

**Clara Benevolo
Riccardo Spinelli**

La benefit segmentation nei mercati turistici

**Per una gestione market-driven
dei porti turistici**

FrancoAngeli

d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

La collana è accreditata presso AIDEA – Accademia Italiana di Economia Aziendale



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

**Clara Benevolo
Riccardo Spinelli**

La benefit segmentation nei mercati turistici

Per una gestione market-driven
dei porti turistici

FrancoAngeli 

Isbn e-book Open Access: 9788835181675

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Presentazione , di <i>Vasco De Cet</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
1. La segmentazione del mercato	»	21
1.1. Natura e significato della segmentazione	»	21
1.2. La segmentazione dei mercati di consumo	»	25
1.2.1. L'ambito della segmentazione	»	26
1.2.2. Le unità di domanda da considerare	»	28
1.3. Le variabili di segmentazione	»	30
1.3.1. Le variabili descrittive	»	36
1.3.2. Le variabili psicografiche	»	38
1.3.3. Le variabili comportamentali	»	40
1.3.4. Le variabili relative ai benefici ricercati	»	42
1.4. I metodi di segmentazione	»	44
1.5. Le condizioni di efficacia della segmentazione	»	48
1.6. Oltre la segmentazione: cenni sulle scelte di <i>targeting</i>	»	52
2. La <i>benefit segmentation</i> nei mercati turistici	»	57
2.1. Marketing e segmentazione nei mercati turistici	»	57
2.2. Le basi teoriche e concettuali della <i>benefit segmentation</i> nei mercati turistici	»	63
2.2.1. L'approccio della catena mezzi-fini	»	63
2.2.2. L'approccio delle motivazioni al consumo turistico	»	68

2.3. Una <i>review</i> degli studi di <i>benefit segmentation</i> nella letteratura turistica	pag.	75
2.3.1. La pianificazione e l'esecuzione della <i>literature review</i>	»	76
2.3.2. I risultati della <i>literature review</i>	»	85
2.3.2.1. Distribuzione temporale e collocazione bibliografica	»	85
2.3.2.2. Oggetto e area di studio	»	86
2.3.2.3. Modalità di raccolta dei dati e consistenza del campione	»	88
2.3.2.4. Approccio alla <i>benefit segmentation</i>	»	90
2.3.2.5. Tipologia e costruzione dei benefici	»	92
2.3.2.6. Procedura di clusterizzazione e relativi risultati	»	93
2.3.3. Alcune considerazioni di sintesi	»	95
3. Turismo nautico e porti turistici	»	97
3.1. Il turismo nautico	»	97
3.1.1. L'ambito di studio: tra turismo marino e turismo costiero	»	97
3.1.2. La definizione di turismo nautico in letteratura	»	100
3.1.3. L'impatto economico e le prospettive del turismo nautico	»	104
3.2. Il turista nautico	»	111
3.2.1. Bisogni e motivazioni del turista nautico	»	111
3.2.2. Il ruolo dell'imbarcazione	»	115
3.3. Il sistema turistico nautico	»	119
3.3.1. La componente fisico-territoriale	»	121
3.3.2. La domanda per il turismo nautico	»	127
3.3.3. L'offerta per il turismo nautico	»	128
3.4. Il ruolo dei porti turistici nell'ambito dell'offerta per il turismo nautico	»	129
3.4.1. L'offerta dei porti turistici	»	129
3.4.2. I clienti dei porti turistici	»	140
3.4.3. Le sfide strategiche per il management portuale	»	143
4. La <i>benefit segmentation</i> dei clienti dei porti turistici: un'analisi empirica nel Mediterraneo	»	146
4.1. La metodologia della ricerca	»	147
4.1.1. Gli obiettivi	»	147
4.1.2. Lo strumento di indagine	»	148

4.1.2.1. I dati raccolti per le basi di segmentazione e la modalità di elaborazione	pag.	149
4.1.2.2. I dati raccolti per i descrittori dei segmenti e il loro utilizzo	»	156
4.1.3. Il campione e la modalità di somministrazione	»	157
4.2. I risultati della ricerca: i segmenti dei clienti stanziali nei porti	»	159
4.3. I risultati della ricerca: i segmenti dei turisti nautici nei porti	»	169
4.3.1. I segmenti costruiti con riferimento alla catena mezzi-fini	»	170
4.3.2. I segmenti costruiti con riferimento alle motivazioni	»	181
4.3.3. Una lettura congiunta	»	188
4.4. Implicazioni manageriali	»	193
Conclusioni	»	203
Bibliografia	»	211

PRESENTAZIONE

La crescente centralità del turismo nautico, in particolare nel Mediterraneo, ha portato alla ribalta il ruolo strategico delle imprese che gestiscono porti turistici. Non più semplici infrastrutture di supporto alla navigazione, i Marina sono sempre più veri e propri poli capaci di creare valore non solo per i diportisti, ma per l'intero sistema turistico locale, nazionale e mediterraneo. Tuttavia, questa transizione impone una visione più sofisticata, che sappia interpretare le esigenze di questo mercato e di tutti gli *stakeholder* che lo affollano per tradurle in proposte di valore mirate.

Questo libro, che traccia il nuovo sistema di coordinate imprenditoriali di fatto già creatosi, nasce proprio dalla consapevolezza di questa mutazione e propone un approccio innovativo e pragmatico per affrontare una questione ancora poco esplorata nella letteratura scientifica: la *benefit segmentation* applicata ai porti turistici del Mediterraneo. A differenza delle tradizionali segmentazioni basate su variabili descrittive – come la nazionalità, la tipologia di imbarcazione, ecc. – l'adozione della *benefit segmentation* permette di cogliere i benefici effettivamente ricercati dai Clienti attraverso il Marina.

Questa prospettiva si rivela, tra l'altro, particolarmente efficace per leggere la complessità e l'eterogeneità dei comportamenti di consumo nel settore nautico.

Lo studio si basa su solide basi teoriche, approfondendo concetti chiave della segmentazione di mercato e della *benefit segmentation*, già ampiamente sperimentati nei mercati turistici ma raramente declinati nel comparto della portualità turistica. In questo senso, il lavoro si distingue per la sua capacità di traslare modelli avanzati di marketing in un contesto operativo ancora legato a schemi tradizionali, spesso più orientati alla gestione dell'infrastruttura in quanto tale che alla creazione di valore per il Cliente.

Il valore intrinseco dell'opera e quindi il suo "cuore" è l'indagine empirica condotta nei porti turistici del Mediterraneo, sulla quale essa si basa. Essa prospetta un quadro ampiamente inedito della clientela *consumer* dei Marina. Attraverso la metodologia rigorosa e l'impiego della catena mezzi-fini come quadro interpretativo, la ricerca ha identificato segmenti distinti di Clienti, differenziati non solo per caratteristiche demografiche o comportamentali, ma soprattutto per i benefici attesi dal porto e dall'esperienza diportistica complessiva.

Per esempio, emergono segmenti come i cosiddetti "onnivori" tra i turisti nautici, particolarmente attenti all'offerta *leisure* e ai servizi complementari del porto, oppure i diportisti più "essenziali", che vedono il Marina come semplice "base tecnica" per la navigazione, ponendo l'accento su servizi *core* quali sicurezza, assistenza all'imbarcazione e qualità delle infrastrutture.

Gli Autori non si sono limitati alla sola analisi descrittiva. Il loro contributo più originale è infatti l'attenzione particolare riservata alle implicazioni manageriali, che proietta l'opera oltre la dimensione accademica che ne è la fondazione. I risultati delle loro indagini suggeriscono infatti approcci di marketing differenziati per ogni segmento di clientela, enfatizzando l'importanza di un'offerta flessibile e targettizzata.

Dallo studio emerge così, ad esempio, che il Marina Management è chiamato a trovare un equilibrio tra le aspettative di quella parte di clientela che, specie nei porti di maggiori dimensioni, "chiede" una sorta di "concierge" d'hotel – valorizzando così il porto anche come piattaforma relazionale e non solo logistica, ma anche esperienziale con la necessità di andare oltre l'approccio "indifferenziato" o esclusivamente basato sul prezzo – e alcuni segmenti che mostrano, invece, una bassa propensione alla spesa e un ridotto interesse per servizi *premium*, ma restano sensibili alla qualità complessiva dei servizi tecnici e all'efficienza operativa. In questo contesto, perseguire una leadership di prezzo può risultare efficace solo in condizioni specifiche e con piena consapevolezza della volatilità di questo target.

A differenza di altri studi che trattano il porto come una destinazione turistica *tout court*, questa ricerca si concentra prevalentemente sugli elementi di offerta sotto il diretto controllo del management portuale. Tale approccio consente di fornire raccomandazioni operative immediatamente applicabili, rafforzando la vocazione manageriale e consulenziale del volume.

Il lettore vi troverà, quindi, non solo una ricostruzione teorica e metodologica accurata, ma anche uno strumento utile per affrontare sfide concrete. Dalla progettazione di strategie di *targeting* fino alla definizione di *marketing mix* specifici e offerta per ogni *cluster* identificato. Gli strumenti operativi proposti si rivelano di particolare utilità per porti che, desiderosi di emanciparsi da logiche meramente infrastrutturali, vogliono intraprendere un per-

corso di evoluzione imprenditoriale e competitiva adeguato alla mutazione avvenuta e ancora in atto nelle consuetudini e nelle prassi di ricerca, selezione e consumo del prodotto offerto dai porti turistici.

In conclusione, questo lavoro si rivolge a studiosi, manager e *policy maker* che operano o si interessano alla portualità turistica, anzitutto nel Mediterraneo. Esso può essere stimolo per l'adozione di pratiche di marketing più consapevoli e orientate al cliente e l'evoluzione del prodotto offerto dai porti turistici, contribuendo al rafforzamento della competitività dei Marina e al miglioramento complessivo della qualità dell'esperienza turistica offerta lungo le coste mediterranee.

Esso nasce da un interesse coltivato nel tempo e da un'esperienza concreta maturata a stretto contatto con il mondo della portualità turistica nel Mediterraneo. Gli autori, con i quali ho avuto il privilegio di collaborare in più occasioni, da anni sono impegnati nello studio e nella consulenza nell'ambito del marketing turistico e nautico; hanno potuto osservare da vicino le sfide quotidiane che i gestori dei porti turistici si trovano ad affrontare, spesso in bilico tra la versione conservativa e più psicologicamente rassicurante dell'approccio imprenditoriale alla portualità turistica legato ad una nautica da diporto che non esiste quasi più e la vertigine, meno rassicurante, ma più sfidante e redditiva della proiezione nel mercato del XXI secolo.

La scelta di approfondire la *benefit segmentation* applicata ai porti turistici non nasce, quindi, solo da una riflessione accademica, ma dall'incontro diretto con gli operatori dei Marina che individuano l'esigenza di comprendere meglio la propria clientela come strumento per differenziare l'offerta e migliorare la competitività e la redditività dei loro porti.

