

Possibili strategie di coordinamento portuale per la formazione di poli crocieristici. Il caso dell'Alto Adriatico

*Marco Mazzarino**, *Giuseppe Borruso***

Parole chiave: *coordinamento portuale, politiche territoriali, mercato crocieristico, Alto Adriatico*

1. Introduzione e obiettivi

Il settore delle crociere rappresenta oggi un fenomeno con dinamiche di crescita particolarmente interessanti, costituendo un importante elemento di organizzazione del territorio, sia per quanto riguarda i flussi che si sviluppano tra le diverse località portuali, sia per quanto riguarda le relazioni di tipo spaziale che vengono a crearsi ed influenzarsi reciprocamente tra porto, sistemi infrastrutturali e logistici terrestri, città e località turistiche. A differenza di quanto avviene nel settore del trasporto delle merci - dove è in atto sempre più un'integrazione tra i diversi sistemi ed attori coinvolti - nel caso del trasporto dei passeggeri, e di quello crocieristico in particolare, tale integrazione non appare sempre così manifesta.

È interessante comprendere le modalità con cui diverse realtà portuali localizzate in un medesimo ambito geografico possono interagire per dar vita a forme di coordinamento a livello territoriale. Dal punto di vista politico ed istituzionale si richiama da tempo la necessità di perseguire forme di integrazione e coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti, a partire da quelli portuali, nell'ottica di una riduzione degli squilibri territoriali e di una eccessiva polarizzazione e frammentazione nell'ambito di un'unica regione portuale. Anche in campo crocieristico, come in quello delle merci (Notteboom, Rodrigue, 2005), vi è una sentita esigenza di promuovere e realizzare dei «sistemi» (o poli) crocieristici, a seguito delle dinamiche piuttosto positive del settore. Tale approccio viene sostenuto, almeno in parte, in contrapposizione alla tendenza verso forme e modelli gestionali ed operativi ispirati a principi di concorrenza, più o meno spinta, tra le realtà portuali e territoriali coinvolte.

*Venezia, IUAV, Italia.

**Trieste, Università di, Italia.

I paragrafi 2, 3, 4 sono ascrivibili a Marco Mazzarino. Giuseppe Borruso ha contribuito alla rassegna di letteratura (par. 2) ed alla discussione dei risultati (par.4).

Non appaiono tuttavia del tutto chiari quali possano essere concretamente i reali spazi ed opportunità, i fattori determinanti ed il ruolo dei diversi attori per realizzare possibili sinergie e forme di coordinamento tra porti localizzati in aree territoriali contigue (*range* portuali), in modo da arrivare a definire la presenza di «sistemi» che realizzino benefici comuni per le portualità ed i territori coinvolti. Il nostro lavoro¹ mira a dare un contributo a tali questioni, che costituiscono le principali domande di ricerca, fornendo sia un modello concettuale interpretativo delle «forme» concrete con cui possono generarsi sinergie e modelli di coordinamento territoriale tra porti in ambito crocieristico, sia presentando delle specifiche proposte di azioni possibili.

Il lavoro prende spunto dal settore Alto Adriatico – regione portuale costituita dai poli di Venezia, Trieste e Koper – una delle aree maggiormente dinamiche nel settore crocieristico e dove da tempo è sentita l'esigenza di promuovere iniziative coordinate a livello territoriale². A partire da tale ambito di studio, si sviluppano elementi di analisi che possono riguardare anche ambiti geografici più ampi, individuando elementi di generalizzazione dei risultati complessivi. L'obiettivo del lavoro viene perseguito attraverso un percorso metodologico basato, principalmente, sulla raccolta di informazioni sul campo, attraverso interviste semi-strutturate ad attori chiave del settore, nonché sulla raccolta di dati secondari funzionalmente legati agli obiettivi del lavoro.

Nello specifico, il lavoro è organizzato come segue. Viene realizzata, innanzitutto, una rassegna di letteratura sulle principali teorie e modelli di coordinamento territoriale in ambito portuale, con particolare riferimento al settore crocieristico. La letteratura individua una serie di filoni ed ambiti ancora da sviluppare nelle ricerche, a cui il nostro lavoro fa riferimento. Successivamente, viene sviluppato lo schema metodologico centrato sulla raccolta ed analisi di dati ed informazioni sul campo. Vengono quindi discussi i principali risultati, da cui si derivano, secondo uno schema interpretativo originale, i macro-temi sui quali appare possibile fondare forme e modelli di coordinamento tra i porti interessati in un'ottica di «sistema». Tali risultati costituiscono, nei fatti, delle linee guida per promuovere politiche territoriali in grado di realizzare forme di coordinamento. Infine, vengono tratte delle

¹ Il presente lavoro prende spunto dalle attività inizialmente realizzate nell'ambito del progetto europeo «ADRIA-A» (Accessibility and Development for the Re-launch of the Inner Adriatic Area), del Programma Italia-Slovenia (2007-2013) focalizzato sui porti di Venezia, Trieste e Koper. Le attività ed i risultati del progetto hanno, successivamente, visto un coinvolgimento istituzionale rilevante che ha dato luogo ad ulteriori significativi sviluppi, le cui attività sono oggetto del nostro lavoro. Nel momento in cui viene finalizzato il presente lavoro stanno iniziando a manifestarsi le conseguenze della crisi covid-19, ragion per cui le elaborazioni e risultanze vanno intese riferite al periodo pre-crisi. È pur vero, tuttavia, che le questioni trattate – e lo ribadiamo nelle conclusioni – vanno considerate per la maggior parte quali elementi strutturali del sistema crocieristico, per cui gli effetti complessivi di una possibile crisi possono essere ragionevolmente ritenuti di natura congiunturale.

² Si pensi, ad esempio, all'iniziativa del NAPA (*North Adriatic Port Association*), un accordo di cooperazione siglato tra le autorità portuali dell'Alto Adriatico.

conclusioni generali, in termini di implicazioni di ampio spettro dei risultati, tra cui la loro trasferibilità in altri contesti geografici.

2. Sinergie tra porti crocieristici e modelli di coordinamento territoriale: elementi di letteratura

Scopo di questa sezione è quello di realizzare una rassegna dei diversi filoni teorici che, in qualche misura, si legano al tema del coordinamento tra porti crocieristici a livello territoriale, in modo da sistematizzare lo stato della conoscenza e identificare complessivamente i principali *gap* e le diverse domande aperte di ricerca, che vanno quindi a definire gli obiettivi del nostro lavoro³.

La possibilità di sviluppare sinergie e modelli di coordinamento tra porti crocieristici appartenenti a realtà territoriali diverse rientra in vari campi di interesse scientifico riscontrabili in letteratura⁴. In termini generali, la letteratura geografica in campo crocieristico (Sabato, 2018; Amato, 2015) affronta una numerosità di questioni, con particolare riferimento all'evoluzione della domanda, dell'offerta – compresa l'evoluzione anche in questo settore di forme di gigantismo navale⁵ - e degli itinerari. Tale letteratura, seguendo un approccio analogo a quello adottato in parte anche nel nostro lavoro, esamina le dinamiche geografiche ed economiche del settore, a partire dalla scala globale per poi focalizzarsi sulla rilevanza di specifiche aree della nostra penisola. Il tema delle possibili forme di coordinamento territoriale tra realtà portuali in campo crocieristico appare, in tal senso, ancora poco esplorato e rappresenta, dunque, un filone significativo di sviluppo scientifico ulteriore.

La letteratura geografica sul tema specifico del coordinamento tra porti, con riferimento innanzitutto al settore delle merci, trova un riferimento essenziale nel concetto di «regionalizzazione» delle funzioni portuali (Notteboom, Rodrigue, 2005).

Ulteriori temi chiave si rifanno alla «competizione spaziale tra porti», al «governo territoriale» portuale, alla «teoria dei *cluster* portuali», ed altri ancora (De Lange, 2004; Notteboom, Rodrigue, 2005; Pardali *et alii.*, 2016). Wan *et alii.* (2016) affrontano problematiche relative alle opportunità di indi-

³ Si sottolinea come scopo della rassegna è quello di sistematizzare la conoscenza relativa alla letteratura esistente – e, dunque, ad un buon numero di filoni teorici o *background theories* relative al fenomeno oggetto di analisi – allo scopo di individuare, alla fine, quelle *research questions* che sono alla base del lavoro.

⁴ Tra le forme di sinergie e cooperazione a tutti i livelli da parte di porti crocieristici appartenenti ad un *range* territoriale, sicuramente rientrano anche forme di accordi stipulati tra Autorità Portuali diverse – come, ad esempio, l'accordo NAPA nello stesso *range* Alto Adriatico – o accordi, più rari, tra Autorità Portuali ed altri soggetti. Tra questi, ricordiamo ad esempio gli accordi stipulati dall'Autorità Portuale di Trieste, sulla scia delle iniziative relative alla c.d. Via della Seta, con soggetti pubblici internazionali – nella fattispecie, la CCCC (*China Communication Construction Company*) – e privati – le ÖBB (ferrovie austriache). Nella recente legge di riforma portuale, inoltre, viene introdotta la possibilità per le nuove AdSP di «concludere accordi con le amministrazioni pubbliche per la disciplina dello svolgimento di attività e servizi di interesse comune».

⁵ Si veda sul punto, per una prospettiva generale, Amato, V., Lanza, G.G. (2018).

viduare possibili sinergie e livelli di coordinamento («coalizioni») tra porti/autorità portuali e gli attori dell'entroterra, in particolare con l'obiettivo di massimizzare il benessere sociale della regione portuale. Pardali *et alii* (2016) analizzano le possibilità di costituzione di un *cluster* marittimo-portuale relativamente all'area del Pireo. Viera *et alii* (2016) riportano un confronto tra iniziative di coordinamento portuale nei *cluster* geografici di Valencia e Santos.

