

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA**

**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI  
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**

*Corso di laurea in Economia e Management Marittimo  
Portuale*



Elaborato scritto per la prova finale in  
Economia e Gestione delle Imprese Marittimo Portuali

***Evoluzione del luxury cruise market: il caso di  
Silversea Cruises***

Docente di riferimento:  
*Lara Penco*

Candidato:  
*Erica Marchisio*

Anno accademico 2023-2024

# INDICE

## Sommario

Abstract .....	3
CAPITOLO I.....	4
IL MERCATO CROCIERISTICO .....	4
<b>1. Introduzione al settore crocieristico</b> .....	4
<i>1.1 I principali player</i> .....	6
<b>2. La domanda nel luxury</b> .....	9
<i>2.1 Valore percepito e la co-creazione di valore</i> .....	13
<b>3. L’offerta nel luxury</b> .....	16
<i>3.1 Ostacoli e barriere all’entrata</i> .....	19
<i>3.2 L’industria cantieristica del lusso in Italia</i> .....	20
<i>3.2 L’industria cantieristica del lusso nel resto del mondo</i> .....	23
CAPITOLO II .....	25
IMPATTO MACROECONOMICO .....	25
<b>1. Contributo delle crociere di lusso al PIL mondiale</b> .....	25
<b>2. Impatto ambientale e sociale</b> .....	27
<i>2.1 La sostenibilità nell’industria crocieristica del lusso</i> .....	31
<i>2.2 L’innovazione tecnologica</i> .....	32
<i>2.3 L’importanza del refitting nello shipping</i> .....	34
CAPITOLO III.....	36
IL CASO SILVERSEA CRUISES .....	36
<b>1. Storia della compagnia</b> .....	36
<b>2. Struttura organizzativa del gruppo</b> .....	37
<i>2.1 Analisi del fatturato del gruppo</i> .....	39
<i>2.2 Struttura organizzativa di Silversea</i> .....	41
<i>2.3 Profilo dei crocieristi</i> .....	45
<b>3. Principali modelli di business della compagnia</b> .....	46
<i>3.1 Business Model Canvas</i> .....	47
<i>3.2 Analisi SWOT</i> .....	50
<i>3.3 Modello delle cinque forze di Porter</i> .....	53
<b>4. Strategie del player</b> .....	55
<i>4.1 Strategia di differenziazione</i> .....	56
<i>4.2 Politiche di pricing</i> .....	58
<i>4.3 Rilevanza del Word of Mouth</i> .....	61
<i>4.4 Rilevanza del Social Media Marketing</i> .....	62

4.5 Strategie di gestione della crisi.....	64
CAPITOLO IV.....	68
IL FUTURO DEL SETTORE LUXURY .....	68
<b>1. Nuovi mercati emergenti</b> .....	68
<b>2. Orderbook</b> .....	70
<b>3. Possibili trend futuri</b> .....	74
CONCLUSIONI.....	77
BIBLIOGRAFIA .....	79
SITOGRAFIA .....	81

## Abstract

Il presente elaborato fornisce un'analisi approfondita sull'evoluzione del mercato delle crociere di lusso, focalizzandosi sui principali aspetti che lo caratterizzano. Nello specifico viene delineato il panorama del settore crocieristico, evidenziando i principali attori e l'impatto microeconomico attraverso un attento approfondimento della domanda e dell'offerta nel segmento del lusso, inclusi i fattori determinanti del valore percepito, l'indagine sulle economie di scala e le barriere all'entrata, nonché la rilevanza del settore *luxury* sull'industria cantieristica sia italiana che internazionale. Ulteriormente, si esamina l'impatto macroeconomico delle crociere di lusso, valutando il loro contributo al PIL mondiale e l'importanza della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica per affrontare le sfide ambientali e sociali. Parte centrale dell'elaborato è focalizzata sul caso studio di *Silversea Cruises*, analizzandone la storia, la struttura organizzativa, i modelli di business principali, tra cui il Business Model Canvas, il modello Porteriano e l'Analisi SWOT. Inoltre, grazie ad interviste effettuate a Manuela Rao, *Strategic Pricing Director* e Andrea Marchisio, *Junior Project Manager* di Silversea, è stata svolta un'attenta analisi sulle strategie adottate, principalmente strategie di differenziazione, politiche di *pricing*, gestione della reputazione online, nonché gestione delle crisi interne ed esterne alla compagnia. Concludendo, si proietta lo sguardo verso il futuro, esplorando i nuovi mercati emergenti, l'ordine ai cantieri navali delle navi da crociera di lusso e i possibili trend futuri che potrebbero influenzare il settore. Questo studio fornisce una panoramica completa e dettagliata del mercato delle crociere di lusso, utile a comprendere le dinamiche e le prospettive di questo segmento di mercato ancora poco conosciuto e in continua evoluzione.

## **CAPITOLO I**

### **IL MERCATO CROCIERISTICO**

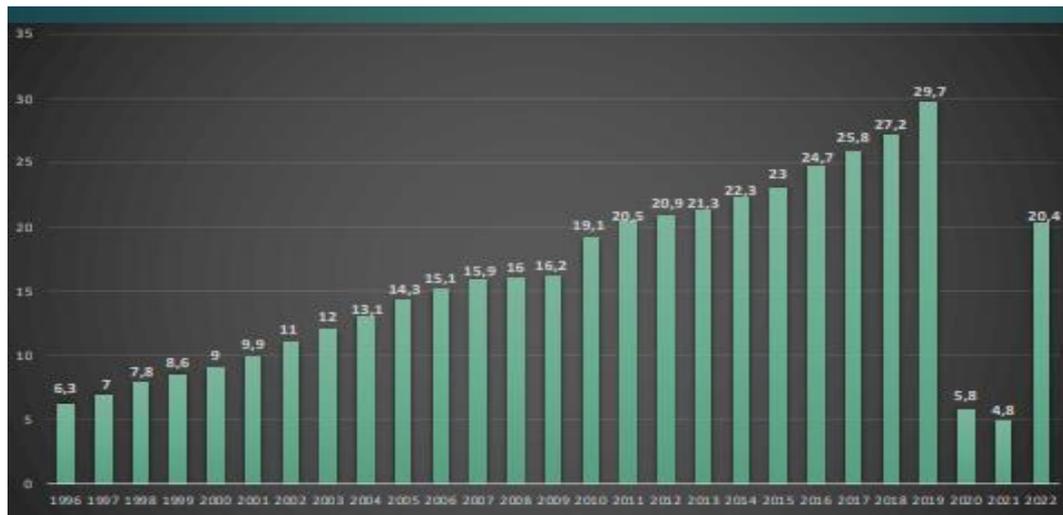
#### **1. Introduzione al settore crocieristico**

L'industria crocieristica si è rafforzata a partire dalla seconda metà del XX secolo, in seguito alla crescita economica dei beni e dei servizi di lusso dopo la Seconda guerra mondiale. Questo ha determinato un incremento dei redditi e, di conseguenza, una maggiore domanda relativa a questa tipologia di viaggio. A partire dal 1950, le navi sono state sostituite dal trasporto aereo per le lunghe distanze, convertendo le navi transatlantiche in navi da crociera. La prima crociera moderna risale al 1964 con la nave Eugenio Costa, che per la maggior parte della sua vita è stata dedicata ad attività turistiche. Prima di allora, il turismo non era ancora un fenomeno di massa e la prestazione principale era il trasporto marittimo di persone a fini commerciali e non turistici-ricreativi.

Negli ultimi venticinque anni si è assistito ad una rapida e costante crescita del settore crocieristico, con un drastico crollo nel 2020 a causa della pandemia mondiale. Attualmente, il tasso di penetrazione del mercato delle crociere è ancora molto basso e, siccome il mercato non è saturo, attraverso nuove aree di mercato emergenti sia per la provenienza dei crocieristi che per gli itinerari, il settore ha ampie possibilità di espansione.

Nella *figura 1.1* è mostrata la crescita media del numero di passeggeri del 7,4% all'anno dal 1990, il doppio dell'industria turistica in generale, seguita da una caduta dell'81% durante il Covid-19. Ad oggi si stima una ripresa rapida e sostanziale.

Fig.1.1: Overall cruise passengers 1996-2022



Fonte: CLIA «2022 Global Market Report» (millions, CLIA companies only)

Nonostante avvenimenti drastici quali la crisi economica del 2008, il caso della Costa Concordia nel 2012 e la pandemia nel 2020, l'Italia risulta il principale paese di imbarco dei crocieristi in Europa<sup>1</sup>.

Le navi commissionate e in costruzione sono sempre di più grandi dimensioni, alla ricerca delle economie di scala. Tuttavia, alcune compagnie di crociera si rivolgono ai viaggiatori più ricchi con piccole navi extralusso volte a fornire un servizio esclusivo *tailor-made*<sup>2</sup>.

Strettamente connesso all'industria del *luxury cruise* vi è il concetto di economia dell'esperienza<sup>3</sup>. Come conseguenza del miglioramento delle condizioni economiche e della qualità di vita, anche il mercato delle crociere di lusso è in forte espansione con un aumento del numero di passeggeri del 5% dal 2011.

<sup>1</sup> G. POLIZZI, *Quando gli italiani vanno in crociera. Profili di viaggiatori e stili di consumo promossi dalla pubblicità televisiva italiana tra lusso ed esperienze low-cost*, in, *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 4/2016, pag. 3.

<sup>2</sup> P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *Issues determining the development of cruise itineraries: a focus on the luxury market*, in, *Tourism in Marine Environments*, pag. 90.

<sup>3</sup> Con esperienza ci si riferisce a “qualcosa che accade e che influenza il mondo in cui ti senti” (*Cambridge Dictionary*, 2015a). Il concetto di esperienza è ritenuto rilevante nell'analizzare il comportamento dei consumatori siccome questi attribuiscono grande importanza ai benefici esperienziali (*Gentile et al.*, 2007; *Schmitt*, 1999, 2009).

La crociera di lusso è nota per le tariffe elevate, che partono da trecentocinquanta dollari al giorno ed è orientata a consumatori di classe superiore; per tale ragione uno dei motivi per cui i passeggeri scelgono il settore *luxury* deriva dalle uniche e molteplici esperienze che non si possono sperimentare nella vita quotidiana e dal miglior servizio differenziato rispetto alla crociera generale<sup>4</sup>.

L'elevato prezzo della crociera di lusso simboleggia la valorizzazione sociale e la ricchezza dei consumatori, motivo per il quale una parte della società tende ad acquisire i marchi prestigiosi.

### ***1.1 I principali player***

Attualmente, il mercato crocieristico presenta una consolidazione e una concentrazione spinte da una forte crescita nell'offerta e nella capacità di navi. Pertanto, la struttura del mercato è di tipo oligopolistica con tre gruppi che detengono circa l'85% del mercato e quattro *player* che detengono più dell'83%.

Il primo e più grande gruppo è Carnival Corporation, il quale possiede il 42.9% del mercato e il 37.3% dei *revenue*<sup>5</sup>. Carnival Corporation fu fondata da Ted Arison nel 1972 ed ha sede a Miami e Londra. Il gruppo è composto da dieci brand, tra cui quattro operanti nel Nord America:

- Carnival Cruise Line
- Princess Cruises
- Holland America Line
- Seabourn Cruise Line, presente nel settore del lusso.

Due società operanti nel Regno Unito:

---

<sup>4</sup> J. HWANG, H. HAN, *A study on the application of the experience economy to luxury cruise passengers*, in, *Tourism and Hospitality Research*, 2018, pag. 478.

<sup>5</sup> Cruise Market Watch

- P&O Cruises: presente anche in Australia con la P&O Cruises Australia
- Cunard Line, famosa per le crociere a bordo delle navi Queen Mary, Queen Victoria e Queen Elizabeth con itinerari in grado di soddisfare tutte le esigenze.

Una società attiva in Germania:

- AIDA Cruises

Una società presente in Italia:

- Costa Crociere

Infine, Adora Cruises, una *joint-venture* operante in Cina.

Il gruppo detiene più di cento navi con una capacità di 160.000 *lower berths*<sup>6</sup>. Oggi è un marchio *leader* nel settore delle crociere di massa, *premium* e di lusso.

Il secondo gruppo più grande al mondo è Royal Caribbean Cruises, fondata nel 1997 con la fusione di Royal Caribbean Cruise Line e Celebrity Cruises<sup>7</sup>. Detiene il 25.7% del *market* e il 23.9% dei *revenue* ed è fortemente focalizzata nel mercato del Nord America. Il gruppo è formato da sei brand:

- Royal Caribbean International
- Celebrity Cruises
- Silversea Cruises: *leader* nel settore del *luxury*
- Gruppo TUI Cruises
- Hapag Lloyd Cruises

Il gruppo possiede sessantotto navi con una capacità totale di 140.855 *lower berths*.

Al terzo posto del panorama crocieristico vi è MSC Cruises, la più grande *family owned cruise line*, fondata nel 1987 da Gianluigi Aponte con sede a Ginevra, Genova e Miami. La compagnia possiede l'8.5% del mercato e il

---

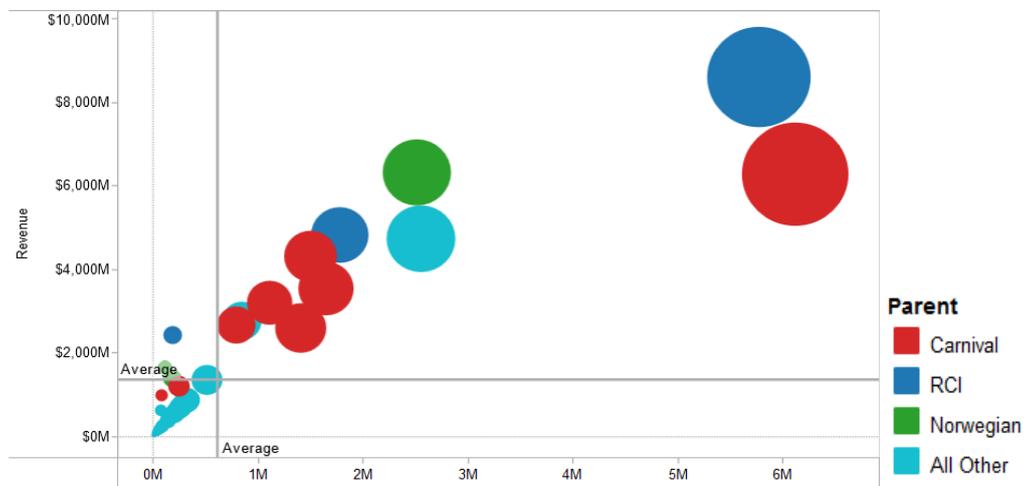
<sup>6</sup> misura standard della capacità di passeggeri nel settore delle crociere.

<sup>7</sup> P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *op. cit.*, pag. 91.

7.1% dei *revenue* con diciassette navi e 69.000 *lower berths*. Oggi MSC è presente anche nel settore del lusso con la linea di navi Explora.

L'ultimo gruppo è rappresentato da Norwegian Cruise Line, fondata nel 1966 da Knut Kloster e Ted Arison; iniziarono ad operare con una singola nave nel servizio tra Southampton e Gibilterra. Oggi, NCL detiene il 9.4% del mercato, il 14.1% dei *revenue* e diciassette navi con una capacità di 30.000 *lower berths*.

Fig. 1.2: 2024 Worldwide Market Share



Fonte: Cruise Market Watch

Questi player stanno investendo sulla capacità delle navi, sia in termini di flotta che di dimensione navale con il fine di scoraggiare potenziali nuovi entranti. Pertanto, si assiste ad una concentrazione orizzontale tra le diverse compagnie dello stesso settore e ad una concentrazione verticale in quanto i *cruise operators* stanno diventando anche *port operators*.

Ulteriori compagnie di crociere di lusso, non facenti parti di nessun gruppo sono: Azamara, compagnia che si contraddistingue per la capacità di organizzare crociere intime e ristrette con un elevatissimo livello di *privacy*. Approfittano della piccola dimensione per attraccare in porti dove non è consentito l'accesso a navi grandi, come Venezia e Amalfi.

Seconda compagnia è Oceania, fondata nel 2002, dispone di quattro navi con una capacità massima di 1.250 passeggeri e offre itinerari molto variegati.

Viking Cruises, fondata nel 1997, offre viaggi verso Nuova Zelanda, Scandinavia, Africa e Sud America.

Ulteriore compagnia è Regent Seven Seas che propone pacchetti con voli di andata e ritorno in *partnership* con diverse compagnie aeree.

Infine, Crystal Cruises tocca 818 località diverse e offre duemila escursioni; consente ai passeggeri più prestigiosi di avere a disposizione un maggiordomo ventiquattro ore su ventiquattro e di godere del ponte Promenade a 360 gradi, elemento molto raro sulle navi da crociera.

## **2. La domanda nel luxury**

Come riportato precedentemente, la domanda per le crociere incrementò dopo la seconda metà del XX secolo, sviluppandosi più velocemente dell'industria turistica complessiva. Nello specifico, dagli anni Sessanta l'industria crocieristica è tramutata da un servizio esclusivamente di lusso ad un servizio di massa; pertanto, non ci si riferisce più ad una domanda di trasporto ma bensì ad una domanda per il turismo basata sul trasporto guidata dall'offerta.

Le principali motivazioni che influenzano la domanda sono l'aumento della capacità complessiva di trasporto in termini di economie di scala della nave e della flotta, la concentrazione orizzontale e verticale e le barriere all'ingresso. La domanda è normalmente funzione di cinque elementi: prezzo, reddito, prezzo dei beni sostituti, prezzo dei beni complementari e preferenze dei potenziali crocieristi.

La domanda di crociere è inversamente proporzionale al prezzo con un'elasticità al prezzo alta e negativa in quanto le crociere non rappresentano un bene di necessità di base e la concorrenza con i servizi sostituti è elevata. Pertanto, le politiche di *discounting* possono essere efficaci nel breve periodo per massimizzare i ricavi marginali; tuttavia, nel settore *luxury* l'aspetto che

più rileva non è il prezzo ma la differenziazione e l'elevata qualità del servizio.

Al contrario, la domanda cresce con il reddito, o la ricchezza dei potenziali crocieristi, e la sostituzione con altri beni quando il reddito aumenta è più probabile nel settore del lusso rispetto a quello di massa attraverso l'impiego dello *yachting*.

La domanda aumenta direttamente all'aumentare del prezzo dei beni sostituiti quali altre crociere, altri prodotti turistici e per il tempo libero. La sostituzione sarà più efficace tra prodotti simili come, ad esempio, politiche che riducono i prezzi nella nautica da diporto.

Infine, la domanda è inversamente proporzionale al prezzo dei beni complementari, i quali oggi sono venduti spesso all'interno del pacchetto crociera (escursioni, servizi extra a bordo, voli da e per *l'home port*), per cui il loro prezzo influenzerà il costo di produzione e della crociera stessa.

I viaggiatori turisti sono attratti principalmente dall'opportunità di vedere diverse attrazioni in breve tempo, dalla qualità del cibo e dei servizi e dal fatto che la nave è *self-contained* con spazi interamente dedicati al turismo e al tempo libero. Specialmente nelle crociere di lusso, i viaggiatori domandando lusso, piacere e salute. Il potenziale crocierista è probabile che ritenga la vacanza multi-destinazione come un modo per ridurre al minimo il rischio e l'incertezza, soddisfacendo le diverse esigenze di un gruppo o del singolo individuo<sup>8</sup>.

È stata fatta una classificazione di sei principali profili dei crocieristi:

- i “*restless boomers*”, ovvero interessati ad una vacanza in famiglia, pianificata.
- Gli “*enthusiastic boomers*” con motivazioni individuali; vogliono una vacanza confortevole e lontana dalla quotidianità.

---

<sup>8</sup> P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *op. cit.*, pag. 92.

