del potere d'acquisto di una sempre maggiore quota della popolazione mondiale, la creazione di economie di scala che hanno ridotto significativamente i costi unitari e, infine, le potenzialità di diversificazione dei prodotti crocieristici sia in termini di itinerari, sia di servizi ai clienti.

Il mercato ha visto inoltre lo sviluppo di due differenti tendenze legate alle richieste del mercato: da una parte l'aumento delle navi con formula "Club", meno formali e adatte a famiglie con bambini, iniziate nel 1996 con la messa in servizio della

³⁰ Osservatorio sul traffico delle Crociere nel Mediterraneo, 2011.

prima AIDA³¹; dall'altra la tendenza, arrivata in Europa dall'America, a costruire navi sempre più grandi; con le navi gemelle *Oasis of the Seas* e *Allure of the Seas*, rispettivamente del 2009 e 2010, la Royal Caribbean detiene il record della grandezza ospitando più di 6.000 passeggeri e più di 2.200 membri dell'equipaggio.

L'industria delle crociere continua a regalare primati, in termini di prodotti e di servizi, sia nella costruzione di nuove navi che nella loro ristrutturazione; MSC ha realizzato lo scivolo d'acqua più grande esistente su mare, *Celebrity Reflection's* ha debuttato introducendo il *brand* di crociere *premium* "Reflection Suite", la prima suite con due camere da letto con una dimensione di 152 metri quadri e un balcone di 18 metri quadri³².

Le linee crocieristiche (CLIA, 2012) offrono inoltre un sempre maggior numero di servizi e di intrattenimento attraverso collaborazioni e partenariati con grandi marche, soprattutto per quanto concerne nuovi giochi a bordo, attività e spettacoli. *Crystal Cruise* sta lanciando una nuova alleanza con *Hollywood Magic Cast* e con la USC *School of Cinematic Arts*. Inoltre la *Carnival Cruise Lines* sta riproponendo con la Hasbro, in una nuova chiave, giochi popolari negli anni 1970.

Le compagnie di crociera stanno anche dotando le proprie navi degli ultimi prodotti ad alta tecnologia e servizi³³.

³¹ AIDA Crociere è una compagnia crocieristica tedesca fondata dalla Deutsche Seereederei, Oggi, la AIDA Crociere è controllata da Costa Crociere, fa parte della Carnival Corporation, ed è orientata verso il mercato dei paesi di lingua tedesca.

³² La suite include un bagno con una finestra vista mare con una doccia interamente fatta di vetro che si estende fin all'esterno della nave, una vasca idromassaggio sulla veranda e una vista mozzafiato e il ponte superiore della Norwegian Breakaway offre il primo acqua park su mare con 5 scivoli d'acqua a più piani.

³³ La *Royal Caribbean* ha messo a disposizione dei proprio clienti un ipad in ogni cabina a bordo della *Splendour of the Seas* dal 2011; la Norwegian ha realizzato la app Norwegian iConcierge Smart Phone App che permette agli utilizzatori di iPhone, iPad, Android, and Windows7 di interagire con le informazioni per gli ospiti e il sistema di servizio a bordo della Norwegian Epic's. La Carnival offre una nuova esperienza a bordo della Carnival Breeze ossia la visione di film in 3D con effetti speciali particolari. All'interno delle cabine della Disney Dream's sono posizionati degli "oblò magici" che permettono agli ospiti di avere una visione in tempo reale dell'esterno della nave attraverso telecamere ad alta definizione posizione sull'esterno della nave (CLIA).

Capitolo II

Crociere fluviali europee

2.1 Il concetto di crociera fluviale

La crociera fluviale è sostanzialmente rappresentata da un viaggio lungo le acque interne, che fa tappa nei porti lungo il tragitto rappresentato dal corso del fiume. Città e paesi si sono spesso sviluppati lungo le rive dei fiumi; le navi attraccano pertanto sovente nel centro di tali località. Le tratte offerte sono rappresentate, nella maggior parte dei casi, dagli antichi itinerari fluviali utilizzati per secoli esclusivamente a scopi mercantili e bellici (Davies, 1998).

Una crociera sul fiume offre ai viaggiatori un modo unico di viaggiare: “una crociera fluviale rappresenta la vita nella corsia lenta, navigando lungo il fiume ad un ritmo dolce, godendosi il paesaggio, con molte opportunità di esplorare città e paesi lungo il tragitto. È un'esperienza estremamente rilassante, un antidoto contro le pressioni della vita in un mondo frenetico, in un ambiente confortevole senza essere pignoli o pretenziosi, con buon cibo e piacevole compagnia..”(Erfurt & Cooper, 2009). Sotto il profilo comparativo “una crociera fluviale è molto diversa da una crociera oceanica. Per cominciare, il percorso prevede costantemente la vista sulla terraferma e le fermate sono molto più frequenti rispetto a quelle che avvengono in mare. Le navi sono come locande piccole, amichevoli e galleggianti, mentre le navi oceaniche tendono ad essere più grandi, più vistose, più affollate e più vivaci, l'equipaggio è pratico nello spostare fino a 4.000 persone da un porto all'altro, dentro e fuori dalla nave. Al contrario, quando la nave da crociera di fiume attracca alle banchine si scende semplicemente e a piedi si raggiunge la città — in molti casi il molo si trova proprio nel centro delle città”. Nonostante queste differenze, comunque la maggior parte delle persone, che apprezza le crociere oceaniche e il ritmo rilassante della vita a bordo, è altrettanto attratta dalle crociere fluviali (Insight Guide to Great River Cruises, 2006, 2007, Douglas Ward).

2.1.1 Nascita ed evoluzione della crociera fluviale

Le crociere fluviali sono conosciute fin dall'era del Grand Tour, soprattutto in Centro Europa sul Reno, sui fiumi francesi Rodano e Senna e sul Po. In modo particolare, il Reno offriva un panorama su numerosi castelli e costruzioni medievali, che andava ad arricchire il bagaglio storico culturale dei giovani dell'aristocrazia nord europea.

La prima crociera fluviale moderna venne offerta dall'agenzia di viaggi di Thomas Cook³⁴ nel 1869 su un battello a vapore sul Nilo. Quando nel 1876 l'Egitto passò sotto il protettorato britannico (poi protettorato britannico di fatto nel 1882 infine anche di diritto nel 1914), Cook sviluppò e incrementò l'offerta dei suoi viaggi sul Nilo e nel 1880 ottenne la concessione di tutta la navigazione turistica. Successivamente all'inaugurazione della diga di Assuan, nel 1902, il numero dei crocieristi crebbe costantemente. Tra il 1922 e il 1935 diplomatici, uomini d'affari e archeologi navigarono alla scoperta dell'Egitto e dei suoi siti.

In Europa, le crociere fluviali cominciarono ad essere offerte come prodotto turistico dopo la Prima Guerra Mondiale; furono soprattutto le compagnie inglesi e tedesche a dominare il mercato. Le prime crociere fluviali, che rappresentarono la nascita del turismo fluviale moderno, vennero offerte in Gran Bretagna: venne resa turistica una vasta area protetta, la zona del Norfolk Broads, che copre la zona compresa tra la città di Norwich e le coste del Norfolk e del Suffolk. Tutt'ora rappresenta una delle destinazioni turistiche preferite della Gran Bretagna³⁵. Si tratta di un'area artificiale creata nel Medioevo per l'estrazione della torba, caratterizzata dalla presenza di oltre 200 chilometri di laghi e fiumi navigabili. Sui fiumi degli Stati Uniti nasceva il fenomeno delle crociere con i grandi battelli a ruote, specie sull'Hudson e sul Mississippi³⁶.

Dopo un brusco rallentamento avvenuto dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'attività crocieristica fluviale riprese in Francia³⁷, intorno agli anni Sessanta del secolo

³⁴ La Thomas Cook venne fondata nella metà del XIX secolo in Inghilterra e ancora oggi è tra i tour operator più importanti. Thomas Cook viene indicato come l'ideatore del prezzo a forfait.

³⁵ In questa regione la navigazione turistica è rappresentata esclusivamente da imbarcazioni tipo houseboat che trasportano fino a un massimo di 8 persone.

³⁶ Chi lanciò la moda tipo vacanza sui fiumi con dei memorabili resoconti fu Mark Twain. "It was to be a picnic on a gigantic scale. The participants... were to scamper about the decks by day filling the ship with shouts and laughter." – Mark Twain: "The Innocents Abroad".

³⁷ La prima compagnia crocieristica che rilanciò il prodotto fu la Alsazia Cruises, oggi Croisieurope.

scorso. Inizialmente, la formula crocieristica prevedeva la navigazione durante il giorno, la cena, con serate danzanti, a bordo, e lo sbarco serale per il pernottamento negli hotel di terra. Solo a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso vennero commissionate le prime navi per navigazione fluviale dotate di cabine. Questa tipologia di crociera venne offerta lungo il Reno. Dagli anni Ottanta in poi lo sviluppo del turismo fluviale si è focalizzato sulle crociere sui maggiori fiumi europei, principalmente quelli dell'Europa centrale (Ely, 2003). In molte città europee, i corsi d'acqua e le zone immediatamente circostanti hanno suscitato negli ultimi anni un forte interesse per diversi imprenditori; tali località sono difatti state preferite per la costruzione di hotel e ristoranti, oltre che a diverse attrazioni quali ad esempio campi da golf e parchi di divertimenti.

La richiesta di crociere fluviali ha mostrato una forte crescita negli ultimi dieci anni, registrando un incremento annuo medio del 10% (www.travelagentcentral.com, 2012). La cifra complessiva si attesta attorno ai 350.000/400.00 passeggeri all'anno in Europa, cifra ragguardevole, ma che non può essere confrontata con un numero di oltre 16 milioni di passeggeri, che ogni anno scelgono una crociera marittima. CLIA (2010) sottolinea che la destinazione Europa si trova ancora oggi al primo posto per quanto riguarda le vendite di crociere fluviali, seguita da Cina e Russia³⁸.

2.2 Progettazione del prodotto

La geografia europea fornisce un'ampia rete naturale di vie d'acqua, che sono state, nel corso degli anni, collegate da diversi canali di dimensioni differenti, ma sempre con lo scopo di poter essere navigabili.

Steinbach (1995: 443-445) ha evidenziato alcuni indicatori che descrivono l'importanza di quelli che possono essere descritti come *distretti crocieristici* fluviali europei³⁹: tale importanza viene misurata attraverso:

- il numero dei viaggi offerti, che corrisponde al numero di crociere moltiplicato il numero massimo di passeggeri;

³⁸ Indagine del 2010 effettuata tra gli agenti di viaggio.

³⁹ L'analisi si riferisce ad una ricerca svolta sull'offerta delle crociere fluviali in Germania.

- il corrispondente numero di giorni passeggero, pari al numero di viaggi offerti moltiplicati per la rispettiva durata in giorni; quest'ultimo indicatore può essere considerato come misura del volume di un'offerta;
- la durata media dei viaggi;
- il numero di navi impiegate;
- la capacità delle navi impiegate;
- la durata della stagione crocieristica.

I principali distretti fluviali identificati da Steinbach (1995), ordinati secondo la loro importanza turistica, sono rappresentati da:

1. il corso del fiume Danubio, sino alla foce nel Mar Nero, e il corso del fiume Reno, nella tratta da Basilea all'estuario, compresi gli affluenti e i canali. Per quest'ultimo i distretti maggiormente significativi dal punto di vista dell'offerta turistica sono rappresentati nello specifico dalla tratta del medio-Reno, tra Bingen e Bonn, e dalla tratta medio-Reno/Mosella, fino a Treviri. E ancora nella tratta tra Wuerzburg e la Mosella sulla tratta Neckar-Reno e Mosella partendo da Heilbronn o da Stoccarda. Su questo distretto fluviale sono presenti le navi di maggiori dimensioni; le attrazioni principali dell'area sono rappresentate dalle città stesse e dai castelli presenti lungo il corso del fiume.

2. il corso del fiume Elba, che ha registrato una forte crescita in termine di numero passeggeri a partire dal 1990 (Steinbach, 1995), nonostante sussistano dei vincoli legati alla profondità del corso d'acqua. Le tratte maggiormente richieste comprendono la sezione della valle di Dresda e attraverso l'*Elbesandsteingebirge*. Nella Germania del nord le crociere partono solitamente da Amburgo; anche in questo distretto le attrazioni principali, oltre al paesaggio circostante, sono rappresentate dalle città.

3. infine il distretto del fiume Rodano, reso navigabile a partire dal 1980 attraverso la costruzione di dodici chiuse, che vede Lione come principale porto d'imbarco. Le attrattive principali della vallata del fiume Rodano sono rappresentate dai paesaggi naturali e culturali, che arricchiscono l'offerta turistica attraverso le famose aree viticole, le aree dedicate all'agricoltura mediterranea e le città medievali.

Di recente introduzione nel panorama delle crociere fluviali in Europa, successiva allo studio di Steinbach, è stata la navigazione in Spagna lungo il Guadalquivir e in Portogallo lungo la valle del Douro. Le crociere fluviali sul fiume

Duoro coprono una distanza di 210 km, dall'estuario a Barca d'Alva; sono presenti circa 50 banchine d'attracco (Moreira, 2010). Due sono i fattori che hanno giocato un ruolo chiave nella crescita della domanda: il primo è stato il controllo della portata dell'acqua attraverso la costruzione di dighe, il secondo è stato l'attribuzione dello status di patrimonio mondiale da parte dell'UNESCO al centro storico di Porto nel 1996 e alla regione dell'Alto Duoro Vinhateiro nel 2001 (Moreira, 2010).

Vengono infine indicati come distretti fluviali anche tutti i canali navigabili, non specificatamente oggetto di questo lavoro di ricerca, in quanto riferiti all'utilizzo di impianti navi di dimensioni decisamente ridotte.

Nei paragrafi successivi si analizzeranno variabili quali la natura, la segmentazione e la stagionalità del prodotto, oltre all'offerta e al posizionamento delle crociere fluviali, similamente a quanto fatto nel capitolo precedente per le navi da crociera marittime, al fine di ricercare quanto queste possano influire sulla determinazione della dimensione della nave.

2.2.1 Natura del prodotto

Le crociere di fiume rappresentano spesso una soluzione di vacanza breve⁴⁰: talvolta, la destinazione è raggiungibile in poco tempo ed assicura una vacanza che consente di mantenere uno stretto contatto con la natura. Le crociere fluviali offrono una serie di esperienze uniche durante la navigazione, che avviene in un modo rilassante differente da altre forme di viaggio, offrendo opportunità per i passeggeri di vedere scenari eccezionali, di scoprire culture locali e visitare una serie di siti (spesso includendo monumenti storici, castelli e piccoli villaggi). In aggiunta a ciò, la maggior parte delle crociere offre l'opportunità ai passeggeri di intraprendere escursioni sulla terra ferma per lo shopping e per visite guidate, fornendo altresì occasione per provare la cucina locale. Inoltre, l'attracco diretto ai porti senza la necessità di ulteriori trasferimenti dalla nave, permette sensibili risparmi di tempo ai passeggeri, che possono raggiungere direttamente le attrazioni delle diverse destinazioni a piedi⁴¹.

⁴⁰ Di durata compresa tra 2 e 5 giorni.

⁴¹ Spesso le compagnie mettono a disposizione dei clienti l'uso di biciclette per muoversi più velocemente e per godere appieno dei percorsi lungo i fiumi durante le soste.

Per le crociere su fiume, la nave è solitamente ferma all'ancora durante la notte e la navigazione avviene di giorno, per permettere al turista di godere appieno del paesaggio, motivo primo di questa tipologia di crociera; proprio la lentezza della navigazione difatti consente una migliore osservazione e percezione dell'ambiente circostante. L'offerta è pertanto basata fondamentalmente sulle opportunità turistiche del paesaggio circostante e delle città di attracco, oltre che dall'impianto nave in sé. Inoltre la crociera di fiume appare di particolare interesse per chi preferisce la vicinanza della terra ferma, oltre a garantire una certa tranquillità dello specchio d'acqua durante la navigazione.

2.2.2 Segmentazione del prodotto

La tipologia di cliente che acquista, o ricerca informazioni su questo tipo di crociera, è piuttosto uniformata: il cliente-tipo di una crociera fluviale è generalmente rappresentato da una persona di età compresa tra i 50 e i 70 anni⁴², che ha già intrapreso molti altri viaggi, tra i quali spesso crociere marittime; ora è alla ricerca di un prodotto diverso, più di nicchia, che gli permetta di visitare alcune destinazioni meno commerciali, ma che offrano l'esperienza di conoscere e di vivere la cultura e le tradizioni delle località visitate. Il cliente di una crociera fluviale è *upper-class*, alla ricerca di navi molto più piccole, con itinerari e programmi più flessibili, ma nel contempo caratterizzati da un servizio a bordo raffinato e di classe (Ward).

Stern⁴³ (2013) ha classificato le compagnie di crociera fluviale in quattro differenti categorie: *Deluxe, Premium, Standard, Economy*. A differenza delle navi da crociera marittime che differenziano l'offerta in base al prezzo ed alla tipologia della clientela, le navi da crociera fluviale sono state suddivise in classi che rispecchiano il livello del *comfort* e sul lusso offerto dalle stesse, oltre a valutare altri elementi quali le condizioni generali dell'impianto, l'offerta di *facilities*, la migliore qualità dei pasti a bordo e del servizio e un soggiorno più confortevole.

Un'indagine CLIA (2010) svolta tra gli agenti di viaggio membri dell'associazione ha cercato di evidenziare le tendenze del mercato crocieristico

⁴² Uno studio sul mercato delle crociere della DRV ha mostrato come nel 2003 l'età media dei passeggeri delle crociere di fiume fosse 57 anni, mentre quella delle crociere in mare aperto fosse di 48,5 anni.

⁴³ Steven B. Stern, *Guide to European Riverboats and Hotel Barges*, 2013.

fluviale, confermando le sensazioni e le osservazioni degli operatori del settore. Di fatto il 36,50% degli agenti che ha partecipato al sondaggio ha confermato una crescita nella domanda del prodotto crociera fluviale, mentre il 64% ha evidenziato un aumento di interesse dimostrato verso il prodotto. La stessa ricerca ha sottolineato, relativamente alle crociere di lusso in genere siano esse fluviali che marittime, un passaggio dei clienti *contemporary* e *premium* verso il segmento più elevato.