Su altri fronti, il rapporto tra portualità e sviluppo turistico nel campo del trasporto passeggeri viene analizzato da Miotke-Dziegiel (2007) per il caso studio della Pomerania, in riferimento ai porti di Gdynia e Gdansk. Tuttavia, non vengono specificate le azioni da intraprendere, anche se si fa riferimento a possibili direzioni differenziate di crescita (quali, ad esempio, specifiche nicchie di mercato). Elementi, questi, a cui il nostro lavoro cerca di dare risposte precise con riferimento all'Alto Adriatico. Il tema del «governo» portuale viene affrontato anche da Gonzalez-Laxe e Novo-Corti (2016), che analizzano il problema della distribuzione dei traffici portuali tra i porti spagnoli - tradizionalmente tendente ad una forte concentrazione - evidenziando come le diverse componenti di traffico (interno nazionale, internazionale, in transito) mostrino modelli di sviluppo differenti, individuando quindi diverse specializzazioni operative in capo alle diverse autorità portuali. Anche tale aspetto, come si vedrà, viene ripreso nel nostro lavoro.

In definitiva, diversi sono i contributi e filoni teorici (*background theories*) e le questioni affrontate dalla letteratura che configurano una serie di «vuoti» di conoscenza e possibili domande di ricerca (*research questions*) in tema di coordinamento portuale ad un determinato livello territoriale, con particolare riferimento al settore crocieristico. Cercando di sintetizzare e sistematizzare le risultanze dei diversi contributi e filoni possono essere individuate le seguenti domande di ricerca: qual è in generale la valenza della questione del «coordinamento» portuale nel settore delle crociere? Quali sono i «meccanismi di coordinamento» che possono operare, da quelli di mercato a quelli di tipo *top-down*? Come potrebbe essere trasposto il concetto, sviluppato in ambito merci, di «regionalizzazione» dei porti – che concretizza forme di coordinamento – nel comparto delle crociere? Qual è il ruolo dell'integrazione con il retroterra portuale e dei diversi attori coinvolti (pubblici e privati)? Quali i reali spazi per azioni di *policy*, da parte del soggetto pubblico?

Focalizzandosi su una specifica area geografica - l'Alto Adriatico - il nostro lavoro fornisce un contributo per dare risposta ai quesiti emersi dalla letteratura, cercando quindi di delineare le reali possibilità di sinergie e forme di coordinamento – ed identificando le forze e fattori sottostanti – in grado di dar luogo a «sistemi» portuali in campo crocieristico che possano, auspicabilmente, realizzare un mutuo beneficio a favore delle realtà portuali coinvolte. In particolare, tali obiettivi vengono perseguiti evidenziando il ruolo che i diversi attori chiave del settore – privati e pubblici – possono svolgere, e, dunque, gli spazi per opportune strategie da parte del soggetto pubblico.

3. Materiali e metodi

Come premessa al lavoro, va ricordata la complessità delle relazioni che si sviluppano tra i diversi attori coinvolti nel settore crocieristico (Fig. 1).

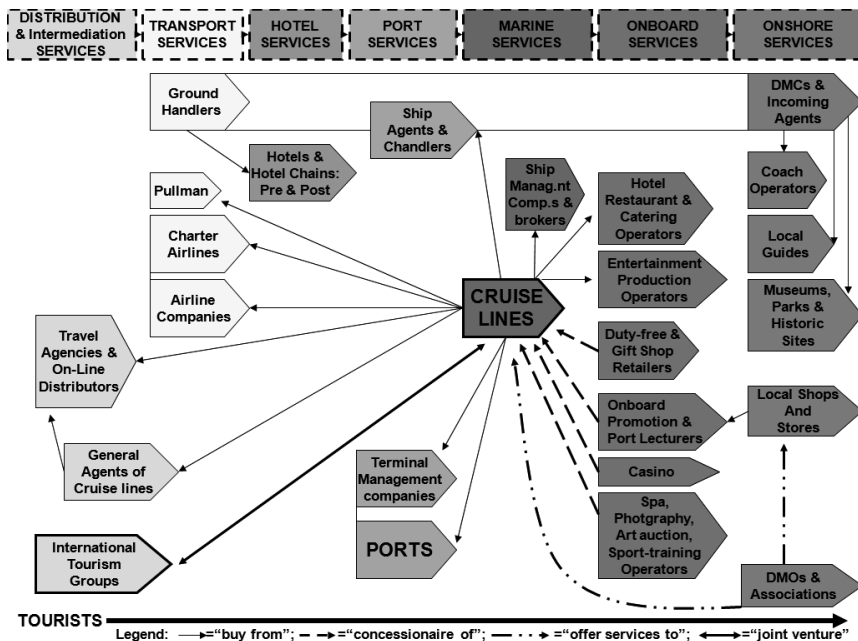


Fig. 1 – Una mappa degli attori nel settore crocieristico.

Fonte: Gui L. and Russo A. (2011).

Emergono, in particolare, il ruolo e le relazioni tra gli attori portuali ed i vettori crocieristici, unitamente al ruolo delle città e, in generale, dei territori. Tali relazioni locali-globali si centrano sulla considerazione che la scelta di un porto crocieristico è influenzata dalla negoziazione delle tariffe e la valutazione della qualità dei servizi locali – inclusa la sicurezza – legati alla destinazione. Inoltre, vengono considerate le caratteristiche delle infrastrutture e dei servizi dedicati ai turisti (ad esempio, l’esistenza di una stazione marittima, i servizi doganali, la facilità di accesso alla città ed al territorio). Dal punto di vista delle portualità crocieristiche, si riscontrano diversi modelli di *governance*, che attengono in generale alle questioni del finanziamento delle infrastrutture, della promozione del settore e delle competenze urbanistico-territoriali degli ambiti portuali. Nella nostra analisi, il lato italiano vede la presenza di un modello fondato sulle autorità portuali, intese come enti pubblici non economici di valenza territoriale con ruoli pianificatori, di finanziamento delle infrastrutture, di promozione e di assegnazione delle concessioni ad operatori terminalisti. Tale modello di *governance* portuale appare essere quello più diffuso anche a livello internazionale. Nello specifico del nostro lavoro, tuttavia, un’eccezione è rappresentata dal porto di Koper,

che vede un controllo diretto del settore pubblico in riferimento alle attività connesse alle operazioni portuali.

Le interazioni tra vettori e porti danno luogo a processi decisionali complessi, e spesso ambigui, che si legano alla scelta portuale da parte dei vettori stessi, i quali appaiono come i principali soggetti decisori. Il ruolo portuale viene ad essere inglobato in complesse relazioni tra variabili che vedono nel vettore l'attore decisionale primario. Da questo punto di vista, quindi, l'«autonomia» del singolo porto nel determinare «relazioni» e «scelte» appare relativa. Le realtà portuali sono sicuramente interessate all'impatto economico – diretto ed indiretto – generato dal traffico crocieristico, nonché all'impatto sociale ed in generale sulla sostenibilità ambientale. Sicuramente, inoltre, la coesistenza di attività portuali legate alle merci ed alle persone pone problematiche di possibile conflittualità (sicurezza, pulizia, ecc.). Un ulteriore elemento di una qualche criticità riguarda il tema dell'espansione infrastrutturale – solitamente in capo ai porti – necessaria a far fronte alle esigenze delle compagnie. In tal senso, i modelli di *governance* presenti nel Mediterraneo e nel Nord Europa vedono forme piuttosto diversificate, fondate su una forte presenza diretta pubblica, una gestione diretta (esclusiva piuttosto che parziale) da parte delle compagnie crocieristiche e altre ancora fondate su concessioni assegnate a terminalisti privati. Va rilevata, in generale, una forte tendenza negli ultimi anni verso una maggiore integrazione verticale del settore. Nei porti oggetto del presente lavoro, ad esempio, si riscontra una presenza consistente di compagnie crocieristiche nella compagine sociale – così a Venezia, con il relativamente recente ingresso di Venezia Investimenti (cordata costituita, tra le altre, da MSC Crociere, Costa Crociere e Royal Caribbean) nella compagine di Venezia Terminal Passeggeri⁶, nonché a Trieste, dove il 60% delle quote è detenuto dalla TAMI, cordata in cui si ritrovano MSC Crociere e Costa Crociere⁷. Nel caso di Luka Koper, invece, la presenza pubblica è prevalente (nella forma, ad esempio, del Comune e delle ferrovie).

Nell'ambito della struttura complessiva del settore vanno citate anche figure di soggetti intermediari, come ad esempio i *tour operators*, nonché varie forme di soggetti attinenti al settore dei servizi, sia di natura commerciale (es. agenzie) che operativa (ad esempio, logistica di bordo, le attività di smaltimento dei rifiuti di bordo, ecc.). Ancora, risultano presenti soggetti gestori delle infrastrutture (es. aeroportuali) direttamente o indirettamente coinvolte nel traffico crocieristico. Ulteriori figure istituzionali sono rappresentate dagli organi centrali e periferici dei Ministeri (in particolare, dei Trasporti e dell'Ambiente), responsabili per le linee pianificatorie e le normative di rango generale (ad esempio, le leggi di riforma portuale), nonché dagli altri enti territoriali con competenze in materia di pianificazione territoriale ed urbanistica (in particolare, le Regioni ed i Comuni).

⁶ Che vede, significativamente, una consistente quota detenuta dal principale aeroporto regionale - la SAVE.

⁷ Le quote rimanenti del capitale sono detenute dall'autorità portuale.

3.1 *I fabbisogni informativi* - In questo paragrafo vengono presentati i fabbisogni in termini di dati ed informazioni, i procedimenti di raccolta e la metodologia di analisi. L'obiettivo specifico del lavoro – consistente nell'individuare forme e modelli di sinergie e coordinamento a livello territoriale tra i porti crocieristici considerati in Alto Adriatico – viene perseguito principalmente attraverso un percorso metodologico basato su interviste semi-strutturate e focus group con i principali *stakeholders* del settore (fonti primarie). In tal modo la dimensione strategica del coordinamento e delle possibili sinergie tra porti emerge con maggiore efficacia. Le attività risultano frutto di incontri tecnici presso le sedi del coordinatore (CEI⁸) o di altri partner del progetto europeo citato. Infatti, le finalità di quest'ultimo hanno continuato, nel tempo, a costituire linee strategiche di sviluppo in capo agli attori territoriali individuati. Ci si è focalizzati su quegli attori settoriali e territoriali coinvolti ed interessati a definire un quadro di possibili sinergie riguardanti il settore delle crociere in Alto Adriatico in un'ottica di «sistema» (Tab. 1).