- I “*consummate shoppers*”, i quali cercano il maggior valore dalla crociera. Hanno fatto in media cinque crociere e la loro età media è di cinquantacinque anni.
- I “*luxury seekers*” sono sofisticati nei viaggi intorno al mondo e le esperienze; cercano il massimo lusso nei servizi. Rientrano tra i *luxury travellers* coloro che hanno un reddito familiare annuo pari a 100.000 dollari.
- Gli “*explorers*”, persone intellettualmente motivate che viaggiano in luoghi remoti per interesse scientifico e storico; il costo non è un fattore determinante, anche se non cercano il lusso;
- I “*ship buff*”: hanno fatto crociere per una media di 6.3 volte e l’età media è sessantotto anni. Le crociere sono fatte più per la nave che per l’itinerario.

Sotto il profilo demografico, nel mercato americano e britannico il crocierista detiene un’età media di oltre cinquantacinque anni, in quello giapponese i passeggeri nella fascia di età settanta – ottanta anni sono i maggiori acquirenti e al contrario, in Asia l’età principale del viaggiatore turista è di venti – trenta anni con una conseguente riduzione dei giorni di crociera<sup>9</sup>.

Nonostante i viaggi in crociera rappresentino solo il 2% del mercato dei viaggi di piacere, vi è un enorme potenzialità di crescita dovuta alla crescente popolarità e agli alti tassi di soddisfazione tra i viaggiatori. Anche il settore del *luxury cruises*, parte importante del turismo di lusso in generale, è in continua espansione grazie all’evoluzione tecnologica, alle richieste dei viaggiatori – turisti e ai livelli di soddisfazione<sup>10</sup>.

A partire dal 2011, diciannove milioni di persone hanno viaggiato su crociere di lusso, con un aumento del 5% annuo. Secondo la *Passenger Shipping Association*, il mercato del lusso ha verificato un aumento del 67.9% del numero di passeggeri britannici nel 2002-2003, rispetto alla crescita del

---

<sup>9</sup> P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *op. cit.*, pag. 91.

<sup>10</sup> S. M. C. LOUREIRO, A. JAPUTRA, D. KWUN, *Signalling effects on symbolic status and travellers' well-being in the luxury cruise industry*, 2019, pag. 640.

17.4% nel mercato crocieristico complessivo<sup>11</sup>. Lo scopo principale del turista viaggiatore è creare un'immagine autorevole di sé stesso e di aumentare il proprio status sociale attraverso un'esperienza di prestigio. Se questo avviene, sono disposti a pagare prezzi più elevati e ciò rappresenta un fattore di successo per le imprese del settore *luxury*<sup>12</sup>. La disponibilità a pagare un sovrapprezzo è definita come “l'importo che un cliente è disposto a pagare per il suo marchio preferito rispetto a marche comparabili/minori della stessa dimensione/quantità di confezione”<sup>13</sup>.

Nel consumo di lusso, ciò che rileva è con chi viaggiano i crocieristi perché questo influenza significativamente l'esperienza individuale della crociera e una delle ragioni dell'acquisto di questa tipologia di vacanza deriva dal fatto che i viaggiatori di lusso vogliono essere rispettati da chi li circonda e si sentono a proprio agio con consumatori che hanno un *background* simile<sup>14</sup>. Blackden sostiene che il consumo di lusso è potenziato attraverso l'appartenenza, la personalizzazione e la ricompensa che le aziende possono fornire durante l'esperienza. In particolare, questo è associato all'unicità, all'elevata qualità, al design accattivante e all'esclusività e ciò implica costosità, rarità, patrimonio e desiderabilità<sup>15</sup>.

Per quanto attiene gli itinerari scelti dai crocieristi, studi del 1991 di Marti hanno evidenziato come i *first mover* diano estrema importanza ai porti di scalo, al contrario dei *repeater* che preferiscono un itinerario con più giorni di mare. Le crociere di lusso danno maggiore importanza ad itinerari comprendenti destinazioni esotiche in quanto i passeggeri più ricchi desiderano visitare in prima persona parti del mondo meno conosciute<sup>16</sup>. Per quanto attiene i crocieristi, sono state evidenziate delle strategie che

---

<sup>11</sup> P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *op. cit.*, pag. 90.

<sup>12</sup> J. YU, *Verification of the Role of the Experiential Value of Luxury Cruises in Terms of Price Premium*, in, *Sustainability*, 2019, pag. 1.

<sup>13</sup> S. S. HYUN, H. HAN, *Luxury Cruise Travelers: Other Customer Perceptions*, 2013, in, *Journal of Travel Research* 2015, pag. 111.

<sup>14</sup> S. S. HYUN, H. HAN, *op. cit.*, pag. 108.

<sup>15</sup> S. M. C. LOUREIRO, A. JAPUTRA, D. KWUN, *op. cit.*, 2019, pag. 639.

<sup>16</sup> P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *op. cit.*, pag. 93.

permettono a questi di risparmiare anche sulle crociere di lusso. In primo luogo, occorre far riferimento alle cosiddette crociere di posizionamento<sup>17</sup>; tali itinerari sono solitamente più economici perché prevedono biglietti di solo andata e generalmente hanno luogo durante la bassa stagione o la stagione intermedia. Alcuni esempi possono riguardare la traversata transatlantica da Miami a Lisbona per la stagione di navigazione nel Mediterraneo, oppure la crociera da Los Angeles a Vancouver per la stagione dell'Alaska, o ancora la tratta da New York a St. Thomas per la stagione caraibica.

Inoltre, alcune crociere offrono la possibilità di riservare una garanzia su una camera nella classe selezionata ma senza assegnazione della cabina fino a poco prima del viaggio. In questo modo potrà essere assegnata una cabina di categoria pari o superiore a quella prenotata<sup>18</sup> avendo così una qualità maggiore allo stesso prezzo.

### ***2.1 Valore percepito e la co-creazione di valore***

Il valore percepito consiste nel beneficio che il crocierista ottiene dalla crociera in relazione al prezzo pagato, monetario e non monetario. Questo concetto è influente nella *customer satisfaction*, normalmente valutata successivamente all'esperienza. Il valore percepito è dato, quindi, dal rapporto tra la qualità percepita e il prezzo percepito e detiene un ruolo fondamentale nelle decisioni di riacquisto e fidelizzazione del cliente.

La qualità percepita rappresenta un beneficio non monetario, legato principalmente all'apprezzamento della qualità, al beneficio emozionale e reputazionale. Tale qualità percepita è determinata da attributi intrinseci come, ad esempio, il livello di servizio e da attributi esterni quali le destinazioni e la conoscenza di nuove persone. Inoltre, vi sono altri elementi

---

<sup>17</sup> Le crociere di posizionamento sono quelle in cui la nave si trasferisce da una regione all'altra.

<sup>18</sup> VORA, SHIVANI, *A Plan to Save On Luxury Cruises*, pag. 1.

che giocano un ruolo decisivo nell'incremento del valore percepito del crocierista: l'esperienza educativa<sup>19</sup> è un fattore cruciale che influenza il valore percepito del lusso. Questo deriva dal fatto che durante il viaggio in crociera i passeggeri si aspettano di apprendere nuove conoscenze in grado di migliorare la loro vita, ritenendo così la crociera come esclusiva.

Diverso è invece l'intrattenimento, il quale rappresenta una partecipazione passiva ed è un fattore estremamente importante nell'attrarre i clienti. Secondo studi elaborati da Hwang e Hyun (2015) è emerso che anche l'intrattenimento gioca un ruolo decisivo nella creazione del valore percepito del lusso e tanto più l'intrattenimento è di alta classe, più questo aiuta a migliorare l'immagine di un marchio prestigioso di crociera<sup>20</sup>.

Terzo elemento impattante nella contribuzione del valore percepito nelle crociere di lusso è il concetto di evasione. L'evasione riflette la partecipazione attiva dei passeggeri donando a questi ultimi un senso di allontanamento dalla vita quotidiana, avendo così un'influenza positiva sul prestigio del marchio.

Ulteriore elemento fondamentale lo assume il valore sociale perché, anche se i crocieristi sono soddisfatti del valore utilitaristico della crociera, se il marchio non soddisfa il loro valore sociale, è molto probabile che non riacquistino il servizio.

Infine, l'attaccamento e la fedeltà al marchio di prestigio consentono di sviluppare legami psicologici con il marchio se i crocieristi percepiscono un alto livello di valore sociale e di prestigio durante il viaggio in crociera<sup>21</sup>.

Questo valore differisce a seconda che il crocierista sia un *first mover* o un *repeater* in quanto i *repeater* apprezzano maggiormente l'aspetto emozionale, mentre i *first mover* prestano più attenzione al prezzo.

Con il termine valore esperienziale si intende il valore che il cliente ottiene dalla sua esperienza; si concentra pertanto sulle emozioni e sulle reazioni dei

---

<sup>19</sup> Il desiderio di imparare qualcosa di nuovo riflette la partecipazione attiva del passeggero.

<sup>20</sup> J. HWANG, H. HAN, *op. cit.*, pag. 481.

<sup>21</sup> J. HWANG, H. HAN, *op. cit.*, pag. 482.

clienti che sono soggettive. Babin e Darden hanno distinto il valore pratico da quello di piacere: il primo si riferisce alla percezione dei benefici funzionali attraverso l'esperienza esterna, il secondo fa riferimento all'esperienza interna<sup>22</sup>. Nello specifico, i crocieristi considerano la percezione del benessere come un fattore fondamentale per l'acquisto del servizio crociera. Da qui, deriva il concetto di premio di prezzo, ovvero l'importo che si desidera pagare in relazione ad uno specifico prodotto/servizio, confrontando l'importo pagato in eccesso con quello equo. Ciò significa che nel settore del *luxury cruise*, sono fondamentali le strategie di marketing per fissare i premi di prezzo del servizio basati sullo studio del comportamento dei consumatori, i quali sviluppano la loro percezione di benessere attraverso l'acquisto di beni<sup>23</sup>.

La co-creazione di valore attiene alle interazioni tra fornitore di servizi e cliente, nonché tra clienti. Le crociere di lusso sono definite come spazi sociali caratterizzati da potere e prestigio nei quali i crocieristi formano forti legami dati dalla ricerca del lusso, condividendo uno status sociale simile<sup>24</sup>. Ciò si traduce in un forte senso di comunità tra i viaggiatori, migliorando così la loro percezione della crociera. Pertanto, i gestori delle crociere di lusso possono aumentare la probabilità di coinvolgere i passeggeri nella co-creazione di valore trattando il crocierista come influente e possono promuovere la difesa del marchio aumentando il potere percepito del viaggiatore turista<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> J. YU, *op. cit.*, pag. 2.

<sup>23</sup> J. YU, *op. cit.*, pag. 4.

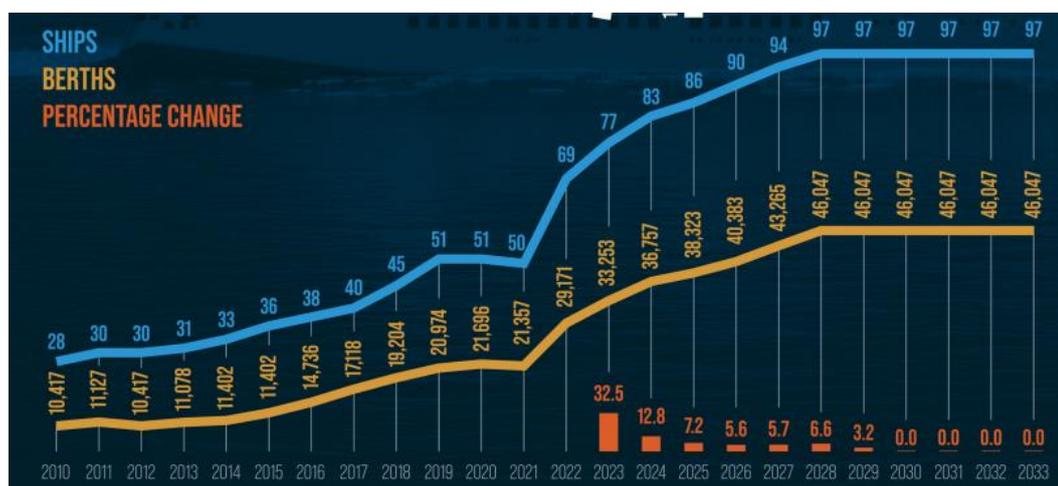
<sup>24</sup> Y. LEE, I. KIM, *A value co-creation model in brand tribes: the effect of luxury cruise consumers' power perception*, Pag. 132.

<sup>25</sup> Y. LEE, I. KIM, *op. cit.*, pag.148.

### 3. L'offerta nel luxury

A seguito dell'aumento sempre crescente della domanda, la produzione ha reagito sotto tre aspetti. In primo luogo, sono state costruite nuove navi: il numero totale di navi è oltre le trecento con circa 600.000 *lower berths*. In questo modo aumenta la capacità media, si riducono i costi e crescono le economie di scala. Come si evince dalla *figura 1.2*, nel settore *luxury* il numero di navi risale a ottantatré, con una capacità di 36.757 *lower berths*. Stime future prevedono un aumento a novantasette navi con capacità di 46.047 *lower berths* nel 2033.

Fig. 1.3: Luxury Cruise Capacity



Fonte: Cruise Industry News

Vi sono dei vantaggi rispetto alla dimensione della flotta: decrescono i costi di addestramento dell'equipaggio, vi è la possibilità di diversificare gli itinerari e il prodotto crociera nel complesso, il potere contrattuale aumenta nell'acquisto di *bunker* e *food* e si riducono i costi di pubblicità, marketing e vendite.

In secondo luogo, la qualità dei servizi crocieristi è aumentata a causa della competizione, divenendo uno strumento ideale per acquisire una maggiore quota di mercato rispetto ai *competitors*. La qualità è intesa sotto diversi

aspetti quali caratteristiche delle cabine e degli spazi, strategie di differenziazione verticale (più servizi e qualitativamente migliori) e strategie di guadagno con un approccio non solo *cost-saving* ma anche *revenue-maximising*<sup>26</sup>.

Infine, si costruiscono navi sempre più grandi in quanto vi sono dei costi che aumentano meno che proporzionalmente rispetto alla dimensione navale come il *fuel*, i costi di equipaggio, i costi assicurativi, i costi di costruzione e ammortamento. Maggiore è la dimensione della crociera, più i costi fissi saranno suddivisi tra un numero superiore di passeggeri a parità di tasso di occupazione.

Nel 2022 si è assistito ad una crescita del segmento delle crociere di piccole dimensioni, dovuto alla crescita del settore del lusso e la capacità media in termini di crocieristi, comprendendo navi di piccole e di grandi dimensioni, ha raggiunto i 4.500 passeggeri.

Nel mercato di massa, il prezzo della crociera è compreso tra centoventicinque e duecento dollari al giorno, mentre il mercato del lusso offre servizi qualitativamente maggiori ad un prezzo minimo di trecentocinquanta dollari al giorno. Inoltre, siccome le crociere possono essere classificate in base a diversi criteri come dimensioni della nave, numero di passeggeri, itinerari e programmi a bordo della nave, il mercato crocieristico può essere segmentato in tre categorie:

- *First Cruise Lines*, crociere di grandi dimensioni orientate alla famiglia e che generalmente effettuano viaggi di una settimana o meno;
- Crociere *premium*, navi di medie dimensioni che effettuano viaggi superiori alla settimana e sono incentrate sul tempo libero;

---

<sup>26</sup> Le compagnie cercano il massimo guadagno passando sempre più da una logica “*All inclusive*” ad una logica di servizi extra a bordo.

- Crociere di lusso di piccole dimensioni con *suite* molto grandi che effettuano viaggi solitamente per più di dieci giorni e sono incentrate principalmente sul relax.

È molto difficile soddisfare i clienti per i pacchetti turistici di fascia alta, pertanto, occorre essere più specifici sull'esperienza della crociera di lusso<sup>27</sup>. Per quanto concerne le compagnie di lusso, queste vorrebbero evitare di attraccare in porti nel medesimo momento delle navi da crociera di grandi dimensioni e, per chi si occupa di pianificare gli itinerari, occorre tenere a mente che se non si procurano nuove destinazioni da visitare si perdono clienti; tuttavia, ciò che influenza la determinazione degli itinerari è la durata, ma anche il consumo di *fuel* e le tasse portuali. Inoltre, l'approvvigionamento di nuovi porti che siano all'altezza del mercato di lusso non è semplice sia dal punto di vista dell'attrattività del luogo, che dalle possibili esperienze di prestigio paragonabili a quelle offerte a bordo<sup>28</sup>.

In concorrenza con le crociere di lusso, negli ultimi anni si è diffusa la cosiddetta esperienza "nave nella nave", con ponti VIP accessibili solo a viaggiatori di *suite* più lussuose. In quest'area della nave gli ospiti ordinano da uno speciale menu di servizio in camera, detengono un cortile, piscina, lounge e aree fitness private. Un esempio è riconducibile a MSC Yacht Club, un'area esclusiva di novantanove *suite*, tra le quali due più lussuose che si estendono agli angoli della nave. I viaggiatori di tale area dispongono di una terrazza con piscina esclusiva, posti a sedere al tavolo dello chef, un ascensore privato per l'accesso alla spa, al banco *concierge* e alla Topsail Lounge, sempre aperta e con vista panoramica. Inoltre, due maggiordomi sono assegnati a ciascuna *suite*<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> J. YU, *op. cit.*, pag. 2.

<sup>28</sup> P. BARRON, A. B. GREENWOOD, *op. cit.*, pagg. 95, 97.

<sup>29</sup> BUTLER, SANA, *Suites Upon the Sea: Cruise liners offer luxury 'ship within a ship' stays*, pag. 1.

### 3.1 Ostacoli e barriere all'entrata

Vi sono diversi elementi che fanno sì che l'industria crocieristica sia caratterizzata da grandi barriere all'entrata. Primo di tutti è la *brand reputation*: i *repeater* tendono ad essere fidelizzati ad un *brand* già conosciuto e il marchio riduce la percezione del rischio di fallimento. Secondariamente, il sistema di distribuzione detiene un ruolo fondamentale; persone più giovani acquistano la crociera online, confrontando prezzi tra i diversi offerenti, mentre, viaggiatori più anziani tendono a rivolgersi alle agenzie di viaggio siccome la crociera è un prodotto molto costoso e difficile da scegliere, specialmente se mai sperimentato. Questo, è ancora più vero nel settore *luxury* poiché l'età media è più alta rispetto alle crociere di massa.

Ulteriormente, i *tour operators* tendono ad integrarsi verticalmente per vendere pacchetti di viaggio che includano diversi servizi<sup>30</sup>. Molte compagnie attuano, quindi, politiche anti-competitive per evitare l'accesso a *competitors*.

Il processo di costruzione di una nave da crociera è molto lungo<sup>31</sup>, quindi, quando si ha l'opportunità di espandere il mercato, si possono fare accordi tra la compagnia di navigazione e il cantiere di costruzione per restringere l'accesso ad altre società crocieristiche. Inoltre, alcune compagnie crocieristiche sono proprietarie di terminal crociere, attraverso un processo di integrazione verticale che rende limitante l'inserimento di potenziali entranti.

I *players* già sul mercato possono manipolare la capacità disponibile investendo in eccesso sul numero di navi, in modo tale che i nuovi entranti

---

<sup>30</sup> Secondo la Direttiva (UE) 2015/2302 un pacchetto di viaggi è una combinazione di almeno due dei seguenti servizi turistici: trasporto, alloggio non parte integrante del trasporto, noleggio di un veicolo a motore, qualunque altro servizio non parte integrante di uno dei precedenti. Questi servizi possono essere anche conclusi con contratti distinti con singoli fornitori, ma devono essere acquistati presso un unico punto vendita ad un prezzo forfettario. Rientrano nella definizione di pacchetto turistico anche tutti i servizi indicati dal consumatore all'organizzatore indipendentemente dal fatto che sia stata effettuata una prenotazione a monte tradizionale oppure online.