Gli agenti di viaggio (CLIA, 2010) concordano nell'affermare che la destinazione rappresenti la motivazione prevalente nella scelta di acquisto di una crociera fluviale; l'86,9% (CLIA) degli intervistati riporta come interesse principale nella scelta di una crociera fluviale l'importanza di destinazioni ed itinerari, seguiti dall'interesse relativo all'offerta di un'esperienza ritenuta autentica in piccole città, ai programmi a terra e alle visite guidate, ai servizi a bordo, al prodotto *all-inclusive* ed infine al valore percepito. Il 97,8% degli agenti intervistati ha affermato che la destinazione Europa è posizionata in cima alla classifica delle richieste, seguita da Cina e Russia. Relativamente al fattore decisionale, gli agenti di viaggio (CLIA, 2010) indicano, come motivazioni sulla preferenza espressa sulla crociera fluviale e rispetto ad altri tipi di vacanza, l'esperienza definita e ritenuta autentica in piccole città e villaggi, il soggiorno su navi più piccole e con un'atmosfera più intima, le escursioni offerte. In alcuni casi si ritrovano, nelle motivazioni della scelta di questo tipo di crociera da parte del potenziale cliente, la paura del mare aperto, la paura degli incidenti navali e delle epidemie che si possono diffondere a bordo di una grande nave da crociera.

2.2.3 Stagionalità del prodotto

La crociera fluviale in Europa, a differenza della crociera marittima, non è vincolata alle stagioni. Generalmente, il prodotto è offerto su un periodo compreso tra marzo a novembre; tuttavia, soprattutto per le aree di lingua tedesca, da diversi anni è proposto anche per i mesi di novembre e dicembre. L'attrazione principale in questi ultimi mesi è rappresentata dai caratteristici mercatini di Natale che, nonostante le rigide temperature del periodo, registrano sempre un numero elevato di visitatori.

La destagionalizzazione del prodotto è rappresentata dalle caratteristiche intrinseche proprie della crociera fluviale, che presenta fattori di attrazione legate al panorama e alle attrazioni culturali indipendentemente dal periodo dell'anno.

2.3 L'offerta crocieristica fluviale in Europa: navi e principali operatori

2.3.1 Navi e investimenti

Gli ultimi anni hanno registrato una crescita esponenziale nell'interesse per le crociere fluviali in Europa, crescita confermata dal numero dei passeggeri. Il successo è dovuto alle strategie di marketing, che sono indirizzate verso una differenziazione dell'offerta tramite la creazione di crociere tematiche e itinerari innovativi. Hanno inoltre inciso fattori di sostituzione dei prodotti collegati al tempo libero, che hanno condotto a privilegiare una crociera fluviale rispetto ad una crociera marittima. CLIA (2012) ha registrato una crescita del 10% negli ultimi cinque anni, con riferimento alle crociere fluviali; le compagnie stanno aumentando la dimensione della propria flotta, espandendo il numero delle destinazioni e degli itinerari e migliorando le caratteristiche dell'offerta.

Il grafico 2.1 mostra la crescita numerica degli impianti nave registrata negli ultimi tre anni, relativa ai principali operatori⁴⁴ analizzati nel presente lavoro:

⁴⁴ Viking River Cruises, Avalon Waterways, Uniworld Boutique River Cruise Collection, Croisi Europe, Scenic Cruises, Tauck River Cruising, Ama Waterways.

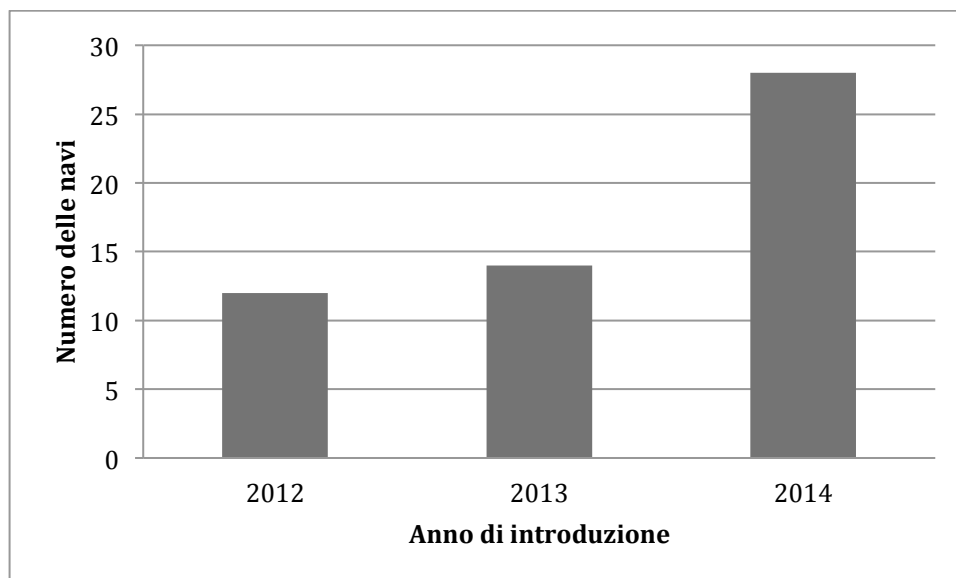


Grafico 2.1 Distribuzione in termini numerici dei nuovi impianti nave negli anni 2012, 2013, 2014.
Fonte: elaborazione a cura dell'autore.

Il grafico indica l'introduzione nell'anno 2012 di 12 nuove navi, nel 2013 di 14 nuove navi e nel 2014 di ben 28 nuove navi, cifra praticamente doppia rispetto all'anno precedente. Attualmente, sui principali fiumi dell'Europa centrale ed occidentale si contano un totale di 135 navi⁴⁵ per un offerta complessiva di circa 20.000 posti letto. Per l'anno 2015 è prevista l'introduzione di sette nuove navi, rispettivamente delle compagnie *Uniworld Boutique River*, *Avalon*, *Ama Waterways* e *Viking Cruises*, per un'offerta complessiva di circa 500 nuovi posti letto.

Per analizzare la descritta dinamica risulta importante analizzare i comportamenti strategici adottati dai singoli operatori.

2.3.1.1 *Viking River Cruises*

La *Viking River Cruises* è nata nel 1997 da un consorzio scandinavo e olandese e oggi offre crociere sia su mare⁴⁶ sia su fiume. Rappresenta la compagnia di crociere fluviali più grande al mondo ed offre itinerari lungo i fiumi d'Europa, della Russia,

⁴⁵ Cifra indicativa, relativa ai principali operatori analizzati in questo lavoro.

⁴⁶ La compagnia ha lanciato il prodotto crociera marittima nel maggio 2013, indirizzato verso un segmento luxury, e caratterizzato dalle ridotte dimensioni delle navi.

della Cina, del Sud-Est asiatico e dell'Egitto. La sede della società è negli Stati Uniti, a Los Angeles, mentre la sede operativa è situata a Basilea, in Svizzera.

La compagnia dispone, per la sola Europa, di una flotta di 52 navi, con un'offerta complessiva di 9.372 posti letto. Il mercato di riferimento è prevalentemente di lingua inglese. La compagnia possiede inoltre banchine in diversi porti fluviali europei, garantendo così la priorità per i propri clienti allo sbarco ed all'accesso diretto al luogo di visita.

Le differenti tipologie di crociera sono indirizzate prevalentemente al segmento *contemporary* e *luxury*, con un'offerta che prevede crociere di durata compresa tra i 7 e i 23 giorni: i prezzi sono *all-inclusive*, e partono da una base di 1.598 \$ per una crociera di 7 giorni (www.vikingcruises.com).

Il principale percorso geografico in Europa è rappresentato dai fiumi Reno, Meno e Danubio, seguito dai fiumi Mosella, Elba, Rodano e Senna.

Le navi della *Viking River Cruises*, che caratterizzano l'offerta sui fiumi europei, presentano una capacità massima di 190 passeggeri, con un rapporto passeggero/equipaggio pari a 3,8 a uno.

La tabella 2.2 riporta le caratteristiche delle navi dedicate alle crociere fluviali in Europa:

NAVE	DESTINAZIONE	ANNO	CABINE	SUITES	POSTI LETTO	EQUIP.	PONTI	DIMENSIONE
Neptune	Reno	2001	75	2	150	40	2	114 m.
Pride	Reno	2001	75	2	150	40	2	114 m.
Spirit	Reno	2001	75	2	150	40	2	114 m.
Sun	Reno	2005	99	2	198	44	2	135 m.
Helvetia	Reno	2006	99	2	198	44	2	135 m.
Legend	Danubio	2009	95	2	188	44	2	135 m.
Fontane	Elba	2011	56	nd	nd	nd	2	Nd
Prestige	Danubio	2011	95	2	188	44	2	135 m.
Schumann	Elba	2011	nd	nd	nd	nd	2	Nd
Aegir	Reno, Meno, Danubio	2012	86	9	190	50	2	135 m.
Embla	Reno, Meno, Danubio	2012	86	9	190	50	2	134 m.
Freya	Danubio	2012	86	9	190	50	2	135 m.
Idun	Reno, Meno, Mosella, Danubio	2012	86	9	190	50	2	135 m.
Njord	Danubio	2012	86	9	190	50	2	135 m.
Odin	Reno, Meno, Mosella, Danubio	2012	86	9	190	50	2	135 m.
Atla	Elba	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Baldur	Danubio, Reno	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Bragi	Reno, Meno, Danubio	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Forseti	Dordogne, Garonne, Gironde	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Jarl	Danubio	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Magni	Danubio, Reno	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Rinda	Danubio, Senna	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Skadi	Reno, Meno, Danubio	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Tor	Reno, Meno, Danubio	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Var	Reno, Meno, Danubio	2013	86	9	190	50	2	135 m.
Alsvin	Danubio, Reno	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Bestla	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Buri	Rodano, Saone	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Delling	Danubio, Rodano, Saone	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Eistla	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.

Gullveig	Danubio, Reno	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Heimdal	Danubio, Reno	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Hermod	Senna, Rodano, Saone	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Hlin	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Idi	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Ingvi	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Kara	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Kvasir	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Lif	Reno, Meno, Danubio	2014	86	9	190	50	2	135 m.
Hemming	Duoro	2014	51	2	106	36	2	80 m.
Torgil	Duoro	2014	51	2	106	36	2	80 m.
Sineus	Danubio	2013 rin	nd	nd	nd	nd	3	nd
Eir	Reno	nd	86	9	190	nd	2	nd
Gefjon	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	50	2	nd
Skirnir	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
Ve	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
Vidar	Reno, Meno, Mosella, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
Vili	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
Sky	nd	nd			150	nd	2	nd
Modi	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
Mimir	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
Mani	Reno	nd	86	9	190	nd	2	nd
Lofn	Reno, Meno, Danubio	nd	86	9	190	nd	2	nd
TOTALE					9372			

Tabella 2.1: Flotta complessivamente offerta sui fiumi dell'Europa Centrale ed Occidentale dall'operatore Viking Cruises.

Fonte: www.vikingcruises.com.

Si evince una sensibile crescita in termini numerici, soprattutto negli anni 2013 e 2014, che hanno registrato rispettivamente un inserimento di 10⁴⁷ e 16 nuove navi, portando la flotta complessiva⁴⁸ a 53 navi. Dalla tabella si nota altresì come la crescita numerica delle navi sia avvenuta in parallelo ad un aumento anche dimensionale delle stesse. Le prime navi appartenenti alla flotta, integralmente ristrutturata o rinnovata a partire dal 1999, presentavano una lunghezza massima di 115 metri, la stessa lunghezza registrata per le navi degli altri operatori concorrenti. La dimensione massima oggi, a parità di fiume percorso, raggiunge i 135 metri.

Ad un aumento della lunghezza dell'impianto nave non corrisponde tuttavia, per questo segmento, un aumento in termini di capacità passeggeri. Difatti si registra un aumento della dimensione media di ogni cabina, e un netto aumento di cabine *suite* rispetto alle cabine *standard*. A parità di lunghezza⁴⁹, la nave *Sun* del 2005 ospita 198 passeggeri distribuiti in 99 cabine e 2 *suites*, mentre la nave *Kara*, del 2014, ospita 190 passeggeri distribuiti in 86 cabine e 9 *suites*.

Sotto il profilo gestionale la *Viking River Cruises* è la compagnia di crociere fluviali più premiata. Ha ricevuto dal 2004 diversi riconoscimenti per l'eccezionale livello qualitativo del prodotto, oltre alla nomina di "*Best River Cruise Line*" ottenuta più volte. Diciassette navi della compagnia sono state tra le prime classificate nella "*Condé Nast Traveler Readers' Poll 2014*". La compagnia ha inoltre vinto il titolo di "*Best River Cruise Line*" della *Travelage west* relativo alle crociere fluviali per 9 volte (2006-2014); nel 2013 ha vinto il premio come "*Best River Cruise Line*" della *Cruise Critic*. *Viking River Cruises* è stata nominata tra i migliori "*Best River Cruise Lines del mondo*" nel *World's Best Awards di Travel + Leisure* nel 2014 (basata su un'indagine annuale tra i lettori); ha vinto per la quarta volta il titolo di "*Best River Cruise Line*" assegnato dai lettori del *Porthole Cruise Magazine*. Ha vinto inoltre per otto volte (dal 2006 al 2013) il titolo di "*Best River Cruise Line*" assegnato dalla prestigiosa rivista di

⁴⁷ La messa in acqua è avvenuta in contemporanea per tutte le 10 nuove navi nel marzo 2013, portando la compagnia ad essere inserita nel Guinness Book of World Records (www.wikipedia.com).

⁴⁸ Il riferimento geografico è sempre inteso quale Europa occidentale e centrale.

⁴⁹ 135 metri.

viaggi *Travel weekly*. Per otto volte consecutive è stata insignita del titolo di “*Best River Cruise Line*” dalla rivista *Recommend magazine*, e per la seconda volta ha vinto il premio come “*Best Luxury River Cruise Company*” assegnato dalla rivista *Luxury Travel Advisor*.

Questo aspetto segnala il forte investimento dell’impresa nel segmento di fascia di lusso.

2.3.1.2 Avalon Waterways

La compagnia *Avalon Waterway* opera sul mercato dal 2004, ha la propria sede negli Stati Uniti ed appartiene al gruppo Globus. L’offerta sui fiumi europei comprende crociere lungo il Danubio, il Reno, il Meno, la Mosella, il Rodano/Saon. La flotta è composta, per la destinazione Europa, da un totale di 13 navi che ospitano fino a un massimo di 170 passeggeri; complessivamente la compagnia offre 1.906 posti letto.

Le differenti tipologie di crociera sono indirizzate prevalentemente al segmento *luxury*; il target di riferimento della compagnia è confermato anche dalla tendenza, soprattutto nelle navi di più recente acquisto (2013/2014), ad offrire un alto numero di cabine *suites* rispetto alle cabine *standard*. Nel corso del 2014 sono state aggiunte alla flotta tre nuove navi, due delle quali, gemelle, offrono 12 cabine *standard* e 67 cabine *suites*; la terza, di dimensioni più ridotte, offre 12 cabine *standard* e 52 cabine *suites*. L’attenzione al segmento *luxury* è altresì confermato dai dati relativi all’equipaggio, che indicano un rapporto passeggero/equipaggio di 2,6 a uno.

L’attenzione rispetto alla formazione di una reputazione del marchio risulta fondamentale in quanto la compagnia *Avalon Waterways* ha ricevuto diversi riconoscimenti per gli alti livelli di soddisfazione dei clienti: nel 2010 ha vinto il titolo di “*Best River Cruise Line*” assegnato dalla prestigiosa *Cruise Critic*. Nel 2010 e 2011 rispettivamente le navi della compagnia *Avalon Scenery* e *Avalon Panorama* hanno vinto il titolo di “*Best River Cruise Ship*” assegnato dai lettori di *Travel weekly*. Nel 2010 la nave *Avalon Panorama* ha vinto il titolo di “*Best River Ship Debut*” assegnato da *Sherman’s Travel*. Diversi altri premi sono stati riconosciuti a navi della flotta dalla *Travel Weekly Magellan Awards*: nel 2011 la nave *Avalon Panorama* ha vinto il premio per la migliore campagna pubblicitaria e per la migliore nave da crociera fluviale. Lo

stesso premio è stato vinto dalla nave *Avalon Affinity* nel 2009 e nel 2008 dalla nave *Avalon Scenery*. La *Conde Nast Traveler* ha riconosciuto il titolo di “*Top 40 Cruises Ships 2013*” alle navi *Avalon Scenery*, *Avalon Creativity* e *Avalon Tranquility*; nel 2011 ha riconosciuto alla compagnia il titolo di “*Top 5 Best River Cruise Lines*”, e di “*Top Cruise Ships*” nel 2010 e nel 2009. Nel 2009 ha vinto il premio di “*Best Value in River Cruising*” assegnato da *Arthur Frommer’s Budget Travel*. Da un’indagine tra i lettori di *Travel + Leisure World’s Best Awards* la *Avalon Waterways* è stata posizionata tra le prime 10 Compagnie di crociera fluviale, e tra le prime 5 nel 2011 e 2010. Nel 2009 e 2007 ha vinto il titolo di “*Top 10 Small-Ship Cruise Line*”. Dalla *Travel Age West Wave Awards* ha ricevuto il titolo di “*Best new River Cruise Ship*” nel 2011 per la nave *Avalon Luminary* e nel 2009 per la nave *Avalon Scenery*. Nel 2008 e 2007 ha vinto il premio “*Editor’s Pick*” per le crociere fluviali.

L’offerta della compagnia prevede crociere di durata compresa tra 8 e 24 giorni; il periodo di svolgimento delle crociere è prevalentemente compreso tra aprile ed ottobre, anche se stanno avendo un grosso successo le crociere natalizie, con focus specifico sulla visita dei caratteristici mercatini. Il prezzo parte da un minimo di 2.180⁵⁰ € (www.avalonwaterways.com).

Le navi della *Avalon Cruises* che caratterizzano l’offerta sui fiumi europei, presentano una capacità media di 140 passeggeri, fino a un massimo di 170. La lunghezza massima delle navi della flotta è di 135 metri, registrata soprattutto nelle navi di più recente acquisto. Gli impianti nave dell’operatore hanno una lunghezza massima distribuita tra le due che appaiono essere standard nel panorama delle crociere fluviali, nonostante una tendenza ad un aumento dimensionale considerando le navi di primo acquisto (2008), che presentano una lunghezza massima di 110 metri. L’altezza media di ogni nave è di 3 ponti/passeggeri.