Il volume è un intreccio continuo tra teoria e prassi, tra ricerca e pratica sul campo. L'obiettivo è stato quello di fornire uno strumento solido ma operativo, che sappia accompagnare chi gestisce porti turistici verso un approccio *market-driven*, in grado di cogliere la varietà e la complessità della domanda nautica odierna.

Auspicio che il lavoro possa concorrere a diffondere una nuova consapevolezza nel settore. La conoscenza approfondita dello spettro completo dei benefici ricercati dai Clienti non è solo un esercizio teorico ma una leva concreta per generare valore economico e migliorare la qualità dell'esperienza turistica di chi va per mare, accentuandone il riverbero socioeconomico ad un tempo con il margine di profitto.

Vasco De Cet
Marinas Manager, CEO and Consultant

INTRODUZIONE

Il turismo costituisce uno dei settori più rilevanti dell'economia contemporanea, in costante crescita e con importanti effetti diretti e indotti su scala economica, sociale e ambientale. Il consumo turistico è divenuto parte integrante dell'esperienza quotidiana di ampie fasce della popolazione globale, riflettendo e al contempo influenzando stili di vita, valori e modelli culturali (Urry e Larsen, 2011). Si osserva una progressiva articolazione dei bisogni turistici, a cui corrisponde il moltiplicarsi delle occasioni e delle forme di vacanza. La domanda turistica si fa sempre più sofisticata, mobile e sensibile alla qualità dell'esperienza, all'autenticità, alla sostenibilità e all'innovazione.

In questo contesto, le imprese e le destinazioni turistiche si trovano ad affrontare sfide significative. Si rende necessario, in particolare, ripensare i modelli di business a partire dalle mutate e mutevoli caratteristiche del cliente, abbandonando approcci standardizzati e rigidi a favore di una maggiore flessibilità e capacità di adattare e personalizzare dinamicamente la proposta di valore. Inoltre, diviene critica l'adozione di una prospettiva sistemica, che travalichi i confini organizzativi dello specifico attore per disegnare un'offerta turistica integrata in grado di rispondere alla complessità dei bisogni dei turisti.

In ragione della rilevanza del fenomeno, nonché della sua natura intrinsecamente complessa e multidimensionale, il turismo è da sempre oggetto di ampio interesse da parte di una pluralità di discipline scientifiche che ne indagano i molteplici aspetti (Leiper, 1979; Jafari e Ritchie, 1981; Cooper, 2020). Il presente volume si inserisce nel filone degli studi di taglio economico, manageriale e di marketing e propone un approfondimento dedicato al tema del turismo nautico e della gestione dei porti turistici.

Tra le molteplici forme di turismo esistenti, il turismo nautico comprende un insieme di attività turistiche svolte sul mare e sulla costa con un'imbarcazione da diporto e che includono sia lo spostamento in mare dei turisti sia il loro approdo in porti e marine per la sosta e lo svolgimento di altre attività turistiche (Benevolo e Spinelli, 2018). Esso rappresenta una componente significativa del turismo incentrato sul mare e la sua pratica risponde a molte delle motivazioni dominanti nel turismo contemporaneo: il contatto con la natura, in particolare l'ambiente marino (da sempre percepito come spazio di libertà e indipendenza); la scoperta di nuovi luoghi; l'incontro con persone e culture diverse; l'appagamento del desiderio di avventura; l'ostentazione di uno stile di vita esclusivo; la ricerca del benessere, del riposo e dell'isolamento.

Questa forma di turismo è in costante crescita in tutto il mondo e ha nel Mar Mediterraneo – e in particolare nei mari italiani – una delle destinazioni principali in termini di qualità del contesto nautico, di posti barca disponibili e di densità di strutture portuali. Il turismo nautico rappresenta pertanto un settore strategico per l'economia mediterranea e italiana, in ragione della rilevanza della cantieristica, della portualità e del diportismo; al contempo, l'impatto del turismo nautico va oltre le sue dimensioni economiche, seppur rilevanti, poiché incide sulle comunità locali e gli ecosistemi marini e richiede, pertanto, approcci gestionali sostenibili e integrati.

I porti turistici sono il più rilevante soggetto di offerta nel sistema turistico nautico. Essi costituiscono la principale struttura ricettiva per le imbarcazioni da diporto e offrono, oltre al ricovero e ai servizi tecnici per i natanti, una serie di servizi di natura turistica volti a creare un'esperienza accogliente e piacevole per i diportisti, i loro ospiti e l'equipaggio. Il settore della portualità turistica include strutture tra loro assai eterogenee in termini di localizzazione, dimensioni, caratteristiche infrastrutturali, tipologia proprietaria e gestionale. Tratto comune all'intero settore è tuttavia una progressiva evoluzione nelle caratteristiche e funzioni dei porti. Tradizionalmente, le strutture portuali erano multifunzionali e in esse le imbarcazioni da diporto convivevano, fisicamente e a livello di modello di business, con attività commerciali e industriali; oggi, invece, è sempre più diffuso il modello dei porti specializzati, interamente dedicati alla ricettività dei diportisti. In essi, come anticipato, all'ormeggio e ai servizi tecnici all'imbarcazione si affiancano servizi di ricettività, ristorazione, shopping e intrattenimento. Ulteriore aspetto caratterizzante è la perdurante frammentazione dell'offerta: la maggior parte dei porti turistici mediterranei è gestito da imprese indipendenti, con focalizzazione prevalentemente locale, sebbene si osservi il progressivo sviluppo di catene o reti di porti – gestiti con un approccio integrato – nonché la costruzione di nuovi porti di sempre maggiori dimensioni e riconducibili a realtà imprenditoriali grandi e strutturate. La

piccola dimensione dei porti ne riduce il potere contrattuale, limita le economie di scala e si traduce in costi più elevati; comporta, inoltre, una ridotta capacità di investimento, che compromette la possibilità di rispondere adeguatamente alle mutevoli esigenze del mercato.

A lungo i porti turistici, soprattutto del Mediterraneo, hanno prosperato grazie alla rendita di posizione, ossia al vantaggio di localizzazione, e allo sfruttamento delle risorse naturalistiche. Tali elementi non sono più in grado, oggi, di sostenere da soli un vantaggio competitivo duraturo e garantire un posizionamento favorevole sul mercato. La prevalenza del modello gestionale incentrato sul diportismo stanziale – ovvero su una clientela fidelizzata e stabile che utilizza il porto come base permanente e tipico di quelli che in questa pubblicazione chiamiamo “porti di partenza” – diffusa anche tra strutture di rilevanti dimensioni, limita infatti l’adattabilità del porto stesso alle mutevoli e sofisticate esigenze del mercato e alla crescente competizione nel settore, derivante anche dal significativo aumento di numero e qualità delle strutture esistenti. Risultano così penalizzate non solo le prospettive di crescita economica dei porti ma anche il loro ruolo come motore di sviluppo territoriale e turistico.

Molti porti turistici, anche a causa delle loro caratteristiche localizzative e infrastrutturali, adottano politiche di marketing inadeguate o poco efficaci, sottovalutando aspetti fondamentali quali la definizione di una proposta di valore distintiva, la progettazione di un’offerta ampia e di qualità di servizi tecnici e di svago, l’adozione di politiche di *revenue management* o il monitoraggio sistematico della soddisfazione dei clienti. In particolare, nell’ambito del processo di identificazione della clientela-obiettivo, la maggior parte dei porti non realizza un’adeguata azione di segmentazione del mercato (Paker e Vural, 2016; Benevolo e Spinelli, 2021; Yao *et al.*, 2021) e ciò determina un disallineamento strutturale tra l’offerta e le esigenze complesse e differenziate della clientela. Continua infatti a prevalere una prassi di *common-sense segmentation* (Dolnicar, 2004): un approccio tradizionale in cui l’identificazione dei gruppi di clienti si basa sulla conoscenza pregressa del mercato e sull’uso di variabili consolidate, quali la nazionalità, la durata della permanenza in porto, le dimensioni e il tipo di propulsione dell’imbarcazione, ecc. I limiti di questa prassi risultano evidenti: produce risultati di portata limitata e impatto ridotto, incapaci di sostenere un’adeguata politica di differenziazione dell’offerta e di alimentare percorsi di sviluppo e crescita duraturi.

I porti turistici si trovano quindi dinnanzi a sfide strategiche significative, a cui dare risposta adottando modelli gestionali e di marketing più imprenditoriali e innovativi. Si rende necessario evolvere verso un approccio pienamente *market-driven* (Janković e Vlašić, 2018) in cui l’elaborazione della strategia di marketing si realizza a partire dalla profonda conoscenza delle

caratteristiche del mercato e dei clienti e in piena coerenza con esse. La progressiva sofisticazione e diversificazione dei bisogni e delle motivazioni dei clienti suggerisce l'estensione dei mercati di riferimento, riequilibrando il *focus* sui clienti stanziali in favore dell'attrazione di flussi più dinamici e diversificati di utenti, come diportisti itineranti o turisti nautici occasionali. Il porto dovrebbe abbandonare un modello di business assimilabile a un "parcheggio di barche" (Pencarelli e Forlani, 2007) adottando soluzioni più sofisticate, che lo avvicinino a una sorta di "resort sul mare" (Silveira *et al.*, 2018). La proposta di valore del porto richiede di essere ampliata e allineata con le caratteristiche dei diversi segmenti di clientela potenziale; un sistema di offerta così articolato necessita, a sua volta, di essere supportato da azioni mirate a livello di personalizzazione dei servizi, commercializzazione e promozione, nonché da investimenti che migliorino l'accessibilità e l'esperienza complessiva di chi usufruisce dei servizi portuali. In questi termini, è opportuno, da parte del porto turistico, anche uno sforzo di integrazione, con gli altri attori del sistema turistico locale al fine di costruire un'offerta più ampia e articolata che possa soddisfare appieno – tanto "in acqua" quanto "in porto" e "a terra" – i bisogni e le aspettative dei clienti.

Di fronte all'evidente necessità di sviluppare nuovi modelli concettuali a supporto delle attività di management e marketing dei porti turistici, la letteratura scientifica ha finora offerto risposte solo parziali e frammentate (Janković e Vlašić, 2018; Spinelli e Benevolo, 2022). Numerosi studi hanno affrontato – con intensità crescente negli ultimi anni – temi quali la sostenibilità, la redditività, le politiche e le regolamentazioni, nonché la gestione strategica e il marketing dei porti turistici. Tuttavia, molti ambiti importanti rimangono quasi del tutto inesplorati. In particolare, risultano sostanzialmente assenti gli studi dedicati alla segmentazione della clientela dei porti, nonostante questa attività rappresenti una componente imprescindibile nel processo di identificazione del mercato obiettivo e nel conseguente disegno di strategie di marketing specifiche per i diversi gruppi di clienti. Ciò risulta di particolare rilevanza nei contesti caratterizzati da elevata eterogeneità tra i clienti; il mercato dei servizi dei porti turistici rientra pienamente in questa tipologia poiché, come emerge nella trattazione, i fruitori di detti servizi si differenziano marcatamente in termini non solo demografici ma anche comportamentali e motivazionali.