In tal senso, i principali attori di riferimento risultano:

rappresentanti degli enti territoriali (principalmente Comuni, Province, Regioni) interessati al settore delle crociere ed agli aspetti sia strettamente portuali che legati al ruolo del territorio;

rappresentanti ministeriali, per validare la cornice di supporto nazionale relative al *range* Alto Adriatico;

rappresentanti delle Autorità Portuali e dei rispettivi operatori terminalisti crocieristici del *range* Alto Adriatico;

rappresentanti degli aeroporti, in quanto attori direttamente coinvolti nello sviluppo del traffico crocieristico e nelle relative progettualità.

Nel corso degli incontri sono stati affrontati i temi oggetto dello schema di intervista semi-strutturata in allegato, con l'obiettivo, innanzitutto, di comprendere le caratteristiche ed evoluzioni del settore crocieristico con riferimento all'Alto Adriatico ed il ruolo dei porti, e, successivamente, di individuare quali possano essere le opportunità e le possibili strategie di coordinamento tra i porti in un'ottica di «sistema», nonché le ricadute territoriali ed i possibili vincoli e criticità. Oltre a tali incontri, si sono avuti contatti con rappresentanti delle principali compagnie crocieristiche (es. MSC, Costa Crociere), nonché con operatori turistici (es. Gruppo Bassani ed altre agenzie ed intermediari turistici), che hanno fornito una serie di materiali.

⁸ Central European Initiative.

Tab. 1 – Uno schema sinottico delle interviste realizzate.

	Attori coinvolti (rappresentanti)	Data	Durata	Luogo
1	Comuni ⁹ e Province ¹⁰	23/3/2018	2 h 30'	Central European Initiative (sede)
2	Regioni ¹¹ , aeroporti ¹²	30/3/2018	1 h 45'	Central European Initiative (sede)
3	Ministeri ¹³	4/5/2018	1 h	Central European Initiative (sede)
4	Autorità Portuale di Trieste, Trieste Terminal Passeggeri (TTP)	5/6/2019	1h 30'	Autorità Portuale di Trieste
5	Autorità Portuale di Venezia, Venice Terminal Passeggeri (VTP)	19/6/2019	1h 30'	Salone Nautico di Venezia
6	Luka Koper	15/7/2019	1h 15'	Sede Luka Koper

Fonte: nostra elaborazione.

Le risultanze delle interviste e focus group sono riportate nella sezione 3.2, dove vengono evidenziati i diversi contributi apportati dai diversi attori.

3.2 *Analisi dei risultati delle interviste e dei focus group: tendenze di mercato ed opportunità di coordinamento tra porti in un'ottica di integrazione territoriale* - In questa sezione vengono discusse ed elaborate estensivamente le principali risultanze specifiche di tipo tecnico-contenutistico emerse durante il confronto con i vari *stakeholders*, sulla base dello schema di intervista allegato. Tale sezione restituisce, in generale, un'elaborazione ragionata delle attività condotte, identificando una serie di macro-temi di rilievo. Laddove possibile viene esplicitato – secondo la numerazione delle interviste indicata nella Tab. 1 – il contributo delle specifiche figure di attori coinvolti. Successivamente, viene tratto uno schema interpretativo generale nell'ambito della discussione

⁹ Comune di Koper; Comune di Trieste; Comune di Gorizia; Comune di Sežana (Slovenia); Comune di Divača (Slovenia); Comune di Šempeter-Vrtojba; Comune di Monfalcone; Comune di Nova Gorica; Comune di Venezia.

¹⁰ Provincia di Trieste.

¹¹ Regione Friuli-Venezia Giulia; Regione del Veneto.

¹² Aeroporto del Friuli-Venezia Giulia SpA; Aeroporto di Lubiana; Aeroporto Marco Polo di Venezia SAVE.

¹³ Ministero dell'Ambiente e del Territorio della Slovenia; Ministero dei Trasporti della Slovenia; Ministero dell'Ambiente, Territorio e del Mare italiano; Ministero dei Trasporti italiano.

dei risultati complessivi (par. 6), che costituisce, in modo sintetico/sinottico, un quadro di linee guida per una migliore comprensione e promozione di forme di sinergia portuale e territoriale in campo crocieristico in Alto Adriatico, fornendo quindi un contributo agli obiettivi posti nel presente lavoro.

4. *Mercati geografici: tendenze dell'offerta e della domanda e ruolo dei porti crocieristici*

4.1. *Modelli sempre più differenziati di offerta dei servizi crocieristici* – Dall'elaborazione delle informazioni raccolte durante le interviste si evince in generale come, anche nella regione adriatica (Gui e Russo, 2011) risulterà sempre più rilevante il ruolo svolto dai diversi segmenti di mercato. Come affermano Rodrigue e Notteboom (2013), infatti, e come emerge in particolare dalle interviste [1], [2], [4], [5] e [6]¹⁴, i servizi crocieristici offerti dalle compagnie propongono «itinerari», non singole destinazioni portuali, ragion per cui sussiste una sempre più rilevante flessibilità e differenziazione dell'offerta e della scelta dei porti toccati.

L'analisi delle tendenze qualitative e strategiche del mercato crocieristico, scaturenti dalle interviste, risulta particolarmente rilevante in quanto permette di cogliere una chiave originale di lettura del settore. In particolare, essa permette di evidenziare, come sottolineano gli attori coinvolti nelle interviste [1], [2], [3], [4], [5] e [6], un forte ruolo di integrazione non solo tra realtà portuali, ma anche con i territori retrostanti, soprattutto in chiave multimodale. Infatti, i potenziali di attrattività turistica – caratterizzanti i territori retrostanti in termini socioeconomici, culturali e di altra natura – determinano lo sviluppo di forme concrete di integrazione delle reti di trasporto terrestri e degli aeroporti con i poli marittimi del traffico crocieristico ([1], [2], [4], [5], [6]). Tale integrazione avviene attraverso un'offerta differenziata dei servizi crocieristici (modelli di business). Di fatto, si sottolinea ([4], [5], [6]) come l'arco Alto Adriatico vada visto nella sostanza come un porto ed un circuito crocieristico *unitario*, al pari di altre buone pratiche e modelli globali (il circuito della Florida, in particolare). Tale arco territoriale sta beneficiando di una crescita di mercato in grado di generare sviluppi e benefici per tutte le portualità e territori rilevanti presenti. L'intera regione Alpe Adria, in particolare, rappresenta un'unica macroregione dotata di un'offerta diversificata di servizi turistici – e non solo – in una prospettiva di sviluppo crocieristico ([1], [2], [3]).

4.2. *Un'offerta in aumento: itinerari storici e nuove proposte* – In termini generali, i principali itinerari delle navi da crociera che attraversano il Mar Adriatico (principalmente delle compagnie Costa e MSC), hanno tradizionalmente

¹⁴ Utilizziamo questa forma per l'indicazione delle risultanze delle singole interviste/focus group, come da Tab. 1.

privilegiato Venezia come porto di partenza ed arrivo, con i porti di Bari e Dubrovnik quali ulteriori scali adriatici di riferimento¹⁵ ([5], [6]). Altri porti, come ad esempio Ravenna, Sibenik, Kotor, Zadar, Koper e Trieste sono entrati da alcuni anni nel mercato delle crociere grazie soprattutto a navi di minori dimensioni, anche di compagnie di lusso americane - quali la Seabourne o la Silversea - o di altre compagnie europee che servono specifici segmenti di mercato, seguendo degli itinerari a tema più che dei percorsi fissi classici.

Negli ultimi anni la ferma volontà di porti quali Trieste, Koper e Ravenna di puntare sul mercato delle crociere ([4], [6]), l'incidenza del costo del carburante, l'aumento del numero delle navi operanti nel Mediterraneo, il desiderio di far conoscere destinazioni sempre nuove e la tendenza a offrire crociere di minor durata stanno spingendo anche le principali compagnie come Costa, MSC o Royal Caribbean a ideare e sperimentare nuovi itinerari adriatici per le loro navi. L'arrivo delle grandi navi passeggeri rappresenta una sfida importante, ma anche una novità in grado di cambiare radicalmente il profilo crocieristico dei porti ([4], [5], [6]).

4.3. *Lo sviluppo degli itinerari «corti»* - In termini di modelli di offerta dei servizi crocieristici in Adriatico si sta affermando sempre più la tipologia di «itinerari corti», ossia crociere brevi che permettono una riduzione relativa del consumo di carburante¹⁶ e per le quali l'Adriatico offre grosse potenzialità ([5], [6]). Da questo punto di vista, l'Adriatico ha i requisiti potenziali per diventare l'equivalente del circuito Barcellona-Maiorca-Costa del Sol ([5]), circuito ricco di attrazioni dove vengono offerte crociere brevi. La stessa strategia può valere per l'Adriatico, dove vi è la possibilità di visitare sei paesi diversi (incluso anche S. Marino) nell'arco di un itinerario. Ciò, a sua volta, mette la compagnia crocieristica in grado di offrire condizioni economiche molto vantaggiose grazie al risparmio di carburante. In altri termini, vi è la possibilità di visitare un numero elevato di destinazioni attrattive senza la necessità di percorrere distanze troppo lunghe.

4.4. *La tendenza alla segmentazione della domanda crocieristica* - Seguendo una generale tendenza alla segmentazione del mercato crocieristico, ad esempio il porto di Ravenna è già diventato - pur con andamenti altalenanti dei traffici - uno scalo di riferimento per imbarchi «a basso costo»¹⁷ ([5], [6]), mentre Costa Crociere ha implementato una strategia analoga per la bassa stagione sul porto di Trieste ([4]). Al contrario, il porto di Venezia tende ad attestarsi su segmenti di fascia alta, anche in ragione dei costi portuali neces-

¹⁵ Per quanto di nostra conoscenza, le principali fonti sui traffici crocieristici (ad esempio CLIA, MEDCRUISE, Risposte Turismo) si focalizzano sui porti, aggregando i dati a diverse scale geografiche (regioni, paesi, ecc.). Statistiche delle singole compagnie (tratte, ad esempio, dai Report annuali) riportano per lo più dati di bilancio. Ragion per cui non si è riusciti ad individuare dati relativi ai passeggeri gestiti dalle singole compagnie sulle diverse rotte.