La tabella 2.2 riporta le caratteristiche delle navi dedicate alle crociere fluviali in Europa:

⁵⁰ Prezzo a catalogo espresso in sterline.

NAVE	ANNO	CABINE	SUITES	POSTI LETTO	EQUIP.	PONTI	DIMENS.
Scenery	2008	67	2	138	39	3	110 m.
Affinity	2009	65	4	138	39	4	110 m.
Creativity	2009	68	2	140	39	4	110 m.
Felicity	2010	65	4	138	39	4	110 m.
Luminary	2010	65	4	138	39	4	110 m.
Panorama	2011	17	66	166	47	3	135 m.
Vista	2012	17	66	128	nd	3	135 m.
Visionary	2012	12	52	166	47	3	128 m.
Artistry II	2013	12	52	120	37	3	110 m.
Expression	2013	16	67	166	47	3	135 m.
Poetry II	2014	12	52	128	37	3	110 m.
Illumination	2014	16	67	170	47	3	135 m.
Impression	2014	16	67	170	43	3	135 m.
TOTALE				1906			

Tabella 2.2 Flotta complessivamente offerta sui fiumi dell'Europa centrale ed occidentale.
Fonte: www.avalonwaterways.com, www.clia.com.

2.3.1.3 Uniworld Boutique River Cruise Collection

La compagnia è stata rilevata nel 2006 dalla *Travel Corporation* (TTC), tour operator internazionale che possiede più di 25 top brands tra i quali *Trafalgar*, *Insight*, *Contiki*, oltre ad un discreto numero di hotels quattro e cinque stelle. La Uniworld Boutique è contraddistinta dall'offerta di crociere di lusso uniche al mondo. La flotta dedicata alle crociere sui fiumi europei è composta da 12 navi, definite navi *boutique*, che ospitano un massimo di 159 passeggeri, per un totale complessivo di 1.024 posti letto.

Ha ottenuto diversi riconoscimenti come miglior operatore della categoria. Il personale è interamente di lingua inglese. Il target di riferimento è rappresentato unicamente dal segmento *luxury*; i dati relativi all'equipaggio confermano questo posizionamento, mostrando un rapporto in media di 1,9 membri dell'equipaggio per ogni passeggero.

La tabella 2.3 riporta le caratteristiche delle navi della flotta Uniworld dedicate alle crociere fluviali in Europa:

NAVE	DESTINAZIONE	ANNO	CAB.	SUITES	BERTHS	EQ.	PONTI	DIMENS.
River Queen	Meno, Reno	2010 rin	61	4	130	41	3	110 m.
River Princess	Danubio	2011 rin	62	4	132	41	3	110 m.
River Ambassador	Danubio, Meno, Reno	2011 rin	55	4	118	41	2	110 m.
River Baroness	Rodano, Garonne Dordogne, Senna,	2011 rin	55	4	118	41	2	110 m.
River Countess	Po	2012 rin	62	4	132	41	nd	110 m.
River Duchess	Reno, Meno	2012 rin	62	4	132	41	3	110 m.
River Royal	Senna, Dordogne, Garonne	2014 rin	64	1	130	41	3	110 m.
River Empress	Danubio	2014 rin	62	4	132	41	3	110 m.
River Beatrice	Danubio	2009	64	15	158	53	3	125 m.
S.S. Antoinette	Reno	2011	69	9	154	57	4	110 m.
Queen Isabel	Duoro	2013	38	20	118	33	nd	nd
S.S. Caterine	Rodano, Senna	2014	74	6	159	57	3	110 m.
TOTALE					1024			

Tabella 2.3: flotta Uniworld in navigazione sui principali fiumi dell'Europa occidentale e centrale.
Fonte: www.uniworld.com, www.clia.com.

La dimensione delle navi ricalca dei modelli standard, che evidentemente caratterizzano la compagnia: la lunghezza è per quasi tutti gli impianti nave di 110 metri, mentre la larghezza media è di 11,40 metri. Unica eccezione la nave dedicata alla navigazione sul fiume Duoro, la cui dimensione è stata forzatamente progettata tenendo

conto dei vincoli posti dal fiume. Tutte le navi della compagnia, seppur in parte datate in termini di costruzione, sono state integralmente ristrutturare e rinnovate a partire dall'anno 2010. L'altezza media di ogni nave è di 3 ponti/passeggeri.

La compagnia offre crociere lungo il Danubio, il Meno, il Reno, la Senna, il Rodano e il Duoro. L'offerta prevede crociere di durata compresa tra 8 e 22 giorni; il periodo di svolgimento delle crociere è prevalentemente compreso tra aprile ed ottobre, anche se stanno avendo un grosso successo le crociere natalizie, con focus specifico sulla visita dei caratteristici mercatini. Il prezzo per persona parte da un minimo di 2.230 €⁵¹ (www.uniworld.com).

L'attenzione per la costruzione dell'immagine di prodotto è elevata: la compagnia *Uniworld* è stata classificata come una delle “*World's Best Cruise Lines*” dai lettori di *Condè Nast Traveler* consecutivamente negli anni dal 2008 al 2014 e riconosciuta come “*Platinum Circle Member*”. Sempre i lettori di *Condè Nast Traveler* hanno posizionato cinque navi della compagnia nelle “*Top 40 River Cruise Ships*” per l'anno 2014, 11 navi, di cui tre nelle prime dieci posizioni, nell'anno 2013; nel medesimo anno due navi sono state posizionate nei “*Top 25 Cruise Ship Spas*”, e dieci navi nella “*Top 40 River Cruise Ships*”. La “*Travel + Leisure World's Best Awards*” ha posizionato in cima alla classifica “*Top River Ships*” del 2013 la nave *River Countess*, seguita da altre 6 navi della compagnia nelle prime venti posizioni. Ha inoltre assegnato alla compagnia il premio “*Top River Cruises*” in diversi anni, oltre al riconoscimento come “*World's Best Family Hotels and Cruises*” nell'anno 2005 e consecutivamente negli anni dal 2008 al 2014. Negli anni 2012 e 2013 ha inoltre assegnato alla compagnia il premio come “*World's Best Service, River Cruise Category*”. La compagnia ha ricevuto nel 2013 il riconoscimento di “*Best Luxury River Cruise Line*” da *Cruise International Awards*. Nel 2014 i lettori di *Saveur Culinary Travel Award* hanno assegnato alla compagnia il premio come miglior “*Culinary Cruise Line*”, posizionando così la compagnia in assoluto tra le migliori del segmento. *Travel Age West Wave* ha indicato per il 2014 la *Queen Isabel* come la nave con le cabine migliori e con la migliore cena a bordo rispetto al segmento delle crociere fluviali. Da *Travel Weekly Magellan Awards* ha ricevuto diversi premi per la migliore campagna pubblicitaria (2009 al 2014), per la migliore nave *luxury* nel 2014 assegnato

⁵¹ Prezzo a catalogo inserito in dollari americani.

alla *S.S. Catherine*, sempre nel 2014 il premio per il migliore sito web, per il migliore *design* delle cabine (*non suite*) e per il migliore *design* della piscina. Nel 2013 la nave *S.S. Antoinette* ha ricevuto il premio dai lettori di *Travel Week* come “*Best in Cruise Ships – River Cruising*”. Nel 2013 ha ricevuto il premio “*Best Specialist Cruise Company*” da *Irish Travel Industry* e nel 2012 di “*Best Cruise Company*” da *Blue Insurance Travel Media*. Nel 2013 ha ottenuto da *AAA Travel* il premio come “*Best in Marketing*” e “*Best in Service*”.

I diversi premi segnalano la particolare attenzione a identificati segmenti di mercato, nonché una focalizzazione su livello di servizio elevato.

2.3.1.4 Croisi Europe

Croisi Europe opera sul mercato delle crociere fluviali da oltre 30 anni ed ha sede a Strasburgo. La compagnia dispone di una flotta di 29 navi; la loro capacità varia da 100 a 180 passeggeri per un totale complessivo di 4.352 posti letto. Le cabine sono prevalentemente *standard*: l’offerta delle cabine *suite* è ridotta; il target di riferimento è rappresentato quasi esclusivamente dal segmento *contemporary*.

La tabella 2.4 riporta le caratteristiche delle navi della flotta *Croisi Europe* dedicate alle crociere fluviali in Europa:

NAVE	DESTINAZIONE	ANNO	CAB.	SUITES	POSTI LETTO	PONTI	DIMENS.
Camargue	Rodano, Saone	2006 rin	75	1	146	2	110 m.
Mistral	Rodano, Saone	2007 rin	78	1	158	2	110 m.
Van Gogh	Rodano, Saone	2007 rin	78		158	2	110 m.
Monet	Reno, Danubio	2007 rin	78		154	nd	110 m.
Vasco da Gama	Duoro	2009 rin	71		142	3	75 m.
Beethoven	Reno, Danubio	2010 rin	90		180	3	110 m.
Botticelli	Senna	2010 rin	74	1	151	2	110 m.
France	Senna	2010 rin	77	1	159	2	110 m.
Infante D Henrique	Duoro	2010 rin	71		142	3	75 m.
Mona Lisa	Elba, Reno	2010 rin	49		100	2	82 m.
Seine	Senna	2010 rin	64	3	138	2	110 m.

Princess							
Symphonie	Reno, Danubio	2010 rin	78	1	162	2	110 m.
Victor Hugo	Reno, Elba, Danubio	2010 rin	49		98	nd	82 m.
La Belle de Cadix	Guadalquivir, Guadiana	2010 rin	88		176	nd	110 m.
Douce France	Reno	2011 rin	78	1	160	2	110 m.
Europe	Reno, Danubio	2011 rin	90		180	3	110 m.
Fernao de Magalhaes	Duoro	2011 rin	71		142	3	75 m.
La Boheme	Reno, Danubio	2011 rin	79	1	162	3	110 m.
Leonard De Vinci	Reno	2011 rin	71	1	144	2	105 m.
Michelangel o	Po	2011 rin	77	1	158	2	110 m.
Modigliani	Reno	2011 rin	77	1	160	2	110 m.
Princesse d'Aquitane	Gironde	2011 rin	68	1	138	3	110 m.
Renoir	Senna	2011 rin	77	1	158	2	110 m.
L'Europe	Reno, Danubio	2011 rin	90		180		110 m.
La Fayette	Reno	nd	44		84	2	90 m.
Vivaldi	Danubio	2009	88		176	3	110 m.
Gerard Schmitter	Reno	2012	88		176	3	110 m.
Cyrano de Bergerac	Gironde	2013	87		174	3	110 m.
Loire Princesse	Loira	2014	48		96	2	nd
TOTALE					4352		

Tabella 2.4 Flotta complessivamente offerta sui fiumi dell'Europa centrale ed occidentale.
Fonte: www.croisieurope.com.

La dimensione delle navi ricalca dei modelli standard: la lunghezza è per quasi tutti gli impianti nave di 110 metri, mentre la larghezza è di 11,40 metri. Unica eccezione la nave dedicata alla navigazione sul fiume Duoro, la cui dimensione è stata

forzatamente progettata, tenendo conto dei vincoli posti dal fiume. L'altezza di ogni nave varia dai 2 ai 3 ponti/passeggeri.

Gli impianti nave della compagnia presentano dimensioni uniformi, sia nel caso si tratti di navi di recente introduzione, sia nel caso di navi oggetto di rimaneggiamenti. Le prime ristrutturazioni risalgono al 2006, il che fa supporre che nell'arco temporale di circa 30 anni non ci siano state sostanziali modifiche dal lato dell'offerta, se non un incremento nel numero delle navi poste in navigazione. Negli anni compresi tra il 2006 e il 2011 tutte le navi della compagnia hanno subito interventi di ristrutturazione.

L'operatore offre crociere di durata compresa tra i 3 e i 13 giorni sui principali fiumi europei: la Loira, il Reno, il Rodano, il Danubio, la Senna il Meno, il Guadalquivir il Guadiana ed il Po. Il periodo di riferimento è compreso tra marzo e ottobre. Il prezzo per persona parte da un minimo di € 378 (www.crociereonline.com) per 4 giorni.

2.3.1.5 Scenic Cruises

La compagnia crocieristica, fondata in Australia nel 1986, si dedica alle crociere fluviali in Europa dal 2008. Dispone di una flotta di 9 navi e offre un massimo di 835 posti letto. Le navi ospitano fino a 169 passeggeri e il rapporto equipaggio/passeggero è in media di uno a 2,4. Il target di riferimento è identificato esclusivamente nel segmento *luxury*, caratteristica che trova evidente riscontro nel rapporto equipaggio passeggeri, nella dimensione delle cabine, che sono mediamente più spaziose rispetto a quelle delle navi delle altre compagnie, e infine nel prezzo: la quota per persona parte da un minimo di € 3.400 (www.scenitours.com). L'operatore sottolinea come una politica di prezzo *fully-inclusive*, un'eccellente qualità nella sistemazione e l'offerta di un'esperienza esclusiva lo distingua nettamente dagli altri operatori.

La compagnia offre crociere lungo i principali fiumi europei: il Reno, il Danubio, la Mosella, il Rodano-Saone, la Senna.

La tabella 2.5 riporta le caratteristiche delle navi della flotta Scenic Tours dedicate alle crociere fluviali in Europa:

NAVE	DESTINAZIONE	ANNO	CABINE	GTR	BERTHS	EQ	DIMENSIONE
Diamond	Reno, Danubio, Mosella	2013 rin	84	2.721	167	51	135 m.
Emerald	Rodano, Saone	2013 rin	84	2.721	167	51	135 m.
Pearl	Reno, Danubio, Mosella	2013 rin	84	2.721	167	51	135 m.
Sapphire	Reno, Danubio, Mosella	2013 rin	84	2.721	167	51	135 m.
Ruby	Reno, Danubio, Mosella	2013 rin	84	2.721	167	51	135 m.
Crystal	nd.	2013	85	2.721	169	51	135 m.
Jewel	nd.	2013	85	2.721	169	51	135 m.
Jade	nd.	2013	85	2.721	169	51	135 m.
Gem	Senna	2014	64	2.200	126	64	110 m.
TOTALE					1.133		

Tabella 2.5 Flotta complessivamente offerta sui fiumi dell'Europa centrale ed occidentale.
Fonte: www.scenictours.com.

La tabella evidenzia come la flotta sia composta da navi di nuovissima introduzione o ristrutturazione, anche in rapporto alla recente entrata nel mercato europeo. Non esistono navi datate precedentemente al 2013 che non abbiano subito un intervento di rinnovamento.

Tutti gli impianti nave presentano una lunghezza di 135 metri: soprattutto le navi rinnovate integralmente nel 2013, e quelle di nuova introduzione nel medesimo anno, presentano caratteristiche identiche. Unica eccezione, la nave aggiunta alla flotta nel 2014, che ha dimensioni, tonnellaggio e numero cabine più ridotto rispetto alle altre.

Le navi della compagnia non dispongono di *suites*, ma il livello delle cabine standard è qualitativamente estremamente elevato, tale da giustificare il prezzo.

La compagnia offre crociere di durata compresa tra 8 e 30 giorni; il periodo di svolgimento delle crociere è tra marzo ed ottobre; anche Scenic Tours, come altre compagnie, sta riscuotendo successo con le crociere natalizie, dedicate alla visita dei caratteristici mercatini.

Scenic Cruises ha ricevuto diversi premi e riconoscimenti per la qualità delle crociere offerte: la *Global Travel Award* l'ha nominata per il 2014 "Favourite River

Cruise Line"; *British Travel Awards* le ha assegnato per il secondo anno consecutivo il premio come "*Best River Cruise Line*" grazie alla dimensione delle cabine, maggiore rispetto alle concorrenti, al servizio di maggiordomo privato e alla qualità dei pasti. Per il terzo anno consecutivo ha ricevuto il premio come "*Favourite River Cruise Line*" dalla *Telegraph Travel Awards* grazie ai voti ricevuti dai propri clienti. La *Cruise Passenger Magazin* nel 2013 ha consegnato a Scenic Tours il premio come "*Best River Cruise Line*". Le navi della compagnia sono state inserite, secondo la classifica di Stern⁵² nella categoria *Deluxe*, a pari merito con un altro operatore, su un totale di 16 analizzati. *Scenic Tours* è inoltre stata nominata nel 2012 come "*Best River Cruise Line*" dalla rivista *Cruise Passenger Magazine*. Nel 2012 è stata votata per il secondo anno consecutivo "*Favourite River Cruise Line*" da *Telegraph Travel's* e, sempre nel 2012, ha ricevuto il premio come "*Best Small Escorted Tours Operator*" da *British Travel Awards*.

2.3.1.6 Tauck River Cruising

L'operatore *Tauck River Cruising* opera sul mercato delle crociere fluviali europee da vent'anni e propone itinerari *all-inclusive* sui fiumi Reno, Meno, Danubio, Rodano-Saone, Senna e Mosella.

La durata delle crociere è compresa tra 8 e 24 giorni, con più di cento partenze annuali. L'offerta comprende 14 itinerari *all-inclusive* di interesse generale, che presentano la cultura locale, la cucina e la storia del territorio, oltre a crociere progettate specificatamente per le famiglie; l'operatore propone inoltre crociere a tema sulla musica classica, sul cibo e sui vini francesi oltre alla crociera invernale con visita ai tradizionali mercati natalizi europei.

La flotta comprende un totale di 7 navi per un massimo di 590 posti letto. Le navi ospitano fino a 130 passeggeri e il rapporto equipaggio/passeggero è in media di uno a tre. Il target di riferimento è esclusivamente *luxury*.

La tabella 2.6 riporta le caratteristiche delle navi della flotta:

⁵² Guide to European Riverboats and Hotel Barges, 2013.

NAVE	DESTINAZIONE	ANNO	CABINE	SUITE	POSTI LETTO	EQ.	PONTI	DIMENS.
Swiss Sapphire	Senna	2008	47	14	118	36	4	nd
Swiss Jewel	Reno, Meno, Maas, Danubio	2009	47	14	118	36	4	nd
Swiss Treasure	Reno, Meno, Danubio	2011	47	14	118	36	4	nd
Esprit	Reno, Meno, Danubio	2013 rin.	47	14	118	36	4	nd
Swiss Emerald	Rodano, Saone	2013 rin.	47	14	118	36	4	nd
Inspire	Reno, Mosella	2014	67		130	nd	nd	135 m.
Savor	Danubio	2014	67		130	nd	nd	135 m.
TOTALE					590			

Tabella 2.6: Flotta complessivamente offerta sui fiumi dell'Europa centrale ed occidentale.
Fonte: www.clia.com, www.tauck.com.