L'impiego di strumenti analitici avanzati risulterebbe quindi di grande aiuto per i manager dei porti nella comprensione delle caratteristiche più profonde e latenti del comportamento dei clienti e delle articolazioni in cui si struttura il mercato di riferimento, supportando così le loro decisioni.

Il presente lavoro si inserisce nel filone di ricerca dedicato al management e marketing dei porti turistici e si propone di offrire ad accademici e professionisti un riferimento autorevole in tema di turismo nautico e portualità turistica. In particolare, contribuisce a colmare il *gap* esistente in tema di gestione e marketing dei porti turistici, con un *focus* sulla segmentazione della clientela. Il libro si rivolge, quindi, a studiosi, ricercatori e operatori attivi nel turismo nautico e nel marketing dei porti turistici, nonché a decisori pubblici e amministratori locali coinvolti nella gestione delle destinazioni turistiche nautiche, proponendo loro un'innovativa metodologia di segmentazione basata sui benefici ricercati nella fruizione dei servizi portuali. Al contributo teorico si affianca un'applicazione empirica del modello di analisi proposto, realizzata su un campione di oltre un migliaio di clienti di porti turistici del Mediterraneo.

La *benefit segmentation*, come noto, individua i segmenti di clientela in base ai diversi vantaggi e benefici che l'individuo ricerca attraverso il consumo di un determinato prodotto (Haley, 1968). Questo approccio alla segmentazione presenta un superiore grado di complessità metodologica – rispetto, ad esempio, all'utilizzo di variabili di tipo descrittivo o comportamentale – a cui tuttavia corrisponde una maggiore capacità discriminatoria nell'interpretare la complessità propria del comportamento di consumo, in particolare in contesti sofisticati come quelli turistici. Come rilevato in letteratura, infatti, sono proprio i benefici che gli individui cercano di ottenere attraverso il consumo a costituire la ragione fondamentale dell'esistenza dei segmenti in un mercato, poiché costituiscono la determinante profonda del comportamento di acquisto da parte del cliente. La *benefit segmentation* risulta quindi particolarmente efficace perché concilia la semplificazione della struttura del mercato – obiettivo di ogni esercizio di segmentazione – con il mantenimento della centralità dei valori terminali e degli aspetti motivazionali del consumatore, che sono ampliamenti riconosciuti quali “motori primi” del suo comportamento.

La segmentazione del mercato, argomento centrale del volume, ricopre un ruolo strategico all'interno delle decisioni di marketing delle imprese, in modo particolare nei mercati di consumo (Capitolo 1). Molteplici sono le variabili di segmentazione utilizzabili e le metodologie per costruire i segmenti. In tutti i casi, i risultati dell'esercizio di segmentazione devono essere vagliati rispetto a una serie di criteri di efficacia; da essi dipende infatti l'effettiva utilità e applicabilità dei segmenti come punto di partenza per la definizione di scelte di targeting funzionali all'identificazione e selezione del mercato obiettivo dell'impresa.

Tra le diverse metodologie di segmentazione, la nostra attenzione si concentra sulla *benefit segmentation* e sulla sua applicazione ai mercati turistici (Capitolo 2). Il marketing e la segmentazione giocano un ruolo chiave nella gestione delle imprese turistiche, che possono trovare nella *benefit segmentation* un utile strumento a supporto delle proprie scelte strategiche. La letteratura scientifica turistica individua due principali approcci teorici all'identificazione dei benefici ricercati dal turista: il riferimento alla catena mezzi-fini e l'analisi delle motivazioni sottostanti alla vacanza. Una *review* di 49 studi scientifici che realizzano applicazioni di *benefit segmentation* in mercati turistici ne analizza i profili metodologici e contenutistici, i contributi e le criticità, individuando anche le direzioni di ricerca più promettenti.

L'ambito settoriale sul quale il lavoro è focalizzato è quello del turismo nautico, alla cui definizione concorrono elementi caratteristici sia del turismo costiero sia di quello marino; questa forma di turismo presenta, tuttavia, anche tratti specifici che non sempre sono stati chiaramente considerati e che risultano meritevoli di approfondimento (Capitolo 3). In particolare, conoscere i bisogni e le motivazioni dei turisti che praticano questa forma di turismo è fondamentale per comprenderne gli aspetti di maggior rilevanza e impatto. Inoltre, l'uso dell'imbarcazione sia per il viaggio sia per il soggiorno connota questo tipo di turismo in maniera peculiare e determina la struttura dell'offerta e le dinamiche competitive del suo principale protagonista, ovvero la portualità turistica. Vengono quindi inquadrati il ruolo e le caratteristiche dei porti turistici all'interno del sistema turistico nautico, in quanto snodi strategici dell'offerta: se ne esplorano le diverse tipologie, la struttura dell'offerta, la varietà di clientela e le sfide gestionali poste dall'evoluzione del contesto competitivo. In particolare, si evidenzia la carenza di ricerche dedicate al management e al marketing dei porti turistici e, ancor di più, la mancanza di approfondimenti che applichino metodologie di segmentazione alla clientela delle strutture portuali turistiche. Il quadro così delineato fornisce le basi teoriche e interpretative per l'analisi empirica presentata nel capitolo successivo.

In risposta alla mancanza di studi specifici sulla segmentazione dei clienti dei porti turistici, viene quindi proposta un'analisi della clientela dei porti del Mediterraneo condotta su un campione di oltre mille rispondenti (Capitolo 4). I risultati presentano diversi segmenti costruiti sulla base dei benefici ricercati, sia fra i clienti abituali dei porti stessi – che vi ormeggiano regolarmente la propria imbarcazione – sia fra i clienti occasionali, che usufruiscono dei servizi portuali nel corso di una vacanza in barca. Questi gruppi di clientela si differenziano sostanzialmente in quanto a motivazioni, percezione dell'importanza dei servizi offerti e modalità di loro fruizione. Le analisi em-

piriche sono realizzate combinando i due approcci teorici presenti in letteratura, integrando quindi dati relativi sia all'importanza percepita dei diversi servizi del porto (secondo l'approccio della catena mezzi-fini) sia alla rilevanza delle motivazioni sottostanti l'esperienza di turismo nautico. Dallo studio emergono strutture di mercato articolate in numerosi ed eterogeni segmenti, che pongono i gestori dei porti di fronte a scelte strategiche cruciali in termini di progettazione dell'offerta e di selezione del target.

Il libro si chiude con un contributo di sintesi che rielabora e sistematizza le risultanze del lavoro di ricerca, evidenziandone i principali contributi offerti alla comunità scientifica, ai manager della portualità turistica e ai *policy maker* coinvolti nella regolazione e nello sviluppo del settore¹.

Questo volume costituisce il risultato di un articolato percorso di ricerca in tema di turismo nautico e portualità turistica che portiamo avanti da lungo tempo. In questa occasione, desideriamo esprimere la nostra riconoscenza verso coloro che, in diverso modo, hanno contribuito alla sua realizzazione.

In primo luogo, ringraziamo i numerosi *marina manager* e professionisti della nautica che negli anni ci hanno affiancato nel nostro studio e hanno condiviso con noi le riflessioni ed esperienze, contribuendo ad arricchire e sistematizzare la nostra conoscenza del settore e l'approccio alla ricerca; la collaborazione con loro conferma, ancora una volta, il valore prezioso del dialogo tra Università e imprese.

Il nostro grazie va anche ai collaboratori di ricerca che ci hanno accompagnato in queste attività, in particolare al dott. Simone Gualandi per il prezioso supporto nella raccolta e analisi dei dati.

Desideriamo inoltre ringraziare i Coordinatori e il Comitato Scientifico della collana *Gestione d'impresa* dell'editore FrancoAngeli per l'apprezzamento riservato alla nostra proposta editoriale, nonché i due anonimi *referee* per il lavoro di valutazione che hanno realizzato su una prima versione di questo libro e i cui preziosi suggerimenti ne hanno guidato la stesura finale.

L'ultimo, ma non meno importante, ringraziamento non può che andare alle nostre famiglie, a cui il volume è dedicato, per il sostegno e l'incoraggiamento che non ci hanno mai fatto mancare.

Genova, maggio 2025

Clara Benevolo e Riccardo Spinelli

¹ Il volume rappresenta il risultato di una attività di studio e ricerca realizzata congiuntamente dai due Autori. I capitoli 1, 2 e 4 sono comunque da attribuirsi a Riccardo Spinelli, il capitolo 3 a Clara Benevolo, le Conclusioni a entrambi gli Autori.

LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

1.1. Natura e significato della segmentazione

La segmentazione del mercato è uno dei concetti chiave del marketing moderno nonché un passaggio essenziale nella definizione di una strategia di marketing (Sheth, 1967; Wind, 1978)¹.

Per Casarin (2007) la segmentazione è la “quintessenza” del marketing, poiché la sua implementazione consente di suddividere la domanda in gruppi di consumatori (segmenti) sufficientemente omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro da poter essere serviti con *marketing mix* specifici. Si tratta, come rilevano Fiocca e Sebastiani (2015), di «un momento chiave nella definizione della modalità con cui l'impresa intende relazionarsi con i diversi attori che compongono il mercato stesso declinando strategicamente l'intensità e la qualità della relazione che vuole instaurare attraverso una struttura di offerta che si reinterpreta e reinventa alla luce delle specificità della domanda» (p. 172). La segmentazione costituisce quindi una politica attiva dell'impresa che decide “se” e, soprattutto, “come” segmentare in ragione dei propri obiettivi e delle caratteristiche del mercato in cui si trova a operare (Guatri *et al.*, 1999).

Il problema di come rappresentare la varietà dei consumatori è il primo che l'impresa affronta nella sua strategia di approccio a uno specifico mercato (Grandinetti e Mason, 2008).

¹ Già Frank *et al.* (1972) consideravano la segmentazione «one of the most hotly debated and intensively pursued topics in the field of marketing» (p. xi).

La segmentazione costituisce infatti il passaggio iniziale² del processo di identificazione del mercato obiettivo dell'impresa, che prosegue con la selezione del target a cui indirizzare la propria offerta e si completa con la definizione, per ciascun gruppo di clienti, di un'adeguata *value proposition* e delle conseguenti scelte di posizionamento (Grewal e Levy, 2018)³. Tale sequenza di attività costituisce uno snodo fondamentale nel più ampio processo di marketing, collegandone la fase "analitica" con quella "operativa" (Guatri *et al.*, 1999). L'identificazione del mercato obiettivo riveste oggi un ruolo di massima rilevanza, in ragione del concomitante incremento della varietà dell'offerta – legato, in particolare, allo sviluppo delle tecnologie applicate ai processi produttivi – e dell'analogo e correlato incremento della varietà della domanda (Fiocca e Sebastiani, 2015).