<sup>31</sup> La costruzione di navi da crociere impiega generalmente più di tre anni.

siano scoraggiati ad accedere nel settore dai costi più alti della media e dalle basse quote di mercato.

Infine, vi sono anche barriere all'uscita, dove i *sunk cost* sono rappresentati principalmente dalla nave stessa poiché non è possibile impiegare in altro modo la nave da crociera.

Gli aspetti negativi della concentrazione derivano dal fatto che l'alta competizione riduce il *surplus* del consumatore, causando alti prezzi e qualità inferiore; le compagnie, specialmente sul mercato di massa, si fanno molta concorrenza sul prezzo e vi possono essere posizioni dominanti con possibili abusi. Contrariamente, le economie di scala della nave e della flotta riducono i costi e questo potrebbe permettere prezzi più bassi a vantaggio dei crocieristi; inoltre, vi sono effetti di *network* con possibili economie di scopo<sup>32</sup> e, avendo i grandi *players* una sostanziale forza finanziaria, possono accedere facilmente a finanziamenti ingenti, i quali si traducono in investimenti sull'innovazione in termini di sostenibilità.

### **3.2 L'industria cantieristica del lusso in Italia**

L'industria cantieristica italiana è tra le più importanti al mondo con riguardo tutti i segmenti: crociere, traghetti, cargo, gasiere, megayacht, navi speciali, navi militari, diporto, vela e l'intero ciclo della manutenzione. Il settore italiano si contraddistingue per il suo design, la progettazione e gli allestimenti di alto livello con 135.000 occupati in 32.000 imprese<sup>33</sup>. Il più grande produttore europeo è Fincantieri, con sede a Genova e controllata al 71.3% da Cdp Industria, finanziata da Cassa Depositi e Prestiti. Una delle ultime costruzioni nel settore lusso, consegnata il 6 luglio 2023 da Fincantieri ha riguardato Explora I, la prima delle sei navi extralusso di MSC, caratterizzata da un design innovativo e soluzioni compatibili con l'ambiente.

---

<sup>32</sup> Risparmio derivante dalla produzione congiunta di prodotti diversi con i medesimi fattori produttivi.

<sup>33</sup> URL: <https://www.fim-cisl.it/aziende-e-settori/settori/cantieristica/>

Explora I è stata costruita nel cantiere navale di Monfalcone ed è composta da quattordici ponti, 461 *suite* vista mare con terrazze private. Si tratta di una crociera *tailor-made* con *transfert* privati ed escursioni singole<sup>34</sup>. Inoltre, a settembre 2023, Explora II è stata lanciata da Fincantieri e sarà operativa da luglio 2024. È in corso la costruzione di Explora III, in servizio nel 2026 ed Explora IV che sarà ultimata nel 2027. L'investimento di queste navi già ordinate è pari a 2.3 miliardi di euro, ciò genera una ricaduta sull'economia italiana maggiore di dieci miliardi di euro e migliaia di posti di lavoro. La costruzione di ogni singola nave richiede oltre 7 milioni di ore-uomo di lavoro e l'impiego medio di 2.500 unità di personale per oltre due anni<sup>35</sup>.

Fincantieri negli anni ha costruito diverse crociere nel settore *luxury* con diversi armatori. Nel 2012 è stata avviata la collaborazione con Viking per la progettazione, fornitura e gestione di navi da crociera di lusso, arrivando nel 2022 alla costruzione della sedicesima nave, denominata Viking Neptune, dotata di 465 cabine e può ospitare a bordo 930 passeggeri. Con la compagnia Viking si è stabilito il record per un cantiere di maggiori unità per conto di un singolo armatore.

Il cantiere navale di Marghera ha operato anche per la costruzione di Queen Victoria e Queen Elizabeth, le due navi più recenti delle tre che compongono la flotta attuale Cunard ed è stata consegnata ad aprile 2024 la Queen Anne. Nel 2016 e 2018 sono state realizzate le navi Seabourn Ovation e Seabourn Encore; dal 2009 al 2021 Fincantieri ha collaborato anche con Silversea Cruises per la realizzazione di quattro navi extra lusso, tra cui l'ultima, Silver Dawn, consegnata ad Ancona ha una capacità di 596 passeggeri con 298 suite.

Ulteriore operatore rivoltosi a Fincantieri è Oceania Cruises con la costruzione di due navi gemelle, Marina nel 2011 e Riviera nel 2012 che oggi

---

<sup>34</sup>URL:

[https://www.lastampa.it/viaggi/mondo/2023/06/15/news/la\\_nuova\\_frontiera\\_delle\\_crociere\\_di\\_lusso\\_al\\_varo\\_la\\_prima\\_nave\\_italiana\\_di\\_explora\\_journeys-12860671/](https://www.lastampa.it/viaggi/mondo/2023/06/15/news/la_nuova_frontiera_delle_crociere_di_lusso_al_varo_la_prima_nave_italiana_di_explora_journeys-12860671/)

<sup>35</sup> URL: [https://www.ansa.it/liguria/notizie/2023/09/06/varata-a-genova-explora-ii-nave-da-crociera-di-lusso-di-msc\\_8097d48e-3ca3-48e5-9246-882d984d1134.html](https://www.ansa.it/liguria/notizie/2023/09/06/varata-a-genova-explora-ii-nave-da-crociera-di-lusso-di-msc_8097d48e-3ca3-48e5-9246-882d984d1134.html)

l'armatore rivendica come “le più sofisticate ed eleganti negli ultimi cinquanta anni”.

Ancora, il cantiere ha collaborato con Regent Seven Seas Cruises per la costruzione di tre crociere, Seven Sea Explorer nel 2016, Seven Seas Splendor nel 2020 e Seven Seas Grandeur nel 2023 con una capacità di 750 passeggeri e 375 suite<sup>36</sup>.

Secondo cantiere esperto in progettazione e costruzione di navi di lusso è il cantiere T. Mariotti, fondato nel 1928 con sede a Genova. Le caratteristiche distintive delle navi di lusso costruite in tale cantiere comprendono una grande attenzione ambientale e tecnologica, alti standard di sicurezza, design su misura in grado di adattarsi ai servizi e alle rotte che le compagnie intendono offrire ai clienti. Nel luglio 2023 Mariotti ha consegnato Seabourn Pursuit, crociera ultra-lusso della compagnia Seabourn Cruise Line, a seguito della precedente consegna della crociera Seabourn Venture nel 2021 e di altre collaborazioni dal 2009 al 2011. Queste crociere offrono l'esperienza da yacht con attrezzature uniche che consentono alla compagnia di offrire un'ampia gamma di attività *expedition*<sup>37</sup>. Seabourn Pursuit ha rifiniture dettagliate tra cui aree interne ed esterne per gli ospiti con una vista a quasi 270 gradi e una telecamera montata sull'albero del *Constellation lounge*, in grado di trasmettere immagini fino a cinque miglia di distanza sui monitor situati in tutta la nave.

Il cantiere ha effettuato anche il completamento della Silver Cloud nel '94, Silver Wind nel '95, Silver Shadow nel 2000 e Silver Whisper l'anno successivo per la compagnia Silversea Cruises. Ulteriormente, Mariotti si è dedicato alla costruzione di Seven Seas Navigator e Seven Seas Voyager nei primi anni Duemila per la compagnia Regent Seven Seas Cruises.

---

<sup>36</sup> URL: <https://www.fincantieri.com/it/prodotti-servizi/navi-crociera/>

<sup>37</sup> URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/t-mariotti-consegna-nave-extralusso-crociera-estreme-AF2jRwP>

### ***3.2 L'industria cantieristica del lusso nel resto del mondo***

Nel panorama dell'industria cantieristica delle crociere di lusso a livello mondiale, diversi cantieri hanno svolto un ruolo significativo nella realizzazione di navi iconiche nel corso degli anni.

Wärtsilä Helsinki Shipyard e Schichau Seebeckwerft hanno contribuito alla costruzione di quattro navi per la rinomata compagnia Seabourn Cruise Line negli anni Ottanta e Novanta, consolidando la loro reputazione nell'ambito delle crociere di lusso.

Meyer Werft con sede a Papenburg in Germania, si è distinto per la costruzione della Silver Nova nel 2023 e Silver Ray prevista per la consegna nel 2024, entrambe destinate alla compagnia Silversea Cruises. Inoltre, nel 2020 il cantiere navale olandese De Hoop ha completato la costruzione della Silver Origin, ulteriore testimonianza dell'attenzione verso la qualità e l'eccellenza nell'industria delle crociere di lusso.

Tuttavia, tra i più importanti cantieri navali degli ultimi venticinque anni per la costruzione di *luxury cruises* figura Chantiers de l'Atlantique con sede a Saint-Nazaire, in Francia. L'azienda da oltre centosessanta anni si occupa della gestione di grandi progetti, costruzione, consegna e manutenzione delle navi. Tale cantiere ha realizzato tra il 1998 e 2000 le navi della Classe Regatta della compagnia Oceania Cruises dalla portata di 826 passeggeri; tra il 1999 e il 2000 ha costruito le imbarcazioni Azamara Onward, Pursuit, Quest e Journey, entrate in servizio per la compagnia Azamara anni dopo. Ancora, nel 2001 il cantiere si è occupato della realizzazione di Seven Seas Mariner per la compagnia Regent Seven Seas Cruises dalla capacità di settecento passeggeri e, tre anni dopo, Queen Mary 2 di Cunard Line che compie un regolare servizio passeggeri nella rotta tra Southampton e New York, storicamente percorsa dai grandi transatlantici, ha acquisito nel 2008 la sigla di *Royal Mail Ship* in quanto deputata al trasporto della posta. Chantiers de l'Atlantique ha, quindi, consolidato la sua reputazione di

eccellenza nel mondo delle crociere di lusso, contribuendo a definire gli standard di qualità e comfort per i passeggeri in tutto il mondo.

## **CAPITOLO II**

### **IMPATTO MACROECONOMICO**

#### **1. Contributo delle crociere di lusso al PIL mondiale**

L'industria crocieristica presenta un impatto locale controverso, caratterizzato da una dicotomia tra l'economia globalizzata e l'incidenza significativa dei porti sul territorio, spesso generando dissenso tra la popolazione. Questo fenomeno rischia di influenzare le crociere sia negli *home port* che nei *port of call* a causa delle loro implicazioni ambientali. Oltre a questo, l'industria crocieristica esercita un considerevole impatto ambientale, sociale, globale e locale nei luoghi in cui opera.

Sebbene le crociere offrano vantaggi evidenti, come la creazione di posti di lavoro, gli investimenti in innovazione tecnologica, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo complessivo dell'industria turistica, esistono anche aspetti negativi da considerare. Tra questi vi sono i costi aggiuntivi per i porti ospitanti, necessari per la costruzione di nuovi terminal crociere o l'ammodernamento di quelli esistenti (Klein, 2011), il rischio di dominanza e potere contrattuale sbilanciato delle compagnie crocieristiche (Di Vaio et al., 2011), la distribuzione ineguale dei profitti nelle comunità locali (Klein, 2011) e le preoccupazioni riguardo alle catene di approvvigionamento sostenibili.

La *Figura 2.1* mostra come dal 2010 al 2015 i ricavi dell'industria crocieristica siano cresciuti notevolmente rispetto al PIL globale, registrando un aumento del 50% rispetto al modesto incremento del 12%. Tuttavia, nel 2019 si è verificata una contrazione del 15% dei *revenue*, nonostante il

continuo aumento dei passeggeri. Questo declino può essere attribuito alla strategia di prezzi più bassi adottata dalle compagnie per attrarre un maggior numero di passeggeri, nonché alla crescente competizione nel settore, con poche compagnie che si contendono la clientela.

Fig. 2.1: A growing contribution to GDP

Year	Revenues cruise industry worldwide (bln US \$)	Global GDP at current prices (bln US \$)	Ratio (\$ per million \$)
2010	26.8	65,339	410.17
2011	29.4	72,422	405.95
2012	34.5	73,777	467.62
2013	36.3	75,467	481.00
2014	37.1	77,269	480.14
2015	39.6	74,943	528.40
2016		76,158	
2017		80,833	
2018		85,893	
2019	33.7	87,345	385.83
2020		84,537	
2021		93,863	
2019/2015	- 14.9%	+ 16.5%	- 27.0%

Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Il settore delle crociere, inclusi i viaggi di lusso, rappresenta una parte importante dell'industria del turismo e dell'ospitalità, il quale detiene un impiatto notevole sull'economia globale. Nel 2023, il mercato delle crociere ha raggiunto un valore di 8,21 miliardi di dollari con una previsione di crescita a 18,30 miliardi di dollari entro il 2030. Le crociere di lusso costituiscono una porzione rilevante di questo mercato, grazie alla crescente domanda di esperienze di viaggio uniche e personalizzate<sup>1</sup>.

Inoltre, le crociere di lusso contribuiscono a generare occupazione e a sostenere numerose industrie correlate, come quelle della costruzione navale, del turismo e della ristorazione. Per esemplificazione, il settore del turismo, di cui le crociere rappresentano una componente significativa, dovrebbe raggiungere un contributo al PIL di undici trilioni di dollari nel 2024,

<sup>1</sup> URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cruise-market-report>

rappresentando il 9% del PIL globale con quasi trecentocinquanta posti di lavoro<sup>2</sup>.

## 2. Impatto ambientale e sociale

Le navi da crociera sono una delle principali fonti di anidride carbonica ed altre emissioni inquinanti, tra cui ossidi di azoto e di zolfo. Questo è particolarmente problematico poiché le navi utilizzano olio combustibile pesante, uno dei carburanti più inquinanti. Inoltre, il settore crocieristico contribuisce significativamente alla crisi dei rifiuti negli oceani. Circa il 25% dei rifiuti marini proviene dalle navi da crociera, mettendo a rischio la biodiversità e l'ecosistema marino, nonché la salute pubblica nelle città portuali. Questo impatto negativo è dovuto all'elevato fabbisogno energetico necessario per il funzionamento delle luci, delle camere, delle cucine, delle piscine e di tutti i servizi offerti a bordo<sup>3</sup>.

Nel 2019 secondo l'*Italian greenhouse gas inventory* dell'Ispra, il traffico navale in Italia ha emesso circa 4,5 megatonellate di CO<sub>2</sub>, pari all'1.1% delle emissioni nazionali. Ci sono diverse possibilità per rendere il trasporto via mare meno impattante, come l'aumento dell'efficienza di motori ed eliche e l'integrazione di energie rinnovabili capaci di abbattere i consumi.

L'impatto sociale delle navi da crociera è altrettanto significativo. Le città portuali non solo subiscono l'inquinamento atmosferico, ma devono anche gestire l'incremento della pressione turistica. L'impatto economico complessivo dell'industria crocieristica può essere ricondotto alle spese relative ai passeggeri, all'equipaggio e alla compagnia. L'impatto negli *home port* è solitamente maggiore rispetto ai porti di scalo, in quanto i passeggeri soggiornano nelle strutture ricettive locali e le compagnie crocieristiche

---

<sup>2</sup> URL: <https://www.traveldailynews.com/statistics-trends/travel-amp-tourism-set-to-break-all-records-in-2024-reveals-wttc/>

<sup>3</sup> URL: <https://www.greenme.it/ambiente/turismo-da-crociera-cresce-impatto-pianeta/>

tendono ad acquisire beni e servizi dai fornitori portuali. Nei *port of call*, invece, l'impatto economico è determinato principalmente dalla spesa concernente i crocieristi che possono visitare il luogo, fare tour guidati, acquisti e attività ricreative<sup>4</sup>.

Per mitigare gli effetti negativi, una delle principali soluzioni concerne l'elettrificazione delle banchine nei porti; ciò permetterebbe di spegnere i motori mentre le navi sono attraccate, riducendo significativamente le emissioni locali. Osservando l'ultimo report del Clia sul mercato globale è possibile evincere che la maggioranza dei porti che hanno attivato, pianificato e finanziato il *cold ironing* si trovino in Nord Europa. Questa zona ha conosciuto una notevole crescita nell'ultimo decennio e, considerato che i crocieristi nordeuropei sono molto sensibili al tema della sostenibilità, è possibile prevedere un ulteriore incremento dei traffici in tali aree nei prossimi dieci anni.

Fig. 2.2: Ports with at least one cruise berth with shoreside power



Fonte: 2023 State of the Cruise Industry Report

L'adozione di carburanti più puliti, come il gas naturale liquefatto, rappresenta un'altra soluzione, poiché riduce le emissioni di zolfo e di azoto. Tuttavia, il GNL presenta ancora problemi legati alle emissioni di metano<sup>5</sup>,

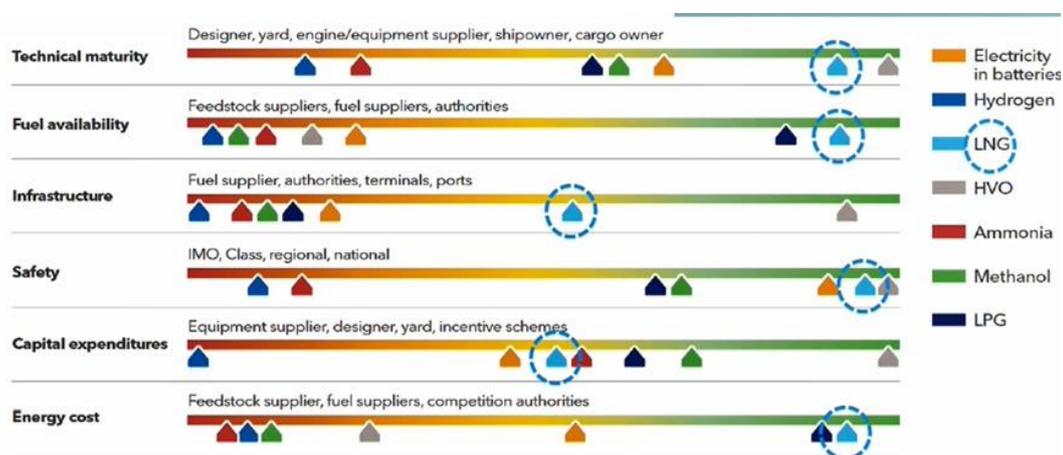
<sup>4</sup> G. SATTA, F. PAROLA, L. PENCO, L. PERSICO, *Word of mouth and satisfaction in cruise port destinations*, in, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 2015, pag. 55.

<sup>5</sup> URL: <https://altreconomia.it/limpatto-delle-navi-da-crociera-sugli-ecosistemi-e-sulla-salute/>

un potente gas serra che ostacola il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità posti dall'IMO. L'IMO presume una riduzione del 40% delle emissioni di gas serra entro il 2030 e zero emissioni entro il 2050, obiettivi che richiedono l'adozione di carburanti a basso contenuto di carbonio e l'introduzione di tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza energetica delle navi<sup>6</sup>.

Come è possibile evincere in Fig. 2.3, tra le nuove soluzioni energetiche, si stanno sviluppando carburanti maggiormente puliti e meno inquinanti come idrogeno, ammoniaca, HVO (olio vegetale idrotrattato) e metanolo. In parallelo, iniziative come Ocean Cay di MSC, una riserva naturale per l'ambiente marino, dimostrano un impegno crescente verso la sostenibilità del settore crocieristico, attraverso l'erogazione di escursioni sostenibili e la protezione degli ecosistemi marini.

Fig. 2.3: The Alternative Fuel Barrier Dashboard – indicative status of key barriers for selected alternative fuels in 2020



Fonte: IMO Transition to zero emission solutions for shipping in Norway

Negli Stati Uniti, le navi da crociera sono tenute ad utilizzare carburanti più puliti e ad adottare tecnologie che riducono le emissioni inquinanti. Molte navi da crociera hanno installato depuratori per abbattere le emissioni dei fumaioli. Nella Fig. 2.4 sono state analizzate diciotto compagnie di crociera,

<sup>6</sup> URL: <https://www.cittadiniperlaria.org/impatto-ambientale-delle-crociere/>

tra cui compagnie di lusso come Silversea, Regent of the Sea, Oceania, Seabourn, Cunard e Viking, valutate sulla base di quattro fattori ambientali:

- Il trattamento dei liquami, ovvero se la compagnia ha installato sistemi di trattamento delle acque reflue;
- La riduzione dell'inquinamento dell'aria attraverso il sistema del *cold ironing*;
- Le conformità della qualità dell'acqua;
- La trasparenza sulle pratiche ambientali.