Non è stato possibile reperire integralmente i dati relativi alla dimensione della navi, se non di quelle di recentissima introduzione, che sono dedicate a crociere su due fiumi distinti ma si presentano per caratteristiche e numero di cabine assolutamente identiche. Ambedue hanno una lunghezza di 135 metri, in linea con la dimensione massima delle altre compagnie. Il restante parco navi, datato a partire dal 2008 con alcune ristrutturazioni datate 2013, offre un più ridotto numero di posti letto, il che lascia supporre che abbiano una dimensione inferiore.

La compagnia offre crociere di durata minima di 12 giorni, con prezzi che partono da una base di 3.770 €⁵³. Il periodo di svolgimento delle crociere è prevalentemente compreso tra aprile ed ottobre (www.tauckrivers.com).

Tauck River Cruises ha ricevuto nel corso degli anni diversi riconoscimenti: da *Travel + Leisure* il premio come “*World’s Best River Cruise Lines*” negli anni dal 2009 al 2014 e come “*World’s Best River Cruise Line for Families*” nel 2011 e 2012. Da *Travel Weekly* ha ricevuto nel 2012 il premio “*Magellan Gold Award*” assegnato per le crociere fluviali e per la nave *Treasures*, nel 2010 il premio “*Magellan Silver Award*” per le crociere fluviali, nel 2009 il premio “*Magellan Gold Award*” per la nave *Swiss*

⁵³ Prezzo a catalogo indicato in camericiani.

Sapphire. *CruiseReport.com* ha assegnato all'operatore il premio "Best Luxury River Cruise Line" nel 2012. *National Geographic Traveler* ha assegnato nel 2009 il premio "50 Tours of a Lifetime"; *TravelAge West* nel 2009 ha assegnato a *Tauck River Cruises* il premio "Best New River Boat" per la nave *Swiss Sapphire*.

2.3.1.7 Ama Waterways

La compagnia *Ama Waterway* opera sul mercato delle crociere fluviali dal 2002; ricopre una posizione *leader* nel settore e offre prodotti *deluxe* con caratteristiche paragonabili agli hotel 5 stelle. Il target di riferimento è prevalentemente il segmento *luxury*. Le crociere sono offerte sul Danubio, sul Reno, sul Meno, sulla Mosella, sul Duoro, sul Rodano e sulla Senna.

La tabella 2.7 riporta le caratteristiche delle navi della flotta:

NAVE	DESTINAZIONE	ANNO	CABINE	SUITES	POSTI LETTO	EQ.	DIMENS.
AmaDagio	Rodano, Senna	2006	70	4	148	41	110 m.
AmaLegro	Rodano, Senna	2007	70	4	148	41	110 m.
AmaCello	Reno	2008	70	4	148	41	110 m.
AmaDante	nd	2008	71	3	148	41	110 m.
AmaDolce	Reno, Meno, Mosella, Danubio	2009	71	3	148	41	110 m.
AmaLyra	Reno, Meno, Mosella, Danubio	2009	71	3	150	41	110 m.
AmaBella	Danubio	2010	76	5	162	49	135 m.
AmaVerde	Danubio	2011	76	5	161	49	135 m.
AmaCerto	Reno, Meno, Danubio	2012	79	3	164	49	135 m.
AmaPrima	Reno, Danubio	2013	79	3	164	49	135 m.
AmaVida	Duoro	2013	51	2	108	30	79,2 m.
AmaReina	Reno	2014	79	3	164	49	135 m.
AmaSonata	Reno, Meno, Danubio	2014	79	3	164	49	135 m.
TOTALE					1977		

Tabella 2.7. Flotta complessivamente offerta sui fiumi dell'Europa centrale ed occidentale.

Fonte: www.clia.com, www.amawaterways.com.

La flotta comprende un totale di 13 navi per un massimo di 1.977 posti letto. Le navi ospitano fino a 164 passeggeri e il rapporto equipaggio/passeggero è in media di uno a 3,5.

Gli impianti-nave presentano dimensioni tra le maggiori della categoria: tranne che la nave dedicata alla navigazione sul fiume Duoro, le navi costruite a partire dall'anno 2010 hanno una lunghezza pari a 135 metri e una larghezza pari a 11,50 metri. Le navi costruite tra l'anno 2006 e 2009 presentano invece dimensioni inferiori.

La compagnia offre crociere di durata compresa tra 9 e 27 giorni; il periodo di svolgimento delle crociere è prevalentemente compreso tra marzo ed ottobre; il prezzo per persona parte da un minimo di 2.000 €⁵⁴ (www.amawaterways.com); anche *Ama Waterways*, come altre compagnie, sta riscuotendo successo con le crociere natalizie, dedicate alla visita dei caratteristici mercatini.

Ama Waterways offre ai propri clienti tre livelli di premi fedeltà, che li classifica come *Blue Member*, *Silver Member* e *Gold Member*. Il programma di fidelizzazione è legato al numero di crociere acquistate, rispettivamente la seconda, la terza e la quarta, che danno diritto ad una serie di *benefits*.

2.4 Scelte di posizionamento

2.4.1 Standard di servizio erogato e rapporto qualità/prezzo

Le differenze nelle scelte di posizionamento delle compagnie nell'offerta di crociere fluviali appaiono evidenti nello standard di servizio erogato e nei livelli di qualità dell'offerta. Il servizio di base offerto per una crociera fluviale è generalmente *all-inclusive*; gli operatori includono nel prezzo tutti gli extra (escursioni a terra, visite guidate, tasse, *transfer*, mance obbligatorie al personale, bevande alcoliche ai pasti), che diversamente sono a pagamento per una crociera marittima.

Alcuni operatori hanno inserito nel pacchetto crociera anche il viaggio in treno per il raggiungimento del porto di partenza; inizialmente la proposta è stata fatta per le crociere sul Reno, e dato l'enorme successo riscontrato, l'offerta è stata estesa anche per le crociere sul Danubio (*Viking River Cruises*).

⁵⁴ Prezzo a catalogo indicato in dollari americani.

La differenza sostanziale si coglie proprio nel livello del prezzo dell'offerta: il prodotto crociera fluviale si presenta con un prezzo medio nettamente superiore a quello di una crociera marittima, mostrando così una maggiore focalizzazione sulla qualità del prodotto. Ne consegue che gli operatori nel comparto della crociera fluviale mirano ad una *leadership* di differenziazione del prodotto, anziché al contenimento dei costi.

La tabella 2.8 indica nel dettaglio alcuni dei servizi, generalmente non ben specificati nelle crociere marittime, inclusi nel prezzo delle crociera fluviale:

SERVIZI	CROCIERA FLUVIALE	CROCIERA MARITTIMA
Caratteristiche cabine (cabine esterne, spazi esterni, balconi)	Incluso	Extra
Escursioni a terra	Incluso	Extra
Servizi di ristorazione		
Wifi	Incluso	Extra
Altri servizi accessori	Incluso	Extra
Bevande alcoliche e analcoliche	Incluso	Extra

Tabella 2.8: Servizi inclusi nel prezzo di una crociera fluviale.
Fonte: adattato da Avalon Waterways River Cruising.

Una ricerca CLIA (2012) ha inoltre dimostrato come, indipendentemente dallo *status* sociale, i clienti siano comunque sensibili al prezzo, dimostrandosi interessati ad effettuare l'acquisto del prodotto in offerta speciale.

2.4.2 Area di azione e itinerari proposti

L'offerta comprende diversi itinerari suggestivi che toccano paesi diversi e permettono la scoperta di luoghi lontani dalle classiche e blasonate mete turistiche. Gli itinerari descritti in questo elaborato riguardano principalmente i fiumi dell'Europa centrale ed occidentale; non sono stati analizzati sia i canali, sia fiumi⁵⁵ che offrono solo escursioni di giornata.

⁵⁵ Ad esempio il Tamigi, anche se alcuni operatori iniziano a proporre crociere della durata di un giorno e una notte.

La richiesta di crociere fluviali è maggiormente concentrata sugli itinerari offerti sui fiumi Reno e Danubio, seguiti dal Rodano e dalla Senna.

I principali itinerari crocieristici europei⁵⁶ sono pertanto offerti su tratti fluviali del Danubio, Meno-Danubio, Mosella-Reno, Meno-Reno, Neckar-Reno, Elbe, Havel-Spree, Rodano Saone, Senna, Guadalquivir, Duoro, Po.

L'attrazione principale sul fiume Danubio è rappresentata dalla combinazione della visita di due grandi città: Vienna e Budapest: tra le attrazioni principali figurano l'Hofburg Palace a Vienna e il distretto dei castelli a Budapest.

Sull'Elba vengono offerte crociere fino a Dresda e a Praga.

Dal 2005, in Italia la navigazione sul Po è offerta sulla tratta Venezia - Polesella; l'originale arrivo a Cremona non è più previsto a causa dei lunghi periodi di secca del fiume⁵⁷. Dal 2009 sono possibili anche crociere con pernottamento nella tratta Venezia - Mantova, anche nella variante con escursioni di trasferimento in bicicletta.

Il Reno offre itinerari che prevedono tappe a Strasburgo arrivando nel cuore romantico della Germania, passando per vigneti e città come Magonza, Worms e St Goar, per poi giungere a Rudesheim, famosa per le cantine di vino e le distillerie. O ancora verso nord, partendo da Colonia e navigando alla volta dei Paesi Bassi, facendo tappa ad Amsterdam. L'itinerario completo è offerto con partenza Amsterdam e arrivo a Basilea, attraversando Germania e Francia.

Il Rodano è navigabile dal 1980, Lione è il porto di imbarco più importante conosciuto altresì come capitale gastronomica di Francia; l'area del delta del fiume Avignone ed Arles sono porti di partenza altrettanto importanti, che permettono la visita della città medievale ed il Palazzo dei Papi più rare invece le partenze da Marsiglia, collegata al Rodano attraverso un canale. L'attrattiva del paesaggio naturale e culturale della Valle del Rodano è ideale per il confezionamento di itinerari che uniscono la bellezza del paesaggio alle tradizioni eno-gastronomiche del luogo.

La Senna ha come porto principale di partenza, o di arrivo, la città di Parigi; gli itinerari offrono la visita di Giverny, Vernon, Rouen.

Le crociere fluviali sul fiume Duoro coprono una distanza di 210 km, dall'estuario a Barca d'Alva; sono presenti circa 50 banchine d'attracco e sul fiume operano circa 54 navi da crociera, gestite da 23 operatori (Moreira, 2010). L'offerta è

⁵⁶ Si considerano fiumi dell'Europa del nord, centrale ed occidentale.

⁵⁷ CroisiEurope con la motonave "Michelangelo" (158 passeggeri - 110x11,4 metri).

molto ampia e varia da brevi crociere su navi di ridotte dimensioni, alle navi-hotel per crociere della durata di una settimana, alle crociere tematiche⁵⁸. Gli operatori e gli agenti turistici hanno trovato diverse opportunità d'investimento nelle crociere e nelle escursioni fluviali, soprattutto a partire dagli ultimi anni del secolo scorso; due sono i fattori che hanno giocato un ruolo chiave nella crescita della domanda: il primo è stato il controllo della portata dell'acqua attraverso la costruzione di dighe, il secondo è stato l'attribuzione dello status di patrimonio mondiale da parte dell'UNESCO al centro storico di Porto nel 1996 e alla regione dell'Alto Duoro Vinhateiro nel 2001 (Moreira, 2010).

I porti fluviali sono quasi tutti situati al centro città: si attracca in una posizione perfetta per scendere dalla nave e visitare, anche a piedi, monumenti, musei o per fare dello shopping, senza necessità di iscriversi ad un'escursione organizzata come accade invece durante le crociere marittime. Le proposte di escursioni offerte presentano di norma una durata di mezza giornata, prevedono una navigazione di poche ore lungo il fiume ed individuano abitualmente come destinazione una località limitrofa alla città, ovvero il primo attracco turistico disponibile.

Un'indagine CLIA (2010) evidenzia come in futuro i programmi prevedranno l'aggiunta di un soggiorno a terra prima o dopo la crociera, similmente a quanto già viene offerto per le crociere marittime.

⁵⁸ Le tematiche offerte vanno dalla fioritura dei mandorli, alla vendemmia, alla visita ai castelli.

Capitolo Terzo

Il dimensionamento delle navi da crociera fluviale

3.1 La dimensione di impianto

Lo studio e l'analisi della dimensione di impianto appaiono di fondamentale importanza, al fine di determinare la dimensione ottima per le navi da crociera fluviale. Il capitolo mira ad identificare le variabili rilevanti per il dimensionamento di impianto nave per il prodotto crociera, nonché ad individuare le peculiarità nel caso di una nave da crociera fluviale in rapporto alle specifiche problematiche di matrice gestionale.

La dimensione dell'impianto rappresenta uno dei temi fondamentali delle teorie economiche, essendo associata ai fondamentali problemi di efficienza dell'impresa; rappresenta, altresì, un riferimento essenziale per l'economia industriale nell'interpretazione della dinamica degli assetti organizzativi dei mercati e dei relativi modelli concorrenziali, oltre che nella valutazione della posizione della grande e piccola impresa, come fattore di sviluppo dei sistemi industriali (Genco, 1995).

La rilevanza del tema trova peraltro un riscontro nella vasta letteratura disponibile, dalla quale emerge tuttavia che la questione della dimensione è tutt'altro che risolta, soprattutto sotto il profilo dell'analisi teorica e delle verifiche empiriche (Genco, 1995).

L'impianto costituisce l'elemento rappresentativo di quell'insieme di beni materiali (edifici, macchinari, materiali, prodotti) e immateriali (brevetti, ricerche, lancio di nuovi prodotti, avviamento di lavorazioni) nei quali l'azienda industriale investe per lo svolgimento della propria attività economica (Silvestrelli, 1984).

Il problema del dimensionamento è profondamente correlato alle scelte di ottimizzazione degli investimenti, in rapporto alle strategie di crescita aziendale e agli obiettivi di creazione e difesa del vantaggio competitivo (Genco, 1995, 2010). I primi studi sui costi legati alla dimensione di impianto vengono sviluppati nel 1954 e in seguito approfonditi nel 1956 da Bain, attraverso un'indagine empirica⁵⁹ volta a

⁵⁹ Effettuata su un campione di venti imprese manifatturiere e pubblicata sull'*American Economic Review*.

misurare economie di scala, concentrazione e condizioni di entrata, distinguendo tra dimensioni minime efficienti di scala di impianto e dimensioni effettivamente raggiunte.

Capisaldi del dimensionamento secondo gli schemi tradizionali sono i concetti di economie di scala e dimensione ottima (Genco, 1985).

3.1.1 Economie di scala

Le economie di scala rappresentano la relazione esistente tra l'aumento della scala di produzione, legata alla dimensione di impianto, e la diminuzione del costo medio unitario del prodotto o servizio. La relazione tra costi e scala/dimensione è un concetto estremamente importante nell'economia manageriale, in quanto permette di determinare il livello di massimo profitto che gli impianti industriali possono generare attraverso una minimizzazione del costo medio (De Brabander, Vanlommel, 1978: 363).

Haldi e Whitcomb (1967: 373) sostengono che in molti settori base la presenza di economie di scala si registra per impianti di grandi dimensioni, soprattutto analizzando i costi di investimento iniziale e i costi del lavoro, sottolineando pur tuttavia la difficoltà nel reperimento di dati relativi ai costi di costruzione e a quelli operativi di impianti industriali. Inoltre, una disparità o difformità di costi può essere determinata da un'instabilità della domanda, da un output non omogeneo, dall'età differente degli impianti e dalla diversa localizzazione degli stessi. In un'indagine empirica⁶⁰ condotta sul costo delle singole unità di attrezzature industriali, sugli investimenti iniziali negli impianti e sui costi operativi, Haldi e Whitcomb isolano le forme economie di scala all'interno del singolo impianto⁶¹, con l'obiettivo di determinarne la dimensione ottima, e sottolineando come i dati raccolti supportino la teoria ingegneristica⁶² secondo la quale i costi manifatturieri decrescano al crescere della dimensione dell'impianto. Nello specifico, gli autori dell'indagine indicano come nelle industrie a più alta intensità di capitale siano presenti significative economie di scala nei costi operativi di lavoro, nei costi di supervisione e in quelli relativi alla

⁶⁰ Indagine svolta nel mercato nord americano ed europeo degli impianti manifatturieri tra il 1950 e il 1960.

⁶¹ Nel comparto manifatturiero.

⁶² Gli studi ingegneristici ammettono dei cambi tecnici ma solo entro i limiti della tecnologia disponibile in un dato momento. Tuttavia gli studi ingegneristici possono risultare piuttosto inaffidabili.

manutenzione. Limitate economie di scala sono, invece, presenti nei servizi, mentre risultano essere praticamente nulle nel consumo delle materie prime.

Gupta (1968) utilizza l'occupazione, riferita al numero di addetti, come variabile, analizzando le economie di scala nella maggioranza delle imprese osservate⁶³ nella sua indagine. Gli impianti di grande dimensione offrono importanti opportunità di lavoro⁶⁴: se le economie di scala sono ottenute principalmente attraverso investimenti di capitale, gli impianti tenderanno a divenire più grandi a spese della capacità lavorativa (De Brabander, Vanlommel, 1978).

Scherer (1985) divide le economie di scala in tre categorie: le economie di prodotto, le economie di impianto e le economie multimpianto. Le economie di prodotto sono relative al volume di ogni singolo prodotto fabbricato e venduto; le economie di impianto sono invece relative alla produzione totale di un impianto o di un complesso industriale; le economie multimpianto si riferiscono alle economie di scala da un investimento nell'aumento nel numero degli impianti piuttosto che in uno singolo. Relativamente alle economie di impianto, vengono altresì evidenziate economie di scala derivanti dalla specializzazione degli operai.

Nello studio si rileva che i costi unitari complessivi diminuiscono con l'aumento del volume della produzione, delle dimensioni dell'impianto e della stessa impresa. In quasi tutte le operazioni di produzione e distribuzione, la realizzazione delle economie di scala è soggetta a rendimenti decrescenti; la diminuzione dei costi, comunque prima o poi raggiunge un punto oltre il quale, non è più possibile ridurli attraverso l'aumento del volume o delle dimensioni dell'impianto (Scherer, 1985).