Alla base del concetto di segmentazione troviamo la seminale riflessione di Smith (1956) che muove dalla distinzione tra strategie di differenziazione di prodotto e di segmentazione di mercato⁴. Sebbene riconducibili entrambe al quadro teorico della concorrenza imperfetta, esse presentano caratteristiche opposte. La differenziazione di prodotto «is concerned with the bending of demand to the will of supply» (p. 5), nel tentativo di muovere la curva di domanda di un dato prodotto o di modificarne l'inclinazione; in altri termini, la ricerca dell'equilibrio di mercato passa attraverso il tentativo di ricondurre la domanda a condizioni di offerta favorevoli al produttore. Al contrario, la segmentazione di mercato «is based upon developments on the demand side of the market and represents a rational and more precise adjustment of pro-

² Alcuni Autori, ad esempio Lambin (2021), utilizzano il termine "segmentazione strategica" con riferimento all'intero processo di identificazione del mercato obiettivo, includendovi anche la programmazione di marketing conseguente alle scelte di posizionamento per i diversi target. L'orientamento prevalente, tuttavia, circoscrive l'uso del termine "segmentazione" alla prima fase, ossia l'identificazione dei "segmenti" all'interno del mercato considerato. Sul punto, rilevano le osservazioni di Corniani (2004) che sottolinea come la segmentazione in senso stretto si distingua dalle altre fasi innanzitutto per l'oggetto di analisi – la "domanda" per la segmentazione, i "segmenti" per il *targeting*, l'"offerta" per il posizionamento – nonché per i metodi e le tecniche utilizzate per la sua implementazione.

³ Un approccio alla segmentazione di questo tipo è definito in letteratura *top-down*, in quanto la definizione del mercato obiettivo precede le scelte di posizionamento e *marketing mix*. Va tuttavia ricordato che, nella prassi aziendale, è diffuso anche un approccio di tipo *bottom-up*, in cui si presuppone che l'impresa «abbia già idee chiare su cosa vuole offrire al mercato ma desidera capire per quali consumatori la sua proposta risulta di particolare interesse e su quali segmenti di questi consumatori sia più conveniente puntare, sviluppando verso di essi politiche di *marketing mix* appropriate» (Ferrero, 2023, p. 198). In questo caso, comune ad esempio in occasione del lancio di un nuovo prodotto o per imprese che già godono di una consolidata presenza sul mercato, si parla di "segmentazione inversa".

⁴ Sul tema si rimanda anche a Dickson e Ginter (1987), Guatri *et al.* (1999), Aiello e Donvito (2006) e Grandinetti e Mason (2008).

duct and marketing effort to consumer or user requirements» (p. 5) e consiste nel vedere «a heterogeneous market (one characterized by divergent demand) as a number of smaller homogeneous markets in response to differing product preferences» (p. 6); è quindi l'impresa che, riconoscendo l'esistenza di una significativa eterogeneità nel mercato, adatta la sua azione di marketing per soddisfare al meglio le distinte esigenze dei vari gruppi di clienti⁵. Per esplicitare la differenza tra i due approcci, è estremamente efficace la celeberrima “metafora della torta” proposta proprio da Smith (1956): l'Autore paragona infatti il mercato a una torta che può essere suddivisa orizzontalmente in strati o verticalmente in fette; la differenziazione di prodotto mira ad assicurarsi uno strato della torta, la segmentazione di mercato una o più fette. Va da sé, come ricorda tra gli altri Mauri (2007), che differenziazione e segmentazione siano intimamente correlate: da un lato, infatti, «un'efficace segmentazione presuppone la differenziazione, in quanto è necessario che un prodotto abbia caratteristiche di unicità per meritare la preferenza di un certo segmento di consumatori»; dall'altro, tuttavia, «il successo di una certa modalità di differenziazione si basa sull'esistenza, manifesta o latente, di un segmento di domanda in grado di percepirla e di apprezzarla» (p. 135). Tuttavia, nota Casarin (2007), non è indifferente avviare un'azione di differenziazione del prodotto facendo leva sui risultati di un'effettiva segmentazione della domanda o, al contrario, procedere alla differenziazione del prodotto assumendo *a priori* l'eterogeneità del mercato, lasciando che la domanda si auto-segmenti *de facto* al momento della scelta del prodotto.

Sempre Smith (1956) sottolinea come «in the language of the economist, segmentation is disaggregative in its effects and tends to bring about recognition of several demand schedules where only one was recognized before» (p. 5). La presa di coscienza dell'esistenza di gruppi di consumatori distinti, da servire con approcci di marketing distinti, era per l'epoca rivoluzionaria.

⁵ Questo approccio, universalmente diffuso in letteratura, assume quindi la (eventuale) struttura segmentata del mercato quale un dato di fatto, un fattore esogeno su cui l'impresa non ha capacità di azione e al quale deve necessariamente adattarsi. Tuttavia, alcuni Autori, ad esempio Grandinetti e Mason (2008), si dissociano da tale visione e affermano come, in determinate circostanze, sia possibile “alterare” con adeguate azioni di marketing la struttura del mercato per ricondurla a configurazioni più favorevoli. L'obiettivo di tale azione dell'impresa può essere, ad esempio, stimolare lo sviluppo di nuovi segmenti, la frammentazione di quelli esistenti o la migrazione di soggetti di acquisto da un segmento a un altro. Ciò vale, in modo particolare, nel caso di mercati non propriamente segmentati poiché caratterizzati da preferenze totalmente omogenee (quindi tutti i soggetti sono simili e appartengono allo stesso segmento) o, all'opposto, iper-frammentate (quindi ogni soggetto è distinto da tutti gli altri e costituisce un segmento a sé stante). La segmentazione viene pertanto letta non come condizione del mercato, bensì come «processo strategico» (Grandinetti e Mason, 2008, p. 190); di conseguenza si può parlare di un comportamento *attivo* dell'impresa *sulla* segmentazione.

Peraltro, alcuni decenni dopo, Tynan e Drayton (1987) notavano come la segmentazione fosse ancora, nell'epoca in cui scrivevano, un concetto relativamente nuovo e di recente riconoscimento; evidenziavano come, storicamente, lo sforzo di vendita delle imprese si fosse orientato verso il cosiddetto *mass marketing*, in cui esse producevano, distribuivano e promuovevano un medesimo prodotto per tutti i consumatori, così da ottenere economie di scala. Tuttavia, di fronte all'inevitabile crescita dei livelli di concorrenza derivanti da questo approccio, le imprese si stavano progressivamente e inevitabilmente orientando verso la ricerca di un vantaggio competitivo fondato sulla creazione di prodotti differenti da quelli della concorrenza⁶.

Come segnalano Fiocca e Sebastiani (2015), la segmentazione rappresenta una situazione intermedia rispetto a due teorici estremi. Da un lato, infatti, si trova una situazione di massima varietà, in cui ogni soggetto del mercato esprime una propria domanda individuale che richiede di essere intercettata con una proposta *ad hoc*⁷. Dall'altro, si presenta una condizione di omogeneità sostanziale del mercato, corrispondente a un'unica funzione di domanda che l'impresa può soddisfare con una singola proposta. La segmentazione, invece, «interpreta l'eterogeneità della domanda esprimendola attraverso una distribuzione plurimodale delle funzioni individuali di domanda» (p. 173). In altri termini, il mercato viene rappresentato attraverso un numero (contenuto) di gruppi – i segmenti – ciascuno dotato di una sua specifica funzione di domanda, a cui l'impresa risponde con un'apposita proposta di marketing. Ciò avviene con un inevitabile grado di semplificazione, poiché le irriducibili differenze tra gli appartenenti a un medesimo segmento vengono ricondotte a sintesi nel profilo complessivo del segmento⁸; tale operazione risulta tuttavia accettabile poiché garantisce all'impresa la possibilità di gestire il rapporto con il mercato in una forma sufficientemente (ma non eccessivamente) articolata e allineata con le caratteristiche e la varietà del mercato stesso⁹. La segmentazione, nel complesso, permette quindi all'im-

⁶ Riflessioni analoghe sono avanzate da Wedel e Kamakura (2000), secondo i quali «as production processes became more flexible, and consumer affluence led to the diversification of demand, firms that identified the specific needs of groups of customers were able to develop the right offer for one or more sub-markets and thus obtained a competitive advantage» (p. 3).

⁷ Collesei (2006) riconduce questo approccio alle attività di tipo artigianali, tradizionalmente in grado di fornire prodotti disegnati intorno alle specifiche esigenze del singolo cliente.

⁸ Nuovamente Collesei (2006) evidenzia come, al restringere il numero dei segmenti, il processo di aggregazione tenda a ridurre inevitabilmente il grado di omogeneità interno ai segmenti stessi.

⁹ Sul punto, Frank *et al.* (1972) rilevano che «heterogeneity of consumers is viewed as an opportunity by the market-oriented firm, whereas it tends to be considered a nuisance by those concerned primarily with production efficiency» (p. 5). In analogia, Casarin (2007) riconduce

presa di «penetrare e sviluppare il mercato in profondità ma in specifici e definiti segmenti, ognuno dei quali ha caratteristiche diverse e differenti attitudini di reazione alle combinazioni vettoriali dei parametri di azione a essi destinati dall'impresa» (Valdani e Ancarani, 2009b, p. 2). La segmentazione, inoltre, rafforza la sensibilità dell'impresa a percepire i mutamenti nella domanda, per adattarvi coerentemente la propria offerta. Permette inoltre all'impresa di identificare quei sub-mercati ove il clima competitivo è meno aggressivo e più favorevole, indirizzando gli investimenti e massimizzandone il ritorno potenziale¹⁰ (Casarin, 2007; McDonald e Dunbar, 2008; Fiocca e Sebastiani, 2015).

Alla luce di tali benefici, non stupisce quindi che la segmentazione si sia progressivamente diffusa tra le imprese, suscitando un crescente interesse anche a livello di letteratura scientifica (Wind, 1978; Beane ed Ennis, 1987; Foedermayr e Diamantopoulos, 2008). Come sottolinea Mauri (2007), mentre il significato del concetto di segmentazione è rimasto pressoché invariato nel tempo, si sono invece profondamente modificati i fattori e le tecniche di segmentazione: i fattori hanno seguito la progressiva evoluzione e articolazione della domanda; le tecniche hanno tratto giovamento dal continuo sviluppo di strumenti analitici da applicare allo studio del mercato.