Il punteggio finale variava tra C+ (necessità di miglioramento) ed F (inaccettabile). I risultati del 2022 hanno evidenziato che, nella maggioranza dei casi, una crociera completamente pulita non è ancora una realtà.

Fig. 2.4: Cruise ship report card

Cruise Line	Sewage treatment	Air pollution reduction	Water quality compliance	Transparency	2022 Final Grade
 Regent Seven Seas	C	D-	B-	A	C+
 Disney	C	C+	A	A	<del>C</del>
 Norwegian	C	D-	D-	A	C-
 Oceania Cruises	C	F	D	A	C-
 MSC Cruises	D	D-	F	A	D+
 Virgin Voyages	C	F	F	A	D
 Princess	D+	B-	D-	F	D
 Holland America	C	D-	F	F	D-
 AIDA Cruises	C-	C+	F	F	D-
 Seabourn Cruises	C	D-	F	F	D-
 Cunard	C	F	F	F	D-
 P&O Cruises	D+	D-	F	F	F
 Silversea	D	F	C-	F	F
 Viking Cruises	C	F	F	F	F
 Celebrity	C	F	F	F	F
 Royal Caribbean	C	F	F	F	F
 Carnival Cruise Line	F	D	F	F	F
 Costa	F	F	F	F	F

Fonte: Friends of the Earth, "Cruise ship report card", 2022

## ***2.1 La sostenibilità nell'industria crocieristica del lusso***

Truong e Hall sostengono che il benessere dei viaggiatori è importante e questi ultimi stanno diventando sempre più consapevoli delle problematiche legate alla sostenibilità, che potrebbero influenzare il loro benessere<sup>7</sup>.

Tra gli impatti ambientali delle crociere nelle destinazioni si annoverano l'inquinamento acustico, che comprende emissioni sonore nei porti e rumore subacqueo, l'inquinamento luminoso in mare e nei porti, che causa danni alle specie animali, il consumo e lo smaltimento di rifiuti di acque grigie e nere non compatibile con l'ambiente. È pertanto necessario stabilire delle strategie *green*, come la definizione di programmi di investimento e pratiche aziendali focalizzate sull'ambiente, la riprogettazione del modello di business al fine di ridurre l'impatto ambientale, la collaborazione con i fornitori e l'adozione di codici di condotta interni ed iniziative internazionali.

Tra le pratiche *green* adottate dalle compagnie crocieristiche figurano il recupero di rifiuti e risorse attraverso la sostituzione della plastica e del polistirolo con materiali biocompatibili, la produzione a bordo di acqua dolce che consente una riduzione del 90% del consumo totale di acqua e la raccolta della condensa dagli impianti di climatizzazione per l'utilizzo nelle lavanderie.

Le compagnie crocieristiche possono trarre grandi vantaggi dalla gestione efficiente dell'energia, come un risparmio sui costi di riscaldamento, raffreddamento, illuminazione e acqua; benefici ambientali grazie alla riduzione di sprechi e inefficienze; benefici organizzativi attraverso il monitoraggio periodico dei consumi energetici e l'implementazione di strategie più efficaci; il miglioramento dell'immagine del marchio, poiché clienti e fornitori percepiscono l'azienda come qualitativamente superiore; infine, la conformità alle normative ambientali sempre più rigorose.

---

<sup>7</sup> S. M. C. LOUREIRO, A. JAPUTRA, D. KWUN, *Signalling effects on symbolic status and travellers' well-being in the luxury cruise industry*, pag. 640.

Un esempio evidente di tutela ambientale è rappresentato dalla flotta alimentata a GNL di Explora Journeys di MSC. A bordo di Explora V ed Explora VI sarà installato un sistema di raccolta dell'idrogeno liquido per alimentare una cella a combustibile, che permetterà di produrre energia ad emissione zero mentre le navi sono attraccate in porto con i motori spenti. Le sei navi saranno dotate di sistemi di gestione del rumore subacqueo per proteggere la vita marina, oltre a dispositivi a bordo in grado di ottimizzare l'uso dei motori e ridurre le emissioni.

Per cui, la sostenibilità nell'industria crocieristica del lusso non è solo una tendenza ma una necessità per garantire un futuro in cui le crociere di lusso possano armonizzarsi con l'ambiente.

## ***2.2 L'innovazione tecnologica***

Nel panorama del turismo di lusso, sta emergendo una tendenza sempre più marcata verso la sostenibilità delle crociere in catamarano, che riescono a coniugare lusso e comfort con una grande attenzione alla tutela ambientale. I catamarani di *Luxury Sailing* combinano tecnologie avanzate ed eco-sostenibili, impiegando materiali biodegradabili e riciclabili e riducendo i consumi energetici attraverso sistemi di propulsione efficienti. Ciò rappresenta una rivoluzione del turismo nautico di lusso.

Negli ultimi anni, l'innovazione tecnologica ha interessato il settore crocieristico di lusso, trasformando le navi da crociere da semplici "infrastrutture galleggianti di alloggio e ristorazione" in vere e proprie piattaforme tecnologiche multi-esperienziali, le cosiddette *smart ships*<sup>8</sup>. I sistemi di IoT (*Internet of Things*) sono in grado di monitorare in tempo reale tutto ciò che riguarda la nave come climatizzazione e sistemi di sicurezza.

Il design delle nuove crociere si è evoluto consentendo di offrire ampi spazi interni versatili, grazie all'utilizzo di schermi LED e sistemi di realtà virtuale

---

<sup>8</sup> G. CARMOSINO, A. RATTI, *Navi da crociera e tecnologie smart*, pag. 149.

e aumentata in grado di offrire spettacoli immersivi; tecnologie digitali ed eco-sostenibili per ridurre l'impatto ambientale attraverso l'utilizzo di materiali biodegradabili e riciclabili, nonché la domotica con bartender robotici in grado di preparare cocktail e menù su richiesta, oltre ad osservatori panoramici sui ponti più alti. Le cabine sulle navi di lusso sono sempre più dotate di sistemi di domotica avanzata ed intelligenza artificiale, consentendo ai passeggeri di controllare l'illuminazione e la temperatura.

Gli ambienti sono progettati per favorire interazioni umane ed esperienziali, con una crescente tendenza alla spettacolarizzazione e alla dematerializzazione. Questa tendenza si allinea con l'utilizzo di elementi naturali, creando corti e ponti ricoperti di erba vera, dando vita ad un design biofilico, ovvero più salutare e piacevole per i passeggeri.

Ulteriori soluzioni tecnologiche concernono la stiratura a freddo e l'energia eolica e solare per le crociere, consentendo una riduzione del 30% delle emissioni di CO<sub>2</sub>, del 97% delle emissioni di NOX e del 95% delle emissioni di zolfo.

Pertanto, *l'Information and Communication Technology* (ICT) sta diventando sempre più importante ed è necessario un approccio multidisciplinare che integri il mondo digitale, con discipline come la *Human-Computer Interaction*, l'Antropologia Digitale e la *Cyberpsicologia* per armonizzare lo spazio fisico con quello digitale migliorando l'interazione tra passeggeri e tecnologie a bordo<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> G. CARMOSINO, A. RATTI, *op. cit.*, pag. 159.

### 2.3 L'importanza del *refitting* nello shipping

Il *refitting* nel trasporto marittimo è un processo fondamentale per garantire che le navi rimangano sicure, efficienti e competitive nel tempo. Si tratta di un insieme di operazioni di manutenzione, aggiornamento e ammodernamento che vengono eseguite su una nave esistente al fine di migliorarne le prestazioni, l'affidabilità e la conformità normativa.

Di seguito sono riportati alcuni dei motivi per cui il *refitting* è importante nelle spedizioni:

- **Miglioramento delle prestazioni:** nel corso degli anni, le tecnologie e le metodologie di costruzione navale possono evolversi in modo significativo. Attraverso il *refitting*, sistemi e componenti obsoleti o inefficienti possono essere aggiornati per migliorare le prestazioni della nave in termini di velocità, manovrabilità, efficienza del carburante e altre caratteristiche.
- **Conformità normativa:** le normative e i requisiti di sicurezza nel trasporto marittimo possono cambiare nel tempo. Le navi devono rispettare gli standard più recenti per garantire la sicurezza dell'equipaggio, la protezione dell'ambiente marino e il rispetto delle leggi internazionali.
- **Vita utile prolungata:** il *refitting* può prolungare la vita utile di una nave, consentendone l'utilizzo per un periodo più lungo rispetto a quando è stata originariamente progettata. Ciò significa un maggiore ritorno sull'investimento per gli armatori e una maggiore sostenibilità nell'uso delle risorse.
- **Adattamento a nuove funzioni:** le navi possono essere riconfigurate o adattate per svolgere nuove funzioni o per soddisfare nuove esigenze del mercato.
- **Innovazione tecnologica:** il *refitting* offre l'opportunità di integrare nuove tecnologie avanzate come sistemi di propulsione

più efficienti, strumenti di navigazione avanzati, sistemi di sicurezza migliorati e tecnologie *green* che riducono l'impatto ambientale.

- Risparmio sui costi: in alcuni casi, il *refitting* può essere una soluzione più economica rispetto alla costruzione di una nuova nave, soprattutto se la nave esistente è in buone condizioni strutturali e solo alcune parti o sistemi richiedono un aggiornamento.
- Mantenimento del valore di mercato: una nave ben mantenuta e aggiornata attraverso il *refitting* mantiene un valore di mercato più elevato rispetto a una nave che non è stata sottoposta a manutenzione o aggiornata.
- Sostenibilità ambientale: l'implementazione di tecnologie e sistemi più efficienti dal punto di vista energetico può ridurre l'impatto ambientale delle navi, contribuendo a rendere il trasporto marittimo più sostenibile.

Pertanto, il *refitting* nel trasporto marittimo è essenziale per garantire che le navi siano competitive, sicure e conformi ai requisiti normativi. Rappresenta un investimento in grado di aumentare la vita operativa delle navi, migliorarne le prestazioni e ridurre l'impatto ambientale, contribuendo così al successo a lungo termine dell'industria navale.

## **CAPITOLO III**

### **IL CASO SILVERSEA CRUISES**

#### **1. Storia della compagnia**

Silversea Cruises è una compagnia crocieristica di lusso con sede a Monaco. Fondata nel 1988 da una joint venture tra V-Ships di Monaco e la famiglia Lefebvre, in particolare da Antonio Lefebvre d'Ovidio, la compagnia ha iniziato ad operare con la prima nave, Silver Cloud, nel 1994 e l'anno successivo con la gemella Silver Wind.

Nel settembre del 2000, Silversea ha lanciato la Silver Shadow, seguita dalla Silver Whisper, mentre nove anni dopo Silver Spirit ha intrapreso il primo viaggio.

Nel 2012 viene acquisita la compagnia turistica Canodros SA, operante nelle isole Galapagos, la quale si occupa delle prenotazioni, vendite e marketing della nave Galapagos Explorer II, inserita nella compagnia con il nome di Silver Galapagos e successivamente sostituita da Silver Origin, consegnata nel 2020.

Tre anni più tardi, Fincantieri ha costruito Silver Muse, varata nel 2017 e capace di ospitare 596 passeggeri. Sempre nello stesso anno, Silversea e Fincantieri hanno siglato un accordo da 310 milioni di euro per la realizzazione di Silver Moon, nave ultra-lusso gemella della Silver Muse.

Nel luglio 2018 la compagnia è entrata a far parte del Royal Caribbean Group, il quale ha acquisito due terzi delle azioni di Silversea, completando l'acquisizione del restante terzo nel luglio 2020. Attualmente, la flotta della

compagnia comprende dodici navi, la cui descrizione viene fornita nel sottocapitolo 2.2.

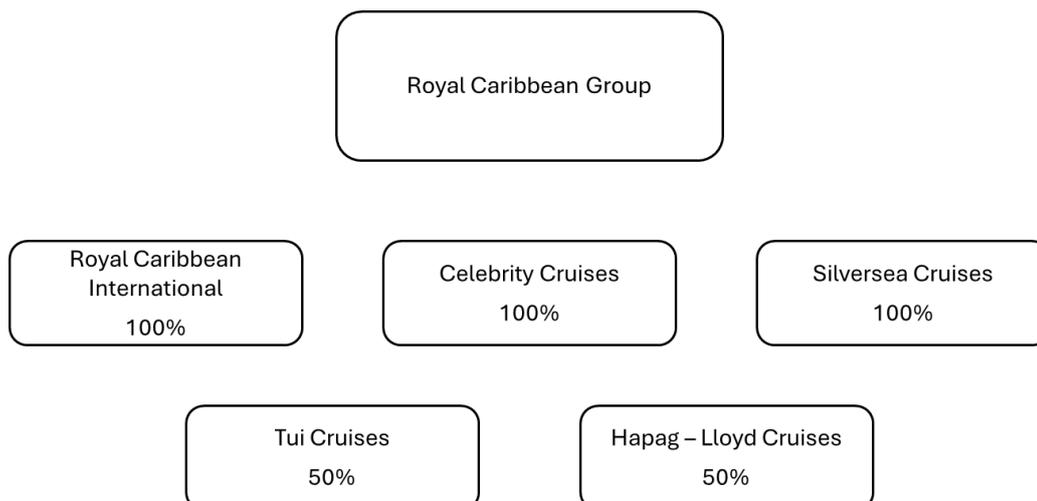
## **2. Struttura organizzativa del gruppo**

Royal Caribbean Group, fondato nel 1968, è proprietario e operatore di marchi di crociere, tra cui:

- Royal Caribbean International, la linea di crociere più famosa al mondo. Offre una vasta gamma di itinerari e detiene le navi da crociera più grandi al mondo, appartenenti alla classe Oasis. La compagnia si rivolge a famiglie, coppie e viaggiatori di ogni età.
- Celebrity Cruises, offre crociere *premium* con servizi personalizzati e un design sofisticato.
- Silversea Cruises
- TUI Cruises e Hapag-Lloyd Cruises, il gruppo detiene il 50% di una joint venture che gestisce questi marchi, focalizzati principalmente sul mercato tedesco.

Il gruppo dispone di una flotta globale di sessantotto navi che viaggiano verso più di mille destinazioni in tutto il mondo. Come holding, il gruppo consente ai suoi brand di operare in modo prevalentemente autonomo, beneficiando però delle risorse condivise in ambito marketing, approvvigionamento e innovazione tecnologica.

Fig. 3.1: Struttura di Royal Caribbean Group



La *leadership* del gruppo è così composta:

- Jason Liberty, Presidente e CEO di Royal Caribbean Group dal 2022
- Richard D. Fain, Presidente del Consiglio di amministrazione.
- Michael Bayley, Presidente e CEO di Royal Caribbean International.
- Laura Hodges Bethge, Presidente di Celebrity Cruises.
- Bert Hernandez, Presidente di Silversea Cruises.
- Naftali Holtz, *Chief Financial Officer* del gruppo.
- R. Alexander Lake, *Chief Legal Officer & Secretary*.
- Palle Laursen, *Executive President and Head of Marine*.
- Dana Ritzcovan, *Executive President and Chief People and Outreach Officer*.

I principali azionisti del gruppo sono:

- Capital Research Global Investors - 11,23%
- Capital International Investors - 11,20%
- The Vanguard Group - 9,45%
- Blackrock - 5,60%
- State Street Corporation - 3,08%
- Primecap Management Company - 2,60%
- Canada Pension Plan Investment Board - 1,85%

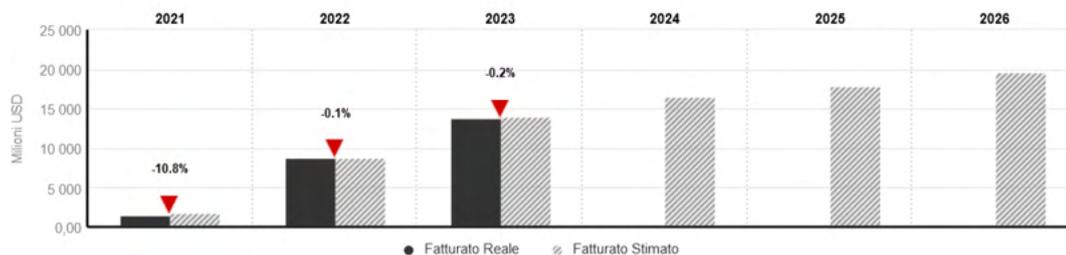
- Geode Capital Management - 1,77%
- Ariel Investments - 1,08%
- JP Morgan Chase & Company - 0,98%

## 2.1 Analisi del fatturato del gruppo

Prima della pandemia di COVID-19, Royal Caribbean Group ha registrato una crescita costante del fatturato, superando di dieci miliardi di dollari all'anno. Tuttavia, nel 2020, la sospensione quasi totale delle navi da crociera ha provocato un crollo dei ricavi ai livelli minimi, con conseguenti perdite nette significative. L'anno successivo, la lenta ripresa ha mantenuto i ricavi al di sotto dei livelli pre-pandemici, fino al 2022 dove l'aumento della domanda ha portato ad una ripresa significativa, con un fatturato di 8,87 miliardi US\$, nonostante le restrizioni e i protocolli sanitari in vigore.

Dal 2023 il gruppo ha registrato una forte ripresa, con un fatturato di 13,9 miliardi US\$ e un utile netto di 1,697 miliardi US\$<sup>1</sup>. Ciò è stato favorito dal miglioramento delle condizioni globali, dalla crescente domanda, dalla diversificazione dei mercati e dall'introduzione di navi innovative e di più grandi dimensioni.

Fig. 3.2: Fattura Annuale - Indice di sorpresa



Fonte: marketscreener.com – S&P Global Market Intelligence

<sup>1</sup> URL: <https://it.marketscreener.com/quotazioni/azione/ROYAL-CARIBBEAN-GROUP-14206/agenda/>

Le prospettive per il 2024 sono altrettanto positive. Nel secondo trimestre, il fatturato ha raggiunto i 4,11 miliardi US\$, superando le previsioni del 1,6%, mentre l'utile netto si è attestato a 854 milioni US\$, un aumento del 11,3% rispetto alle stime. Sebbene i costi operativi elevati possano influenzare il tasso di crescita, il futuro del gruppo sembra positivo grazie alla solida strategia e alla continua innovazione.

Fig. 3.3: Storico delle pubblicazioni trimestrali

Periodo Fiscale	June	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4
<b>Fatturato</b> Milioni USD	<b>Pubblicato</b>	<b>3 728</b>	<b>4 110</b>		
	Previsione	3 689	4 045	4 896	3 763
	Differenza	<b>1.05%</b>	<b>1.6%</b>		
<b>EBITDA</b> Milioni USD	<b>Pubblicato</b>	<b>1 174</b>	<b>1 553</b>		
	Previsione	1 049	1 414	2 057	1 087
	Differenza	<b>11.88%</b>	<b>9.8%</b>		
<b>Risultato ante oneri finanziari (EBIT)</b> Milioni USD	<b>Pubblicato</b>	<b>750</b>	<b>1 099</b>		
	Previsione	644	1 004	1 601	655
	Differenza	<b>16.54%</b>	<b>9.46%</b>		
<b>Risultato ante Imposte (EBT)</b> Milioni USD	<b>Pubblicato</b>	<b>364</b>	<b>858</b>		
	Previsione	364	768	1 409	430
	Differenza	<b>0.07%</b>	<b>11.73%</b>		
<b>Risultato netto</b> Milioni USD	<b>Pubblicato</b>	<b>360</b>	<b>854</b>		
	Previsione	363	767	1 402	428
	Differenza	<b>-0.7%</b>	<b>11.3%</b>		
<b>EPS</b> USD	<b>Pubblicato</b>	<b>1,35</b>	<b>3,11</b>		
	Previsione	1,31	2,81	5,11	1,56
	Differenza	<b>2.83%</b>	<b>10.73%</b>		
<b>Data di pubblicazione</b>		25/04/24	25/07/24	-	-

Fonte: marketscreener.com

## 2.2 Struttura organizzativa di Silversea

La compagnia possiede diversi uffici: la sede principale è ubicata a Monaco, mentre l'ufficio marketing si trova a Miami, presso la sede centrale del Gruppo Royal Caribbean, dato che l'80% dei clienti proviene dal Nord America. Altri uffici sono situati nel Regno Unito, in Germania, in Australia e a Singapore.