Haldi e Whitcomb (1967) descrivono le curve di apprendimento, introducendo la lunghezza del ciclo di produzione come una variabile esplicita; rappresentano la crescita dell'efficienza dei lavoratori che effettuano mansioni ripetitive. Scherer (1985) descrive le economie di scala anche attraverso una dimensione "dinamica", indicando come l'abilità degli operai cresca con l'esperienza: aumenta, difatti, la produttività oraria, il numero di errori tende a diminuire e i costi unitari calano lungo la curva definita appunto di apprendimento. L'effetto dell'apprendimento si manifesta in presenza di impianti siano essi di piccole che di grandi dimensioni, estendendosi a tutte le attività

⁶³ Studio su 29 industrie manifatturiere in India, 1968.

⁶⁴ Inteso come numero di dipendenti.

aziendali. I benefici sono riscontrabili nelle scelte strategiche così come nel controllo degli scostamenti dagli obiettivi prefissati (Genco, 1985).

3.1.2 Economie di scopo

Panzar e Willig (1977) hanno coniato il termine “economie di scopo” per descrivere la situazione in cui per un’impresa risulti meno costoso combinare la produzione di due o più linee di prodotto piuttosto che produrle separatamente; tali economie di scopo possono fare riferimento ad una integrazione sia orizzontale, sia verticale. Panzar e Willig (1981) cercano di dimostrare due teorie: la prima caratterizza le condizioni, che portano alla formazione delle imprese multiprodotto in mercati perfettamente concorrenziali. La seconda dimostra la presenza di economie di scopo nelle operazioni di un’azienda che produce un proprio flusso di servizi da un input utilizzandolo per la produzione di più output. Risulta, in questo caso fondamentale, l’esistenza di un input condivisibile.

Ogni qualvolta i costi di fornitura dei servizi degli input, condivisibili a due o più linee di prodotto, sono inferiori ai costi totali della fornitura di questi servizi separatamente per ogni linea di prodotto, la funzione di costo multiprodotto presenta economie di scopo (Panzar, Willig, 1977, 1981). Il collegamento tra input condivisibili ed economie di scopo porta a due differenti questioni (Panzar, Willig, 1981: 269): la prima riguarda la definizione di input condivisibile, in quanto l’interrogativo è identificare partendo dalla descrizione della tecnologia se le economie di scopo siano equivalenti all’esistenza di input condivisibili; la seconda questione riguarda la struttura verticale dell’impresa e i mercati per i servizi degli input condivisibili.

Bailey e Friedlander (1982) sottolineano come la comprensione delle economie di scopo richieda delle ricerche, che vadano oltre la teoria della funzione della produzione neoclassica; occorre, pertanto, capire quali siano le componenti delle strutture di costo e gli elementi funzionali alla produzione e alla distribuzione. Gli autori evidenziano come le economie di scala e di scopo siano collegate alle tecnologie e ai metodi di produzione; le economie di scopo nello specifico sono ottenute attraverso il riutilizzo di un input da più di un prodotto.

3.2 Il problema della dimensione ottima

Il concetto di “ottimo” nella dimensione di impianto assume significato solo con la precisa determinazione dei criteri e dei parametri rispetto ai quali si ottimizza tale dimensione. Il criterio più importante è dato dall’obiettivo di minimizzazione dei costi collegati all’attività di produzione, o di quelli riferiti alle singole attività componenti la catena del valore (Genco, 1995). Secondo la teoria neoclassica, la dimensione ottima costituisce sostanzialmente un ottimo tecnologico, esprimendo un volume di produzione oltre il quale i rendimenti di scala cominciano a decrescere, generando delle diseconomie di scala. Tra i fattori limitativi dello sviluppo della dimensione tecnico-produttiva, Genco (1995) identifica il tasso di sviluppo della domanda che non può crescere all’infinito, al quale vanno associati i costi crescenti di distribuzione correlati ad una distribuzione geografica; va considerato inoltre il limite dato dalla scarsità delle risorse e dalla presenza di fattori fissi⁶⁵, che determinano una diminuzione dei rendimenti marginali.

Stigler (1958) considera come “ottima” la dimensione di impianti⁶⁶, che riescono a sopravvivere⁶⁷ in una data industria in rapporto alla costanza degli input nel tempo; gli impianti, che invece presentano quote di produzione in diminuzione, sono definite come troppo grandi o troppo piccole⁶⁸. Diverse analisi empiriche sono state svolte da numerosi ricercatori applicando il “test della sopravvivenza”, confermando la teoria di Stigler (Saving, 1961). Il modello tuttavia non è perfetto, presentando delle incongruenze e dei limiti soprattutto nella stabilità nel tempo; talvolta, la sopravvivenza viene registrata solo negli impianti di dimensioni più grandi, altre volte in quelli di dimensioni più ridotte. Inoltre, i criteri utilizzati per la suddivisione degli impianti, in dette analisi, sono apparsi essere assolutamente soggettiva, ragione per cui viene suggerito di utilizzare tale test in parallelo o ad integrazione di altre tecniche di indagine.

Un’indagine svolta nel 1960 (Johnston) su un campione di centrali elettriche indica come le migliori condizioni operative si manifestassero nella media dimensione

⁶⁵ Il principale fattore fisso all’interno di un’impresa è rappresentato dal fattore umano, la cui disponibilità è condizionata dai costi e dai tempi della sua formazione.

⁶⁶ Caratterizzati dalla produzione di monoprodotto.

⁶⁷ Introduce una tecnica di valutazione chiamata “test di valutazione”.

⁶⁸ In base a questo test Stigler afferma che la dimensione migliore degli impianti sia “quella in grado di risolvere tutti i problemi che assillano un imprenditore: relazioni industriali tese, rapida innovazione, regolamentazione governativa, mercati esteri instabili e molte altre cose ancora”.

dell'impianto, mentre nel caso di cooperative la medesima indagine mostra come la dimensione considerata ottima fosse posizionata per grandezze dimensionali collocate in ordine decrescente di ampiezza (Fraquelli, 1985).

Sands (1961) sottolinea come parallelamente all'aumento delle dimensioni di impianto, e all'aumento di produzione, si sia registrata anche un'estensione dei mercati di destinazione dei loro prodotti. Aggiunge inoltre che, considerando i dati della sua indagine, il rapporto nel lungo periodo tra l'aumento delle dimensioni dell'impianto e delle estensioni del mercato sia leggermente a favore delle prime (Scherer, 1985).

I risultati raccolti mostrano un risultato tipico abbastanza generalizzabile per tutte le tipologie di impianti, ovvero sia la realizzazione indubbia di economie di scala a fronte di dimensioni relativamente modeste, evidenziando una gamma di dimensioni intermedie di impianto nelle quali non si registrano variazioni significative dei costi unitari e, in un ridotto numero di casi, diseconomie di scala in impianti giganteschi (Scherer, 1985).

3.2.1 La dimensione ottima minima e massima

Al fine di determinare la dimensione ottima di un impianto, occorre distinguere tra dimensione ottima minima e massima, attraverso una breve disamina della letteratura.

Il concetto di dimensione ottima richiama gli studi sulle economie di scala, ovvero sui fattori di crescita interni all'impresa; il problema del dimensionamento non si pone inoltre in merito alla determinazione dell'ottimo in assoluto, bensì in funzione dell'ottima dimensione minima, sotto la quale si configura l'ipotesi che i vari processi produttivi nell'ambito nell'impresa manifestino una capacità produttiva differenziata che trovi una corretta saturazione solo in un minimo comune multiplo di tutte le attività presenti (Fraquelli, 1985).

Bain (1954, 1957) dimostra, attraverso un'indagine svolta su un campione di impianti⁶⁹, un sensibile aumento nella dimensione minima ottima dovuta all'aumento delle dimensioni degli impianti stessi e del relativo progresso tecnologico; ciò a conferma di quanto era ripetutamente avvenuto durante il XX secolo, durante il quale la

⁶⁹ Analisi effettuata su un campione di impianti per la fabbricazione di piatti di acciaio.

tendenza è stata di fatto quella di una crescita delle dimensioni minime ottimali degli impianti (Scherer, 1985).

De Brabander e Vanlommel (1978) definiscono come dimensione minima ottima di impianto la scala minima media alla quale i nuovi impianti dovrebbero operare con il costo medio minimo. Scherer (1985) suggerisce di considerare le economie di scala, in termini di dimensione ottima minima in corrispondenza della quale si possono realizzare possibili riduzioni di costi unitari. Illustra inoltre come vi siano diverse tecniche per misurare i rapporti tra costi e dimensioni di impianto. Una di queste consiste nell'esaminare la redditività in funzione delle dimensioni.

La dimensione ottima minima si riferisce all'ottimo produttivo, che consente la minimizzazione dei costi nel lungo periodo e permette all'impresa, che per prima raggiunge questo obiettivo, di poter praticare prezzi più bassi, ottenendo così un vantaggio concorrenziale in termini di costo; la scelta della dimensione assume pertanto una rilevanza strategica (Capaccioli, Colaiacovo, 1997). Di per sé il concetto teorico di dimensione ottima minima rappresenta il punto di partenza per le scelte d'investimento, presentando dei limiti, in quanto esso è teso principalmente alla minimizzazione dei costi e non alla massimizzazione del profitto o del valore. Inoltre, non viene considerato l'effetto della concorrenza di eventuali impianti vicini; infine, la scelta del dimensionamento effettivo viene fatta, considerando anche altri fattori specifici che influenzano, in modo talvolta decisivo, la scelta di investimento (Capaccioli, Colaiacovo, 1997:677).

Trattando invece di dimensione massima ottima, si manifestano in alcuni casi dei limiti obiettivi all'espansione dimensione di un impianto, richiedendo cioè materiali più onerosi, strutture più robuste e sistemi di controllo tali da generare incrementi più che proporzionali dei costi; oltre alla difficoltà oggettiva di reperire risorse adeguate a costi accettabili (Fraquelli, 1985).

3.3 Dimensione e navi

Alla luce dell'analisi svolta nei paragrafi precedenti, si valuterà quali siano le variabili atte alla determinazione del dimensionamento delle navi, considerando gli sviluppi del settore degli ultimi quaranta anni.

La dimensione delle navi è triplicata nel periodo compreso tra il 1970 e il 1995, e nei dieci anni successivi è raddoppiata (Sys *et al.* 2008). Questa continua crescita ha stimolato numerose ricerche indirizzate ad identificare i relativi fattori, che influenzano la dimensione delle navi, oltre che la ricerca della dimensione ottima per una data tipologia di nave (Jansson e Shneerson, 1982; Talley *et al.*, 1986).

Fino al 1970, la teoria più accreditata sul dimensionamento era legata all'utilizzo di navi, che fossero di dimensione sempre maggiore, in grado di accedere sia al porto di partenza che a quello di destinazione (Heaver, 1968; Van de Voorde, 2005, Sys *et al.* 2008); in un'indagine pubblicata nel 1987, Jansson e Shneerson indicano inoltre come il notevole incremento dimensionale nelle navi *container* sia spiegato dall'obiettivo di conseguire una maggiore produttività nei porti.

Diversi studi hanno evidenziato come non esistano limitazioni all'utilizzo di navi di dimensione sempre maggiore, e che non sussistono né limitazioni tecniche né ostacoli di mercato alla loro introduzione (Wijnolst *et al.* 1999; Akiyama *et al.*, 2002; Ham, 2004).

Wijnolst *et al.* (1999) afferma che il vantaggio potenziale nelle navi di grande dimensione risiede nelle economie di scala; tentano, pertanto, di illustrare se e in quale punto l'aumento dimensionale delle navi avrà un termine. Le navi potranno raggiungere una larghezza anche doppia rispetto a quelle studiate: tuttavia, considerando lo sviluppo tecnologico, relativamente all'incidenza dei costi, la tendenza sarà di considerare unicamente i costi diretti delle navi, ignorando i costi dei *terminal* e dei trasporti a terra. Oltre a ciò occorrerà tenere conto di un problema economico, rappresentato dalle limitazioni imposte dai porti dove tali grandi navi attraccheranno⁷⁰.

Cullinane e Khanna (2000) riportano come il mercato abbia registrato un forte incremento nell'aumento dimensionale delle navi *container*, portando i *terminal* portuali a dover affrontare la domanda, facendo rapidi ed importanti investimenti in infrastrutture per rispondere alle esigenze delle nuove dimensioni delle navi. Il limite posto dal Canale di Panama⁷¹ ha fortemente influenzato lo sviluppo dimensionale delle navi container, imponendo agli architetti navali un aumento sproporzionato della

⁷⁰ Le compagnie di navigazione vogliono prevenire la situazione che le vedrebbe ostaggio dei pochi porti in grado di accogliere grandi navi, dal momento che l'inelasticità del prezzo dovuta alla mancanza di alternative potrebbe incoraggiare le Autorità portuali ad aumentare le proprie tariffe.

⁷¹ Lunghezza 294 m e larghezza 32,3 m.

lunghezza delle navi, lunghezza che ha comunque un limite massimo e che in ogni caso crea forti disagi alla mobilità delle stesse.

Sys *et al.* (2008) attraverso un'attenta revisione della letteratura e un'indagine conoscitiva svolta tra i diversi operatori del settore, tra i quali spedizionieri, le Autorità portuali, gli operatori di terminal, e i vettori, hanno evidenziato le variabili principali che spiegano il dimensionamento delle navi; sottolineano, tuttavia, come i criteri di catalogazione dei singoli fattori fossero una sintesi dei differenti punti di vista di tutti gli attori coinvolti nell'indagine. Gli autori dell'indagine puntualizzano inoltre come la dimensione ottima delle navi non possa essere analizzata e studiata, senza tener conto delle operazioni navali.

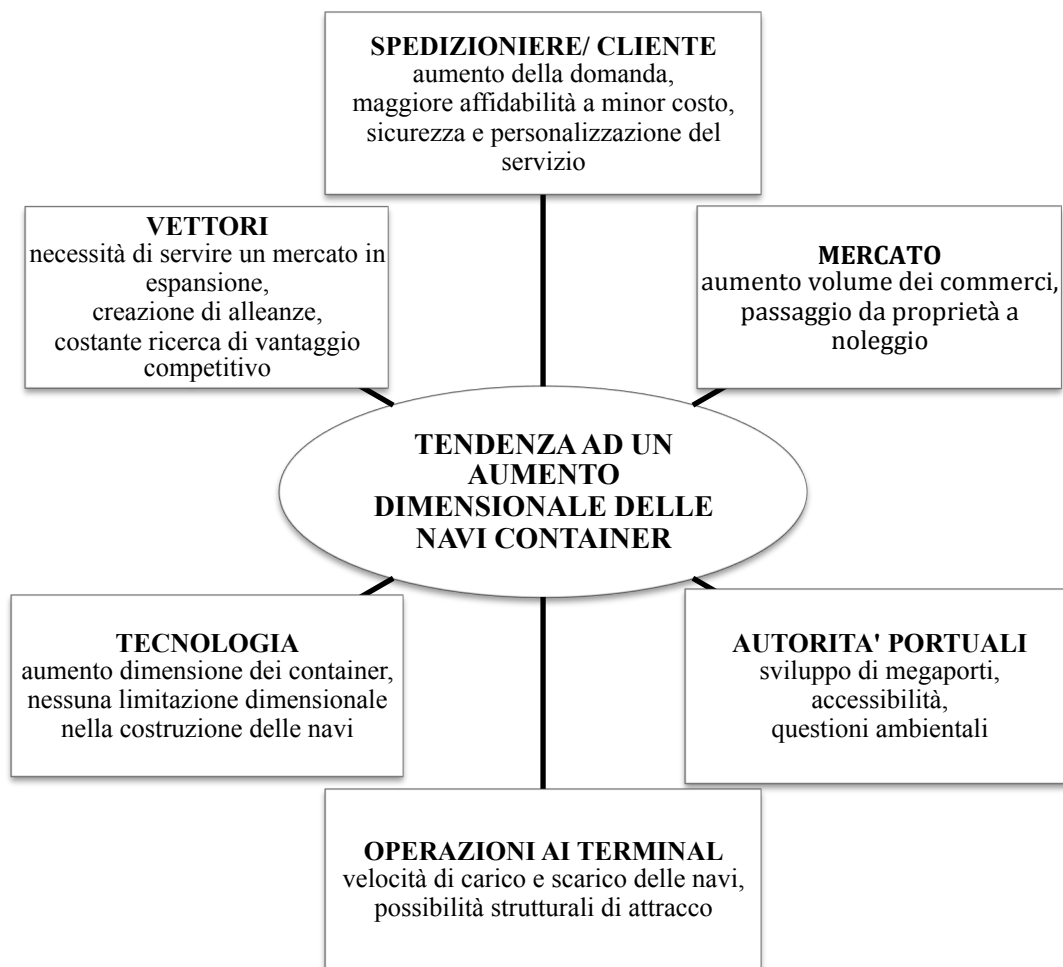


Figura 3.1: Fattori che influenzano la dimensione della nave.

Fonte: Sys *et al.* 2008, pag 442; adattato dall'autore.

L'immagine mostra i diversi fattori che definiscono la tendenza verso un aumento dimensionale della nave; risulta pertanto necessario considerare e valutare le seguenti variabili:

- gli spedizionieri e i clienti, che fanno registrare una domanda in crescita, richiedono una maggiore affidabilità ad un minore costo totale e la possibilità di contrattare un servizio personalizzato e sicuro;
- la dimensione del mercato, è collegata ad un aumento del volume del commercio, ad un passaggio dagli impianti-nave di proprietà ad un noleggio a lungo termine di navi di maggiore tonnellaggio, alla conversione continua dei cargo in *container* e all'aumento del commercio con l'Asia;
- le Autorità portuali si vedono interessate dallo sviluppo di "mega" porti e dalle conseguenti possibilità di accesso delle navi, oltre che dal crescente interesse verso le questioni ambientali;
- le operazioni ai *terminal* sono relative alla capacità di carico e scarico delle navi in un tempo considerato accettabile, oltre che alla capacità degli stessi di gestire la consegna e la spedizione di grosse partite di *container*, nonché all'efficacia dei collegamenti con l'entroterra.
- la tecnologia riguarda lo sviluppo di container di formati maggiori, la costruzione di porti adattati alle infrastrutture di terra, all'aumentato utilizzo di applicazioni IT e soprattutto alla mancata limitazione alla costruzione di impianti-nave più grandi;
- i vettori infine debbono tenere in considerazione l'espansione costante del mercato, lo sforzo permanente indirizzato al taglio dei costi, la formazione di alleanze strategiche e la ricerca del vantaggio competitivo.