Ad oggi, la segmentazione costituisce una pratica universalmente diffusa (e studiata) nell'ambito dei mercati sia dei beni e servizi destinati al consumo finale di individui e famiglie, sia dei beni e servizi industriali. In ragione del tema specifico del presente volume, che si concentra sull'applicazione della segmentazione alla clientela *consumer* dei porti turistici, la nostra riflessione si concentra nel prosieguo sulla segmentazione nei mercati di tipo B2C¹¹.

1.2. La segmentazione dei mercati di consumo

Il disegno di un'analisi di segmentazione nei mercati di consumo richiede di rispondere a quattro interrogativi principali: come definire l'ambito in cui effettuare la segmentazione; quali "unità di domanda" considerare; quali variabili di segmentazione adottare; quali metodi di segmentazione utilizzare.

a tale contrapposizione anche i frequenti contrasti tra manager operativi e manager di marketing all'interno delle imprese, in modo particolare quelle turistiche.

¹⁰ Particolarmente significativa, a questo proposito, la metafora usata da Kotler (1984), secondo cui le imprese, attraverso la segmentazione, «instead of scattering their marketing effort ('shotgun' approach), [...] can focus it on the buyers who have the greatest purchase interest ('rifle' approach)» (p. 251).

¹¹ In tema di segmentazione nei mercati B2B si rimanda, tra gli altri, a Goller *et al.* (2002), Weinstein (2013), Ancillai *et al.* (2019), Cortez *et al.* (2021) e Tunisini (2024).

Il presente paragrafo affronta i primi due temi, mentre i due successivi sono dedicati, rispettivamente, alle variabili (par. 1.3) e ai metodi (par. 1.4) di segmentazione.

1.2.1. L'ambito della segmentazione

La corretta definizione dell'ambito di esecuzione è il primo passo di un processo di segmentazione e uno dei più cruciali per il suo successo (Weinstein, 2006), in quanto in grado di influenzare qualsiasi successiva decisione (Day, 1981). Come è noto, è possibile rappresentare i mercati mediante strutture gerarchiche che, a partire da aggregati ampi e onnicomprensivi, li suddividono progressivamente in altri più ristretti fino a identificare, proprio con l'analisi di segmentazione, gruppi di soggetti di acquisto omogenei rispetto a criteri rilevanti (Ferrero, 2023). Risulta critico identificare il livello di disaggregazione da considerare, in ragione della natura delle decisioni strategiche da assumere: la definizione delle strategie competitive e *corporate* richiede un approccio di più alto livello, che abbracci un ampio orizzonte di opportunità di sviluppo e di possibili relazioni tra attività; al contrario, le scelte più strettamente legate al marketing operativo impongono di focalizzarsi su partizioni di mercato definite con un dettaglio molto più spinto, ovvero proprio i segmenti di mercato. Resta però il problema di definire quale sia l'aggregato su cui effettuare, appunto, l'esercizio di segmentazione.

Sul punto, ci allineiamo con quegli Autori – tra cui Lambin (1991), Manaresi *et al.* (2009), Polese e Gummesson (2017) e Mattiacci e Pastore (2021) – che distinguono tra macro-segmentazione e micro-segmentazione: mentre la prima mira a identificare, all'interno di grandi settori di attività omogenee, i prodotti-mercati di interesse dell'impresa, la seconda consiste in quello che fino ad ora abbiamo generalmente definito “segmentazione”, ovvero l'identificazione di gruppi di clienti omogenei tra loro all'interno di un determinato prodotto-mercato.

La macro-segmentazione può essere ricondotta alla metodologia di analisi proposta da Abell (1980) il quale, come è noto, identifica tre dimensioni chiave per la definizione del mercato di riferimento di un'impresa:

- i bisogni, ossia le funzioni che il prodotto realizza e le necessità che soddisfa;
- i clienti, ossia i gruppi di soggetti – definiti in senso ampio, come macro-categorie – a cui l'offerta si può potenzialmente rivolgere;
- le tecnologie, intese come le modalità alternative di soddisfazione del bisogno di un cliente.

All’approccio di Abell (1980) è riconosciuto il pregio di unire due distinte prospettive alla definizione del mercato obiettivo: quella centrata sulle caratteristiche merceologiche e tecnologiche dell’offerta (*supply side*) e quella riferita al bisogno del cliente (*demand side*)¹². Questo approccio sottolinea la centralità della prospettiva del consumatore: è infatti il criterio di sostituibilità da parte del consumatore a determinare l’insieme di alternative e, quindi, di concorrenti rispetto all’offerta dell’impresa¹³. Citando Lambin (2021), «nessuno compra un prodotto in quanto tale; ciò che ciascuno cerca è piuttosto la soluzione che il prodotto è in grado di offrire a un determinato problema» (p. 199).

L’applicazione del modello di Abell (1980) porta alla definizione di differenti costrutti (settore, mercato, business, prodotto-mercato), a cui corrispondono diversi “spazi” di attività¹⁴.

Ai nostri fini, rileva in modo particolare l’unità elementare del modello, il “prodotto-mercato”, definito da un gruppo specifico di clienti che vedono soddisfatto uno specifico bisogno attraverso una specifica tecnologia¹⁵. Il prodotto-mercato è assimilabile alla cosiddetta area strategica di affari¹⁶ e rappresenta, secondo Lambin (2021), l’ambito corretto all’interno del quale procedere con la micro-segmentazione, ossia la segmentazione “in senso stretto” dei soggetti di domanda. La definizione del prodotto-mercato, infatti, suggerisce all’impresa gli elementi fondamentali per l’elaborazione della strategia, ossia i clienti da servire, i benefici da fornire, la tecnologia da adottare, quali siano gli attori del mercato (concorrenti e non) con cui rapportarsi nonché quali siano le tecnologie alternative che potrebbero rappresentare fonte di potenziali nuovi

¹² Sul tema si rimanda ai seminali contributi di Volpato (1989), Volpato (1995) e Rispoli (1998).

¹³ Riferirsi esclusivamente a un criterio di tipo merceologico o tecnologico porterebbe alla nota “miopia di marketing” (Levitt, 1960), in ragione della quale l’impresa non considera la possibilità che uno specifico bisogno di un certo cliente possa essere soddisfatto con tecnologie radicalmente differenti e realizzate da imprese “lontane” dal suo ambito consolidato di attività (da qui la metafora della “miopia”).

¹⁴ Per una disamina completa si rimanda ad Abell (1980).

¹⁵ Abell (1980) sottolinea fermamente la precedenza concettuale che le tre decisioni (beneficio, clienti, tecnologia) hanno rispetto all’idea stesa di prodotto, affermando che «the product should be considered simply as a physical *manifestation* of the application of a particular technology to the satisfaction of a particular function for a particular customer group. The choice is one of technologies, functions, and customers to serve, not of products to offer. The product is the result of such choices, not an independent decision that results in such choices» (p. 170, corsivi dell’Autore).

¹⁶ Per un’approfondita disamina del concetto di area strategica di affari e del suo processo di identificazione – in una chiave di lettura prettamente orientata al marketing – si rimanda a Valdani e Ancarani (2009a).

concorrenti¹⁷. Definiti tali elementi, acquista significato esplodere la dimensione “clienti” identificata in termini generali nella macro-segmentazione (Manaresi *et al.*, 2009); ciò avviene realizzando un’analisi più raffinata – la micro-segmentazione, da qui innanzi semplicemente “segmentazione” – che conduce all’identificazione di gruppi caratterizzati da tratti comuni a cui corrispondono diverse sensibilità e risposte alle azioni di marketing dell’impresa.

A nostro modo di vedere, riteniamo che l’ambito della segmentazione possa, in determinate circostanze, essere esteso a quello che Abell (1980) denomina “business”¹⁸; esso, data una specifica tecnologia¹⁹, può essere definito in due modi: da un lato, può includere una specifica funzione, svolta per una molteplicità di clienti; dall’altro, specularmente, può riferirsi a uno specifico gruppo di clienti per i quali si soddisfa una molteplicità di bisogni. Il concetto di business costruito nella seconda accezione – ossia intorno alla soddisfazione di più bisogni di un gruppo di consumatori – ci sembra utile per interpretare le dinamiche competitive nelle quali le imprese concorrenti si specializzano su una tipologia di clientela, con l’intenzione di soddisfarla in tutte le funzioni da essa ricercate. In questi casi, i concorrenti tendono a estendere quanto più possibile ampiezza e profondità del sistema di offerta, proposto a una o comunque poche tipologie di clientela (Valdani e Ancarani, 2009a).

Riteniamo che il comparto della portualità turistica – oggetto di studio specifico del volume – rappresenti un ambito nel quale il concetto di business possa essere utilmente applicato; come meglio si approfondisce nel cap. 3, infatti, il pacchetto di servizi offerti da un porto turistico si caratterizza proprio per la capacità di soddisfare un’ampia varietà di bisogni di diversa natura (tecnica, ricreativa e turistica) di una specifica tipologia di consumatori, ossia i diportisti e i turisti nautici.

1.2.2. Le unità di domanda da considerare

Definito l’ambito all’interno del quale realizzare la segmentazione – quindi il prodotto-mercato o l’aggregazione di più prodotti-mercati nell’ottica del business – il successivo passaggio è costituito dall’individuazione

¹⁷ Abell (1980) definisce “mercato” l’estensione di un prodotto-mercato a un ventaglio di soluzioni alternative, mentre Aiello (2006), Polese e Gummesson (2017) e Lambin (2021) la denominano “mercato-soluzione”.

¹⁸ Valdani e Ancarani (2009a) fanno riferimento al “business” con il termine di “segmento strategico complesso”.

¹⁹ Quindi nell’ambito di uno specifico “settore” (o *industry*), definito da Abell (1980) come l’insieme di tutte le combinazioni di bisogno e clientela che possono essere soddisfatte da una data tecnologia.

delle unità di domanda da considerare. Pur nel contesto dei mercati di consumo, a cui abbiamo ristretto la nostra riflessione, l'unità minima di analisi può variare in relazione al soggetto che realizza il processo di acquisto (Wind, 1978). Sul punto, Dalli e Romani (2011) ben evidenziano come, nella maggior parte dei casi, il soggetto a cui ricondurre l'agire di acquisto e consumo sia il singolo individuo; non si può peraltro trascurare il ruolo della famiglia quale aggregato sociale che può agire in forma unitaria quale acquirente e consumatore (Pellegrini e Zanderighi, 2005; Manaresi *et al.*, 2009). Tuttavia, come rilevava già Wind (1978), gli studi di segmentazione tendono a ignorare questo aspetto e a concentrarsi sul singolo individuo. Tale scelta si giustifica, solitamente, in ragione della difficoltà di individuare, all'interno del nucleo familiare, quale o quali siano i soggetti più rilevanti con riferimento allo specifico atto di acquisto e consumo e di decidere, di conseguenza, con riferimento a chi rilevare le informazioni relative al set di variabili che si intende utilizzare per costruire i segmenti²⁰.