La flotta attuale di Silversea è formata da dodici navi, in dimensioni da 51 a più di 300 suite. Le navi di più piccole dimensioni possono navigare su corsi d'acqua più stretti o attraccare in piccoli porti a differenza di navi di grandi dimensioni che devono ancorarsi al largo. La flotta della compagnia è composta da quattro navi appartenenti alla categoria "Expedition", le quali includono nel pacchetto di viaggio le loro escursioni e affrontano itinerari esclusivi. Fanno parte di questa categoria:

- Silver Cloud: è la prima nave ibrida in quanto capace di navigare sia in regioni fredde che calde, con quattro ristoranti, ampie suite quasi interamente dotate di veranda, può ospitare fino a 254 ospiti.
- Silver Wind: in seguito al *refurbishment* del 2021, lo scafo della nave ha subito una modifica acquisendo la *ice-Class* in grado di attraversare regioni polari, per questo può accogliere massimo 274 crocieristi.
- Silver Endeavour: permette viaggi più profondi in entrambi i poli grazie alla sua *ice-Class* per PC6, per questo è di dimensioni molto piccole con una capacità di 220 passeggeri. La nave è composta da otto ponti pubblici, ampio spazio ed ampia scelta di ristoranti, bar e saloni. Silver Endeavour rafforza la posizione di Silversea come compagnia di crociere di spedizione ultra-lusso leader, ampliando l'offerta polare più diversificata del settore.
- Silver Origin: crociera destinata alle isole Galapagos, offre *Horizon Balconies*, interni sofisticati e cucina ecuadoriana.

Otto navi di maggiori dimensioni appartengono alla categoria “*Classic*”:

- Silver Shadow: munita di suite spaziose, gastronomia francese, italiana e internazionale, detiene una capacità di 388 ospiti.
- Silver Whisper: gemella di Silver Shadow, è dotata di un’ampia spa e quattro ristoranti. La nave può ospitare fino a 392 ospiti.
- Silver Spirit: le cui dimensioni sono state modificate nel *dry-dock* del 2018, la nave ha otto punti di ristoro di lusso, ampi ponti e una capacità di 608 passeggeri.
- Silver Muse: gemella di Silver Moon, la nave è dotata di otto ristoranti, intrattenimento a bordo e ampia scelta di aree pubbliche.
- Silver Moon: con una capacità di 596 passeggeri, offre il programma S.A.L.T. (*Sea and Land Taste*) e sistemazioni *all-suite*.
- Silver Dawn: gemella di Muse e Moon, unita alla flotta nel 2022, con otto punti di ristoro, tra cui il programma S.A.L.T. e *Otium* per momenti di massimo relax. La nave può ospitare fino a 596 passeggeri.
- Silver Nova: introdotta nella flotta nel 2023 è tra le due più grandi con una capacità di 728 crocieristi. Molte delle suite permettono una vista a 270 gradi e, grazie alle sue soluzioni tecnologiche, consente una crociera sostenibile.
- Silver Ray: varata nell’estate del 2024, gemella di Silver Nova, è una delle navi di lusso più spaziose mai costruite. Realizzata con un design attento ad ogni particolare, come il grande utilizzo del vetro per permettere una vista ininterrotta.

Silversea Cruises offre oltre novecento destinazioni in tutto il mondo, tra cui:

- Africa e Oceano Indiano: regione nota per la sua cultura caleidoscopica e il suo carisma, dalla fauna selvatica ai mercati di Mumbai. Tra le mete più ambite figurano Seychelles, Sud Africa,

Singapore, Qatar, Ghana, India, Israele, Giordania, Mozambico, Sri Lanka.

- Alaska: natura selvaggia e incontaminata con enormi ghiacciai, orsi e montagne innevate. Gli itinerari offerti includono viaggi tra Canada e Stati Uniti.
- American West Coast: con oltre 1.500 spiagge mozzafiato, paesaggi desertici e città iconiche. Da Seattle con la sua Space Needle alla scena gastronomica di San Francisco, passando per le imponenti Redwoods dell'Oregon e il paesaggio desertico della Baja California.
- Antartide: gli itinerari toccano il Cile e l'Isola di Re Giorgio dove è possibile avvistare balene e pinguini.
- Artico e Groenlandia: offrono incontri con orsi polari, comunità Inuit e iceberg. È possibile avventurarsi in kayak nei mari glaciali, con itinerari che vanno dall'Islanda alla Norvegia, al Canada e alla Groenlandia, circumnavigando anche le isole Svalbard.
- Asia: dal Vietnam all'India, dal Giappone a Bali è possibile ammirare foreste e giungle, nonché palazzi d'oro e architettura all'avanguardia. Silversea propone destinazioni iconiche come Tokyo, Singapore, Papua Nuova Guinea e Palawan.
- Australia e Nuova Zelanda: due isole ricche di natura, fauna selvatica, cascate, coste sabbiose e terre indigene, inclusa la Grande Barriera Corallina. Altre destinazioni includono Singapore, Sydney, Brisbane e Bali.
- Canada e New England: è possibile visitare paesaggi mozzafiato e città sontuose come New York, Québec, Boston e Portland.
- Caraibi e America Centrale: con una capacità massima di 364 suite, solo le navi di più piccole dimensioni possono accedere a porti esclusivi dei Caraibi da St. Barts a Bequia, da Little Bay a Les Saintes. In aggiunta la compagnia offre itinerari che vanno dagli Stati Uniti alla Colombia passando per città come San Francisco, New York,

Cartagena, Curacao e Fort Lauderdale. In questi itinerari i passeggeri possono sperimentare lo snorkeling, le escursioni, il kayak e la zip-line nell'America tropicale.

- Polinesia Francese e Pacifico: con oltre 40.000 isole, le navi di Silversea posso portare i crocieristi in terre quasi inaccessibili per immergersi nelle acque cristalline passando dall'Australia, alle Figi, al Cile fino alla Polinesia Francese.
- Isole Galapagos: uno dei luoghi più remoti al mondo dove è possibile osservare novemila specie di flora e di fauna, patrimonio dell'UNESCO.
- Kimberley: il paesaggio è rinomato per le sue cascate, gole, canyon, creste, antiche foreste di mangrovie e scogliere. È la destinazione ideale per gli *explorers*.
- Mediterraneo: le piccole navi accedono sia a piccoli porti che a quelli più grandi, potendo degustare il cibo locale e visitare siti del patrimonio mondiale transitando per la Francia, la Spagna, il Portogallo, l'Italia, la Grecia, la Croazia, la Turchia e il Montenegro.
- Nord Europa e Isole Britanniche: si passa dai paesaggi grezzi e primordiali a città piene di cultura in Danimarca, Polonia, Lituania, Lettonia, Estonia, Finlandia, Svezia, Norvegia e Regno Unito.
- Sud America: luogo ricco di fascino e divertimento come il carnevale a Rio, l'Ecuador, l'Argentina, il Cile, il Perù, la Colombia, le Barbados e le foreste pluviali in Amazzonia. I viaggi variano dai sette a settantacinque giorni.
- Transoceanic: ideale se si vuole navigare tra il nuovo e vecchio mondo, fermandosi nelle Azzorre del Portogallo, nei paesaggi vulcanici e nello Stretto di Bering.
- World Cruises: l'occasione per vedere il mondo in un viaggio extralusso alla scoperta di destinazioni remote e straordinarie in tutti e sette i mari.

- Special Combination Cruises: consente la combinazione di due o più viaggi con risparmi fino al 25% del prezzo.
- Grand Voyages: destinati a chi vuole scoprire la destinazione nel profondo dalla durata di oltre quaranta giorni.

### **2.3 Profilo dei crocieristi**

Il profilo dei crocieristi di Silversea è caratterizzato da una clientela molto esigente e sofisticata, sempre alla ricerca di momenti unici e personalizzati. Questi passeggeri viaggiano in oltre novecento destinazioni distribuite su tutti i continenti, godendo di esperienze lussuose, coinvolgenti e curate nei luoghi più affascinanti del mondo.

Conosciuti come *luxury seekers*, questi viaggiatori dispongono di un reddito annuo elevato, mediamente intorno ai 100.000 dollari, e sono disposti a pagare somme considerevoli per garantirsi viaggi di altissima qualità ed esclusività. L'età media è piuttosto elevata, ma sempre più spesso le crociere di Silversea includono famiglie e viaggiatori più giovani. Questi crocieristi sono solitamente viaggiatori esperti, con una profonda conoscenza delle destinazioni e delle culture locali. Cercano itinerari esclusivi e meno convenzionali, desiderosi di arricchire il loro bagaglio personale attraverso escursioni personalizzate ed eventi speciali a bordo.

La dedizione alle esperienze culturali uniche, come quelle enogastronomiche, è una caratteristica distintiva di tali viaggiatori. Essi desiderano cibo e bevande di altissima qualità. Le navi di piccole dimensioni offrono un'atmosfera più serena e privata, rispondendo al desiderio del viaggiatore di lusso di ambienti esclusivi e tranquilli.

Il benessere è pertanto uno dei principali *driver* per questa tipologia di crocieristi, infatti, apprezzano molto le spa di lusso e i programmi di fitness personalizzati. Inoltre, sono sempre più sensibili ai temi della sostenibilità

ambientale e colgono l'opportunità per relazionarsi con persone di pari livello sociale ed economico durante i loro viaggi.

### **3. Principali modelli di business della compagnia**

Il modello di business della compagnia si basa sull'operare con navi di dimensioni relativamente ridotte, progettate per visitare destinazioni esclusive e attraccare direttamente nel cuore delle stesse. Queste navi, pur essendo abbastanza piccole da accedere a porti più intimi e meno affollati, offrono comunque un livello di lusso e comfort elevatissimo, simile a quello di un hotel di lusso.

Ogni nave della compagnia è dotata esclusivamente di suite di categoria extra-lusso, tutte prenotabili con tariffe *all inclusive*. Questa formula comprende mance, bevande, tasse portuali, assicurazione di viaggio, eventi a bordo e, in alcuni casi, anche escursioni a terra. Questo approccio elimina molte delle spese aggiuntive che spesso si incontrano in altre crociere, offrendo ai passeggeri un'esperienza di viaggio senza pensieri e davvero rilassante.

Le crociere di questa compagnia sono rinomate per la loro eccellenza enogastronomica, con vini pregiati e una cucina raffinata, e per un servizio altamente personalizzato, che include un maggiordomo dedicato per ogni suite. Questo servizio di maggiordomo è pensato per anticipare e soddisfare ogni desiderio degli ospiti, rendendo il viaggio un'esperienza davvero indimenticabile.

Le suite a bordo offrono un elevato rapporto spazio per ospite, simile a quello degli hotel di lusso, garantendo ampi spazi abitativi e una maggiore privacy. La maggior parte delle suite dispone di una veranda privata in *teak*, offrendo agli ospiti un angolo di paradiso personale dove possono rilassarsi e godersi la vista sul mare.

Il lancio di Silver Moon nell'ottobre 2020 ha segnato l'introduzione dell'innovativo sistema S.A.L.T. (*Sea and Land Taste*), un programma che consente ai viaggiatori di immergersi nelle culture culinarie più ricche del mondo, utilizzando cibi e bevande regionali attraverso cui esplorare l'anima di una destinazione. A bordo della Silver Dawn, entrata a far parte della flotta nel novembre 2021, gli ospiti possono usufruire del programma benessere *Otium*, un'innovazione nel benessere in mare ispirata allo stile di vita romano, che si focalizza sulle coccole e sul piacere.

In sintesi, il modello di business della compagnia si concentra su un'esperienza di lusso esclusivo, con un'attenzione meticolosa ai dettagli e al comfort, garantendo che ogni viaggio sia un'avventura straordinaria e memorabile.

### ***3.1 Business Model Canvas***

Il *Business Model Canvas* è un modello teorico e pratico utilizzato per visualizzare e sviluppare un modello di business in modo strutturato. Creato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, questo schema si compone di nove blocchi che descrivono i vari elementi costitutivi dell'azienda, consentendo di analizzare, progettare e innovare il modello di business:

1. Segmenti di clientela: descrive i gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda mira a raggiungere e servire. Ciò è fondamentale per la definizione di una strategia di mercato efficace. Per quanto concerne Silversea Cruises, i segmenti di clientela sono i viaggiatori di lusso, ovvero persone con alto potere d'acquisto volte a creare esperienze esclusive e personalizzate. Nel dettaglio, l'età media è sui sessantacinque anni, per cui prevalgono pensionati e anziani che cercano esperienze confortevoli e lussuose; tuttavia, è possibile trovare anche coppie e neosposi alla ricerca di destinazioni romantiche

e memorabili, ma anche aziende che vogliono organizzare eventi o incentivi aziendali.

2. Proposta di valore: descrive il valore unico che l'azienda offre ai suoi segmenti di clientela. Si fa riferimento a prodotti e servizi che risolvono i problemi dei clienti o soddisfano i loro bisogni.

Il valore offerto da Silversea è basato sul lusso e sulla qualità attraverso suite spaziose, servizi personalizzati, gastronomia eccellente, destinazioni remote e meno accessibili, nonché un servizio tutto incluso con bevande di alta qualità, varietà di ristoranti, escursioni e mance.

3. Canali di distribuzione: definisce come l'azienda comunica con i suoi segmenti di clientela e fornisce loro la proposta di valore. Per accedere alle crociere di Silversea il cliente può rivolgersi ad agenzie specializzate in viaggi di lusso o direttamente sul sito web ed applicazioni mobili. La proposta di valore è definita attraverso campagne pubblicitarie sui social media e sul sito web.
4. Relazioni con i clienti: fornisce indicazioni sul tipo di relazione che l'azienda stabilisce con ciascun segmento di clientela. La relazione che la compagnia fornisce al cliente è di tipo uno ad uno con un'assistenza esclusiva a bordo e *off-shore* 24/7, programmi di fidelizzazione con sconti e benefici per i clienti abituali, sondaggi di soddisfazione per raccogliere i *feedback* e migliorare l'esperienza del cliente.
5. Flussi di ricavi generati dalla vendita di servizi: le entrate principali derivano dalla vendita di biglietti e soprattutto dai *revenue extra on board* come escursioni e attività esclusive non incluse nel biglietto, servizi premium come la spa ed entrate derivanti dal noleggio di navi per eventi privati.
6. Risorse chiave: descrive le risorse principali necessarie per creare e offrire la proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le

relazioni con i clienti e generare i ricavi. Esse possono essere fisiche, intellettuali, umane o finanziarie. Le risorse chiave di Silversea concernono le dodici navi da crociera continuamente mantenute e modernizzate, il personale e l'equipaggio altamente qualificato, i partner strategici nella vendita di biglietti, la piattaforma tecnologica per le prenotazioni e i sistemi di gestione operativi.

7. Attività chiave per rendere funzionante il modello di business aziendale: le attività principali svolte dalla compagnia riguardano la gestione quotidiana di viaggi, il marketing e le vendite con promozione del marchio, nonché la progettazione di rotte ed esperienze esclusive.
8. Partner chiave: definisce la rete di fornitori e partner che aiutano l'azienda ad operare. I partner chiave di Silversea sono fornitori di servizi e prodotti di alta qualità come cibo e bevande, la collaborazione con agenzie di viaggio e tour operator per la vendita e la promozione di crociere, gli accordi con le autorità locali per facilitare l'attracco in più di novecento destinazioni, infine, fornitori di attività di bordo.
9. Struttura dei costi che l'azienda dovrà sostenere per operare il modello di business: tra i costi della compagnia si annoverano i costi di manutenzione e gestione della flotta, i costi del personale come formazione, stipendi e *benefit*, i costi per le campagne pubblicitarie e promozionali, i costi relativi alla fornitura di cibo e bevande premium e gli investimenti in sistemi tecnologici di gestione.

Tale schema aiuta l'azienda a focalizzarsi sulla creazione di valore, mettendo la *value proposition* al centro del modello. Ciò rende più semplice l'identificazione di aree di miglioramento ed innovazione.

Fig. 3.4: Business Model Canvas

<b>Partner chiave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornitori di lusso</li> <li>• Agenzie di viaggio</li> <li>• Tour operator</li> <li>• Autorità locali</li> <li>• Fornitori di intrattenimento</li> </ul>	<b>Attività chiave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle crociere</li> <li>• Marketing e vendite</li> <li>• Progettazione di itinerari</li> <li>• Gestione dell'esperienza</li> </ul>	<b>Value propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio tailor-made</li> <li>• Esperienza di lusso ed esclusiva</li> <li>• Destinazioni remote ed esotiche</li> <li>• Servizio all-inclusive</li> </ul>	<b>Relazioni con i clienti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio personalizzato</li> <li>• Fidelizzazione</li> <li>• Assistenza 24/7</li> <li>• Feedback</li> </ul>	<b>Segmenti di clientela</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle crociere</li> <li>• Marketing e vendite</li> <li>• Progettazione di itinerari</li> <li>• Gestione dell'esperienza del crocierista</li> </ul>
	<b>Risorse chiave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flotta di navi</li> <li>• Personale ed equipaggio</li> <li>• Agenzie di viaggio</li> <li>• Piattaforme tecnologiche</li> </ul>		<b>Canali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenzie di viaggio</li> <li>• Vendita diretta</li> <li>• Pubblicità e marketing</li> </ul>	
<b>Struttura dei costi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenzione ordinaria e straordinaria</li> <li>• Personale</li> <li>• Marketing e promozione</li> <li>• Cibo e bevande</li> <li>• Sistemi di gestione</li> </ul>			<b>Flussi di ricavi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita di biglietti</li> <li>• Escursioni e attività a terra</li> <li>• Servizi extra</li> <li>• Noleggio per eventi privati</li> </ul>	

### 3.2 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è una tecnica utilizzata per identificare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce al fine di sviluppare un piano strategico efficace per l'azienda. Questo strumento consente di analizzare sia i fattori interni che esterni all'organizzazione offrendo una visione completa delle sue potenzialità e delle sfide che deve affrontare.

I punti di forza rappresentano fattori positivi interni all'organizzazione, al territorio o al settore di intervento. Identificare i punti di forza permette di sfruttarli per ottenere un vantaggio competitivo.

Le debolezze sono fattori interni che possono interferire negativamente con il raggiungimento degli obiettivi strategici. Riconoscerle è essenziale per sviluppare piano di miglioramento.

Le opportunità sono fattori esterni positivi che possono essere sfruttati per supportare l'organizzazione, il territorio o il settore di intervento, permettendo di pianificare strategie per ottenere benefici.

Infine, le minacce rappresentano un rischio per l'organizzazione o l'intero settore. Occorrono quindi delle strategie di difesa e mitigazione.

Per quanto concerne Silversea Cruises, i punti di forza sono riconducibili a:

- L'offerta di esperienze di lusso su navi dotate di cabine spaziose, servizi personalizzati con maggiordomi a disposizione del cliente;
- Itinerari esclusivi in più di novecento porti sia di grandi che di piccole dimensioni e in luoghi che altri competitors non offrono come l'Antartide e le isole Galapagos;
- La flotta di alto livello in quanto la compagnia detiene dodici navi moderne e ben mantenute con un rapporto passeggeri-equipaggio in grado di assicurare un servizio eccellente e personalizzato;
- La forza del marchio: la reputazione di Silversea nel settore del lusso è tale da attirare clienti nuovi di alto reddito e fidelizzare i clienti esistenti;
- L'appartenenza a Royal Caribbean Group che consente di correre meno rischi e di sperimentare.