Schäfer (1998) e Hughes & Marden (1991) indicano, inoltre, come gli operatori debbano altresì considerare le potenziali implicazioni determinate dall'utilizzo di navi sempre più grandi sulle infrastrutture portuali, quali la lunghezza e il numero dei posti barca, l'altezza dei passaggi e la profondità.

Sys *et al.* (2008) sottolineano come tuttavia le economie di scala rappresentino la variabile principale, nonostante l'interazione tra tutti i fattori sopra illustrati giochi un ruolo fondamentale in questo movimento di crescita.

3.3.1 Dimensione ottima delle navi

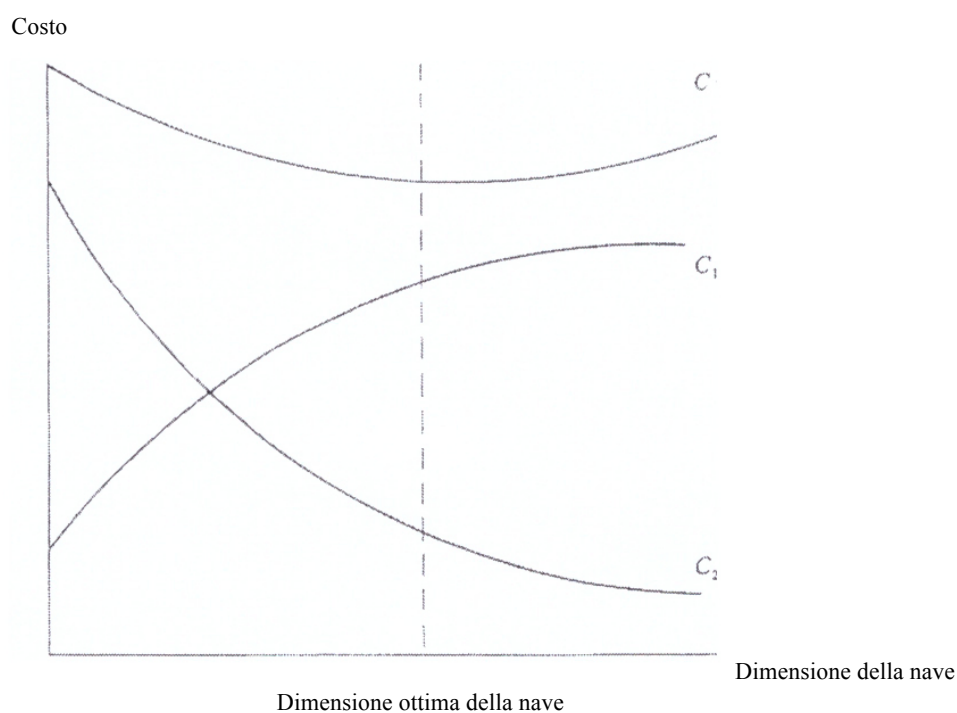
Kendall (1972) definisce la dimensione ottima di una nave su una particolare tratta come la dimensione che minimizza i costi totali di trasporto; nei costi totali l'autore include non solo i costi su mare ma anche quelli relativi alle operazioni ai terminal, oltre a quelli relativi ad inizio e fine viaggio. Jansson e Shneerson (1982) sottolineano come non possa esistere una sola dimensione di nave che sia ottimale per tutti i tipi di impianto e per ogni tipologia di tratta. Qualsiasi forma di ottimizzazione dovrà tenere comunque conto delle caratteristiche intrinseche dell'impianto nave e dell'itinerario, applicabili al settore commerciale (1982: 217). Gli autori indicano, tuttavia, alcune variabili generiche che possono condurre alla determinazione della dimensione ottima: nel loro studio precisano come la dimensione ottimale delle navi sia determinata dalla minimizzazione dei costi per tonnellata, sia in mare che in porto.

Il costo del trasporto totale può essere suddiviso tra i costi *cargo*, proporzionali alla quantità trasportata, e i costi *proporzionali al tempo*, legati alla distanza, alla velocità, al costo del carburante. I costi *proporzionali al tempo* sono calcolati sia per il tempo trascorso in porto, sia per quello dedicato alla navigazione. La voce legata al costo del carburante è la più significativa in termini di incidenza.

Gli autori propongono un modello (Figura 3.1) per la determinazione della dimensione ottima della nave, specificando come i costi per tonnellata crescano parallelamente alla dimensione, mentre la nave è in porto, e i costi per tonnellata decrescano con la dimensione mentre la nave è in mare.

La figura indica graficamente come la dimensione ottima della nave sia ottenuta nel punto in cui la curva dei costi per le operazioni di trasporto e la curva dei costi per le operazioni di gestione coincidono con il minimo della curva del costo totale per tonnellata. Il modello illustrato dagli autori è generico, e non distingue la tipologia della nave⁷² e non include altresì nella formulazione altre variabili quali ad esempio le caratteristiche della rotta o la profondità dell'acqua in porto.

⁷² Adibita a trasporto merci o trasporto passeggeri.



C = costo totale per tonnellata
 C_1 = costo di gestione per tonnellata
 C_2 = costo di trasporto per tonnellata

Figura 3.2: dimensione ottima della nave.
 Fonte: Jansson & Shneerson (1982: 224).

Jansson e Shneerson indicano inoltre come i cambiamenti dei prezzi dei fattori produttivi, usati sia in porto sia in mare, suggeriscano diverse considerazioni: un aumento generale dei costi in mare porta ad un incremento della dimensione della nave, mentre un generale incremento dei costi in porto porterà ad una riduzione della dimensione della nave; nel caso di aumento del costo del carburante, gli autori della ricerca hanno dimostrato che la nave registra un moderato aumento nella dimensione.

La dimensione della nave aumenta altresì con la distanza della tratta da percorrere, così come un aumento dimensionale si registra parallelamente ad un aumento della produttività del porto delle ore di lavoro in porto.

Un aumento della capacità di gestione tende invece a ridurre la dimensione ottima della nave. Il bilanciamento del carico risulta essere un altro fattore, che influisce

sulla dimensione ottima della nave. Più bilanciato risulta essere il carico, più piccola sarà la dimensione ottima della nave.

Cullinane e Khanna (2000) sottolineano una tendenza, o piuttosto una preferenza, alla costruzione di navi con dimensioni che superano i limiti posti dal canale di Panama (Post Panamax o over Panamax), optando per ritorni economici derivati da performance operative ottimali, piuttosto che dalla possibilità di attraversamento del Canale. I principali limiti operativi derivati dalle navi Post Panamax sono rappresentati, oltre che dalla già citata impossibilità all'attraversamento del Canale e dalle conseguenti restrizioni imposte sui modelli di negoziazione, dalle infrastrutture portuali per le operazioni di attracco e di movimentazione del carico.

Inoltre, per navi di grandi dimensioni si registra, durante la navigazione, una progressiva riduzione dei costi dovuta alla velocità e alla maggiore capacità di carico; pertanto, le navi di grandi dimensioni, oltre ad essere più economiche, sono anche più veloci e capaci di fornire un miglior servizio e un migliore utilizzo del bene (Cullinane e Khanna, 2000). Le diseconomie create nei porti dalla dimensione delle navi vengono bilanciate dalle economie di scala in mare; inoltre, i vantaggi delle economie di scala legate alla dimensione della nave diminuiscono, quando le lunghezze delle rotte si accorciano.

Sys *et al.* (2008: 443) evidenziano la presenza di altre variabili che influenzano la dimensione ottima delle navi, quali:

- il volume dei commerci;
- la lunghezza della tratta;
- la frequenza delle partenze;
- il numero dei porti intermedi;

Sys *et al.* (2008: 449) sottolineano inoltre come la dimensione ottima delle navi non possa essere analizzata e studiata, senza tener conto delle operazioni navali indicate come ottime. Queste debbono includere:

- un collegamento con centri economici attraverso una valida scelta della rotta, che presenti il miglior numero di porti di scalo;
- una frequenza considerata ragionevole, relativa alla calendarizzazione delle partenze;
- la presenza di validi supporti logistici;

- la presenza di condizioni del porto accettabili, quali ad esempio costi di entrata, dazi di porto e di canale, eventuali riduzioni per la frequenza, il pilotaggio; queste riguardano la facilità di entrata, la tipologia dei canali, il pilotaggio. Altresì, puntualizzano come la determinazione della dimensione ottima di una nave sia strettamente correlata all'operatività della stessa, sia il risparmio da porto a porto ottenibile nel caso la nave sia pienamente utilizzata; uno scarso utilizzo porta inevitabilmente ad una minore redditività. Inoltre, l'impiego di navi di grandi dimensioni determina l'aumento dei costi base dell'operatore, dovuti alla necessità di un maggior numero di dipendenti (Sys *et al.* 2008).

3.4 Dimensione, navi da crociera e vincoli operativi

3.4.1 Misure per il dimensionamento

La dimensione delle navi da crociera viene generalmente misurata attraverso due parametri: il *gross registered tonnage* (GRT⁷³) e il numero dei passeggeri, calcolato su una base di due persone per cabina⁷⁴. Una ricerca svolta nel periodo tra il 1985 e il 2002 (Marti, 2004) ha rilevato dimensione delle navi da crociera molto differenti, comprese tra 13.757 GRT e 76.152 GRT.

Attraverso il parametro del GRT e la capacità di trasporto in numero di passeggeri, le navi possono essere suddivise come segue:

TIPO DI NAVE	PORTATA GRT	NUMERO PASSEGGERI
Very small cruise vessel (VSCV)	< 10.000 GRT	< 200
Small cruise vessel (SCV)	10.000 – 20.000 GRT	200 – 500
Medium cruise vessel (MCV)	20.000 – 50.000 GRT	500 – 1.200
Large cruise vessel (LCV)	50.000 – 70.000 GRT	1.200 – 2.000
Very large cruise vessel (VLCV)	> 70.000 GRT	< 2.000

Tabella 3.1: Classificazione delle navi in base alle tonnellate di stazza lorda e alla capacità di trasporto in numero di passeggeri.

⁷³ Gross Registered Tonnage, tonnellate di stazza lorda.

⁷⁴ Il numero di due è preso come misura standard, nonostante alcune cabine possano ospitare più di due persone.

Per i passeggeri, è richiesto che le navi da crociera abbiano un ambiente confortevole, soprattutto per le navi impegnate in crociere attorno al mondo (Marti, 2004). Navi di ampie dimensioni forniscono una base relativamente stabile, in caso di maltempo e condizioni atmosferiche avverse. Un altro requisito delle navi impegnate in crociere di lunga durata è la dimensione delle cabine⁷⁵, che deve essere più ampia rispetto alle cabine delle navi impegnate in rotte più brevi⁷⁶. La ricerca condotta da Marti (2004) mostra per il periodo analizzato una tendenza all'aumento della dimensione delle navi; si tratta soprattutto di quelle prevalentemente impegnate nelle lunghe rotte, le quali risultano essere mediamente una volta e mezza più grandi rispetto alle navi impegnate in crociere di breve o media durata. La capacità di trasporto dei passeggeri è fortemente correlata alla dimensione fisica della nave⁷⁷.

Risulta importante valutare l'itinerario: Marti (2004) evidenzia come le crociere di lunga durata possano essere offerte sia da navi di grandi dimensioni, sia da navi di dimensioni molto più ridotte, con una minore capacità di passeggeri⁷⁸.

La dimensione delle navi da crociera dipende inoltre da fattori economici. Il costo per la costruzione di un *Very Large Cruise Vessel* (VLCV) varia dai 300 ai 500 milioni di dollari (WTO); la gestione e la commercializzazione rappresentano la sfida maggiore, con un alto livello di rischio intrinseco dovuto al maggiore investimento in un'unica nave. Non vanno, inoltre, sottovalutati l'aumento del costo del petrolio, la domanda di standard di sicurezza e le regolamentazioni imposte dai governi e dagli organi di regolamentazione internazionali (ISPS code), oltre all'aumento dei costi assicurativi. Tali costi aumentano proporzionalmente alla crescita della dimensione delle navi e del volume dei passeggeri.

⁷⁵ Il passeggero che compie una crociera di durata pari o superiore agli 80 giorni ha solitamente molto bagaglio, che deve essere riposto nella cabina.

⁷⁶ Le navi che offrono crociere di lunga durata possono essere navi precedentemente usate come navi passeggeri e successivamente rinnovate oppure navi di nuova costruzione, con una concezione di fascia di lusso, e quindi concepite dall'inizio per disporre di cabine molto più ampie.

⁷⁷ Alcune eccezioni sono rappresentate da navi di vecchia costruzione, di dimensioni più ridotte, impegnate talvolta in crociere di lunga durata quali ad esempio quelle intorno al mondo. Molte di queste navi, precedentemente impegnate nel servizio di linea su rotte differenti e più brevi rispetto alle tratte trans-oceaniche, presentavano standard qualitativi nettamente inferiori rispetto alle navi più moderne; erano progettate con cabine di dimensioni più ridotte, al fine di massimizzare la capacità di trasporto passeggeri e i ricavi. Queste caratteristiche sono presenti soprattutto nelle flotte del Mar Nero dell'ex Unione Sovietica.

⁷⁸ In numero compreso tra 120 e 296.

3.4.2 Variabili, dimensione ottima e vincoli operativi

Il business crocieristico è caratterizzato da elevate economie di scala, sia relativamente all'impianto nave, sia con riferimento alle altre attività della catena del valore, siano esse primarie che di supporto (Penco, 2013; Papatheodorou, 2006). Il vantaggio competitivo è giocato sulla leadership di costo quindi sulla possibilità, e capacità, di contenere i costi, e di conseguenza i prezzi, sfruttando economie di scala e investendo in navi di dimensioni sempre maggiori (Papatheodorou, 2006). Di conseguenza, gli ordinativi che pervengono ai cantieri navali riguardano la costruzione di navi con sempre maggiore portata e capacità in termini di posti letto e ripropongono l'offerta tipica dei grandi hotel delle grandi catene alberghiere (Penco, 2013).

Le imprese crocieristiche optano per la costruzione di navi sempre più grandi, con un sempre più elevato numero di cabine e di *lower berths* (ECC 2012/2013; Penco, 2013, Rispoli et al., 1997), ripartendo così i costi fissi⁷⁹ totali, relativi al prodotto crociera, su un elevato numero di passeggeri, provocando un abbassamento del costo unitario medio di produzione. A tali economie si uniscono le economie di scala collegate all'impianto nave. I costi variabili totali dipendono invece dal volume di produzione, sono cioè legati al numero dei crocieristi.

Una ricerca del 2008 (Sys et al. 2008) ha evidenziato inoltre come, oltre alla dimensione, anche la profondità delle navi sia andata via via aumentando da 9 metri a 16 metri, portando così i costruttori ad incentrare la propria attenzione sulle modifiche di design e sulla lunghezza.

L'aumento della dimensione delle navi crea inoltre un vincolo per la scelta dei porti di partenza e di arrivo, relativamente alle infrastrutture degli stessi e delle strutture ricettive circostanti; la selezione invece delle soste intermedie fornisce una maggiore flessibilità⁸⁰. L'aumento della dimensione della nave è associato inevitabilmente ad implicazioni di ordine economico, sociale e ambientale. La crescita della dimensione e del conseguente numero di passeggeri implica una maggiore complessità nella gestione della stessa sia a bordo sia a terra.

⁷⁹ A loro volta distinti tra costi fissi presenti anche durante il fermo dell'impianto, ad esempio la sosta in porto, e i costi fissi legati strettamente all'attività, indipendentemente dal numero di passeggeri.

⁸⁰ La flessibilità è data dalla tipologia dei porti e soprattutto dalle loro caratteristiche strutturali, che permettono l'attracco di navi più o meno grandi.

3.4.3 Dimensione e sostenibilità ambientale

Gli aspetti ambientali sembrano ancora piuttosto sottovalutati nelle dinamiche di sviluppo del settore, ma l'alta criticità delle navi da crociera rimane confermata anche in ragione dei potenziali sviluppi che si prevedono nel futuro e che creano pressioni ambientali ancora più forti, rischiando di intaccare in modo significativo gli ecosistemi marini e terrestri. Problemi ambientali sono inoltre collegati alla congestione nei porti, ai problemi sociali associati alle bandiere di convenienza e alle infime condizioni di lavoro e agli stipendi bassi (Frantz, 1999), oltre all'elusione delle tasse e il *flaunting* di regole anti-inquinamento. L'attività crocieristica crea un sensibile impatto ambientale, che ha ancora importanti spazi di miglioramento (Camarsa, 2003). Per quanto riguarda le emissioni gassose legate alla combustione, i docks di sosta dovrebbero essere progettati per minimizzare la diffusione dei gas sulle aree abitate o ecologicamente fragili. Il rifornimento di acqua potabile è una delle attività principali svolte nei porti intermedi, anche se sulle navi più grandi sono previsti sistemi di desalinizzazione e potabilizzazione. Insieme al problema dell'acqua, quello dei rifiuti è senza dubbio l'altro aspetto più significativo visto che l'aumento delle dimensioni delle navi ha fatto sì che queste superino in numero i cinquemila passeggeri. E' previsto lo scarico dei rifiuti liquidi al largo (per i mari) in quanto si suppone una migliore capacità di carico dell'ecosistema, tuttavia questo è vero nei limiti in cui la concentrazione delle rotte e delle navi sia sufficientemente ridotta e le aree di scarico al largo siano ben selezionate.

Per le compagnie più sensibili sono previsti standard ambientali di gestione volontaria, in quanto nell'industria della navigazione è assai difficile imporre standard internazionali. Un sistema di raccolta e ottimizzazione dei volumi per i rifiuti solidi e lo scarico solo in aree con adeguate strutture per il trattamento dovrebbero essere la prassi, perchè raramente lo possono essere i porti delle destinazioni minori, che comunque spesso già faticano a trovare spazi per la gestione dei rifiuti solidi prodotti dal sistema locale.

Cartwright e Baird (1999) indicano come una nave da crociera moderna sia progettata per trattenere i propri rifiuti destinati allo smaltimento fino alla destinazione.

Johnson (2002) indica come un problema fondamentale nella valutazione della sostenibilità sia la quantificazione del costo degli impatti ambientali analogamente ai benefici che si possono presentare. Inoltre, risulta particolarmente difficile collocare gli

impatti a specifiche fonti. Ad esempio, l'inquinamento dell'aria causato dalla navigazione in genere, non solo da quella crocieristica, è responsabile in larga percentuale della presenza di zolfo registrata nell'atmosfera sopra agli oceani.