Un altro aspetto altrettanto rilevante, ma comunemente trascurato, è la distinzione tra i ruoli che l'individuo può assumere nel processo di acquisto, in particolare quelli di acquirente e consumatore (Sheth *et al.*, 1999). Sebbene i due ruoli possano non coincidere nello stesso individuo (Guatri *et al.*, 1999), la generalità della letteratura in tema di segmentazione sembra ignorare il problema parlando indistintamente di *customer* e *consumer*, quasi i due termini fossero sinonimi²¹. Anche in questo caso, la ragione può essere ricondotta a difficoltà di natura prettamente metodologica; in particolare, si riproporrebbe il problema del soggetto su cui centrare l'analisi e la raccolta dati: l'acquirente, rilevante ad esempio in termini di fedeltà al punto vendita, o il consumatore, le cui aspettative nei confronti del prodotto sono di massima importanza? Non riteniamo rientri tra i nostri obiettivi esplorare ulteriormente questa criticità, tenendo in considerazione in particolare le specificità del fenomeno di interesse del volume, ossia la segmentazione dei clienti di tipo *consumer* dei porti turistici. Il processo di acquisto dei servizi di un porto turistico da parte di un diportista o turista nautico, come meglio descritto nel cap. 3, vede infatti coincidere nella maggior parte dei casi la figura dell'acquirente e quella del consumatore; il diportista o turista nautico è protagonista della fase di scelta e acqui-

²⁰ Si pensi, ad esempio, alla rilevazione di tratti sociodemografici che potrebbero essere riferiti, nell'ambito di un nucleo familiare tradizionale, al marito o alla moglie, portando l'analisi di segmentazione a risultati significativamente distinti.

²¹ Ad esempio, Lambin (2021) definisce l'analisi di segmentazione come «la suddivisione del mercato di riferimento in gruppi di potenziali *acquirenti* aventi le stesse aspettative o richieste (condizione di omogeneità), che devono essere diverse da quelle dei *consumatori* di altri segmenti (condizione di eterogeneità)» (p. 198, corsivi nostri).

sto dei servizi del porto ed è anche tra coloro (sovente insieme a parenti o amici) che godono direttamente della fruizione di detti servizi. Pertanto, sulla scorta, tra gli altri, di McDonald e Dunbar (2008), nella trattazione faremo riferimento a consumatori e clienti indistintamente.

Come anticipato, i paragrafi che seguono presentano gli ultimi due elementi chiave nel disegno di un'analisi di segmentazione, ossia le variabili e i metodi.

1.3. Le variabili di segmentazione

La scelta delle variabili da utilizzare per realizzare la segmentazione è potenzialmente illimitata; come rilevato da Frank *et al.* (1972), infatti, «any market can be segmented in an infinite number of ways» (p. 26). Nonostante ciò, la letteratura ha ampiamente esplorato il tema ed è pervenuta a una classificazione sostanzialmente condivisa delle variabili più comunemente adottate.

Prima di illustrare dette variabili, sono opportune alcune considerazioni di carattere generale rispetto al problema della loro selezione.

È importante innanzitutto sottolineare come qualsiasi variabile o criterio di segmentazione possa ricoprire due distinte funzioni all'interno del processo. Si può infatti distinguere tra basi di segmentazione e descrittori dei segmenti²² (Wind, 1978). Le basi di segmentazione rappresentano le variabili utilizzate per la costruzione dei segmenti: le unità da segmentare vengono infatti assegnate a un gruppo piuttosto che a un altro in ragione del valore o della modalità che dette variabili presentano in ciascuna di tali unità (Wedel e Kamakura, 2000)²³; i descrittori dei segmenti sono invece utilizzati a valle del processo di costruzione dei segmenti, per fornire ulteriori elementi conoscitivi riferiti ai soggetti già inseriti in un dato segmento²⁴. Se le basi hanno un ruolo discriminatorio, ai descrittori spetta un compito di profilatura dei gruppi risultanti dall'esercizio di segmentazione; la loro selezione deve quindi fondarsi rispettivamente sull'utilità di discriminazione e sull'efficacia di descrizione.

Sebbene, in linea di principio, qualsiasi variabile si presti a entrambe le funzioni, *de facto* il ruolo di descrittore dei segmenti è prevalentemente as-

²² Altri Autori distinguono tra variabili attive e passive (Van Raaij e Verhallen, 1994; Van Raaij e Stroecker, 1997) piuttosto che tra criteri di segmentazione e di profilatura (Aiello e Donvito, 2006).

²³ Se, ad esempio, la base di segmentazione utilizzata è il genere – distinto per semplicità in maschile e femminile – ogni unità verrà assegnata all'uno o all'altro gruppo in ragione del genere che l'unità stessa manifesta.

²⁴ Proseguendo con l'esempio precedente, si può associare a ogni gruppo *gender-based* l'età media, quale elemento di profilatura.

segnato a variabili di tipo descrittivo di matrice sociodemografica²⁵, mentre le variabili di più complessa natura e più ardua rilevazione (ad esempio, quelle riferite ai benefici ricercati o alle motivazioni del consumo) agiscono normalmente quali basi di segmentazione²⁶.

La scelta delle basi di segmentazione riveste, per sua natura, un ruolo centrale nell'intero processo e discende naturalmente dagli obiettivi che si intendono perseguire attraverso la segmentazione. Vi è quindi una stretta correlazione tra le tipologie di variabili utilizzabili e i bisogni decisionali del management, nonché il suo grado di conoscenza del mercato e dei consumatori (Wind, 1978; Valdani e Ancarani, 2009b). Se, ad esempio, la fedeltà al punto vendita o la località di residenza possono costituire valide basi di segmentazione su cui fondare decisioni di natura distributiva, i benefici ricercati nel prodotto o la percezione dei prodotti concorrenti rappresentano variabili più adeguate per impostare una segmentazione di supporto alle scelte di posizionamento o di sviluppo di nuovi prodotti.

Non è ovviamente possibile elencare in maniera esaustiva le variabili di segmentazione a disposizione delle imprese, né tantomeno individuare in maniera aprioristica quali siano le più appropriate da utilizzare: si tratta infatti, in entrambi i casi, di situazioni fortemente *industry-specific* – e quindi legate a caratteristiche del contesto di business – o *firm-specific* – derivanti, cioè, da specifici obiettivi aziendali e da condizioni proprie dell'agire della singola impresa (Mauri, 2007)²⁷. Con una prospettiva volutamente tautologica, si può quindi affermare che le variabili di segmentazione migliori per una certa impresa con specifiche esigenze conoscitive sono quelle che meglio sono in grado di rispondere, in quel dato contesto organizzativo e di mercato, alle sopracitate esigenze (Peter *et al.*, 2013). Compete al management, alla luce della propria esperienza e conoscenza del mercato, identificare efficacemente il legame tra le domande sottostanti alla ricerca e le variabili più adatte a fornire le risposte cercate (Dolnicar *et al.*, 2018).

Raramente l'utilizzo di una singola base è sufficiente per individuare segmenti chiaramente identificati e, quindi, utili per guidare le decisioni di marketing dell'impresa, poiché fornisce una lettura eccessivamente “monodi-

²⁵ Dette variabili, peraltro, svolgono spesso anche il ruolo di basi di segmentazione.

²⁶ Più raro è, invece, il loro uso quali descrittori dei segmenti.

²⁷ Come sottolineano Grandinetti e Mason (2008), «il passaggio che collega la condizione del mercato alla sua rappresentazione è un'operazione dell'impresa (soggettiva) che interpreta e riduce la varietà espressa dalla domanda (oggettiva). Questa dimensione soggettiva porta spesso a rappresentazioni diverse da parte delle imprese che operano nello stesso mercato, in primo luogo in dipendenza dei diversi criteri utilizzabili, ma anche nell'ambito dello stesso criterio» (p. 190), in ragione del modo in cui detto criterio viene adottato e interpretato dall'analista.

mensionale” della variabilità tra i soggetti considerati (Tynan e Drayton, 1987). L’analista si trova pertanto, nella generalità dei casi, ad affrontare un *trade-off* tra essenzialità ed economicità dell’impostazione metodologica – che porterebbero a selezionare poche variabili, semplici da rilevare – e ricchezza e robustezza dei risultati – che richiedono l’utilizzo di un numero maggiore di variabili, spesso di natura complessa e difficili da rilevare (Kerin *et al.*, 2020). Alcune variabili, come meglio approfondito in seguito, sono infatti relativamente facili ed economiche da misurare; si pensi a quelle di natura descrittiva, soprattutto di taglio sociodemografico: i dati relativi a queste variabili sono spesso di tipo secondario, disponibili a un costo accessibile grazie all’opera di soggetti pubblici o imprese attive nelle ricerche di mercato a carattere demoscopico. Ben più complessa e costosa è la rilevazione di dati primari riferiti, ad esempio, alle abitudini di consumo o ad aspetti, quali le motivazioni sottostanti al consumo, che possono essere indagati solo con indagini campionarie dirette. Diversi Autori – tra gli altri, Cahill (2006) e Dolnicar *et al.* (2018) – suggeriscono di adottare un’euristica basata sulla semplicità e ridurre numero e complessità delle variabili utilizzate, senza tuttavia sacrificare eccessivamente la qualità dei risultati.

La scelta delle basi di segmentazione si riflette sulle metodologie di analisi utilizzabili: determinati metodi e strumenti richiedono una raccolta *ad hoc* di dati primari; analogamente, la natura qualitativa o quantitativa dei dati disponibili o raccolti impatta sulla fattibilità di specifiche analisi.

Non va infine dimenticato come, in questa come in molte altre scelte manageriali, in luogo di un approccio strategico e razionale se ne riscontrino spesso altri di taglio assai più *naïf* in cui la scelta delle basi e dei metodi da utilizzare è realizzata alla luce della consuetudine, nonché delle capacità e delle preferenze dell’analista. Come già evidenziato da Wind (1978), tuttavia, «any attempt to use a single basis for segmentation [...] for all marketing decisions may result in incorrect marketing decisions as well as a waste of resources» (p. 319).

Nel complesso, si possono identificare tre proprietà che le basi di segmentazione devono presentare (Ferrero, 2023):

- capacità identificatrice, per fornire l’“identikit” dell’individuo-medio che caratterizza il segmento;
- capacità discriminante, per massimizzare l’omogeneità all’interno del segmento e l’eterogeneità tra i segmenti in termini di reazione alle azioni di marketing dell’impresa;
- capacità esplicativa, per consentire di formulare ipotesi sui fattori sottostanti alla variabilità nei fenomeni osservati.