Tuttavia, la compagnia ha anche dei punti di debolezza quali:

- Prezzi elevati rispetto alle crociere di massa, limitando così il mercato ad una nicchia ristretta di viaggiatori;
- Vulnerabilità della compagnia durante i periodi di crisi economica;
- Limitata offerta di intrattenimento e di attività a bordo rispetto a crociere di grandi dimensioni; ciò potrebbe non attirare le famiglie o una clientela più giovane.

Le opportunità che attengono a Silversea sono analizzabili sotto diversi profili:

- Espansione della flotta: la compagnia può aumentare il numero di navi per garantire una maggiore frequenza delle crociere;
- Espansione in mercati emergenti con una crescente domanda di viaggi di lusso;

- Collaborazione con altre compagnie di lusso o agenzie di viaggio per creare partnership strategiche e ampliare l'offerta attirando nuovi segmenti di clientela;
- Investimenti in pratiche sostenibili per migliorare l'immagine del marchio e adeguarsi alle richieste dei clienti sempre più attenti alla sostenibilità ambientale. Alcuni di questi investimenti sono stati fatti da Royal Caribbean Group come la collaborazione con OceanScope di Miami per raccogliere dati oceanici critici, la partnership con World Wildlife Fund dal 2016 per la conservazione in tutto il mondo, dal Tracking Polar Bears nell'Artico alla protezione dei Whale Sharks nelle Filippine. Inoltre, il gruppo sostiene il programma di tecnologia genetica, Shellbank, che corrisponde al DNA di tartarughe marine in pericolo e previene la raccolta illegale;
- Adozione di nuove tecnologie per migliorare l'esperienza del crocierista come connessioni a Internet più veloci o applicazioni personalizzate.

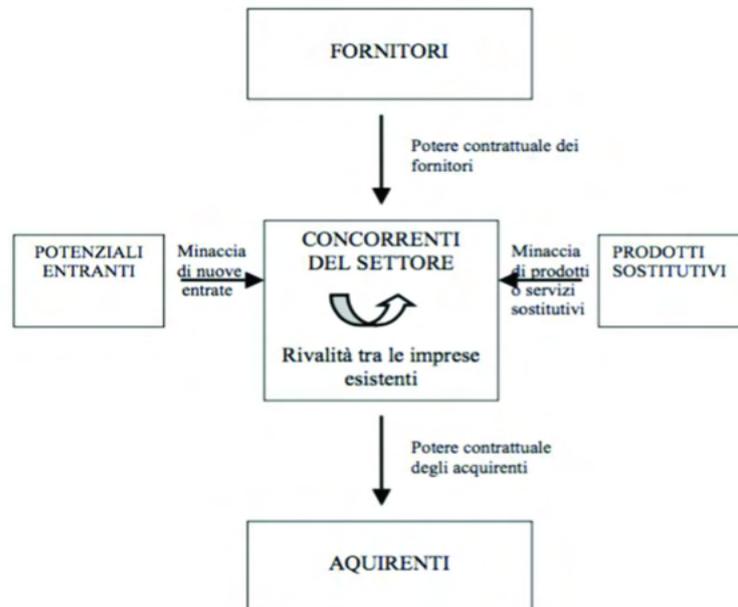
Infine, le minacce che la compagnia deve affrontare sono:

- Un'intensa concorrenza di crociere di lusso e crociere tradizionali che espandono le loro offerte di lusso, come MSC con lo Yacht Club;
- Periodi di recessione economica globale, nonché pandemie ed eventi naturali che possono impattare significativamente sull'industria crocierista riducendo drasticamente la domanda;
- Nuove normative ambientali e di sicurezza che aumentano i costi operativi dell'azienda;
- Percezione negativa pubblica sulle crociere in termini di impatto ambientale e sicurezza sanitaria che può impattare negativamente la domanda.

### 3.3 Modello delle cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze è stato introdotto da Porter nel 1984 al fine di consentire alla singola impresa di valutare la propria posizione competitiva all'interno del mercato. Tale modello individua le cinque forze economiche che erodono la redditività dell'impresa nel lungo periodo.

Fig.3.5: Modello delle cinque forze competitive di Porter



Nello specifico, i soggetti coinvolti nell'ASA sono:

- I concorrenti esistenti: un'elevata competizione può erodere i margini di profitto e ridurre la redditività del settore. Il mercato delle crociere di lusso è competitivo con diversi attori importanti quali Azamara, Crystal, Cunard, Explora, Oceania, Princess, Regent Seven Seas, Seabourn e Viking. Il settore delle crociere, in particolare quelle di lusso, sta crescendo e ciò può indurre ad una rivalità poiché è possibile espandersi dovendo sottrarre clienti ai concorrenti. Tuttavia, la forte differenziazione del servizio e la fedeltà dei clienti aiutano Silversea a mantenere una posizione competitiva, ma è sempre necessario innovarsi e migliorare per rimanere al vertice.

- Il potere contrattuale che i fornitori esercitano sulle imprese: se questi sono pochi e ben consolidati possono influenzare i prezzi impattando negativamente sulla redditività dell'azienda. Silversea dipende dai fornitori per le navi, la manutenzione e i servizi di bordo; tuttavia, ha una grande influenza contrattuale che le consente di ottenere forniture di alta qualità. Siccome vi sono diversi fornitori specializzati nel settore, il loro potere contrattuale è ridotto.
- Il potere contrattuale dei clienti: quando i clienti sono numerosi e ben informati possono chiedere prezzi inferiori, qualità superiore o servizi aggiuntivi. I clienti di Silversea sono molto esigenti, ricercano il massimo lusso e hanno valide alternative tra le altre compagnie di lusso. Ciò potrebbe aumentare il loro potere contrattuale, tuttavia, questo potere è ridotto dall'alta fedeltà al marchio che contraddistingue Silversea grazie alla qualità del servizio offerto.
- La minaccia dei nuovi entranti: barriere all'ingresso elevate riducono la concorrenza emergente e viceversa. Il settore crocieristico di lusso è caratterizzato da elevate barriere all'entrata dovute ai significativi investimenti per costruire e mantenere le navi di lusso, nonché per mantenere un'alta reputazione. Le rigide normative su temi ambientali e di sicurezza costituiscono un'ulteriore barriera all'ingresso. Inoltre, le economie di scala e l'esperienza di Silversea creano un vantaggio competitivo che scoraggia l'ingresso di nuovi entranti.
- La minaccia dei prodotti sostitutivi: concerne la disponibilità di prodotti o servizi alternativi che i clienti possono scegliere al posto di quelli offerti dall'azienda. Una minaccia per le crociere di lusso è rappresentata da viaggi di lusso alternativi come resort e viaggi specializzati, nonché il mondo dello yachting. Tuttavia, i clienti potrebbero percepire costi elevati nel passare dal *luxury cruise* a un'altra forma di vacanza di lusso.

#### 4. Strategie del player

Una crociera di lusso che offre aree confortevoli dove i passeggeri possono socializzare, avrà un valore sociale percepito più alto. Esempi possono essere feste formali che spingano i crocieristi appartenenti alla stessa classe sociale a integrarsi e familiarizzare. Per fare questo sono necessari dei database in grado di segmentare i clienti in gruppi simili dal punto di vista del reddito o dell'occupazione. È necessario, pertanto, consentire l'accesso in tali strutture solo a passeggeri che rispettano una specifica politica del codice di abbigliamento per non abbassare il livello di valore sociale.

È necessario offrire un'atmosfera lussuosa con, ad esempio, dipinti di artisti famosi, sistemi di illuminazione soffusa e riproduzione di musica classica per incoraggiare i crocieristi a comportarsi elegantemente e cortesemente.

Inoltre, anche la presentazione di impiattamenti raffinati e programmi di intrattenimento impressionanti possono aumentare il valore sociale della crociera.

Al fine di fidelizzare il cliente e fargli percepire un alto legame al marchio, la compagnia deve prestare molta attenzione al passeggero anche in fase di post-vendita, come l'invio di e-mail ai clienti per occasioni speciali (compleanni, anniversari, Natale e Capodanno)<sup>2</sup>.

Pertanto, l'immagine, la soddisfazione, gli *switch cost*, l'affetto e la fiducia sono elementi chiave che influenzano il ri-acquisto della crociera. Nel dettaglio, la soddisfazione si riferisce alla differenza tra ciò che il cliente si aspettava e le prestazioni percepite del servizio dopo il consumo ed è vitale per questo mantenere i vantaggi competitivi e ottenere una maggiore quota di mercato. I clienti con un'elevata soddisfazione avranno una maggior fiducia nel marchio. Gli *switch cost* sono, invece, quei costi monetari e non monetari che il cliente collega al passaggio da un fornitore all'altro. Per cui,

---

<sup>2</sup> S. S. HYUN, H. HAN, *op. cit.*, pag. 118.

la creazione di barriere all'uscita come i costi di passaggio possono rappresentare una strategia di fidelizzazione.

Di seguito sono spiegate dettagliatamente le diverse strategie concernenti Silversea Cruises, come la strategia di differenziazione, le politiche di prezzo, la rilevanza del passaparola e dei *social media*, nonché le strategie di crisi che sono state attuate dalla compagnia nel corso degli anni.

#### ***4.1 Strategia di differenziazione***

In primo luogo, è essenziale riconoscere che una crociera di lusso si distingue proprio per i suoi costi elevati. Di conseguenza, costruire un marchio di prestigio per la compagnia di crociere di lusso diventa imperativo. Tale prestigio non solo giustifica i prezzi alti, ma attrae anche una clientela desiderosa di esperienze esclusive e di alta qualità.

Un elemento chiave nella percezione del lusso è la qualità del cibo offerto a bordo. La qualità del cibo è un fattore critico che influenza significativamente la soddisfazione dei passeggeri e la loro intenzione di ripetere l'esperienza. Quando i crocieristi percepiscono un'elevata qualità del cibo, vivono un miglioramento della qualità della vita, contribuendo a una valutazione positiva complessiva della crociera.

Parallelamente, le aspettative per la qualità del servizio sono elevate. Garantire che queste aspettative siano soddisfatte è essenziale per assicurare la soddisfazione dei passeggeri. Un servizio di alta qualità non solo migliora la percezione del valore sociale da parte dei clienti, ma li fa sentire rispettati e apprezzati, rinforzando il loro concetto di sé e la loro fedeltà al marchio.

L'attrattiva fisica del personale è un altro elemento che non va sottovalutato. Essa gioca un ruolo fondamentale nella formazione di un'immagine di marca prestigiosa, poiché aiuta a creare un atteggiamento favorevole nei confronti del marchio nella mente dei clienti. La presenza di personale attraente contribuisce a rendere l'esperienza complessiva più piacevole e memorabile.

L'ambiente fisico a bordo, compreso il design delle strutture di ristorazione e le cabine, è altrettanto importante. Le strutture di alta qualità inducono atteggiamenti favorevoli nei confronti di Silversea, rafforzando l'immagine di un marchio di lusso. Le cabine, in particolare, devono essere ampie, pulite, silenziose, con letti confortevoli e dotate di articoli da toeletta di alta qualità. La pulizia è un fattore critico che contribuisce all'esperienza complessiva di lusso.

I porti di scalo attraenti rappresentano un ulteriore fattore di differenziazione. Offrono un cambiamento rinfrescante durante il viaggio, massimizzando la soddisfazione complessiva. Un porto di scalo unico non solo crea un senso di esclusività, ma è spesso un criterio determinante nella scelta di un pacchetto di crociera. Pertanto, Silversea include porti di scalo unici, vari e attraenti nei suoi itinerari, come l'unicità delle Isole Galapagos.

Infine, fare una crociera di lusso contribuisce significativamente a migliorare la percezione del benessere dei viaggiatori. Quando un consumatore sente una forte identificazione con un marchio, percepisce che l'immagine del marchio è congruente con l'immagine di sé. Di conseguenza, i complimenti rivolti a Silversea sono percepiti come complimenti personali<sup>3</sup>.

Pertanto, Silversea ha saputo costruire un'immagine di lusso e prestigio. I membri della *Venetian Society* possono includere fino a dieci ospiti “*new to Silversea*” in un anno, ottenendo risparmi di quattrocento euro per suite. Inoltre, i membri godono di un ulteriore risparmio del 5% sulla tariffa in viaggi selezionati, nonché riconoscimenti a bordo, inviti a eventi privati e privilegi di visita delle navi. Per i viaggiatori singoli, la compagnia offre supplementi a solo il 25% in viaggi selezionati, permettendo a questi di integrarsi nel migliore dei modi e di far conoscenza durante l'esperienza.

Un'altra offerta interessante di Silversea è la “*Combination Cruises*”, che combina due o più viaggi selezionati con risparmi fino al 25% rispetto alla

---

<sup>3</sup> J. HWANG, H. HAN, *Examining strategies for maximizing and utilizing brand prestige in the luxury cruise industry*, in, *Tourism Management*, pag. 245 ss.

prenotazione delle crociere individualmente. Questa opportunità consente ai viaggiatori di sperimentare i più suggestivi luoghi del mondo in modo completo e conveniente.

#### ***4.2 Politiche di pricing***

Il prezzo è una misura del valore economico che deve essere corrisposto nello scambio di un servizio crocieristico ed è strettamente connesso alla ricerca dell'equilibrio tra domanda e offerta. Esso sintetizza tutte le decisioni aziendali relative alla domanda, alla concorrenza e ai costi. Gli obiettivi di prezzo includono:

- Ricercare il profitto: realizzare il maggior margine di contribuzione o di profitto possibile e massimizzare i ricavi generativi da una capacità produttiva fissa.
- Coprire i costi: inclusi quelli incrementali volti alla vendita di unità extra a clienti addizionali.
- Massimizzare la domanda: raggiungere il pieno utilizzo della capacità produttiva.
- Creare una base clienti: incentivare l'adozione di un servizio e costruire quote di mercato.

Silversea offre un servizio crocieristico ad un prezzo *all-inclusive*, comprese le escursioni per le navi *expedition*, riducendo così la percezione del rischio del crocierista. Il prezzo è settato considerando tre variabili: domanda, concorrenza e costi. La struttura tariffaria prevede differenti opzioni per lo stesso viaggio, che solitamente includono varie componenti del pacchetto. I principali driver del prezzo sono:

- Periodo e stagione del viaggio: le crociere offerte in periodi o stagioni con minore domanda, dovuta principalmente a ragioni climatiche e

lavorative, sono proposte a prezzi più bassi, consentendo un re-deployment della nave.

- Durata della crociera ed itinerario: influenzano il prezzo in modo meno che proporzionale; generalmente nel settore crocieristico al crescere del numero di giorni il prezzo giornaliero diminuisce. Questo perché più lungo è il soggiorno sulla nave, più si ottimizzano i costi, come quelli di imbarco e sbarco. Le crociere possono avere diverse durate e le più gettonate sono la crociera settimanale (sette-nove giorni), la crociera tradizionale (dodici-quindici giorni) o le crociere intorno al mondo dalla durata di alcuni mesi.
- Specifiche della nave: il prezzo è influenzato anche da fattori connessi alle caratteristiche della nave come le dotazioni tecniche, le attrezzature, le *facilities* a bordo, l'anno di costruzione (più è vecchia più il costo a parità di servizio si riduce) e il prestigio della nave.
- Tipologia di cabina: dimensione, ubicazione rispetto ai ponti e tipologia di arredo sono tutte variabili significative in termini di prezzo. Sulla Silver Ray, varata nel 2024, vi sono tredici tipologie di suite, dalla *Classic Veranda Suite* alla *Otium Suite*, tutte dotate di balcone.
- Timing della prenotazione: nel settore crocieristico, il tempo antecedente al viaggio è cruciale. Durante il Covid-19, le persone tendevano a spostare la prenotazione il più vicino possibile alla partenza della nave; generalmente, però, più ci si avvicina alla partenza, più si paga. È raro che si acquisti vicino alla partenza, quindi, se la nave non è ancora satura, si applicano logiche di *last minute*.
- Servizio supplementari: Silversea offre un servizio tutto incluso con bevande di alta qualità, varietà di ristoranti, internet, palestra e mance. Sulle navi *expedition* sono incluse anche le escursioni e la spa. Con il pacchetto *door-to-door*, la compagnia offre gratuitamente servizi di trasferimento tra l'aeroporto e la nave e la gestione dei bagagli per gli

ospiti che utilizzano l'offerta *Silversea Air*, offre voli in *Economy Class* o *Business Class* a partire da 249 euro a tratta e servizi di trasferimento privati da casa all'aeroporto nazionale e ritorno, oltre alle escursioni incluse. Con il pacchetto *port-to-port*, il cliente gestisce personalmente i propri trasferimenti ma le escursioni a terra sono incluse nel pacchetto.

- Livelli di prezzi della concorrenza: i prezzi devono essere competitivi rispetto a quelli offerti dalle altre compagnie crocieristiche.

Per determinare i prezzi, Silversea si avvale di piattaforme di *rating* abituali, oltre a siti specializzati nella valutazione delle crociere. Raccoglie i *feedback* dei clienti attraverso canali interni per elaborarli. Tra questi, vengono svolte delle interviste ai clienti che partecipano alle crociere. Esistono anche piattaforme esterne libere, come *Cruise Industry News*, che raccolgono una vasta gamma di *feedback* da parte dei clienti su ogni tipo di crociera. La compagnia tiene conto di tutte queste fonti per elaborare i prezzi. Il prezzo delle crociere Silversea si basa sulla relazione tra quello che la compagnia offre e la volontà di accedere al servizio del cliente, piuttosto che su una semplice addizione di costi.

Pertanto, questa complessa strategia di *pricing* permette alla compagnia di massimizzare i ricavi, coprire i costi, ottimizzare l'utilizzo della capacità produttiva, mantenendo al contempo un vantaggio competitivo nel mercato delle crociere di lusso.

### 4.3 Rilevanza del Word of Mouth

Le raccomandazioni dei clienti sono generalmente percepite come più credibili rispetto alle attività promozionali dell'azienda. Questo avviene perché tali raccomandazioni sono considerate neutre, cioè provenienti da persone non pagate dall'azienda. Il passaparola, quindi, può influenzare sensibilmente la decisione di fruire o meno di un servizio. In particolare, maggiore è il livello di rischio percepito, più attivamente il cliente cercherà informazioni da altri clienti. Inoltre, quando le conoscenze su un servizio sono limitate, il potenziale cliente tende a fare affidamento sul passaparola di consumatori esperti, amici o conoscenti. Pertanto, il valore creato da una visita su una crociera può generare la probabilità di consigliare tale destinazione. Il WoM positivo comporta una maggiore soddisfazione e successo per la compagnia. Tuttavia, il passaparola negativo ha un impatto più rilevante rispetto a quello positivo, motivo per il quale la compagnia deve evitare i cosiddetti *detractors*. Poiché il passaparola costituisce un potente "agente di vendita", è fondamentale per l'impresa fidelizzare il cliente, in quanto quest'ultimo sarà più incline a fare WoM positivo, incoraggiando nuovi consumatori a usufruire del servizio.

Il servizio crocieristico costituisce un bene immateriale, quindi ad alto rischio poiché non può essere valutato prima dell'acquisto. Ciò rafforza l'importanza del passaparola e dell'influenza tra i crocieristi. Anderson ha definito che l'intensità della soddisfazione determina un ruolo fondamentale nel WoM. Infatti, i clienti altamente insoddisfatti o soddisfatti tendono a fare più WoM rispetto a quelli meno insoddisfatti o soddisfatti. Inoltre, i crocieristi estremamente insoddisfatti sono più inclini all'attività di passaparola rispetto a quelli soddisfatti<sup>4</sup>.