¹⁶ In rapporto alle entrate complessive generate dall'itinerario offerto.

¹⁷ c.d. *low cost*.

sariamente elevati ([5]). Ciò vale tanto più per il segmento lusso, che tende a gravitare su Venezia come porto di base e va alla ricerca di destinazioni sempre più «alternative»¹⁸. Venezia offre, da questo punto di vista, ottimi servizi aerei¹⁹ ([2]) ed una oggettiva attrattività²⁰. Ulteriore fondamentale segmento di mercato è rappresentato dai clienti «fidelizzati»²¹. Tale segmento è molto rilevante per gli operatori, in quanto il settore della crocieristica è caratterizzato da un elevato tasso di fidelizzazione ([4], [5], [6]). In tal senso, la possibilità offerta dall'Adriatico di disporre di svariate destinazioni attrattive a breve distanza fa premio su tale segmento e si traduce nella necessità di offrire sempre nuove destinazioni all'utenza ([1], [2]). Tecnicamente, ciò riguarda i porti di scalo (transito) e non tanto i porti di base.

4.5. *Il ruolo funzionale dei porti crocieristici* – Nell'ambito dell'offerta generale di servizi crocieristici possiamo identificare e classificare i ruoli funzionali che i porti possono giocare, soprattutto in uno scenario di progressiva diversificazione delle funzioni tradizionali. Tali ruoli e funzioni risultano ([2], [4], [5], [6]):

porto di base «classico», caratterizzato da parametri quali l'essere geograficamente «punto unico» di imbarco e dotato di adeguati collegamenti aerei internazionali²² ([2]);

una funzione di porto di base legata a segmenti a basso costo (è il caso di Ravenna, sulla scia dell'esperienza originaria, ad esempio, di Malta). Tale ruolo appare rilevante: si tratta della trasformazione del ruolo geografico di tradizionali porti di scalo che, sfruttando importanti connessioni a basso costo, riescono ad attrarre nuovi segmenti di mercato;

un ruolo geografico di porto di base basato su un modello di «delocalizzazione rapida». Interviene, qui, il fattore congestione, che sta caratterizzando sempre più i principali porti storici ([4], [5]).

Inoltre, lo sviluppo di nuovi itinerari crocieristici in Adriatico con il coinvolgimento di un maggior numero di porti rispetto al passato sembra essere una dinamica che continuerà anche nel prossimo futuro ([2], [3], [4], [5], [6]).

4.6. *Il ruolo del mercato asiatico* – Dalle interviste (in particolare, dalla [5]) emerge un ruolo specifico di rilievo assunto dal mercato asiatico. In termini di fonti statistiche, i dati che si possono recuperare in tal senso fanno riferimento unicamente alla capacità schierata di posti letto per area di destinazione (Risposte Turismo, 2018) ed indicano una quota Asia del 10,1%.

¹⁸ Ad esempio, le bocche di Cattaro stanno diventando sempre più un elemento fondamentale, di fatto obbligato, per questo segmento.

¹⁹ La clientela «lusso» si muove spesso anche con aerei privati.

²⁰ Si segnala, invece, come le strategie per il porto di Koper non prevedano sviluppi nel segmento lusso ([6]).

²¹ c.d. *repeaters*.

²² In questa direzione, sempre più gli operatori auspicano la presenza di banchi *check in* dedicati alle crociere presso i principali aeroporti di accesso ai terminal.

Nell'ambito delle evoluzioni del mercato crocieristico va tenuto in debito conto il potenziale ruolo che potrà esercitare tale mercato in funzione delle ricadute economiche territoriali nel bacino Alto Adriatico. Il mercato asiatico, e quello cinese in particolare, è oggetto di attenta osservazione da parte dei principali attori globali, soprattutto in un contesto di eccesso di offerta di naviglio. Il mercato cinese cresce sia in termini di mercato internazionale - un'offerta specifica su tale mercato è costituita da crociere per clienti europei ed americani interessati a scoprire le destinazioni cinesi - che in termini di mercato interno. In questo caso l'offerta crocieristica è costituita soprattutto da viaggi di nozze ed altri eventi speciali, che si concentrano sul triangolo crocieristico Cina-Corea-Giappone. Attualmente, sul mercato cinese le crociere si vendono «a prezzo pieno», dunque senza necessità di offrire crociere scontate e/o a basso costo. In definitiva, date le dimensioni del mercato cinese e la forte dinamica di crescita della classe media cinese, il Mediterraneo – e l'Adriatico – rischiano senz'altro un possibile «risucchio» di capacità navale. Si aggiunga poi lo sviluppo di nuovi porti di base molto ben attrezzati, come quelli di Hong Kong e Singapore, e la possibilità – senza dubbio realistica - che tale mercato possa catturare una cospicua quota di mercato da quello mediterraneo ed adriatico. In termini quantitativi, per il mercato cinese gli esperti di Royal Caribbean prevedono circa 3 milioni di turisti cinesi nel 2020²³, il che renderebbe il mercato cinese paragonabile, per dimensioni, a quello mediterraneo, e dunque altamente appetibile. Altre stime²⁴ indicano come il mercato crocieristico cinese sia cresciuto più del 40% dal 2006, rappresentando nel 2018 il 70% del mercato totale asiatico (pari a circa 4,24 milioni di passeggeri²⁵). Tuttavia, vogliamo sottolineare ([5]) come, al di là di un possibile «risucchio», sussista senz'altro un concreto fenomeno di «ondata di ritorno» positiva, connessa alle evoluzioni del turismo culturale, in termini di ricadute economiche per l'area del Mediterraneo e dell'Adriatico. Infatti, appare evidente la necessità per il turista cinese evoluto, una volta soddisfatte le esigenze culturali legate alla scoperta del «pianeta Asia», di rivolgersi a quella che rimane la «culla della civiltà», e quindi di acquistare pacchetti crocieristici mediterranei²⁶. Si tratta, evidentemente, di un percorso di sviluppo di medio termine, anche perché l'utente cinese oggi dedica un tempo ridotto alle vacanze, avendo iniziato da poco ad interessarsi alle vacanze a lungo raggio. In ogni caso, la quota di mercato interessante per le ricadute economiche nell'area del Mediterraneo e dell'Adriatico è quella di un utente di fascia medio-alta, orientato ad uno shopping di alta gamma che solitamente visita le città di Parigi, della Svizzera, di Milano e Venezia, essendo queste tradizionalmente le destinazioni preferite dal pubblico raffinato cinese. Si può rilevare come già attualmente uno scalo come quello veneziano ([5]) operi circa il 5%

²³ Il dato ci è stato riportato durante le interviste.

²⁴ Shanghai International Shipping Institute.

²⁵ Cruise Lines International Association.

²⁶ Sempre più il mercato cinese ricerca la c.d. «esperienza occidentale».

di clienti asiatici, quota che quindi è destinata a crescere considerevolmente in futuro, rendendo possibili sviluppi portuali crocieristici in relazione non solo ai turisti europei e nordamericani, ma anche a quelli asiatici.

5. Opportunità di sinergie e coordinamento tra i porti crocieristici adriatici

5.1. *Il ruolo significativo dell'integrazione con l'entroterra ed il ruolo dell'intermodalità* – Sulla scorta di quanto affermato dalla letteratura nel comparto del trasporto merci (Notteboom, Rodrigue, 2005) relativamente al fenomeno della c.d. «regionalizzazione» delle funzioni portuali, anche il comparto delle crociere sta cogliendo sempre più le opportunità connesse ad una maggiore integrazione non solo tra porti appartenenti ad una stessa regione portuale, ma anche del traffico portuale con il proprio retroterra in chiave di integrazione funzionale ed intermodale. Dalle interviste ([1], [2], [3], [4], [5], [6]) emerge con forza il ruolo giocato dall'entroterra portuale in campo crocieristico, da diversi punti di vista. Ad esempio, viene riportata una serie di buone pratiche di «regionalizzazione» delle funzioni portuali in campo crocieristico. Alcune interessanti esperienze in ambito Mediterraneo, infatti, in grado di costituire un riferimento per il caso Alto Adriatico, illustrano alcune strategie di cooperazione e sinergie portuali in chiave territoriale ([4], [5], [6]). Ad esempio, la rete di porti crocieristici della «Riviera Francese» (Fig. 2) o Costa Azzurra (Cannes, Golfe-Juan, Antibes, Nice e Villefranche-sur-mer), gestita dalla locale Camera di Commercio, rappresenta un ottimo esempio di gestione regionale delle operazioni crocieristiche.



Fig. 2 – I porti della Riviera Francese.

Fonte: MEDCRUISE.

Nell'ambito delle diverse regioni portuali, il ruolo dell'integrazione con i territori retrostanti assume un rilievo sempre maggiore soprattutto in chiave intermodale ([1], [2]) anche nel settore della crocieristica. In tal senso, lo sviluppo di sistemi ferroviari sta apportando un contributo positivo alle dinamiche in campo crocieristico ([1], [2]). L'esempio del nuovo porto crocieristico

di Ravenna (Fig. 3) ([5]) costituisce un caso emblematico delle nuove opportunità offerte dall'Alta Velocità ferroviaria ([3]). Ravenna è senza dubbio la porta d'accesso per la Romagna, San Marino, l'Emilia²⁷ e Bologna. Bologna, ad esempio, città d'arte e dall'antichissima tradizione universitaria, risulta ancora poco conosciuta sul mercato internazionale. Inoltre, grazie all'Alta Velocità, Bologna oggi ha assunto una posizione di rilevanza strategica come nodo ferroviario, essendo collegata a Firenze e Milano rispettivamente in 35 e 65 minuti.



Fig. 3 – Il ruolo del porto crocieristico di Ravenna in rapporto al territorio in chiave intermodale.
Fonte: Ravenna Terminal Passeggeri.