Non va sottovalutata neppure la criticità nella scelta delle variabili che fungono da descrittori dei segmenti. Paradossalmente, evidenzia Wind

(1978, p. 320), mentre la scelta delle basi è, sotto un certo punto di vista, piuttosto «straightforward» per il management, quella delle variabili di descrizione può rivelarsi «more complex» in ragione:

- dell'elevato numero di variabili potenzialmente utilizzabili²⁸;
- del legame non sempre evidente tra basi e descrittori;
- della difficoltà nell'utilizzare tali informazioni quali input della strategia di marketing, così da portare a una personalizzazione della proposta correlata al differente profilo dei segmenti.

Pur in un quadro di relativa eterogeneità terminologica, tradizionalmente le variabili di segmentazione possono essere suddivise in quattro tipologie principali:

- variabili descrittive, di natura sociodemografica;
- variabili psicografiche, riferite *in primis* agli stili di vita;
- variabili comportamentali, che indagano aspetti del comportamento di acquisto e consumo dell'individuo;
- variabili relative ai vantaggi perseguiti attraverso il consumo, con particolare attenzione ai benefici ricercati.

Le prime due tipologie di variabili sono riconducibili a un approccio alla segmentazione basato su un criterio di correlazione o aggregazione (*build up*) (Valdani e Ancarani, 2009b); tale approccio assume come ipotesi che esista una correlazione tra l'eterogeneità nelle caratteristiche descrittive e psicografiche dell'unità osservata e una corrispondente eterogeneità nella sua risposta alle azioni di marketing dell'impresa, pur senza affrontare in modo integrato le cause all'origine di tale correlazione. È un approccio che si fonda su un riferimento teorico di matrice microeconomica, in particolare sulla cosiddetta *price theory*, «to show how a firm selling a homogeneous product in a market characterized by heterogeneous demand could maximize profits» (Claycamp e Massy, 1968, p. 388)²⁹. Come ben esplicitato da Frank *et al.* (1972), si assume quale dato di fatto che determinate caratteristiche degli individui possano essere predette in misura più o meno accurata attraverso l'osservazione di altre variabili, di più facile rilevazione. Tuttavia, «we shall not be concerned with why individual differences exist, nor why certain descriptors exhibit predictive efficacy while others do not. [...] Instead, we shall examine how a given degree of heterogeneity

²⁸ Secondo Wind (1978), «most of the variables covered in the consumer behavior literature can and have at some time been considered as segment descriptor» (p. 320).

²⁹ Secondo tale approccio, la definizione dei segmenti si dovrebbe basare sull'esistenza nel mercato di distinte curve di domanda, caratterizzate da forma ed elasticità specifiche. Sul tema si rimanda ai fondamentali contributi di Robinson (1933), Frank e Massy (1965), Massy e Frank (1965) e Claycamp e Massy (1968).

of consumer characteristics and a given array of potential descriptor variables can be exploited to benefit the segmentation-oriented firm» (p. 175).

Il riferimento a variabili comportamentali o ai benefici ricercati è invece riconducibile a un criterio di strumentalità del prodotto (*breaking*) (Valdani e Ancarani, 2009b), in cui non vi sono assunzioni aprioristiche e l’obiettivo è l’individuazione delle ragioni e delle cause che guidano il comportamento del consumatore. Il riferimento, in questo caso, è alla teoria comportamentistica e l’esercizio di segmentazione non può prescindere – come sarà meglio approfondito in seguito – dal riferimento a specifiche classi di prodotto e situazioni di consumo, con riferimento alle quali si esplicita il comportamento individuale. Frank *et al.* (1972) evidenziano come la ricerca di stampo comportamentale inizi ponendo in dubbio l’esistenza stessa di differenze tra i soggetti osservati e, in caso affermativo, si interroghi rispetto alle basi di tale eterogeneità. Il continuo accumularsi di evidenze empiriche relative alla relazione tra determinati comportamenti o aspettative e la potenziale risposta alle azioni di marketing delle imprese rafforza le basi teoriche di questo approccio: «not only we determine *what* the relations between consumer characteristics and buying behaviour might be, but in the long run we can also hope to understand *why* they are that way» (p. 12).

Volendo fornire un quadro di riferimento onnicomprensivo che permetta di confrontare le peculiarità delle diverse tipologie di variabili di segmentazione, resta valida la seminale classificazione proposta da Frank *et al.* (1972) – riportata in fig. 1.1 – e ampiamente ripresa dalla letteratura successiva³⁰.

Fig. 1.1 – Classificazione delle variabili di segmentazione

MISURE	OGGETTIVE - OSSERVABILI	Variabili culturali, geografiche, demografiche e socioeconomiche	Status di utilizzatore, frequenza d'uso, comportamento, situazione d'uso
	DEDOTTE - NON OSSERVABILI	Variabili psicografiche, valori, personalità e stili di vita	Variabili psicografiche, benefici, percezioni, preferenze, intenzioni
		GENERALI	PRODUCT (SITUATION)-SPECIFIC
CARATTERISTICHE			

Fonte: adattato da Frank *et al.* (1972), p. 27.

³⁰ La classificazione originale è stata formulata dagli Autori con riferimento alle sole variabili attive nella costruzione dei segmenti (*bases for segmentation*). Tuttavia, come in precedenza accennato, non è la natura della variabile a determinarne il ruolo di base o di descrittore, bensì l’uso che l’analista decide di farne. In linea con buona parte della letteratura di marketing di matrice italiana, riteniamo adeguato estendere il valore della matrice e utilizzare nel descriverla il termine “variabile”; tale termine risulta infatti più neutro rispetto a “base” relativamente al ruolo – attivo o passivo – che i criteri riportati in fig. 1.1 possono svolgere nelle analisi di segmentazione.

Tale classificazione distingue le variabili di segmentazione in quattro gruppi, in funzione di due criteri.

Il primo criterio fa riferimento alla modalità di rilevazione dei dati riferiti alla variabile di segmentazione. Vengono quindi distinte le misure oggettive (nel lessico originale di Frank *et al.*, 1972) o direttamente osservabili (come proposto da versioni più recenti della classificazione, ad esempio in Wedel e Kamakura, 2000) da quelle dedotte o non osservabili se non con metodi di indagine maggiormente specializzati ed intrusivi. Le prime sono facilmente rilevabili poiché riferite ad aspetti “palesi” dell’individuo considerato, quali i tratti sociodemografici e le caratteristiche del comportamento di acquisto e consumo in termini, ad esempio, di frequenza o intensità d’uso. Le seconde fanno riferimento a costrutti più complessi, di livello di più alto e “nascosti” a un’osservazione dall’esterno; si pensi ad aspetti di tipo psicografico, allo stile di vita piuttosto che alle percezioni, ai benefici ricercati attraverso l’uso del prodotto o alle preferenze.

Il secondo criterio utilizzato è riferito al tipo di caratteristica indagato nelle unità soggette a segmentazione. In questo caso, discriminante è che la variabile faccia riferimento ad aspetti dell’individuo legati o meno a una specifica situazione di consumo o a un determinato prodotto. Rispetto a variabili di stampo “generale”, l’individuo osservato si posiziona allo stesso modo a prescindere da quale sia il prodotto con riferimento al quale si sta realizzando l’esercizio di segmentazione: un soggetto ha una determinata età quando lo si studia come potenziale acquirente tanto di un’automobile quanto di un pacchetto turistico; analogamente, una persona dallo stile di vita “vegano” mantiene tale connotazione quando viene presa in considerazione come cliente sia di un’impresa alimentare sia di un produttore di occhiali. Al contrario, le variabili che indagano aspetti *product-specific* (detti anche *situation-specific*) analizzano aspetti dell’individuo che mutano a seconda della situazione di consumo o del prodotto considerato: ne consegue, ad esempio, che un individuo possa essere classificato come *light-user* se lo si studia come consumatore di succhi di frutta e diventi invece *heavy-user* di birra; analogamente, i benefici ricercati in un prodotto crocieristico saranno naturalmente differenti da quelli che si intendono perseguire attraverso l’iscrizione a una palestra.

Le quattro tipologie di variabili di segmentazione – descrittive, psicografiche, comportamentali e relative ai benefici ricercati – vengono di seguito presentate nei loro tratti essenziali.

1.3.1. Le variabili descrittive

La segmentazione descrittiva fa uso di variabili di stampo sociodemografico, ossia l'«insieme delle caratteristiche biologiche, ecologiche, socioeconomiche e culturali, che forniscono il ritratto statistico e qualitativo della popolazione al fine di provvedere informazioni utili per le decisioni relative ai prodotti e servizi delle imprese» (Valdani e Ancarani, 2009b, p. 33)³¹.

Tale approccio configura un metodo di segmentazione di tipo indiretto, poiché inferisce la reattività dei clienti alle azioni di marketing a partire da variabili che non sono direttamente connesse al rapporto tra individuo e prodotto. Si assume, come già accennato, che a un diverso profilo sociodemografico corrisponda una diversa sensibilità alle iniziative di marketing e, quindi, sia possibile identificare in base a ciò una pluralità di segmenti. Le variabili sociodemografiche agiscono quindi come una sorta di *proxy* (Corniani, 2004) rispetto a quanto emergerebbe da una più diretta analisi dei bisogni della domanda.

Si tratta, con riferimento alla classificazione di Frank *et al.* (1972) poc'anzi presentata, di variabili oggettive e osservabili ma slegate dal contesto specifico in cui si svolge l'analisi di segmentazione. Fanno riferimento, infatti, a tratti dell'individuo "assoluti", che rimangono tali a prescindere dal legame con uno specifico prodotto. Tra le variabili descrittive più comunemente adottate nelle analisi di segmentazione distinguiamo quelle geografiche³² – tipicamente riferite alle caratteristiche del luogo di residenza dei soggetti considerati – da quelle più strettamente sociodemografiche, quali età, genere, composizione e caratteristiche del nucleo familiare, reddito, professione, livello di istruzione, classe sociale, religione, ecc. Solitamente, diverse

³¹ Mattiacci e Pastore (2021) si riferiscono a queste variabili con il termine "carta di identità" del consumatore.