La compagnia può adottare diverse tattiche per stimolare i clienti a esprimere commenti positivi come: menzionare acquirenti con esperienza specifica,

---

<sup>4</sup> G. SATTA, F. PAROLA, L. PENCO, L. PERSICO, *op. cit.*, pag. 56.

creare promozioni interessanti che spingano le persone a parlare del servizio offerto, sviluppare incentivi alla raccomandazione, offrire promozioni che incoraggino i clienti a persuadere altre persone a fruire del servizio oppure pubblicizzare testimonianze che simulino il passaparola come opuscoli o pubblicità che indichino commenti espressi dai clienti soddisfatti.

Le spese per mantenere i crocieristi esistenti sono inferiori rispetto a quelle per acquisirne di nuovi, rendendo il processo di fidelizzazione e di riduzione del *turnover* della clientela essenziale. In un settore crocieristico sempre più competitivo, trattenere i crocieristi nella compagnia è strategicamente fondamentale per la generazione di profitti dell'azienda<sup>5</sup>.

Inoltre, il processo di progettazione di un itinerario si basa sulla comunicazione con i clienti riguardo la loro esperienza pregressa. Le compagnie offrono incentivi per incoraggiare i clienti a compilare moduli di valutazione, adattando i porti di scalo di conseguenza<sup>6</sup>.

#### ***4.4 Rilevanza del Social Media Marketing***

Il *social media marketing* attiene all'utilizzo strategico di applicazioni di *social media* con l'obiettivo di raggiungere specifici obiettivi di marketing basati sull'effetto rete e diffusione per propagazione. Nel settore delle crociere, i *social media* rappresentano un'occasione significativa per favorire le relazioni tra azienda e clienti, migliorando il *customer engagement online*. Kumar ha definito il *customer engagement* come le attività del cliente che influenzano le *performance* dell'impresa. Il CE online è una strategia di comunicazione molto diffusa nel settore crocieristico a causa dell'alto coinvolgimento dei servizi offerti e dell'alto tasso di *repeater*. Tre fattori contribuiscono maggiormente a generare una reazione positiva da parte degli utenti: esclusività, esperienza e branding.

---

<sup>5</sup> H. HAN, J. HWANG, M. J. LEE, *Antecedents of travellers' repurchase behaviour for luxury cruise product*, pag. 822.

<sup>6</sup> P. BARON, A.B. GREENWOOD, *op. cit.*, pag. 94.

I principali *social media* utilizzati per il coinvolgimento dei clienti sono Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram. Su questi canali, i crocieristi possono avere una partecipazione passiva, limitata al solo consumo di contenuti online, oppure una partecipazione attiva che include like, commenti e caricamento di contenuti generati direttamente dai consumatori. Facebook, in particolare, è considerato il più grande e popolare *social media* per questo tipo di attività. Per la compagnia, l'utilizzo dei *social media* e la relativa partecipazione attiva degli acquirenti rappresenta un grande valore perché aumenta la probabilità di visibilità del marchio per i potenziali clienti e i potenziali *lead*. Inoltre, attraverso questi strumenti, i crocieristi possono condividere opinioni sulla compagnia e sul servizio offerto, condividendo i post sul proprio profilo. In questo modo, le informazioni possono circolare rapidamente tra parenti e amici, costituendo così un valido strumento di comunicazione e-WoM.

Gli strumenti di *social media* possono essere utili anche nella gestione dei reclami. Le analisi hanno rilevato che i post con testi brevi e concisi sono migliori in termini di prestazioni e l'inclusione di foto, video e link pertinenti aumentano la *customer engagement online*. Anche la tempistica di *posting* rappresenta un fattore chiave per il successo della strategia dell'azienda; in particolare, il giovedì, il sabato e la domenica dalle nove alle venti sono i giorni e gli orari più intensi in termini di accessibilità da parte degli utenti su Facebook<sup>7</sup>. Il contenuto del post può essere emozionale o funzionale<sup>8</sup>.

Il SMM rappresenta un'opportunità di sviluppo di *business intelligence* addizionale in quanti i clienti danno dei *feedback* in tempo reale, consentendo così all'impresa di avere un *real time* diretto sui suoi bisogni. Questo consente un processo di *service recovery* qualora il crocierista abbia avuto un disservizio. Inoltre, tali strumenti possono aumentare la *brand awareness*,

---

<sup>7</sup> G. SATTA, F. PAROLA, N. BURATTI, L. PERSICO, *Social Media and Customer Engagement in Tourism: Evidence from Facebook Corporate Pages of Leading Cruise Companies*, pag. 617 ss.

<sup>8</sup> Il contenuto emozionale consiste nel far vivere la crociera senza che il *lead* ci sia mai stato. Il contenuto funzionale consiste nel fornire informazioni funzionali al cliente come prezzo, cambio di destinazione, problemi tecnici, sconti e promozioni.

creare nuova domanda e incrementare la *customer satisfaction* con servizi di post-vendita.

Per Silversea, i *social media* rappresentano una strategia di marketing di grande importanza, in quanto contribuiscono significativamente a guidare le vendite. Nonostante l'età media dei passeggeri sulle crociere della compagnia sia piuttosto elevata, questi ultimi sono molto attivi sui *social media*: il 91% utilizza almeno una piattaforma e il 70% di loro trascorre almeno undici ore su Facebook. Le loro azioni sui social, come commenti, condivisioni e caricamento di contenuti, aumentano la visibilità delle crociere e le vendite.

Silversea adotta un approccio trasparente, evitando di mostrare immagini irreali e preferendo rappresentazioni autentiche delle destinazioni e delle navi. Questo approccio ha portato ad un aumento delle vendite dei viaggi e ad una crescita del 19% nelle prevendite. Inoltre, per la generazione dei *baby boomer*, le recensioni sono estremamente importanti. Di conseguenza, siti come *Cruise Critic* hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nel mercato di Silversea<sup>9</sup>.

#### ***4.5 Strategie di gestione della crisi***

La crisi aziendale rappresenta un momento critico nella vita di un'impresa, caratterizzato da uno squilibrio economico-finanziario che tende a perdurare se non vengono adottate misure correttive tempestive. Questo squilibrio può derivare da cause interne o esterne all'azienda. In contesti come quello di Silversea, dove la struttura dei costi fissi è elevata, una diminuzione della domanda può portare a rischi significativi di capacità inutilizzata, mantenendo così costi operativi invariati.

---

<sup>9</sup> URL: <https://www.seatrade-cruise.com/news-headlines/why-social-media-zooming-silverseas-marketing-strategy>

Quando un'azienda affronta una crisi, può adottare sei diverse strategie per affrontarla:

- **Ristrutturazione:** questa strategia mira a ripristinare l'equilibrio tra costi e ricavi, rendendo l'impresa nuovamente efficiente attraverso una riduzione dei costi. Consente di tagliare spese superflue e ottimizzare le operazioni interne.
- **Riconversione:** consiste nel cambiare il settore di business dell'azienda con uno collegato ma differenze in termini di bisogni, clienti e tecnologie. Questo permette all'azienda di sfruttare le competenze esistenti in un nuovo contesto di mercato.
- **Ricentraggio:** si tratta di una rifocalizzazione sul core business, eliminando le attività meno performanti, i cosiddetti "rami secchi". Questo permette di concentrare tutte le risorse e le energie su ciò che l'azienda sa fare meglio, migliorando l'efficienza complessiva.
- **Ridimensionamento:** implica una riduzione della dimensione dell'azienda mediante disinvestimenti in alcune unità organizzative. Spesso questa strategia è connessa al ricentraggio, poiché ridurre la dimensione dell'impresa può rendere più gestibili le operazioni focalizzate sul core business.
- **Rinuncia all'autonomia:** quando il soggetto economico decide di abbandonare il controllo dell'impresa, può essere acquisita da altre imprese o soggetti. Questa strategia viene adottata quando le prospettive di risoluzione autonoma della crisi sono scarse e si preferisce un'integrazione con realtà più solide.
- **Turnaround:** questa strategia mira a porre rimedio alla crisi con un cambiamento radicale, sia nella leadership che nei rapporti con gli stakeholder. L'obiettivo è ristabilire l'equilibrio e riposizionare l'azienda in modo competitivo sul mercato, garantendo una ripresa sostenibile e vincente.

Silversea ha subito una trasformazione significativa, passando da una storia di impresa quasi familiare sotto la proprietà di Manfredi Lefebvre, all'acquisizione da parte del grande gruppo di Royal Caribbean, *leader* mondiale nel settore crocieristico. Questa transizione è iniziata nel 2018 e ha portato a numerosi cambiamenti aziendali. Durante la crisi del Covid, come tutte le aziende, Silversea ha visto un drammatico calo dei ricavi causato dalla sospensione delle crociere in tutto il mondo. Ciò ha portato a perdite finanziarie sostanziali per il Royal Caribbean Group, registrando una diminuzione dei ricavi dell'80% con perdite superiori a tre miliardi di dollari nel 2020. Pertanto, la compagnia ha dovuto contenere i costi a causa della quasi totale cancellazione dei viaggi da Marzo 2020 fino alla fine del 2021. Nel luglio 2020 Royal ha acquisito le quote finali di Silversea, salvando l'azienda. Far parte di tale grande gruppo ha permesso loro di ottenere prestiti dalle banche grazie alla solidità finanziaria di Royal Caribbean Group, che ha potuto usufruire della liquidità derivante dalle precedenti vendite. Nel settore crocieristico, il modello generale è stato quello di emettere dei *future plus credit*: i clienti che non chiedevano il rimborso totale potevano mantenere in Silversea il proprio credito per una crociera del futuro. Durante questo periodo, la compagnia si è trovata in una transizione anche a livello di modello di vendita. Dal precedente modello "*cruise-only*", in cui ogni servizio ancillare, pre e post *voyage*, era un'addizione, Silversea è passata ad un modello "*All Inclusive*". La nuova strategia di vendita, programmata già nel 2020, è diventata pienamente operativa dal 2022. Il modello "*door-to-door*" include un transfert privato da e per casa e tutti i servizi durante la crociera inclusi. Questa strategia ha elevato notevolmente la *brand awareness* di Silversea, posizionandola al top nel segmento di lusso, tanto che oggi i brand competitor seguono Silversea in questa strategia. Il 2022 è stato un anno di *disruption* rendendo difficile il confronto dei dati con il passato, poiché la storia recente non fornisce riferimenti comparabili. Inoltre, la compagnia si è unita con NCM (*Numerical Control*

*Manufacturing*) per stabilire le *best practices*, adottando direttive scientifiche e offrendo la *safety* più alta ai passeggeri.

Con lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina, Silversea ha dovuto modificare diversi itinerari. La compagnia aveva programmi ben delineati in Russia, che includevano il Nord Europa, il Baltico con *highlights* San Pietroburgo ed *expedition* nell'area Siberiana. Oggi questi itinerari, molto apprezzati soprattutto dal mercato americano, sono stati cancellati. La difficoltà di ricalibrare l'offerta a causa della situazione geopolitica attuale ha limitato la varietà di programmi disponibili. Inoltre, con la crisi in Medio Oriente, Silversea ha dovuto eliminare tutti i passaggi attraverso il Canale di Suez.

Nel 2023 la compagnia ha introdotto un cambiamento nel sistema di buste paga, introducendo la carta *Northlane Salary at Sea*, una carta prepagata con lo scopo di semplificare la distribuzione dei salari per i membri dell'equipaggio. Tuttavia, tale cambiamento ha causato notevoli problemi per i membri dell'equipaggio come ritardi nei pagamenti e difficoltà nel trasferire fondi sui conti personali, creando così preoccupazione tra l'equipaggio.

## **CAPITOLO IV**

### **IL FUTURO DEL SETTORE LUXURY**

#### **1. Nuovi mercati emergenti**

Il settore delle crociere è strettamente legato alle origini geografiche dei crocieristi, e dato che attualmente il tasso di penetrazione è molto basso, ci sono grandi potenzialità di crescita in diverse aree geografiche, sia per quanto riguarda l'origine dei crocieristi che le destinazioni. Tra il 2019 e il 2022, si sono registrate significative percentuali di crescita. Un'attenzione particolare va posta sulla Cina, che ha visto una crescita del 320% nonostante le severe restrizioni imposte durante il Covid-19. Questa crescita suggerisce che il mercato cinese ha un potenziale enorme e potrebbe posizionarsi tra i leader del settore, anche perché nuove navi destinate specificamente al mercato cinese sono state commissionate, come si vedrà nel paragrafo successivo. Grandi città come Shanghai e Tianjin stanno diventando porti sempre più importanti. Tuttavia, è probabile che questa crescita rimanga circoscritta all'area asiatica a causa delle barriere regolamentari che limitano l'accesso al mercato. Oltre alla Cina, Paesi come Singapore, Malesia, Indonesia e Thailandia stanno registrando un aumento delle crociere, specialmente fluviali.

Destinazioni in crescita sono anche Brasile e Argentina in Sud America; in Medio Oriente Dubai, Emirati Arabi Uniti con infrastrutture moderne e lussuose ed Arabia Saudita con il piano di diversificazione economica "Vision 2030" che apre il Paese al turismo internazionale; il Sud Africa e le crociere sul Nilo stanno diventando sempre più attraenti, così come le isole del Pacifico quali Fiji, Tahiti e Nuova Caledonia.

Per il 2024-25, Silversea Cruises ha intenzione di concentrarsi sulla Polinesia Francese, un'area emergente dal punto di vista delle destinazioni.

Confrontando i due principali mercati, Nord America ed Europa, emerge che il Nord America ha una popolazione di 376 milioni di persone, di cui 12,6 milioni sono crocieristi, con un tasso di penetrazione del 3,7%. In Europa, la popolazione è di 448 milioni, con 5,7 milioni di crocieristi, e un tasso di penetrazione dell'1,3%. Questo indica che il mercato europeo, relativamente giovane, ha ampie possibilità di crescita e potrebbe raggiungere il tasso di penetrazione americano, che è più consolidato e potrebbe restare stabile. Si prevede quindi una maggiore attenzione verso il mercato europeo, non limitandosi al Mediterraneo.

Fig. 4.1: Cruise Destinations and Passenger Volume



Fonte: CLIA Cruise Traveler Sentiment, Perception, and Intent Survey (March 2023).

Con riferimento al *luxury cruise*, i crocieristi di lusso cercano esperienze uniche e personalizzate, pertanto le compagnie investiranno sempre più in itinerari esclusivi, escursioni su misura, esperienze culinarie raffinate e servizi personalizzati per soddisfare le esigenze dei passeggeri.

## 2. Orderbook

L'*orderbook* delle crociere rappresenta il numero e la tipologia di nuove navi da crociera ordinate dai principali operatori del settore che sono attualmente in costruzione o pianificate per il futuro.

Nella Fig. 4.2 sono elencate le commissioni delle navi di Norwegian Cruise Line Holdings fino al 2036, navi di classe Prima con design innovativo e attenzione alla sostenibilità. Appartenente al settore *luxury* vi sono tre navi di Oceania e due navi Regent Seven Seas.

Fig. 4.2: Orderbook Norwegian Cruise Line Holdings

Cruise Line	Ship	Cost <sup>1</sup>	Tonnage	Capacity	Yard	Sailing	Delivery
Norwegian	Aqua	\$1,000	156,300	3,571	Fincantieri	Carib	2025
Oceania	Allura	\$660	67,000	1,200	Fincantieri	Eur/Carib	2025
Norwegian	Unnamed	\$1,000	156,300	3,571	Fincantieri	TBA	2026
Regent	Unnamed	\$885	77,000	850	Fincantieri	TBA	2026
Norwegian	Unnamed	\$1,300	169,000	3,650	Fincantieri	TBA	2027
Oceania	Unnamed	\$980	86,000	1,450	Fincantieri	TBA	2027
Norwegian	Unnamed	\$1,300	169,000	3,650	Fincantieri	TBA	2028
Oceania	Unnamed	\$980	86,000	1,450	Fincantieri	TBA	2029
Regent	Unnamed	\$885	77,000	850	Fincantieri	TBA	2029
Norwegian	Unnamed	\$1,500	200,000	5,000	Fincantieri	TBA	2030
Norwegian	Unnamed	\$1,500	200,000	5,000	Fincantieri	TBA	2032
Norwegian	Unnamed	\$1,500	200,000	5,000	Fincantieri	TBA	2034
Norwegian	Unnamed	\$1,500	200,000	5,000	Fincantieri	TBA	2036

### Norwegian Cruise Line Holdings Summary

<b>Total Ships:</b>	<b>13</b>	<b>Orderbook Value:</b>	<b>\$15.0 Billion</b>
<b>Average Size:</b>	<b>141,815 Tons</b>	<b>Total Berths:</b>	<b>40,242</b>
<b>Average Capacity:</b>	<b>3,096 Passengers</b>	<b>Average Price/Berth:</b>	<b>\$372,496</b>
<b>Average Cost:</b>	<b>\$1,153,076,923</b>		

Fonte: Cruise Industry News

In Fig. 4.3, l'*orderbook* di Royal Caribbean Group prevede navi della classe Oasis e Icon che puntano ad offrire innovazioni tecnologiche ed esperienze uniche a bordo. Tra queste si annovera Silver Ray operativa dall'estate 2024.

Fig. 4.3: Orderbook Royal Caribbean Group

Cruise Line	Ship	Cost <sup>1</sup>	Tonnage	Capacity	Yard	Sailing	Delivery
TUI Cruises	Mein Schiff 7	\$625	110,000	2,900	Meyer Turku	Europe	2024
Silversea	Silver Ray	\$600	54,700	728	Meyer Werft	World	2024
Royal Caribbean	Utopia	\$1,300	231,000	5,714	Chantiers	Carib	2024
TUI Cruises	Mein Schiff Relax	\$850	161,000	4,000	Fincantieri	Europe	2025
Royal Caribbean	Star/Seas	\$1,100	250,800	5,610	Meyer Turku	Carib	2025
Celebrity	Xcel	\$1,000	140,600	3,260	Chantiers	Carib	2025
Royal Caribbean	Unnamed	\$1,100	250,800	5,610	Meyer Turku	TBA	2026
TUI Cruises	Unnamed	\$850	161,000	4,000	Fincantieri	TBA	2026
Royal Caribbean	Unnamed	\$1,450	231,000	5,714	Chantiers	TBA	2028

**Royal Caribbean Group Summary**

<b>Total Ships:</b>	<b>9</b>		
<b>Average Size:</b>	<b>176,767 Tons</b>	<b>Orderbook Value:</b>	<b>\$8.9 Billion</b>
<b>Average Capacity:</b>	<b>4,171 Passengers</b>	<b>Total Berths:</b>	<b>37,536</b>
<b>Average Cost:</b>	<b>\$986,111,111</b>	<b>Average Price/Berth:</b>	<b>\$236,440</b>

Fonte: Cruise Industry News

MSC Cruises ha previsto un'espansione di navi della classe World e Seaside EVO, in particolare World Asia destinata al mercato asiatico e cinese. Il marchio di lusso, Explora, prevede la consegna di quattro crociere entro il 2028, le quali si aggiungono alle due già operative.

Fig. 4.4: Orderbook MSC Cruises

Cruise Line	Ship	Cost <sup>1</sup>	Tonnage	Capacity	Yard	Sailing	Delivery
Explora Journeys	Explora II	\$600	64,000	922	Fincantieri	World	2024
MSC Cruises	World America	\$1,200	205,700	5,400	Chantiers	Carib	2025
Explora Journeys	Explora III	\$600	64,000	922	Fincantieri	World	2026
MSC Cruises	World Asia	\$1,200	205,700	5,400	Chantiers	Asia	2026
Explora Journeys	Explora IV	\$600	64,000	922	Fincantieri	World	2027
MSC Cruises	Unnamed	\$1,200	205,700	5,400	Chantiers	TBA	2027
Explora Journeys	Explora V	\$600	70,000	922	Fincantieri	World	2027
Explora Journeys	Explora VI	\$600	70,000	922	Fincantieri	World	2028

**MSC Cruises Summary**

<b>Total Ships:</b>	<b>8</b>		
<b>Average Size:</b>	<b>118,638 Tons</b>	<b>Orderbook Value:</b>	<b>\$6.6 Billion</b>
<b>Average Capacity:</b>	<b>2,601 Passengers</b>	<b>Total Berths:</b>	<b>20,810</b>
<b>Average Cost:</b>	<b>\$825,000,000</b>	<b>Average Price/Berth:</b>	<b>\$317,155</b>

Fonte: Cruise Industry News

Infine, Carnival Corporation prevede la consegna di cinque navi entro il 2028, tre delle quali di lusso, tutte dotate di propulsione GNL.