Attualmente, grazie all'Alta Velocità tra Bologna e Firenze, anche Ravenna è in grado di proporsi come porto d'accesso alla città d'arte toscana per gli itinerari crocieristici che si sviluppano in Adriatico²⁸. Infatti, da Ravenna si può raggiungere, in un'ora ed un quarto di pullman, la stazione a Bologna e successivamente, in meno di 40 minuti via ferrovia, il centro storico di Firenze (Santa Maria Novella): di fatto, in poco meno di due ore i crocieristi possono quindi essere portati da Ravenna a visitare il capoluogo toscano. Tale offerta diventa poi competitiva anche nei confronti di Livorno. Firenze, infatti, dista circa un'ora e venti minuti da Livorno; tuttavia, a tale tempo di viaggio è necessario sommare la necessità di parcheggio, in media a 20 minuti dal centro storico (caratterizzato dalla ZTL²⁹). Di fatto, in questo modo, non solo

²⁷ Per mete gastronomiche, la Ferrari ed altre ancora.

²⁸ E di fatto in tutto il Mediterraneo Orientale.

²⁹ Zona a Traffico Limitato.

Livorno ma anche Ravenna può essere «venduta» come porto di accesso a Firenze. Il miglioramento dell'accessibilità ferroviaria di Firenze crea quindi una sovrapposizione tra i territori di influenza dei porti turistici di Livorno e Ravenna (Fig. 4).



Fig. 4 – Sovrapposizione tra territori di influenza dei porti crocieristici di Ravenna e Livorno.
Fonte: nostra elaborazione.

Il caso del porto di Ravenna mostra come, grazie alla migliorata accessibilità territoriale, l'offerta di servizi crocieristici può ora comprendere anche località turistiche quali Bologna e Firenze, situate a breve distanza nautica³⁰ dai porti indicati³¹. Esso, dunque, può costituire senz'altro un esempio di sviluppo del settore delle crociere in un'ottica di integrazione intermodale – in particolare, ferroviaria - con il territorio anche per l'ambito portuale specifico di cui trattiamo, che interessa principalmente Venezia, Trieste e Koper, dove, nello specifico, si stanno sviluppando progettualità di rafforzamento dei collegamenti ferroviari in tal senso³².

5.2. *Il modello interporting* – È fondamentale a questo punto ricordare, sulla base di quanto emerso durante le interviste ([4], [5], [6]), come si stia affermando, e stia caratterizzando fortemente in tal senso anche l'Adriatico,

³⁰ Di fatto in media 60 miglia nautiche.

³¹ Senza dover raggiungere ad esempio Dubrovnik come prima località turistica di rilievo.

³² Uno dei focus del progetto europeo è costituito proprio dal rafforzamento delle connessioni ferroviarie nei territori interessati anche in chiave crocieristica.

un nuovo modello di offerta che può essere considerato una sorta di integrazione tra quelli esistenti (porto di base e di transito). Si tratta del c.d. *interporting*, che potremmo definire come un modello di «porto di base diffuso». Esso si caratterizza per la trasformazione dei tradizionali porti di scalo in porti di base, laddove la trasformazione viene favorita dalla presenza di un entroterra rilevante e da buone connessioni ferroviarie, nonché, in varie circostanze, dall'eliminazione del costo del viaggio aereo. Questo modello è capace di sfruttare maggiormente i potenziali demografici e socioeconomici dei territori interessati dai vari itinerari crocieristici, realizzando un'integrazione più spinta tra territorio e settore crocieristico. Grazie ad esso è possibile, per il crocierista, iniziare il viaggio non solo in un punto iniziale (porto di base classico), ma anche lungo l'itinerario. Ad esempio, MSC ha utilizzato tale approccio strategico per incrementare la sua clientela nel centro-sud Italia (sfruttando, ad esempio, il porto di Bari). Si tratta, senz'altro, di un modello recente che si sta affermando e che permette di imbarcare la clientela nei punti in cui migliore è l'accessibilità territoriale al porto. Il principio strategico è quello di individuare dei porti di base nelle aree più vicine ad un grande bacino territoriale di utenza. Da questo punto di vista, l'Adriatico – ed in tale ambito, i porti oggetto specifico del lavoro - presenta senz'altro grosse potenzialità, in quanto permette di coprire ampi mercati geografici sulla base di un'offerta «a ventaglio» (che può comprendere l'area balcanica, parte dell'Europa, ecc.). Secondo questo modello, l'utenza può raggiungere il porto di imbarco utilizzando le modalità di trasporto più diversificate, ed è proprio nell'ambito di tale modello che la presenza di servizi ferroviari può rappresentare un fattore di successo. Ciò sicuramente permette di abbattere considerevolmente il costo totale della vacanza. Di fatto, in Adriatico le compagnie crocieristiche si stanno attrezzando per raggiungere geograficamente, con un modello multi-porto, quella fascia di utenza che altrimenti non sarebbe raggiungibile utilizzando il modello tradizionale del porto di base classico o del porto di base «a basso costo», in tal modo migliorando l'integrazione del territorio con l'offerta crocieristica.

Di seguito presentiamo, a partire da un caso reale in Adriatico di servizio crocieristico del tipo «itinerario corto» (Fig. 5), un'ipotesi realistica – emersa durante gli incontri con gli *stakeholders* ([5], [6]) – di possibile trasformazione dello stesso servizio crocieristico in un'ottica di *interporting*, in cui vengono evidenziati i connotati di migliorata integrazione con il territorio (Fig. 6).

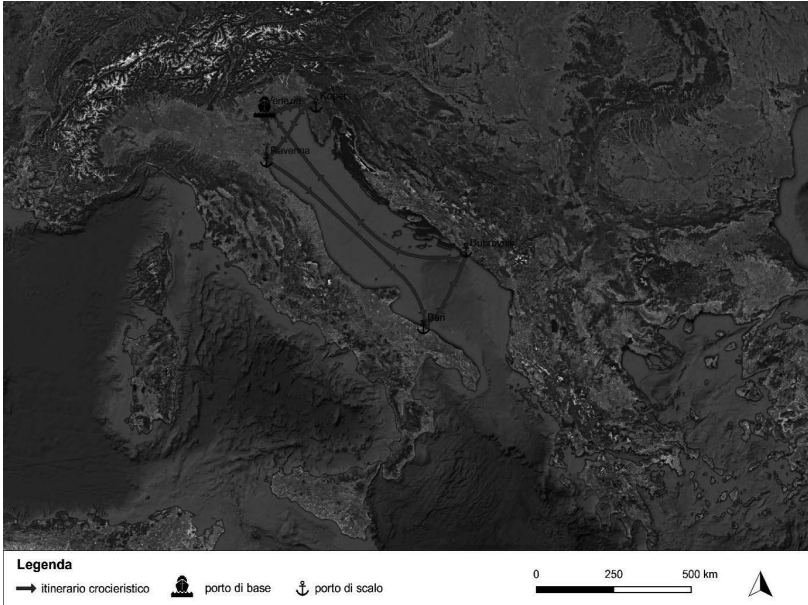


Fig. 5 – Esempio reale di «itinerario corto» crocieristico in Adriatico.
 Fonte: nostra elaborazione dalle interviste.

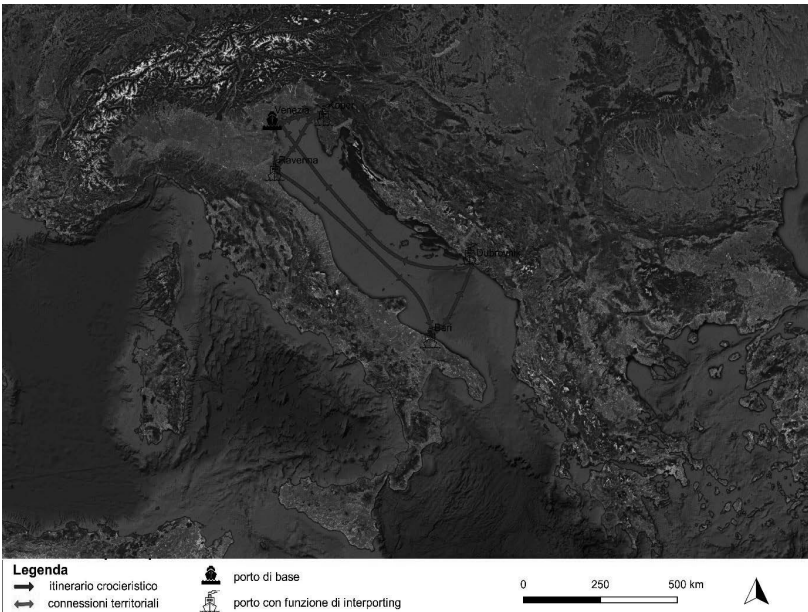


Fig. 6 – Esempio di possibile modello *interporting* di offerta crocieristica e l'integrazione con il territorio.
 Fonte: nostra elaborazione dalle interviste.

Secondo queste linee strategiche vanno concepiti anche gli sviluppi di nuovi porti di base in Adriatico (si veda il caso di Dubrovnik [5]), che si configurano non più come porti di base tradizionali – e dunque con ruoli competitivi all'interno del mercato – ma come porti di base «regionali» o addirittura locali, con funzioni quindi complementari ed incrementali nell'ambito dello stesso mercato geografico.

Nel caso dell'*interporting*, dunque, si tratta di un nuovo modello di offerta che porta a concepire la funzione del porto di base non più come «esclusiva» di un territorio e che va ad intaccare senz'altro il dominio di alcuni porti di base tradizionali, come Venezia. L'Alto Adriatico rappresenta ormai, come detto, un nodo di primaria grandezza, non solo europea ma anche globale, e dunque lo sviluppo di un sistema ferroviario «di macroarea», basato su porti di base multipli, rappresenterebbe senz'altro un forte fattore di competitività. In tal senso, il principio generale affermato nei più recenti documenti strategici di pianificazione delle reti europee di trasporto³³, che prevede la necessità per i porti di essere interconnessi alle reti di trasporto terrestri – in primis, ferroviarie –, sembra andare esattamente in questa direzione.