Le navi di più recente costruzione incorporano già le tecnologie in grado di soddisfare gli standard di inquinamento più severi.

3.5 Dimensione e navi da crociera fluviale

Nel caso delle crociere fluviali⁸¹, la dimensione delle navi deve sottostare a vincoli rappresentati innanzitutto dalla dimensione e dalla portata dei fiumi, dalle chiuse, dai ponti spesso piuttosto bassi⁸² e dai canali, che presentano larghezza e profondità ridotte. Le navi da crociera fluviale sono pertanto nettamente più piccole rispetto a quelle di alto mare, normalmente trasportano una media da 90 a 240 passeggeri. Inoltre, il fondale spesso basso e sabbioso dei porti d'attracco può creare ostacolo all'operatività della nave, per l'accessibilità relativa al pescaggio e alla lunghezza degli accosti. I fiumi europei sono altresì spesso attraversati da ponti, piuttosto bassi, che creano non poche difficoltà al transito delle imbarcazioni. Ragione per la quale le navi da crociera fluviale, sul territorio europeo, solitamente non si sviluppano molto in altezza. Il problema non sussiste per i fiumi dell'Est dell'Europa, dove le imbarcazioni turistiche superano l'altezza di cinque ponti/passeggeri e sono mediamente più larghe; lo stesso per i fiumi del Nord e Centro America.

3.5.1 Variabili e dimensione delle navi da crociera fluviale

In rapporto alle variabili che influenzano le scelte di dimensionamento delle navi da crociera fluviale, la Figura 3.3 sintetizza una serie di grandezze con una potenziale influenza su tale processo di valutazione:

⁸¹ Contrariamente a quanto avviene nella progettazione delle crociere marittime.

⁸² In Russia e Ucraina le navi presentano un'altezza fino a 5 ponti/passeggero.

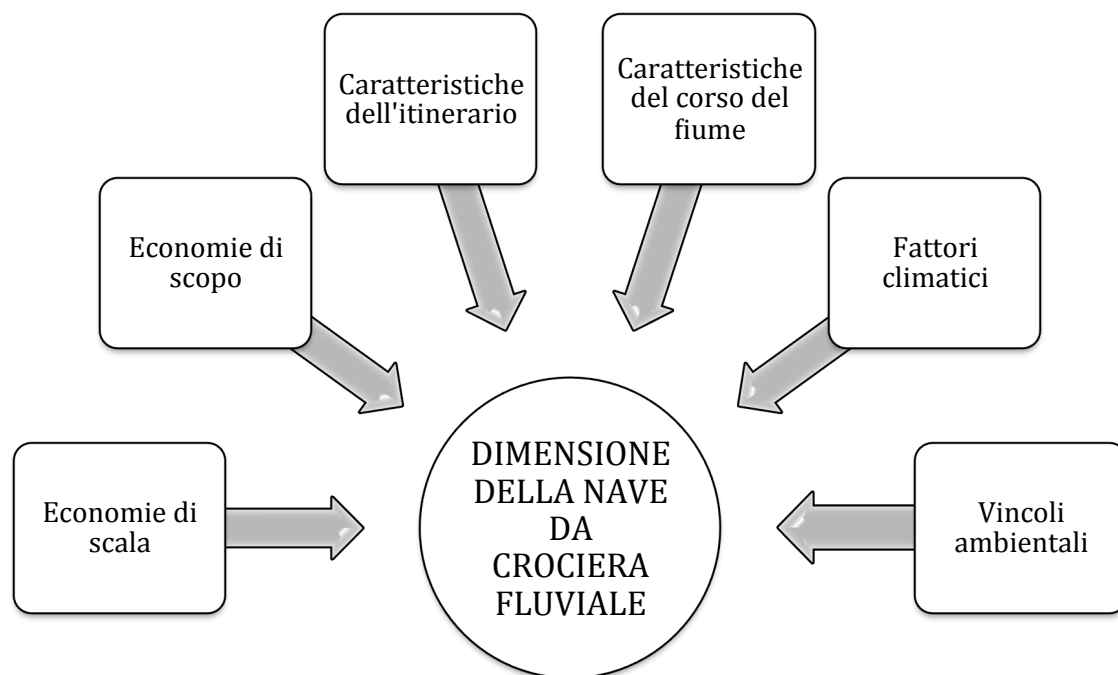


Figura 3.3: dimensione della crociera fluviale: variabili esplicative.
 Fonte: elaborazione a cura dell'autore.

Tali variabili si riferiscono:

- a. alle economie di scala collegate alla dimensione dell'impianto nave. Esse risultano prevalentemente ricercate in presenza di un segmento di mercato *contemporary*, in quanto l'azienda crocieristica si pone l'obiettivo dell'offerta di un servizio di base; diversamente, tali economie non sono perseguite in rapporto a prodotti offerti per le categorie *premium* e *luxury* in quanto le aziende ricercano un *premium price* collegato all'esclusività dell'offerta;
- b. alle economie di scopo, che sono scarsamente influenti nella determinazione della dimensione, in quanto la nave risulta essere impiegata in misura esclusiva e prevalente in una determinata tratta fluviale;
- c. alle caratteristiche dell'itinerario rappresentate rispettivamente dal percorso della nave, dai porti e dalla durata e frequenza del viaggio:
 - il percorso, in modo particolare nelle crociere fluviali rispetto a quelle marittime, è valutato dall'operatore e si basa su scelte dettate dalla domanda, sia sulle caratteristiche dei porti di attracco; pertanto, tale grandezza può avere un'influenza indiretta sul dimensionamento dell'impianto nave;
 - il porto è generalmente situato presso le città che rappresentano le attrazioni

- delle singole tappe della crociera. La dimensione del porto vincola quella della nave da crociera;
- durata e frequenza possono in taluni casi, dipendenti dalle scelte dell'operatore, influire sul dimensionamento dell'impianto unicamente nel caso di prodotto destinato alla categoria *contemporary*, non influiscono diversamente sui prodotti indirizzati alla categoria *premium e luxury*;
- d. alle caratteristiche del corso del fiume, sia geomorfologiche che strutturali: le rive sono soggette ad erosione dei sedimenti e al trasporto degli stessi al centro del letto del fiume, potenzialmente causa di blocchi alla navigazione in caso di eccessiva sedimentazione e riduzione del livello del fiume. Questo fenomeno erosivo è fortemente accelerato dal disboscamento o comunque dall'asportazione della vegetazione che costeggia la via d'acqua, azioni eseguite con lo scopo di creare nuovi accessi ai fiumi o semplicemente avere la vista sul corso d'acqua dalle costruzioni sulle rive. Inoltre la presenza di ponti lungo il corso dei fiumi vincola l'altezza massima degli impianti. Le caratteristiche descritte vincolano il dimensionamento delle navi;
- e. ai fattori climatici su base stagionale collegati al cambiamento climatico: vanno considerati forze e vincoli naturali, legati alla stagionalità, non sempre controllabili o limitabili, che però creano notevoli vincoli alla navigabilità. Ad esempio, le piogge forti ed ininterrotte e lo scioglimento delle nevi alimentano i corsi d'acqua aumentandone il livello, o al contrario scarsità di precipitazioni riducono drasticamente la profondità di fiumi e canali; pertanto, creano forti e naturali impedimenti all'utilizzo di navi di grandi dimensioni;
- f. ai vincoli ambientali: hanno un forte impatto sulla dimensione dell'impianto nave, per un discorso di sostenibilità ambientale, legata all'inquinamento da carburante e allo scarico in acqua, e alla dimensione delle strutture di servizio nei porti di attracco.

Conclusioni

La presente Tesi di Dottorato è stata indirizzata ad identificare i fattori che incidono sulle problematiche aziendali di dimensionamento delle navi da crociera fluviale. Dall'analisi e dalla comparazione degli studi nazionali e internazionali, il tema risultava poco sviluppato dalla letteratura manageriale, poiché quest'ultima era prevalentemente focalizzata sull'analisi della domanda e con riferimento prevalente alle crociere marittime. La scelta dell'argomento è stata inoltre dettata dalle specificità del prodotto, in rapporto ad una particolare nicchia di mercato. Sotto il profilo dello sviluppo di una destinazione turistica, lo studio è rilevante, in quanto il prodotto crociera può rappresentare un'alternativa interessante: tale crescente interesse deve essere anche collegato ai cambiamenti ambientali e ai rischi connessi a fattori meteorologici che inducono alla scelta del prodotto crociera in alternativa ad altri prodotti turistici più tradizionali (vacanza al mare e in montagna). La focalizzazione sull'Europa centrale ed occidentale è stata determinata dalle caratteristiche di omogeneità dei corsi dei fiumi, nonché dalla rilevanza, sia storica sia economica, che caratterizzano tali destinazioni turistiche. In tali territori, l'offerta del prodotto è consolidata: si presenta su un'area geografica matura, che mostra potenzialità di sviluppo, in relazione alla specifica nicchia della crociera fluviale.

Il prodotto crociera è stato analizzato inizialmente esaminando la crociera marittima, a partire dalla nascita e dalla sua evoluzione sino ad arrivare agli anni Ottanta del secolo scorso, anni in cui questo prodotto turistico perde la connotazione di semplice viaggio e assume le caratteristiche di luogo di vacanza. A partire da questi anni, si registrano tassi esponenziali di crescita sia dal lato dell'offerta, sia dal lato della domanda. Emerge il moderno concetto di prodotto crociera nel quale il *core product* è rappresentato dal servizio di base e comprende pernottamento, servizio di ristorazione e trasporto via mare; le navi da crociera sono, pertanto, considerate degli hotel galleggianti e non unicamente mezzi di trasporto.

In coerenza all'obiettivo di valutare le identificate problematiche aziendali, sono stati analizzati i fattori rilevanti nella progettazione del prodotto crociera; sono state effettuate valutazioni circa la segmentazione del mercato, la valutazione dell'itinerario, il ruolo dei porti e la durata delle crociere. L'analisi degli operatori ha portato ad

identificare una segmentazione della domanda, suddivisa rispettivamente nelle categorie *contemporary*, *premium* e *luxury*; tuttavia il prodotto offerto, nel caso delle crociere marittime, risulta prevalentemente indirizzato al mercato di massa, in un'ottica di contenimento dei costi e di sviluppo di un prodotto competitivo.

Lo studio prosegue con un'analisi focalizzata sulla crociera fluviale, poiché presenta caratteristiche differenti rispetto alla crociera marittima. Più precisamente, la navigazione avviene prevalentemente di giorno e offre esperienze uniche collegate alla navigazione in ambienti paesaggistici di particolare pregio. Inoltre, la posizione centrale di quasi tutti i porti fluviali, permette una fruizione ottimale delle destinazioni.

La nascita di questa tipologia di prodotto turistico risale storicamente ai viaggi di istruzione del Grand Tour; lo sviluppo del prodotto riprende negli anni Sessanta del secolo scorso, dopo l'interruzione dovuta alle due Guerre Mondiali. Inizialmente, la formula crocieristica prevedeva, dopo una giornata di navigazione lungo il fiume e la cena a bordo, lo sbarco per il pernottamento negli hotel di terra. Solo a partire dagli anni Ottanta, vengono proposte le prime crociere fluviali su navi dotate di cabine, che permettono il pernottamento a bordo.

Negli ultimi anni la richiesta di crociere fluviali ha mostrato una forte crescita, registrando un incremento medio annuo del 10%, posizionando la destinazione Europa al primo posto, seguita da Cina e Russia. L'analisi di tale prodotto ha permesso di identificare una segmentazione dell'offerta, classificando i prodotti in quattro categorie distinte: *luxury*, *premium*, *standard* ed *economy* (Stern). È risultato, inoltre, come il posizionamento del prodotto si basi essenzialmente sul livello di *comfort* e di lusso. Tale scelta risulta coerente con la tipologia di cliente: il cliente-tipo di una crociera fluviale è generalmente *upper-class*, di età compresa tra i 50 e i 70 anni, alla ricerca di navi molto più piccole rispetto a quelle che caratterizzano la crociera marittima; è inoltre interessato ad itinerari e programmi di viaggio più flessibili, ma il viaggio deve essere caratterizzato da un servizio raffinato, tipico del prodotto di nicchia. Il prezzo, pertanto, si colloca ad un livello nettamente più elevato, rispetto a quello di una crociera marittima, in rapporto alle scelte di differenziazione del prodotto da parte degli operatori del comparto.

Nella comparazione delle strategie degli operatori è apparsa evidente la ricerca di *leadership* sulla qualità del prodotto, in rapporto alle strategie di costruzione di una reputazione nello specifico segmento di mercato.

Gli elementi descritti hanno consentito di identificare le problematiche aziendali di dimensionamento di impianto nave.

Inoltre, tale tema non ha potuto prescindere da una valutazione della letteratura economico-aziendale su dimensionamento degli impianti industriali, in quanto è stata rilevante per identificare il ruolo assunto dalle economie di scala.

Nella valutazione circa l'evoluzione delle navi si è notato il ruolo assunto dalla dimensione del mercato che ha condotto ad un progressivo incremento della collegata dimensione; sussistono, tuttavia, dei vincoli collegati alle caratteristiche funzionali dei porti e dei *terminal*.

La dimensione delle navi da crociera marittima è aumentata sensibilmente negli ultimi anni, andando a delineare il fenomeno definito di "gigantismo" (Tattara). Più specificatamente, il business crocieristico marittimo è caratterizzato da elevate economie di scala, con un vantaggio competitivo giocato sulla *leadership* di costo; occorre sottolineare che le navi da crociera marittima presentano quindi un numero sempre più elevato di cabine passeggeri e di posti letto.

Il problema del dimensionamento è profondamente correlato alle scelte di ottimizzazione degli investimenti, legate agli obiettivi aziendali ed alla creazione di vantaggio competitivo.

Dalla comparazione dei dati raccolti, si rileva che la dimensione delle navi da crociera fluviale è nettamente inferiore rispetto a quella delle navi da crociera marittima: mentre una nave da crociera marittima trasporta fino a 5.000 passeggeri, la nave da crociera fluviale, analizzata nello specifico nell'area dell'Europa centrale ed occidentale, trasporta mediamente 200 passeggeri.

Nel caso delle navi da crociera fluviale, relativamente all'area geografica oggetto del presente studio, dalla comparazione dei casi è emerso che le variabili dirette ad influenzare il dimensionamento dell'impianto nave sono riferite:

- alle economie di scala, in quanto risultano prevalentemente ricercate in presenza di un segmento di mercato *contemporary*, poiché l'azienda crocieristica si pone l'obiettivo dell'offerta di un servizio di base; diversamente, tali economie non sono perseguite, in

rapporto a prodotti offerti per le categorie *premium* e *luxury*, perché le compagnie crocieristiche ricercano un *premium price* collegato all'esclusività dell'offerta;

- alle caratteristiche dell'itinerario, con particolare riferimento al porto poiché è generalmente situato presso città, che rappresentano le attrazioni delle singole tappe della crociera. Ne consegue che la dimensione del porto vincola quella della nave da crociera;

- alle caratteristiche del corso del fiume, sia geomorfologiche che strutturali in quanto le rive sono soggette ad erosione dei sedimenti e al trasporto degli stessi al centro del letto del fiume, potenzialmente causa di blocchi alla navigazione in caso di eccessiva sedimentazione e riduzione del livello del fiume;

- ai fattori climatici su base stagionale collegati al cambiamento climatico, in relazione alle forze e ai vincoli naturali, legati alla stagionalità, poiché essi non sono sempre controllabili o limitabili ma creano notevoli vincoli alla navigabilità. Ad esempio, le piogge forti e ininterrotte e lo scioglimento delle nevi, alimentano i corsi d'acqua aumentandone il livello; al contrario la scarsità di precipitazioni riduce drasticamente la profondità di fiumi e canali; pertanto, i fattori evidenziati creano forti e naturali impedimenti all'utilizzo di navi di grandi dimensioni;

- ai vincoli ambientali, in quanto hanno un forte impatto sulla dimensione dell'impianto nave, in relazione ad un discorso di sostenibilità ambientale, legata all'inquinamento da carburante e allo scarico in acqua nonché alla dimensione delle strutture di servizio nei porti di attracco.

Sotto il profilo teorico, lo schema concettuale presentato nello studio e relativo alla definizione delle variabili collegate al dimensionamento delle navi, consente di enucleare i fattori, che incidono sulle problematiche analizzate e di identificare le specificità relative al prodotto crociera fluviale. Dal punto di vista manageriale, lo studio contribuisce all'identificazione delle strategie di crescita più opportune, in rapporto alle scelte degli operatori circa il dimensionamento dell'impianto, nonché le rispettive implicazioni sul posizionamento del prodotto e sull'allestimento delle navi.

Nella prospettiva del *destination management*, il lavoro contribuisce ad una riflessione critica circa l'individuazione dei prodotti per il rilancio di destinazioni turistiche mature. In particolare, se da un lato il prodotto crociera fluviale può essere strumentale al rilancio di una destinazione, lo studio evidenzia la necessità di una

ponderata valutazione in funzione delle caratteristiche del prodotto, dei vincoli ambientali e delle caratteristiche del fiume. Pertanto, lo studio contribuisce ad una più appropriata valutazione circa l'investimento pubblico per il rilancio di destinazioni turistiche, in collegamento al prodotto crociera fluviale. Nell'ottica della formazione degli operatori turistici, lo studio evidenzia la necessità di innovare i contenuti delle tematiche affrontate, allo scopo di includere nella trattazione il prodotto crociera fluviale rispetto alla tradizionale attenzione rivolta al prodotto crociera marittima.

I limiti del lavoro sono da rilevarsi nella focalizzazione dell'analisi sullo studio qualitativo dei casi identificati e collegati al prodotto fluviale in Europa; pertanto, sussiste la necessità di un ulteriore approfondimento di matrice quantitativa per una verifica sul piano empirico delle variabili identificate. Appare, inoltre, interessante testare la generalizzazione dello schema concettuale formulato, impiegando altre tipologie di prodotto collegate a differenti tipologie di specchio di acqua (canale, lago). Inoltre, le linee future di ricerca saranno indirizzate ad uno studio comparativo tra Europa ed altre destinazioni turistiche. Ulteriori prospettive di sviluppo saranno rivolte ad una comparazione delle strategie di crescita degli operatori crocieristici rispetto all'obiettivo di diversificazione del prodotto turistico.

Bibliografia

Akiyama A., Horn, G., & Wong, K. M. (2002), Structural Design Challenges of Ultra Large Containerships. *Proceedings of Pacific 2002 International Maritime Conference*, p. 152. Institution of Engineers, Australia.