Fig. 4.5: Orderbook Carnival Corporation

Cruise Line	Ship	Cost <sup>1</sup>	Tonnage	Capacity	Yard	Sailing	Delivery
█ Princess	Sun Princess	\$1,000	175,000	4,300	Fincantieri	Eur/Carib	2024
█ Cunard Line	Queen Anne	\$600	113,000	3,000	Fincantieri	World	2024
█ Princess	Star Princess	\$1,000	175,000	4,300	Fincantieri	Eur/Carib	2025
█ Carnival	Unnamed	\$1,050	183,900	5,400	Meyer Werft	TBA	2027
█ Carnival	Unnamed	\$1,050	183,900	5,400	Meyer Werft	TBA	2028

**Carnival Corporation Summary**

<b>Total Ships:</b>	<b>5</b>	<b>Orderbook Value:</b>	<b>\$4.7 Billion</b>
<b>Average Size:</b>	<b>166,160 Tons</b>	<b>Total Berths:</b>	<b>22,400</b>
<b>Average Capacity:</b>	<b>4,480 Passengers</b>	<b>Average Price/Berth:</b>	<b>\$209,821</b>
<b>Average Cost:</b>	<b>\$940,000,000</b>		

█ : Expedition Vessel | █ : Alternative Fuels | █ : China-Asia Dedicated

Fonte: Cruise Industry News

Pertanto, fino al 2028, l'*orderbook* aggiornato a maggio 2024 prevede la commissione di sessantasei nuove navi da crociera. Si osserva una tendenza verso le economie di scala della nave e della flotta. Questo consente di differenziare l'offerta: navi più grandi offrono più spazio per creare ambienti *self-contained* dedicati al divertimento, al relax e al turismo, andando oltre a quanto già offerto oggi.

Inoltre, sono state commissionate navi specificatamente destinate al mercato cinese.

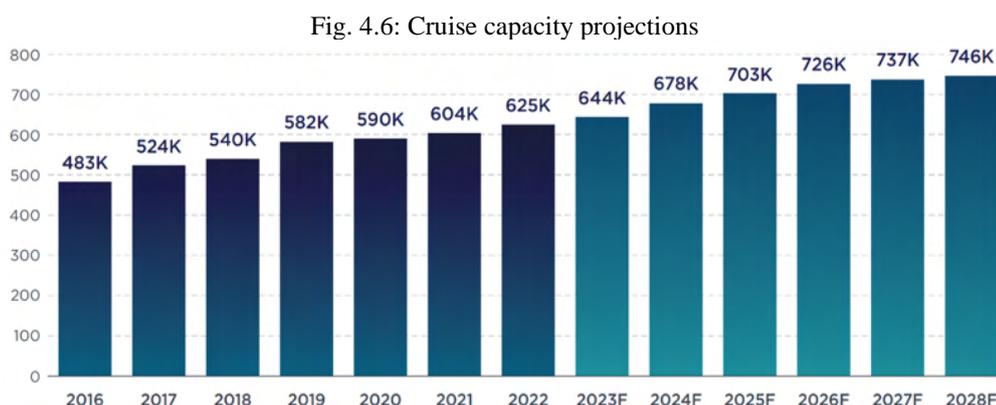
Ulteriori commissioni sono state fatte da Viking Cruises con cinque navi fino al 2028 realizzate da Fincantieri.

Per differenziarsi dai concorrenti, le compagnie di crociera potrebbero puntare sempre più sulla nave stessa piuttosto che sugli itinerari, adottando una logica che si sposta dall'*all inclusive* ad una basata sui servizi extra a bordo. Questo approccio consente di massimizzare i ricavi marginali nel breve periodo. La strategia di differenziazione verticale sarà centrale: i servizi venduti a bordo aumenteranno non solo quantitativamente ma anche qualitativamente.

Lavorare sulle caratteristiche della nave rappresenta il modo più semplice per differenziarsi dai competitors. Ad esempio, le navi di nuova costruzione saranno equipaggiate in modo più consistente con cabine singole, rispondendo alla crescente domanda di passeggeri che desiderano viaggiare

da soli. Anche nel settore del lusso, ci si aspetta l'introduzione di cabine sempre più grandi e accessoriate, seguendo la tendenza al gigantismo navale.

Come indicato nella Fig. 4.6, nel 2028 la capacità delle navi, misurata in *lower berths*, raggiungerà i 746.000 posti.



Fonte: CLIA Cruise Forecast/Tourism Economics Note: Capacity measured at the beginning of the year.

Nei prossimi anni, è probabile una maggiore concentrazione del mercato crocieristico. I quattro principali *players* del settore potrebbero incorporare le poche compagnie indipendenti rimaste, facendo divenire il mercato un oligopolio differenziato, dove i quattro grandi gruppi arriverebbero a detenere il 100% del capitale nel settore crocieristico.

Ulteriormente, nel 2025 inizierà ad operare una nuova compagnia crocieristica di lusso spagnola, Alma Cruceros, con il noleggio a lungo termine della nave Ocean Victory. La crociera, con una capacità di 186 passeggeri, è dotata di motori elettrici ibridi e caratteristiche che la rendono compatibile con l'ambiente. Essa prevederà itinerari che includono Gran Canaria, Malaga, Mediterraneo occidentale, Nordafrica e Canarie. L'offerta sarà rivolta principalmente al mercato spagnolo e sudamericano. L'obiettivo

è realizzare una combinazione tra crociera e yacht privato<sup>1</sup>. Ciò determina un'ulteriore espansione del *luxury cruise market*.

### 3. Possibili trend futuri

Negli ultimi anni, l'età media dei crocieristi è rimasta stabile intorno ai 46,5 anni. Tuttavia, si prevede che nei prossimi anni questa media possa diminuire ulteriormente in tutti i settori, incluso quello del lusso, a causa dell'incremento del numero di crocieristi appartenenti alla generazione Z. Questa generazione tende a preferire crociere di breve durata per motivi legati al tempo e al lavoro. Tale tendenza è già evidente nel mercato asiatico, dove l'età media dei crocieristi è relativamente bassa e la durata delle crociere varia generalmente dalle due-tre notti alle quattro-sei notti.

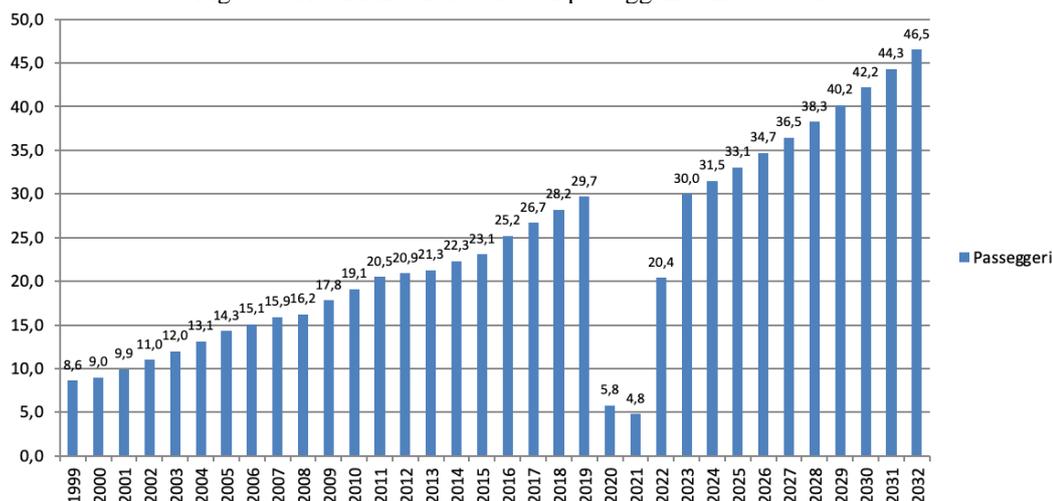
Anche nel settore del lusso, vi è un chiaro obiettivo di ridurre l'età media dei passeggeri. Un esempio di questa strategia sono le navi Silver Nova e Silver Ray, le prime due costruite sotto la guida di Royal Caribbean, che offrono crociere più brevi e a prezzi più accessibili per attrarre un pubblico più giovane.

La domanda crocieristica ha registrato una crescita media del 6,4% fino al 2019, e nel 2023 ha superato leggermente i livelli pre-pandemia. Pertanto, si può ipotizzare una crescita simile a quella del periodo pre-Covid. Tuttavia, adottando un approccio prudentiale, è realistico prevedere un tasso di crescita del 5% per i prossimi anni.

---

<sup>1</sup>URL: <https://www.lagenziadiviaggimag.it/crociere-di-lusso-debutta-nel-2025-la-spagnola-alma-cruceros/>

Fig. 4.7: Previsione di crescita dei passeggeri con tasso del 5%



Fonte: Italian Cruise Watch 2023 – Risposte Turismo.

L'attenzione al benessere dei passeggeri sarà sempre una priorità con spa di lusso, programmi fitness personalizzati, menù salutari e servizi medici avanzati a bordo. Inoltre, le esperienze a bordo e a terra saranno sempre più legate alla cultura e alle tradizioni locali in modo da arricchire l'esperienza del crocierista e promuovere un turismo più responsabile.

Per quanto riguarda la sostenibilità, è probabile che le navi da crociera nei prossimi anni inizino a utilizzare fonti di energia alternative come idrogeno, ammoniaca o metanolo verde. Potrebbero anche essere dotate di tecnologie per filtrare l'acqua di mare rendendola potabile, oltre a pannelli solari e batterie ricaricabili, come già implementato da MSC sulla nave World Europa. Ulteriore iniziativa riguarderà l'eliminazione della plastica monouso a bordo. Lo sviluppo del turismo sostenibile e responsabile acquisirà sempre maggiore importanza, soprattutto nel Nord Europa, dove c'è una maggiore sensibilità verso queste tematiche. Le navi da crociera continueranno ad incorporare tecnologie avanzate per migliorare l'esperienza di bordo, dalla connessione internet ad alta velocità a sistemi di intrattenimento e automazione delle cabine all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e Big Data per ottimizzare le operazioni e la logistica.

Le moderne tecnologie di illuminazione possono trasformare la facciata di una nave da elemento statico a dinamico, rendendola capace di interagire con

i passeggeri. Ad esempio, lungo lo scafo potrebbero apparire messaggi che invitano all'imbarco, informano sul tempo rimanente alla partenza o forniscono dettagli sull'itinerario e sugli scali successivi.

L'idea della scalinata reale è stata abbandonata e oggi i passeggeri entrano nella nave attraverso un tunnel, perdendo così la trepidazione di varcare il gate e immergersi nella crociera. Per creare un "effetto Wow" a bordo, si potrebbero prevedere collegamenti verticali panoramici tra i ponti o *tapis roulant* inclinati che li collegano tutti. Riprogettare la nave è dunque una necessità per qualsiasi compagnia che voglia anticipare il futuro<sup>2</sup>.

Inoltre, l'acqua è l'elemento in cui la nave si muove, ma il mare rappresenta spesso un punto debole per le crociere, poiché gli spazi esterni sono limitati al ponte del lido, il più alto, con sdraio rivolte verso la piscina. Questo impedisce ai passeggeri di percepire pienamente il mare e l'orizzonte. Le nuove navi spesso introducono punti di interesse all'aperto a poppa, con passerelle che consentono passeggiate sul mare, bar e ristoranti sottostanti.

Ispirandosi agli yacht privati, è possibile immaginare che le navi del futuro saranno sempre più ricche di soluzioni dinamiche e cinematiche. Inoltre, una darsena interna potrebbe ricreare l'ambiente tipico di uno stabilimento balneare, con spiaggia di sabbia, lampade UV per l'abbronzatura e ventilatori che simulano la brezza marina<sup>3</sup>.

Infine, si potrebbero sviluppare crociere business per consentire conferenze e *meeting* a bordo per aziende e professionisti, nonché le cosiddette *Bleisure* (*Combining Business and Leisure*), ovvero crociere che combinano piacere e lavoro, permettendo di lavorare in ambienti stimolanti e godersi il tempo libero.

---

<sup>2</sup> M. M. SALE, M. I. ZIGNEGO, *New visions for future cruise ship vessels*, pag. 22.

<sup>3</sup> M. M. SALE, M. I. ZIGNEGO, *op. cit.*, pag. 25.

## CONCLUSIONI

In conclusione, sebbene Silversea Cruises debba affrontare le pressioni dei *competitor*, la presenza di barriere all'entrata elevate, la forte fedeltà del cliente e la differenziazione del prodotto assicurano una posizione alta nel mercato delle crociere di lusso. Tuttavia, è fondamentale continuare a monitorare e adattarsi alle dinamiche del settore per mantenere e rafforzare questa posizione. Le crociere di lusso offrono non solo esperienze esclusive ma giocano anche un ruolo fondamentale nel sostenere l'economia globale attraverso la creazione di posti di lavoro, la generazione di *revenues* e lo stimolo di settori correlati. L'innovazione tecnologica nelle crociere di lusso eleva il livello esperienziale e rende il settore più sostenibile per l'ambiente. L'integrazione di tecnologie avanzate e di approcci multidisciplinari consente una continua evoluzione delle crociere di lusso.

Il passaparola positivo è cruciale per il successo della compagnia crocieristica. Implementare strategie per incentivare il WoM positivo e fidelizzare clienti esistenti non solo migliora l'immagine dell'azienda, ma contribuisce anche significativamente alla sua redditività a lungo termine. Inoltre, il *social media marketing* rappresenta un elemento chiave per le compagnie di crociera, poiché una strategia ben pianificata che preveda contenuti coinvolgenti e gestisca le tempistiche di *posting* sui social, portano ad un miglioramento significativo nel *customer engagement*, aumentando la visibilità del marchio e gestendo efficacemente le interazioni con i clienti, compresi i reclami.

Costruire e mantenere il prestigio di un marchio di crociere di lusso richiede un'accurata attenzione a vari fattori, dalla qualità del cibo e del servizio, all'attrattiva fisica del personale e delle strutture, fino alla scelta dei porti di scalo. In questo modo si può creare un'esperienza in grado di superare le aspettative dei clienti, garantendo loro lusso e benessere.

Il futuro del settore crocieristico di lusso potrebbe essere caratterizzato da una clientela più giovane, servizi sempre più personalizzati, una crescente attenzione alla sostenibilità, alla salute e al benessere. Le compagnie di crociera che sapranno adattarsi a queste tendenze avranno maggiori probabilità di successo. Infine, l'*orderbook* delle crociere mostra una tendenza significativa verso la crescita e l'innovazione nel settore, poiché le compagnie stanno investendo non solo nell'espansione della loro flotta, ma anche nel miglioramento delle esperienze dei passeggeri e nella sostenibilità ambientale. Questo suggerisce che il settore delle crociere continuerà a evolversi e a crescere.

## BIBLIOGRAFIA

P. BARRON, A.B. GREENWOOD, *Issues determining the development of cruise itineraries: a focus on the luxury market*, in, *Tourism in Marine Environments*, pag. 90 ss.

BUTLER, SANA, *Suites Upon the Sea: Cruise liners offer luxury 'ship within a ship' stays*, pag. 1.

G. CARMOSINO, A. RATTI, *Navi da crociera e tecnologie smart*, pag. 149 ss.

J. HAN, J. HWANG, M. J. LEE, *Antecedents of travellers' repurchase behaviour for luxury cruise product*, pag. 822 ss.

S. S. HYUN, H. HAN, *Luxury Cruise Travelers: Other Customer Perceptions*, 2013, in, *Journal of Travel Research* 2015, pag. 111 ss.

J. HWANG, H. HAN, *A study on the application of the experience economy to luxury cruise passengers*, in, *Tourism and Hospitality Research*, 2018, pag. 478 ss.

J. HWANG, H. HAN, *Examining strategies for maximizing and utilizing brand prestige in the luxury cruise industry*, in, *Tourism Management*, pag. 245 ss.

Y. LEE, I. KIM, *A value co-creation model in brand tribes: the effect of luxury cruise consumers' power perception*, Pag. 132 ss.

S. M. C. LOUREIRO, A. JAPUTRA, D. KWUN, *Signalling effects on symbolic status and travellers' well-being in the luxury cruise industry*, 2019, pag. 640 ss.

G. POLIZZI, *Quando gli italiani vanno in crociera. Profili di viaggiatori e stili di consumo promossi dalla pubblicità televisiva italiana tra lusso ed esperienze low-cost*, in, *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 4/2016, pag. 3.

M. M. SALE, M. I. ZIGNEGO, *New visions for future cruise ship vessels*, pag. 22 ss.

G. SATTA, F. PAROLA, L. PENCO, L. PERSICO, *Word of mouth and satisfaction in cruise port destinations*, in, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 2015, pag. 55 ss.

G. SATTA, F. PAROLA, N. BURATTI, L. PERSICO, *Social Media and Customer Engagement in Tourism: Evidence from Facebook Corporate Pages of Leading Cruise Companies*, pag. 617 ss.

VORA, SHIVANI, *A Plan to Save On Luxury Cruises*, pag. 1.

J. YU, *Verification of the Role of the Experiential Value of Luxury Cruises in Terms of Price Premium*, in, *Sustainability*, 2019, pag. 1.

## SITOGRAFIA

URL: <https://www.fim-cisl.it/aziende-e-settori/settori/cantieristica/>

URL:

[https://www.lastampa.it/viaggi/mondo/2023/06/15/news/la\\_nuova\\_frontiera\\_delle\\_crociere\\_di\\_lusso\\_al\\_varo\\_la\\_prima\\_nave\\_italiana\\_di\\_explora\\_journeys-12860671/](https://www.lastampa.it/viaggi/mondo/2023/06/15/news/la_nuova_frontiera_delle_crociere_di_lusso_al_varo_la_prima_nave_italiana_di_explora_journeys-12860671/)

URL: [https://www.ansa.it/liguria/notizie/2023/09/06/varata-a-genova-explora-ii-nave-da-crociera-di-lusso-di-msc\\_8097d48e-3ca3-48e5-9246-882d984d1134.html](https://www.ansa.it/liguria/notizie/2023/09/06/varata-a-genova-explora-ii-nave-da-crociera-di-lusso-di-msc_8097d48e-3ca3-48e5-9246-882d984d1134.html)

URL: <https://www.fincantieri.com/it/prodotti-servizi/navi-crociera/>

URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/t-mariotti-consegna-nave-extralusso-crociere-estreme-AF2jRwP>

URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cruise-market-report>

URL: <https://www.traveldailynews.com/statistics-trends/travel-and-tourism-set-to-break-all-records-in-2024-reveals-wttc/>

URL: <https://www.greenme.it/ambiente/turismo-da-crociera-cresce-impatto-pianeta/>

URL: <https://altreconomia.it/limpatto-delle-navi-da-crociera-sugli-ecosistemi-e-sulla-salute/>

URL: <https://www.cittadiniperlaria.org/impatto-ambientale-delle-crociere/>

URL: <https://www.silversea.com>

URL: <https://it.marketscreener.com/quotazioni/azione/ROYAL-CARIBBEAN-GROUP-14206/agenda/>

URL: <https://www.lagenziadiviaggimag.it/crociere-di-lusso-debutta-nel-2025-la-spagnola-alma-cruceros/>

URL: <https://www.seatrade-cruise.com/news-headlines/why-social-media-zooming-silverseas-marketing-strategy>