5.3. *Alcune proposte operative originali di coordinamento e di «sistema portuale» in Alto Adriatico* – Come visto, l'integrazione territoriale realizzata prevalentemente con la modalità ferroviaria si presenta rilevante per i traffici crocieristici in Alto Adriatico ([1], [2], [3]). Lo sviluppo delle tratte ferroviarie che uniscono i porti di Koper, Trieste e Venezia – toccando altri nodi importanti come ad esempio l'aeroporto di Tessera, nonché quelli di Lubiana e Trieste ([2]) – è in grado di generare risultati positivi in termini di coordinamento tra i territori interessati con riferimento allo sviluppo crocieristico. Nel concreto, durante le interviste, sono state identificate, da parte degli *stakeholders* (in particolare, [4], [5], [6]) assieme agli autori del presente lavoro, possibili proposte operative realistiche di offerta di servizi crocieristici in grado di concretizzare i principi di integrazione territoriale tra porti. Si tratta di proposte attualmente non offerte sul mercato e che sono state elaborate in quanto in grado di affermarsi – grazie proprio alla loro logica di «sistema» e di sinergia tra gli attori, privati e pubblici, della filiera³⁴ - sulla base dei vari *driver* identificati nelle analisi, sia in un'ottica di itinerari «lunghi» che corti. Tali proposte coinvolgono in maniera sinergica, in vari ambiti decisionali, di fatto tutti gli attori coinvolti nelle interviste. A partire dal ruolo decisivo delle compagnie crocieristiche – in grado in questo modo di aumentare la loro offerta in Adriatico sfruttando le dinamiche di mercato – dalle proposte si evince il ruolo sia dei porti coinvolti (autorità portuali e terminalisti) – in grado di trarre forti benefici da tale offerta di servizi in modo sinergico migliorando la loro capacità attrattiva – che degli attori territoriali – potendo questi potenziare

³³ In particolare, le TEN-T.

³⁴ come diremo anche nelle conclusioni, generando mutui benefici per le portualità interessate.

la loro offerta sia trasportistica, in primis ferroviaria ed aeroportuale, che di attrattività del territorio in quanto «destinazione». In una parola, proposte in grado di «mettere a sistema» il sistema complessivo di trasporto e territoriale.

Le proposte di itinerari crocieristici, al cui interno vengono messe in rilievo le sinergie che in questo modo si realizzano tra i porti ed i territori oggetto di analisi, risultano le seguenti (Tab. 2):

Venezia porto di base e Trieste / Koper porti di scalo: tale modello di coordinamento si potrà affermare sempre più sulla base della tendenza strategica del mercato ad «aggiungere» nuove destinazioni agli itinerari tradizionali (Fig. 7);

Trieste e Koper porti di base e Venezia toccata via mare, in quanto «destinazione unica» imprescindibile (Fig. 8);

Trieste e Koper porti di base e Venezia visitata «via terra» all’inizio dell’itinerario crocieristico, grazie soprattutto ai miglioramenti nei collegamenti ferroviari: il cliente arriva a Venezia, pernotta, visita la città e si imbarca a Trieste/Koper (Fig. 9);

Trieste e Koper porti di base e Venezia visitata «via terra» alla fine dell’itinerario (ciò vale soprattutto per gli itinerari corti e per il segmento lusso) (Fig. 10).

Tab 2 – L’offerta di servizi crocieristici in Alto Adriatico – possibili modelli di coordinamento portuale ed integrazione territoriale intermodale.

<i>Modello coordinato di offerta crocieristica</i>	<i>Porto</i>	<i>Ruolo portuale crocieristico</i>	<i>Ruolo ferrovia</i>
A	Venezia	Porto di base	
	Trieste	Porto di scalo	
	Koper	Porto di scalo	
B	Trieste	Porto di base	
	Koper	Porto di base	
	Venezia	Porto di scalo	
C	Trieste	Porto di base	
	Koper	Porto di base	
	Venezia		
D	Trieste	Porto di base	
	Koper	Porto di base	
	Venezia		meta turistica alla fine dell’itinerario crocieristico

Fonte: nostra elaborazione dalle interviste.

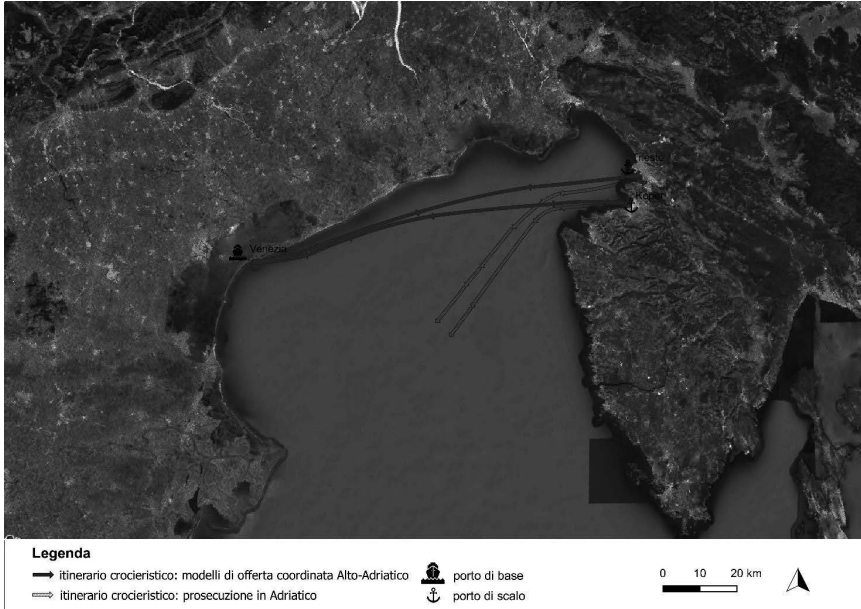


Fig. 7 – Modello di coordinamento portuale in campo crocieristico in Alto Adriatico: Venezia porto di base e Trieste/Koper porti di scalo.

Fonte: nostra elaborazione.

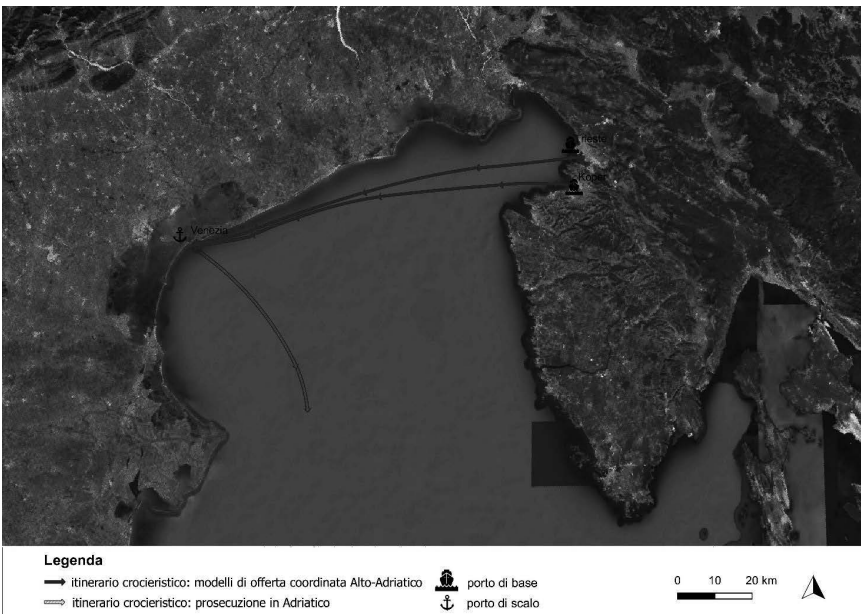


Fig. 8 – Modello di coordinamento portuale in campo crocieristico in Alto Adriatico: Trieste/Koper porti di base e Venezia porto di scalo.

Fonte: nostra elaborazione.

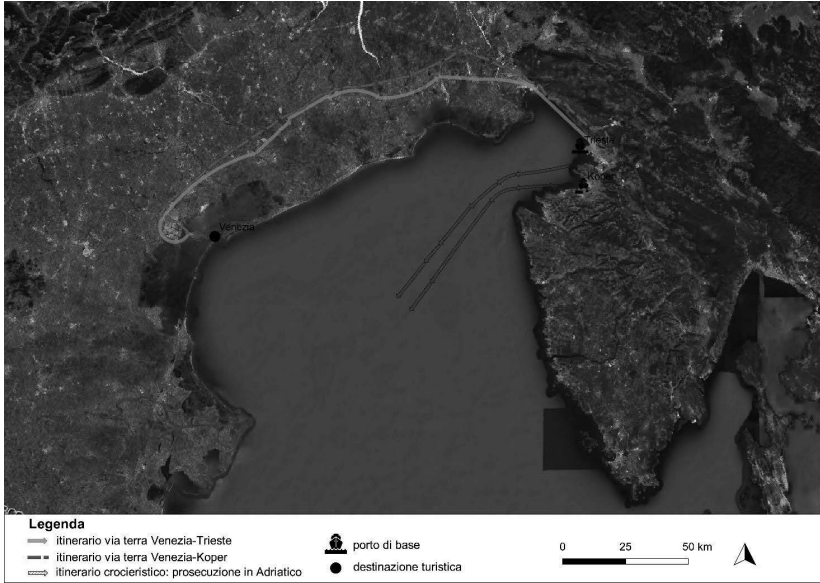


Fig. 9 – Modello di coordinamento portuale in campo crocieristico in Alto Adriatico: Venezia meta turistica origine dell’itinerario crocieristico connessa via terra con Trieste/Koper porti di base.
Fonte: nostra elaborazione.