Bailey E. E. Friedlaender, A. F. (1982), Market structure and multiproduct industries. *Journal of economic literature*, Vol. 20, No. 3, pp. 1024-1048.

Bain J. S. (1954), Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. *The American Economic Review*, Vol. 44, No. 1, pp. 15-39.

Bain J. (1956), Barriers to New Competitions. *Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.*

Bain J. (1959), *Industrial Organization*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Boorstin, J. (2003), Cruising for a Bruising? Micky Arison built the world's biggest and most profitable cruise company. *FORTUNE-EUROPEAN EDITION*-, Vol. 147, No. 11, pp. 69-75.

Brondoni S.M. (2004), La valutazione del patrimonio di marca, in Brondoni S.M. (a cura di), *Patrimonio di marca e risorse immateriali d'impresa*: Torino: Giappichelli.

Brondoni S. M. (2008), Ouverture de Market-Driven Management and Global Markets – 1, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, <http://dx.doi.org/10.4468/2008.1.01ouverture>

Brondoni S. M. (2008), Ouverture de Market-Driven Management and Global Markets – 2, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, <http://dx.doi.org/10.4468/2008.2.01ouverture>

Bull A. O. (1996), The economics of cruising: an application to the short ocean cruise market. *Journal of Tourism Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 28-35.

Butler M. (2003), *Worldwide Cruise Ship Activity*, Madrid: World Tourism Organization.

Camarsa G. (2003), *Turismo sostenibile: l'impatto ambientale provocato dalle navi da crociera e dai turisti: azioni e metodologie*. Fondazioni Eni Enrico Mattei.

Capaccioli S., & Colaiacovo G. (1997), Dimensionamento degli impianti nell'industria italiana del cemento. *L'industria*, Vol. 18, No. 4, pp. 669-698.

Cartwright R. ,Baird C. (1999), *The Development and Growth of the Cruise Industry*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Charles L. (2008), Sea–river shipping competitiveness and its geographical market area for the Rhône–Saône corridor. *Journal of Transport Geography*, Vol. 16, No. 2, pp. 100-116.

Cockerell N. (1997), Growth of the River Cruising, *Travel Industry Monitor*: (October 7-8).

Contini B. (1981), Labor Market Segmentatation and the Development of the Parallel Economy-The Italian Experience. *Oxford Economic Papers*, pp. 401-412.

Cullinane K. Khanna M. (1999), Economies of scale in large container ships. *Journal of Transport Economics and Policy*, pp. 185-207.

Cullinane K. & Khanna M. (2000), Economies of scale in large containerships: optimal size and geographical implications. *Journal of Transport Geography*, Vol. 8, No. 3, pp. 181-195.

Damien, M. M. (2001), *Le tourisme fluvial*, No. N494.

Davies N. (1998), *Europe: a History*. London: Harper Perennial.

De Brabander B., Vanlommel E. (1978), Economies of scale, minimum optimal plant size and effectiveness of market structure in Belgian industry anno 1970. *European Economic Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 363-377.

De Cesare F. (2008), Il mercato crocieristico in Italia, *Turismo e Diporto*, Rassegna Stampa No. 78 del 22 aprile 2008, ENIT.

De La Vina L., Ford J. (1998), Economic Impact of Proposed Cruise Ship Business. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 204-207.

De La Vina L., Ford J., (2001), Logistic Regression Analysis of Cruise Vacation Market Potential: Demographic and Trip Attribute Perception Factors, *Journal of Travel Research*, Vol. 39, pp. 406-410.

Di Cesare F. (2000), L'evoluzione del turismo di crociera: la situazione italiana nel quadro mondiale, Nono Rapporto sul Turismo in Italia, Firenze: Mercury.

Di Cesare F. (2001), Il turismo crocieristico: molte opportunità, alcuni problemi, Decimo Rapporto sul Turismo in Italia, Firenze: Mercury, pp. 449-476.

Di Cesare F., Tamma M. (2004), *La dinamica competitiva nella produzione crocieristica. Aspetti di metodo ed evidenze empiriche in uno studio sul Mediterraneo*, Economia e Diritto del Terziario, n.2.

Di Cesare F. (2008), Le imprese crocieristiche, in Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Milano: Hoepli.

Dickinson R. (1993), Cruise industry outlook in the Caribbean, *Tourism Marketing and Management in the Caribbean*, D.J. Gayle, J.N. Goodrich, eds, pp. 113-128 London: Routledge.

Dickinson B., Vladimir A., (1997), *Selling the Sea: An Inside Look at the Cruise Industry*, New York: Wiley.

Douglas N. (1996), P&O's Pacific. *Journal of Tourism Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 2-14.

Douglas N. (2004), The cruise experience: global and regional issues in cruising. *Pearson Education Australia*.

Dowling R.K. (2006), The cruising industry, in R.K. Dowling (ed.) *Cruise Ship Tourism*, Oxfordshire, pp. 3-17, CABI.

Duman T., Mattila A.S. (2003), A logistic regression analysis of discount receiving behaviour in the cruise industry: implications for cruise marketers, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, pp. 45-57.

Duman T., Mattila A.S. (2005), The role of affective factors on perceived cruise vacation value, *Tourism Management*, pp. 311-323.

Dwyer, L., & Forsyth, P. (1998), Economic significance of cruise tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 393-415.

Elbe (2008), Oster- und Vortragsreisen auf der Elbe. Viking Flusskreuzfahrten. Themen- und Sonderreisen.

Ely, C. (2003), The origins of Russian scenery: Volga river tourism and Russian landscape aesthetics, pp. 666-682, *Slavic Review*.

European Cruise Council (2013), Annual Report 2012/2013.

Frantz D. (1999), Gaps in Sea Laws Shields Pollution by Cruise Lines. The New York Times.

Fraquelli G. (1985), Eterogeneità delle imprese. Concetto e misura della dimensione ottima. In: *Economia e politica industriale*. Milano: Tramontana.

Fraquelli, G., Piacenza, M., & Vannoni D. (2004), Scope and scale economies in multi-utilities: evidence from gas, water and electricity combinations. *Applied Economics*, Vol. 36, No. 18, pp. 2045-2057.

Genco A.M. (2007), Area strategica d'affari del trasporto passeggeri su navi da crociera, in A. Morvillo (a cura di), *Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del porto di Napoli*, Napoli: Guida.

Genco P. (1995), Strategie e vantaggio competitive nel trasporto via mare, *Economia e diritto del terziario*, Vol. 2.

Goldstein G. S., & Gronberg T. J. (1984), Economies of scope and economies of agglomeration. *Journal of Urban Economics*, Vol. 16, No. 1, pp. 91-104.

Grasso M. (2005), Le imprese di viaggio. Analisi strategica e politiche di marketing per il vantaggio competitivo, Milano Franco: Angeli.

Gupta V. K. (1968), Cost functions, concentration, and barriers to entry in twenty-nine manufacturing industries of India. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 17, No. 1, pp. 57-72.

Haldi J., & Whitcomb D. (1967), Economies of scale in industrial plants. *The Journal of Political Economy*, Vol. 75, No. 4, pp. 373-385.

Hall J.A., Braithwaite R. (1990), Caribbean cruise tourism. A business of transnational partnerships, *Tourism Management*, Vol.11, No. 4, pp. 339-347.

van Ham, J. C. (2004), The feasibility of mega container vessels, *International Journal of Transport Economies, Engineering and Law*, Vol. 25/26, pp. 89-98.

Heaver T. D. (1968), *The Economics of Vessel Size*. Ottawa: National Harbours Board.

Helfat C. E., & Eisenhardt K. M. (2004), Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 13, pp. 1217-1232.

Hobson J. (1993), Analysis of the US Cruise Line Industry, *Tourism Management*, Vol.14, No. 6, pp. 453-462.

Hockmann M. (1993), Bestimmung heutiger und zukünftiger Einflussfaktoren auf die Nachfrage nach Seetouristikleistungen und deren Konsequenzen für die Angebotsseite (Doctoral dissertation, Universität Bremen).

Hughes G. (1995), Authenticity in Tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 781-803.

Jansson J. O., Shneerson D. (1978), Economies of scale of general cargo ships. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 60, No. 2, pp. 287-293.

Jansson J. O., Shneerson D. (1982), The optimal ship size. *Journal of transport economics and policy*, 217-238. Johnston, J. (1960). *Statistical cost analysis* (Vol. 5, No. 7). New York: McGraw-Hill.

Jansson J. O., Shneerson D. (1987), *Liner shipping economics*. London: Chapman and Hall.

Johnson D. (2002), Environmentally sustainable cruise tourism: a reality check, *Marine Policy*, Vol. 26, No. 4, pp. 261–270.

- Johnston J. (1960), *Statistical cost analysis*, Vol. 5, No. 7, New York: McGraw-Hill.
- Kendall P. M. H. (1972), A theory of optimum ship size. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 6, No. 2, pp. 128-146.
- Kernohan, R. D. (2006), Cruising down the rivers of the world. *Contemporary Review*, Vol. 288, No. 1682, p. 367.
- Knebel H. (1960), *Soziologische Strukturwandlungen im Modernen Tourismus*. Stuttgart: F. Enke Verl.
- Kludas A. (1986), *Die Geschichte der Passagierschiffahrt*, Bde. I-V, Hamburg.
- Kludas A. (1988), *Great passenger ships of the world*.
- Kludas A. (2001/2003), *Vergnügungsreisen zur See*, Bde. I-II, Hamburg.
- Lambin, J. J. (2004), *Marketing strategico e operativo: market-driven management*. Milano: McGraw-Hill.
- Langenfeld J., Li W. (2008), Price Discrimination and the Cruise Line Industry: Implications for Market Definition, Competition, and Consumer Welfare, in *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-25.
- Lee S., Ramdeen C. (2013), Cruise ship itineraries and occupancy rates, *Tourism Management*, Vol. 34, pp. 236–237.
- Mancini M., (2000), *Cruising: A guide to the cruise line industry*, New York: Delmar Publishing.
- Marti, B. E. (2004), Trends in world and extended-length cruising (1985–2002). *Marine Policy*, Vol. 28, No. 3, pp. 199-211.

Marx K. (2004), Rheinreise und Rheintourismus vor dem Eisenbahnbau, in *Wetterauer Zeitung* 27.01.2004.

Mill R.C., Morrison A. (1992). *The Tourism System* (Second ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Moreira, C. (2010), New opportunities for water environments. River and Water Leisure Activities, *Water and Tourism – Resources Management, Planning and Sustainability*, pp. 7-28.

Moscardo G., Morrison A., Cai L., O’Leary J., Nadkarni N. (1996), Tourist Perspectives on Cruising: Multidimensional Scaling Analysis of Cruising and Holiday Types. *Journal of Tourism Studie*, Vol. 7, No. 2, pp. 54-64.

Nilsson, P. A. (2007), Cruise tourism and the new tourist: the need for a new typology? *Nautical Tourism: Concepts and Issues*, pp. 83-94.

Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1975), Economies of scale and Economies of Scope in multi-output production. *Economic disc. Paper no. 33*, Bell Laboratories.

Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1977), Economies of scale in multi-output production. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-493.

Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981), Economies of scope. *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 268-272.

Papatheodorou A. (2006): The cruise industry: an industrial organization perspective. *Cruise ship tourism*, Oxfordshire, pp. 34-43, CABI.

Peisley T. (1992): The World Cruise Ship Industry in the 1990’s. Special Report No. 2104, London: Economist Intelligence Unit.

Peisley T. (1998), The North American cruise market. *Travel & Tourism Analyst*, Vol. 4, pp. 1-22.

Peisley T. (1999), The World Cruise Ship Industry. London: *Travel & Tourism Intelligence*.

Peisley T. (2002), The world cruise market update. *In Travel & Tourism Analysis*. London: Mintel International Group.

Penco L., (2000), I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone, *Economia e diritto del terziario*, No. 1.

Penco L. (2001), Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico, *Economia e diritto del terziario* No. 3.

Petrick J.F. (2004a), Are Loyal visitors desired visitors? *Tourism Management*, Vol. 25, Np. 4, pp. 463-470.

Pollak A., Lenke G. (2003/2004), *Kreuzfahrtenmarkt*.

Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

Pratten C.F. (1971), *Economies of Scale in Manufacturing Industries*, London: *Cambridge University Press*.

Prideaux, B., Timothy, D. J., & Cooper, M. (2009), Introducing river tourism: physical, ecological and human aspects. *River Tourism*, 1.

Prideaux, B., & Cooper, M. (Eds.). (2009). *River tourism*. CABI.

Prosser E. (2000), Forecasting tourist expenditures on cruises, AMA Educators' Proceedings, *American Marketing Association*.

Reiter A. (2004), The hybrid consumer of leisure squeezed between fun maximization, chill out, and the radical search for inner values. *The tourism and leisure industry*, pp. 173-180.

Rispoli M., Di Cesare F., Manzelle R. (1997), *La produzione crocieristica: i prodotti, le imprese, i mercati*. Torino: Giappichelli.

Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova: CEDAM.

Ritter W., Schaefer C. (1998), Cruise-tourisma chance of sustainability, *Tourism Recreation Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 65–71.

Robinson, E. A. G. (1932), Structure of competitive industry.

Rodrigue J. P., & Notteboom T. (2012, September), The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call. In *atti della IAME 2012 Conference, Taipei (Taiwan)*, pp. 6-8.

Sands S. S. (1961), Changes in scale of production in United States manufacturing industry, 1904-1947. *The Review of Economics and Statistics*, pp. 365-368.

Saving T. R. (1961), Estimation of optimum size of plant by the survivor technique. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 75, No. 4, pp. 569-607.

Schaefer C. (1998), Kreuzfahrten: die touristische Eroberung der Ozeane, *Selbstverlag des Wirtschafts-und Sozialgeographischen Instituts der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*.

Scherer F. M. (1985), *Economia industriale. Struttura del mercato, condotta delle Imprese e performance*, Milano: Unicopli.

Silvestrelli S. (1984), *L'impianto. L'impresa Industriale*, Bologna: Il Mulino.

Steinbach J. (1995), River related tourism in Europe—an overview. *GeoJournal*, Vol. 35, No. 4, pp. 443-458.

Stigler G. J. (1958), Economies of Scale, *The JL & Econ.*, Vol. 1, p. 54.

Stopford M. (2002, April), Is the drive for ever bigger containerships irresistible? *Lloyds List Shipping Forecasting Conference* ([http://www. clarksonresearch.com/acatalog/ci_paper_april2002. pdf](http://www.clarksonresearch.com/acatalog/ci_paper_april2002.pdf)).

Sys C., Blauwens G., Omey E., Van De Voorde E. & Witlox F. (2008), In search of the link between ship size and operations. *Transportation Planning and Technology*, Vol. 31, No. 4, pp. 435-463.

Talley W. K., Agarwal V. B., & Breakfield J. W. (1986), Economies of density of ocean tanker ships. *Journal of transport economics and policy*, pp. 91-99.

Talley, W. K. (1990), Optimal containership size. *Maritime Policy & Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 165-175.

Tattara, G. (2013), *E' solo la punta dell'iceberg! Costi e ricavi del crocierismo a Venezia* (No. 45627). University Library of Munich, Germany.

Teece D. J. (1980), Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, Vol. 1, No. 3, pp. 223-247.

Toh R.S., Rivers M.J., Ling T.W. (2005), Room occupancy: cruise lines out-do the hotels, in *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 121-135.

Uebersax M.B. (1996), *Indecent proposal: cruise ship pollution in the Caribbean*.

UNWTO (2007), *World Tourism Barometer*, World Tourism Organization, 5 (2).

Van de Voorde E. E. (2005), What future the maritime sector?: Some considerations on globalisation, co-operation and market power. *Research in Transportation Economics*, Vol. 13, pp. 253-277.

Vianelli D. (2007), Il comportamento di scelta del prodotto crocieristico: un'analisi empirica; congresso internazionale "le tendenze del marketing".

Vogel & Hürdler (2004), Analyse der Passagierzufriedenheit mit einem Kreuzfahrtterminal am Beispiel des Hamburg Cruise Center, *Universität Lüneburg (Institut für Betriebswirtschaftslehre)*.

Ward D. (1996), *Complete guide to cruising and cruise ships*. New York: Berlitz.

Ward D. (2005), *Ocean Cruising and Cruise Ships*, London: Berlitz Publishing.

Ward D. (2007), *Complete Guide to cruising & Cruise ships*, London: Berlitz.

Wijnolst N., Scholtens M., & Waals F. (1999), *Malacca-max: the ultimate container carrier*. Delft: Delft university press.

Wild G.P., Dearing J. (2000), Development of and prospects for cruising in Europe, in *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 315-337.

Wild G.P. (2006), *Cruise Industry Statistical Review 2005*, London: Wild (International) Limited, G.P.

Wind Y. (1982), *Product policy: Concepts, Methods and Strategy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Wood R.E. (2000), Caribbean Cruise Tourism, Globalization at Sea in *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 345-370.

World Tourism Organisation (1999), *International Tourism: a global perspective*, Madrid: WTO.

World Tourism Organisation (2003), *Worldwide Cruise Ship Activit*, Madrid: WTO.

Sitografia

www.aida.de
www.amawaterways.com
www.annuariodelturismo.it
www.apb.es
www.avalonwaterways.com
www.carnivalcorp.com
www.cemar.it
www.cianeanapo.it
www.clia.org
www.costacrociere.it
www.crociere.com
www.crocierecercasi.it
www.crociereonline.it
www.croisieurope.com
www.cruisecritic.com
www.cruising.org
www.dinamico1.unibg.it
www.domandacrocieristica.it
www.ebnt.it
www.ilviaggio.it
www.imo.org
www.informare.it
www.it.ncl.eu
www.italia-news.it
www.leimpresecrocieristiche.it
www.libreriainternazionaleilmare.blogspot.it
www.marketline.it
www.medcruise.com
www.mif-eu.org

www.msccrociere.it
www.oceanshippingconsultant.it
www.offertacrocieristica.it
www.osclimited.com
www.portent.it
www.royalcaribbean.it
www.scenictours.com
www.seatrade-global.com
www.seatrade.com
www.shippax.se
www.slea.it
www.starcruise.org
www.starcruises.com
www.storiacrociere.blogspot.it
www.tauckrivers.com
www.touringclub.it
www.travelagentcentral.com
www.turismoeterritorio.com
www.unimondo.org
www.uniworld.com
www.vikingcruises.com