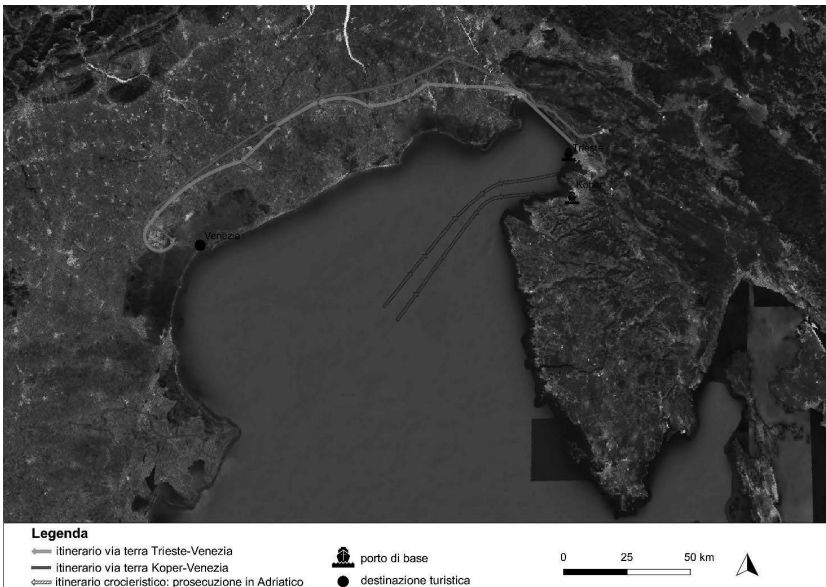


Fig. 10 – Modello di coordinamento portuale in campo crocieristico in Alto Adriatico: Venezia meta turistica alla fine dell’itinerario crocieristico connessa via terra con Trieste/Koper porti di base.
Fonte: nostra elaborazione.

5.4. *Vincoli e possibili ulteriori opportunità di sinergia e coordinamento portuale in Alto Adriatico* – Dalle interviste è emersa l'esigenza di evidenziare ulteriori elementi che costituiscono dei vincoli e limiti a forme di sinergia e coordinamento portuale, nonché possibili ulteriori opportunità ([1], [2], [4], [5], [6]). Tra i principali limiti emersi, ed in ispecie per quanto riguarda lo sviluppo delle infrastrutture portuali, si riscontrano oggettivi *vincoli di natura urbanistico-territoriale*, che limitano le possibilità di un'espansione indefinita della capacità terminalistica. Ciò vale di fatto per tutte le portualità in Alto Adriatico: nel caso di Venezia ([5]) sussistono vincoli strutturali, così come nel caso di Koper (dotata di una sola banchina e che sconta limiti di espansione sia rispetto ad altre tipologie di traffico portuale che nei confronti della città) ([6]) ed anche, forse in misura minore, nel caso di Trieste ([4]), che comunque al momento rimane con due soli accosti.

In termini di ulteriori opportunità, si sottolinea come, in primo luogo, una *gestione portuale maggiormente integrata, resa possibile da partecipazioni societarie* in un'ottica di privatizzazione delle gestioni portuali apparirebbe senz'altro auspicabile in termini di potenziale ulteriore contributo alla concretizzazione di benefici economici territoriali ([2], [4], [5]). Tuttavia, allo stato attuale, la tendenza appare quella opposta, orientata verso una crescente indipendenza ed autonomia gestionale, dovuta alla presenza di shareholders differenti.

Ancora, un ruolo importante viene svolto dalla normativa vigente, in quanto l'attuale *assetto normativo*, improntato su Autorità Portuali «di sistema» o macroarea, sembra senz'altro favorire, rispetto ad un recente passato, e quantomeno sul lato italiano dell'Adriatico, ulteriori sinergie e modelli di coordinamento territoriale maggiormente efficaci.

Possono infine, senza dubbio, essere concepiti e realizzati modelli di coordinamento portuale «di secondo livello» ([4], [5], [6]) – in particolare, per lo sviluppo di strategie di marketing territoriale e di «marchio comune» (sulla base dell'esperienza di buone pratiche straniere, come i marchi Andalusia o Spagna Verde).

6. *Discussione dei risultati complessivi: alcune linee guida per un coordinamento portuale in Alto Adriatico – uno schema interpretativo*

Come descritto in premessa del par. 3, in questa sezione vengono elaborate, a partire dalle principali risultanze emerse durante le interviste, le principali linee guida per una migliore comprensione e promozione di sinergie e di un coordinamento in campo portuale crocieristico in Alto Adriatico. Viene, quindi, proposto uno schema interpretativo in chiave sinottica.

Un primo elemento che si trae riguarda il ruolo centrale realizzato dalle forze e dinamiche di mercato nel favorire e realizzare concretamente forme di sinergie e di coordinamento tra porti crocieristici, in un'ottica di «regionalizzazione» portuale. Alla luce dei ruoli dei diversi attori, sia pubblici che privati, coinvolti nel settore delle crociere appare con chiarezza come l'agire delle forze di mercato concretizzi, come abbiamo visto in forme anche molto

diversificate, opportunità per la «messa a sistema» dei porti adriatici.³⁵ Da questo punto di vista va sottolineato come il ruolo chiave sia quello giocato dai vettori crocieristici rispetto agli altri attori. Vettori crocieristici che, per l'Alto Adriatico, si sostanziano nelle compagnie Costa Crociere, MSC e *Royal Caribbean*. Sono i vettori, in altri termini, che gestiscono ed organizzano i flussi e le toccate, mentre il ruolo strategico dei porti appare di entità minore³⁶. Dunque, le forme di sinergia e coordinamento tra porti vanno individuate all'interno di tale modello decisionale. Se, come è emerso nel lavoro, il mercato crocieristico cresce e si diversifica a ritmi elevati, ciò rappresenta un'occasione importante di sviluppo per tutti i porti e territori interessati. Con uno slogan potremmo affermare che, a fronte delle dinamiche di mercato, nessun porto può fare a meno dell'altro se vuole perseguire concrete traiettorie di crescita. Come abbiamo visto nello specifico, infatti, la presenza - dal lato dell'offerta - di *modelli di servizi crocieristici multi-porto*, di un *ruolo delle infrastrutture portuali sempre più diversificato (di base, di scalo, interporting)*, di itinerari «corti» ed in generale di «prodotti» crocieristici *fortemente diversificati*, nonché di un *eccesso di offerta navale* e di una diversificazione nelle tipologie del naviglio, e - dal lato della domanda - di un'inarrestabile *segmentazione dell'utenza* (crociere scontate/segmenti «a basso costo», segmenti lusso/alta stagione, utenti fidelizzati, ecc.) costituiscono tutti elementi e fattori che testimoniano, in termini di risultati, questa affermazione. Da ciò, quindi, una valutazione positiva verso *policy* di apertura a tali spinte di mercato - in grado, per l'appunto, di generare e concretizzare forme di sinergia portuale - ed un giudizio di miopia e scarsa consapevolezza verso forme di concorrenza in senso stretto (soprattutto nel settore dei porti di base). Di fatto, quindi, sulla scorta delle attuali tendenze di mercato, si sta già concretizzando un «polo crocieristico» secondo un approccio che potremmo definire «dal basso», e ciò che conta strategicamente non è tanto perseguire strategie antistoriche e sterili di concorrenzialità tra porti, quanto continuare a «fare squadra» per far sì che i flussi crocieristici rimangano in Alto Adriatico e generino un volano di crescita per tutti. Si realizzano, in questo senso, benefici strategici complessivi per tutti i porti dell'Alto Adriatico, anche se, a seconda degli specifici modelli di offerta, qualcuno potrà riscontrare perdite parziali su singoli itinerari e servizi. Infatti, nell'ambito di uno scenario complessivo di mutuo beneficio, permarranno sicuramente dei «vincoli parziali» che, tuttavia, non incideranno sul risultato positivo in aggregato per la regione portuale. Tali vincoli possono essere così riassunti:

³⁵ se si vuole, le evidenze del nostro lavoro restituiscono alcuni fondamenti tipici di un'economia di mercato, in base ai quali il coordinamento (ed i benefici) tra attori di un sistema viene a realizzarsi in modo «spontaneo» grazie alla spinta di determinati fattori di mercato.

³⁶ Si presenta, qui, un caso non troppo dissimile da quello del trasporto aereo, dove gli attori chiave nelle destinazioni sono i vettori aerei, e non tanto gli aeroporti.

la distanza geografica tra alcune portualità, in particolare tra Trieste e Koper, che impedisce – in quanto troppo ridotta - un adeguato ritorno economico all'operatore³⁷;

la possibilità, come visto nelle proposte originali di modelli coordinati di offerta, che, di volta in volta, alcuni porti possano svolgere un ruolo di porto di scalo o di «toccata via terra» in relazione agli sviluppi ferroviari nell'entroterra;

vincoli, già ricordati per i casi specifici, all'espansione delle capacità dei terminal crociere, sia in ambito strettamente portuale che di carattere urbanistico, oltre alla disponibilità di voli internazionali.

Da questo punto di vista, e nella fattispecie in uno scenario positivo di mercato, l'azione istituzionale – simile, se vogliamo, a quanto proposto in alcuni settori merci – dovrebbe consistere nel «far squadra» per accompagnare tali dinamiche positive di mercato, introducendo azioni istituzionali di marketing territoriale e di marchio comune.

Oltre alle dinamiche di mercato, dalle analisi emerge come senz'altro sussistano ulteriori azioni di carattere istituzionale che andrebbero promosse per rafforzare ulteriormente la «messa a sistema» dei porti crocieristici in Alto Adriatico, in particolare:

favorire forme di integrazione a livello societario, che rafforzino l'«unitarietà» della gestione delle attività portuali in campo crocieristico. Tali integrazioni, parzialmente in atto in contesti simili ed anche nello stesso Adriatico, non sembrano tuttavia caratterizzare l'attuale assetto delle portualità considerate nel presente lavoro. Tuttavia, ciò costituisce sicuramente un incentivo per realizzare forme di integrazione in futuro;

favorire un'evoluzione dell'assetto normativo relativo alla gestione delle attività portuali crocieristiche. In tal senso, come anticipato, recenti spinte – verso autorità portuali «di sistema» – tendono senz'altro a favorire tale scenario di integrazione, quanto meno a livello nazionale;

promuovere forme di cooperazione che potremmo chiamare di «secondo livello», inerenti alla promozione congiunta di standard operativi – relativi, ad esempio, alla programmazione degli accosti ed alla gestione dei rifiuti di bordo.

7. Conclusioni

I risultati complessivi del presente lavoro indicano come sia possibile, concretamente, realizzare delle forme di coordinamento funzionale tra i porti ed i relativi territori di influenza in campo crocieristico. A partire dalle analisi realizzate, i risultati mostrano quali siano i modelli possibili ed i principali fattori determinanti. Si evince come le forze del mercato rappresentino uno

³⁷ Si pensi che ogni toccata ha un costo pari a circa 40-50.000 euro, costo che può essere in parte abbattuto dall'organizzazione di visite a terra ed escursioni. In ogni caso, l'elevato costo per toccata giustifica l'organizzazione di tratte aventi una dimensione minima economica.

degli elementi decisivi del coordinamento stesso – che si concretizza in diversi modelli – unitamente al ruolo delle azioni istituzionali (se si vuole, di tipo «dall'alto»), nonché alla presenza di una serie di ulteriori opportunità e vincoli presenti nell'area.

Il lavoro sicuramente presenta alcune limitazioni, dovute principalmente al fatto che l'ambito principale di indagine ha riguardato la sola area dell'Alto Adriatico. Purtuttavia, si ritiene che, dallo spettro delle analisi realizzate, i risultati raggiunti possano senz'altro ritenersi di valenza più generale, validi anche per altri ambiti territoriali. Al tempo stesso, si rileva la necessità di condurre future ricerche specificamente attinenti ad altri territori in modo da poter giungere ad una validazione più complessiva dei risultati.

Le strategie di coordinamento individuate devono vedere, in particolare, il ruolo attivo e strategico non solo degli attori settoriali ma sempre più di tutti gli attori territoriali. Questi ultimi, in particolare, dovrebbero mantenere un ruolo attivo verso la promozione del settore crocieristico, nella misura in cui vi siano dei benefici in termini di ricadute economiche e territoriali dello stesso, e, al tempo stesso, promuovere strategie per una sempre maggiore attrattività ed integrazione del territorio in funzione crocieristica, sia in termini di «attrazioni urbane e territoriali» che di collegamenti trasportistici. Da questo punto di vista, ciò che appare concretamente auspicabile – anche per le future finalità di ricerca – è l'individuazione di azioni strategiche di coordinamento tra amministrazioni locali (in forma, ad esempio, di accordi di marketing territoriale) in funzione dei modelli di offerta crocieristici.

Un'ultima nota riguarda il manifestarsi di possibili effetti congiunturali, e non, dovuti alla crisi COVID-19. Come anticipato nella sezione introduttiva, il lavoro è stato realizzato nel periodo antecedente tale crisi, per cui appare utile indicare come possibile linea di ricerca futura la comprensione degli impatti della crisi sul settore. Tuttavia, si ritiene, complessivamente, che le questioni trattate nel nostro lavoro abbiano per lo più un carattere strutturale nel settore crocieristico, e che difficilmente possano essere previsti impatti di carattere duraturo dovuti al momento storico critico.

Allegato: schema di intervista semi-strutturata agli operatori e *stakeholders* territoriali

Mercati geografici: modelli di offerta e tendenze della domanda dei servizi crocieristici ed il ruolo dei porti

- *Tendenze generali di mercato:* quali saranno le principali tendenze del mercato mondiale nel prossimo futuro, con particolare riferimento al MED ed all'Alto Adriatico? Quali sono i principali mercati di riferimento (passeggeri) dei porti alto adriatici? Come vedete le possibilità di sviluppo a medio termine (10 anni) dei porti dell'alto adriatico?
- *Tendenze dell'offerta:* quali sono attualmente le strategie per servire l'Alto Adriatico in termini di offerta di servizi? Qual è il modello di servizio? Quale

«prodotto»/servizio? Quali sono in tal senso le nuove iniziative in termini di offerta commerciale che si pensa di attuare?

- *Tendenze della domanda*: sussistono nuovi segmenti di mercato che si stanno sviluppando? Anche in termini più ampi di «prodotti turistici» da offrire assieme ai *tour operators*?
- *Il ruolo dei porti crocieristici*: qual è il ruolo dei porti crocieristici in Alto Adriatico alla luce di questi scenari?

Opportunità di coordinamento portuale

- come valutate le *possibilità di utilizzo sinergico/complementare* dei porti alto adriatici? Come potrebbe essere attuato un coordinamento od una sinergia portuale? Con quale modello di offerta di servizi?
- Quali pensate possano essere, per gli eventuali *benefici territoriali* derivanti da una sinergia tra porti, gli effetti dei collegamenti (in particolare ferroviari) terrestri nei territori retrostanti?
- Quali sono, a vostro parere, i *principali problemi e vincoli* di ciascuno dei porti alto adriatici? E le principali *opportunità e vantaggi* competitivi?

Bibliografia

AMATO V., «Tra mare e terra. Il crocierismo nell'economia turistica», in CUSIMANO G. (a cura di), *Il turismo nelle/delle destinazioni*, Bologna, Patron editore, 2015, pp. 54-71.

AMATO V., LANZA G.G., «Il gigantismo navale e le nuove rotte commerciali», in *Bollettino dell'Associazione Italiana di Cartografia*, 164, 2018, pp. 4-15.

DE LANGE P., «Governance in seaport clusters», in *Journal of Maritime Economics and Logistics*, 6 (4), 2004, pp. 141-156.

GONZÁLEZ-LAXE F., NOVO-CORTI I., «Concentración, especialización y liderazgo de los puertos españoles. Análisis de los efectos de la crisis económica», in *Journal of Regional Research*, 35, 2016, pp. 37-65.

GUI L., RUSSO A.P., «Cruise Ports: A Strategic Nexus between Regions and Global Lines--Evidence from the Mediterranean», in *Maritime Policy and Management*, March 2011, vol. 38, 2, 2011, pp. 129-50.

MIOTKE-DZIEGIEL J., «Ports in development of maritime tourism-- problems and challenges. The case of the Pomeranian Region», in *Tourism and Hospitality Management*, vol. 13, 2, 2007, pp. 483-492.

NOTTEBOOM T., RODRIGUE J.P., «Port regionalization: towards a new phase in port development», in *Maritime Policy & Management*, 32(3), 2005, pp. 297-313.

PARDALI A., KOUNOUPAS E., LAINOS I., «Can clusters be bipolar? Exploring the case of the Piraeus port-maritime cluster», in *Maritime Policy and Management*, July-September, vol. 43, 5-6, 2016, pp. 706-19.

RODRIGUE J.P., NOTTEBOOM T., «The geography of cruises: itineraries not destinations», in *Applied Geography*, 38, 2013, pp. 31-42.

SABATO, G., *Crociere e crocieristi: itinerari, immaginari e narrazioni*. Torino, Giappichelli, 2018.

VIERA B., GUILHERME B., KLIEMANN N., FRANCISCO J., DOS SANTOS S., LUIZ A., MENDES CONSTANCE J., DE LANGE P., «On coordination in ports: a comparative study of the ports of Valencia and Santos», in *International Journal of Transport Economics*, March-June, vol. 43, 1-2, 2016, pp. 67-84.

WAN Y., BASSO L., ZHANG A., «Strategic investments in accessibility under port competition and inter-regional coordination», in *Transportation Research, Part B Methodological*, Part A November 2016, vol. 93, 2016, pp. 102-25.

Port cooperation strategies in the North Adriatic region for the development of a cruise cluster

The cruise sector has been showing a significant positive trend in the last decades and it represents a crucial element at various territorial levels, with regards both to spatial pattern implications of transport flows among various ports and the integration of cruise ports with their hinterlands, infrastructure systems, tourism activities and cities. Thus, it is important to get a better understanding of how cruise ports belonging to a given geographical area interact. More specifically, there is a need to promote models and strategies of spatial coordination among ports to realize cruise port systems to the benefit of involved regions. However, it seems unclear – also, at empirical level – which specific actions, synergies and strategies could be put forward and which the main drivers determining port coordination opportunities at spatial level are. Moreover, the role of various stakeholders should be identified. Our paper aims at identifying and assessing probable scenarios of cruise ports coordination by focusing on the North Adriatic geographical region so as to highlight concrete strategies to the benefit of involved ports and territories. First, a thorough literature review is performed on the topic of cruise port coordination at spatial level. Then, a straightforward methodology is put in place, mainly based on on-the-field data collection relying on interviews targeting relevant territorial actors. Results are discussed and guidelines are elaborated to identify win-win strategies by ports and to develop a cruise cluster in the selected region.

Stratégies de coopération portuaire dans l'Adriatique du Nord pour la formation d'un hub de croisières

Le secteur des croisières présente aujourd'hui une dynamique de croissance particulièrement intéressante, constituant un élément important de l'organisation territoriale, en ce qui concerne les flux qui se développent entre les différents ports et aussi en ce qui concerne les relations spatiales entre le port, les systèmes d'infrastructures terrestres, les villes et les centres touristiques. Dans ce contexte, il est important de comprendre la façon dont différents systèmes portuaires situés dans la même zone géographique interagissent. En particulier, il faut promouvoir des modèles et des politiques de coordination territoriale entre les acteurs portuaires afin de créer des pôles de croisières. Cependant, ce n'est pas clair quelles sont les spécifiques actions et politiques territoriales qui peuvent être concrètement mises en place et quels sont les principaux facteurs capables de promouvoir une réelle coordination territoriale. Ce document a l'objectif d'identifier et évaluer de manière stratégique les possibles scénarios de coordination entre les ports du secteur des croisières, en identifiant des actions et des politiques synergiques de coopération / coordination pour le bénéfice mutuel des ports et des systèmes territoriaux concernés, en s'inspirant aux dynamiques en cours dans l'Adriatique du Nord. Après un examen approfondi de la littérature, un schéma méthodologique est élaboré à partir des activités de collecte et d'analyse des données et des informations. Les résultats plus importants sont ensuite discutés, pour établir, sur la base d'évaluations stratégiques, une série diversifiée d'actions et de stratégies de coordination possibles entre les ports concernés, qui constituent des vraies lignes d'action à réaliser sur le terrain.