³² Diversi Autori considerano le variabili geografiche come una categoria a sé stante, separata da quelle sociodemografiche. Alcuni di loro (Manaresi *et al.*, 2009; Dolnicar *et al.*, 2018; Grewal e Levy, 2018), così facendo, evidenziano l'importanza del luogo di residenza quale "sintesi" di un più ampio set di caratteristiche degli individui, pur sottolineando il rischio insito nell'assumere che tutti coloro che provengono da una determinata area condividano effettivamente – solo per questa ragione – caratteristiche rilevanti in termini di risposta agli sforzi di marketing dell'impresa. Altri – ad esempio Tynan e Drayton (1987) o Kotler *et al.* (2022) – spostano invece l'attenzione dalle caratteristiche dei soggetti di consumo a quelle dei territori. In questo caso, la segmentazione geografica si concretizza nel suddividere il mercato in unità geografiche, dotate di determinate caratteristiche, tra le quali l'impresa seleziona quali intenda servire con la sua offerta. A livello empirico, si riscontrano soluzioni ibride tra questi due approcci. Un valido esempio è la metodologia PRIZM di Claritas (<https://claritas.com/prizm-premier/>), che suddivide la popolazione statunitense in 68 segmenti in base a una vasta serie di variabili sociodemografiche nonché alle caratteristiche del luogo di residenza (grandi città, città minori, aree rurali, ecc.).

variabili sono utilizzate congiuntamente, onde meglio identificare il segmento (se le variabili descrittive sono utilizzate quali *basi* di segmentazione) o pervenire a una sua più completa profilatura (quando dette variabili hanno funzione di *descrittore* di segmenti costruiti su altre basi).

La segmentazione descrittiva è ampiamente diffusa, in ragione di diversi fattori (Ferrero, 2023). In primo luogo, rileva la relativa semplicità ed economicità di raccolta dei dati necessari all'analisi. Nella maggior parte dei casi, tali dati sono infatti accessibili attraverso fonti ufficiali o sono comunque reperibili attraverso semplici e relativamente economiche indagini di mercato. Si tratta, inoltre, di dati a elevata oggettività e attendibilità, facili da misurare su scale consolidate e di agevole interpretazione. Inoltre, le tecniche che ne supportano l'impiego sono piuttosto semplici.

Il principale limite all'utilizzo di tali variabili è riscontrabile invece nella logica sottostante, ovvero l'assunzione di correlazione tra profilo sociodemografico e comportamento³³. Tale assunto è già debole di per sé poiché, come già accennato, poggia sul ruolo di *proxy* indirette delle variabili considerate rispetto al comportamento del consumatore, senza alcun riferimento diretto alle specificità del processo di consumo in questione. Tuttavia, il legame risulta ulteriormente inficiato dal rapido evolvere della società e dalla crescente complessità delle sue articolazioni, che affievoliscono la corrispondenza biunivoca tra tratti sociodemografici e comportamenti di consumo (Aiello e Donvito, 2006). In altri termini, aggregare i consumatori solo in base a variabili di questo tipo non garantisce più di includere nello stesso segmento individui effettivamente omogenei tra di loro in termini di risposta alle azioni di marketing delle imprese. Si pensi al mercato del turismo cosiddetto *silver*, destinato cioè a consumatori *senior*: all'interno di questo gruppo, se definito esclusivamente in termini di profilo anagrafico e di reddito, si potrebbero infatti ritrovare insieme individui che, nonostante condividano un'età avanzata e una buona disponibilità finanziaria, presentano bisogni e aspettative molto diverse, che trovano risposta in prodotti turistici altrettanto eterogenei in termini, ad esempio, di tipologia di vacanza o di "intensità" dell'esperienza turistica desiderata. Questi limiti spiegano il progressivo abbandono delle variabili descrittive quali (uniche) basi di segmentazione e il loro affermarsi, invece, quali descrittori di segmenti individuati attraverso l'analisi di variabili legate più direttamente al comportamento di acquisto del consumatore (Wedel e Kamakura, 2000).

³³ Tra i primi a segnalare la limitata efficacia dell'utilizzo di variabili sociodemografiche ricordiamo Yankelovich (1964). Haley (1985) stimava che tali aspetti non potessero spiegare più del 5% della varianza totale nel comportamento del consumatore.

1.3.2. Le variabili psicografiche

La psicografia – termine introdotto da Demby (1974) per crasi di *psychology* e *demographics* – è una forma di ricerca qualitativa e quantitativa, «atta a collocare individui o gruppi in dimensioni psicosociali indipendenti dalla dimensione strettamente demografica, ma confrontabili con essa per individuare atteggiamenti e comportamenti omogenei» (Valdani e Ancarani, 2009b, p. 39). Rappresenta un'applicazione delle scienze sociali e comportamentali al marketing, che indaga come i fattori psicologici influenzino i comportamenti di acquisto (Ferrero, 2023). L'utilizzo di variabili psicografiche si propone come alternativa alla segmentazione descrittiva chiamando in causa aspetti quali le attività, le attitudini, gli interessi, le opinioni, le percezioni, le preferenze, la personalità (Tynan e Drayton, 1987)³⁴. Il principio guida di questo approccio alla segmentazione consiste nel ritenere che la conoscenza di ciò che le persone pensano e credono possa rappresentare una valida chiave interpretativa per comprenderne il comportamento di acquisto, “umanizzandone” il ritratto rispetto ai soli tratti demografici (Wells, 1974). Si tratta, tuttavia, di variabili più difficili da rilevare, in quanto non palesi né evidenti osservando il comportamento dell'individuo. Possono essere riferite, secondo la classificazione di Frank *et al.* (1972), sia al profilo generale dell'individuo sia a specifiche situazioni di consumo sebbene, come evidenzia Plummer (1974), il *focus* di questo tipo di variabili sia indubbiamente sull'individuo “in quanto tale” e, quindi, slegato dal suo rapporto con un peculiare prodotto.

Tra i diversi costrutti riconducibili alla psicografia, quello più diffuso e utilizzato nell'ambito del marketing è senza dubbio lo *stile di vita*. Il legame tra stile di vita e marketing è stato richiamato per la prima volta da Lazer (1963), che attribuisce al concetto di stile di vita una valenza “sistemica”, poiché riferita al “modello di vita” inteso in senso lato e articolato. Giddens (1991) definisce lo stile di vita come «a more or less integrated set of practices which an individual embraces, not only because such practices fulfil utilitarian needs, but because they give material form to a particular narrative of self-identity» e continua affermando che «lifestyles are routine practices, the routines incorporated into habits of dress, eating, modes of acting and favoured milieus for encountering others; but the routines followed are reflexively open to change in the light of the mobile nature of self-identity» (p.

³⁴ Cuomo (2008) propone, ad esempio, una segmentazione nel settore turistico basata sui cosiddetti “tratti caratteriali”, in particolare l'atteggiamento (introverso/estroverso) e la funzione dominante della psiche (di pensiero/sentimento/sensazione/intuizione).

81). Chaney (1996), sulla stessa linea, definisce gli stili di vita come insiemi di pratiche e atteggiamenti che “hanno senso” in un particolare contesto³⁵.

Fabris (1992) ribalta il concetto di stile di vita dal piano dei comportamenti a quello degli individui e lo definisce come un insieme «di persone che, per loro libera scelta, adottano modi di comportarsi (in tutti i campi della vita sociale e individuale) simili, condividono gli stessi valori ed esprimono opinioni ed atteggiamenti omogenei» (p. 441). Questo approccio risulta particolarmente rilevante in un’ottica di marketing, secondo la quale è possibile articolare lo stile di vita su tre livelli (Ferrero, 2023)³⁶:

- il piano dei valori e delle norme individuali, che rappresentano il livello più elevato, stabile e duraturo nel tempo. Essi includono i principi fondamentali in relazione ai quali gli individui maturano orientamenti, decisioni e azioni; fanno riferimento, ad aspetti di natura etica, sociale, religiosa, politica, ecc. propri di ogni individuo e soggetti a cambiamenti solo gradualmente e nel lungo periodo;
- il piano intermedio degli interessi, delle opinioni e delle convinzioni, che variano più rapidamente rispetto ai valori e sono legati ad aspetti più concreti dell’esistenza, quali la famiglia, il tempo libero, il lavoro, gli hobby, ecc.;
- il piano dei prodotti acquistati e consumati, livello più periferico e soggetto a cambiamento e instabilità. In ragione dei due livelli superiori, lo stile di vita si concretizza quindi nelle preferenze in termini di consumo e di scelta tra prodotti e marche concorrenti.

Come ben rilevato da Fabris (2003), gli stili di vita sono quindi in grado di influenzare in profondità le scelte degli individui, in particolare nei consumi, ed è per questo che sono ampiamente adottati quali variabili di segmentazione, specialmente per i beni di largo consumo: coloro che condividono un analogo profilo rispetto ai tre piani sopra esplicitati, infatti, costituiscono un gruppo omogeneo in termini di comportamento di acquisto e consumo. In ragione di ciò, la segmentazione per stile di vita fornisce al management un quadro ricco e “life-like” del consumatore, di estrema utilità per realizzare azioni di marketing specifiche per segmenti ben identificati (Kamakura e Wedel, 1995).

La mappatura degli stili di vita prevalenti in una determinata popolazione è normalmente realizzata da istituti demoscopici o da imprese attive nelle ricerche di mercato. Le analisi da essi prodotte permettono all’impresa di acce-

³⁵ Per una disamina del concetto di stile di vita si rimanda, tra gli altri, a Veal (1993).

³⁶ Nella letteratura di matrice anglosassone, si fa sovente riferimento al costrutto AIO (*activities, interests e opinions*) (Plummer, 1974) in cui il termine *opinions* ha però un significato più profondo e stabile rispetto all’italiano “opinione”, che ne è l’immediata traduzione.

dere a un quadro completo e aggiornato della struttura sociale, con la possibilità di valutare non solo la dimensione assoluta e relativa dei segmenti ma anche, data la continuità di realizzazione di tali studi, la loro evoluzione nel tempo. Lo studio più noto a livello internazionale³⁷ è senza dubbio VALS (*Values and Lifestyles*)³⁸ realizzato da SBI Strategic Business Insights a partire dagli studi di Mitchell (1983). La ricerca, con riferimento al mercato statunitense³⁹, identifica otto gruppi di consumatori (*Innovators, Thinkers, Believers, Achievers, Strivers, Experiencers, Makers, Survivors*), che possono essere rappresentati in una mappa costruita in base alla motivazione al consumo (ideali, autorealizzazione ed espressione di sé) e al livello di risorse disponibili (elevato o modesto). Questi gruppi sono costruiti a valle di un'indagine che rileva un'ampia serie di tratti psicografici dei rispondenti, coinvolgendo annualmente decine di migliaia di individui attraverso interviste. I segmenti risultanti sono successivamente profilati in termini sociodemografici.

Pur producendo risultati estremamente interessanti, in particolare nell'ottica delle dinamiche evolutive della società, la segmentazione psicografica presenta peraltro anche notevoli limiti. In primo luogo, si fonda su tecniche di raccolta e analisi dei dati complesse e costose, da cui deriva – come citato – l'usuale ricorso a indagini realizzate da soggetti specializzati, sia *general purpose* sia specifiche *on-demand*. Inoltre, a livello concettuale, risulta complesso, pur al crescere delle variabili considerate, pervenire a un profilo esaustivo riferito a un costrutto – lo stile di vita – di per sé estremamente articolato e di difficile rilevazione e misurazione. Già Wind (1978) evidenzia in particolare la limitata affidabilità intrinseca delle variabili di matrice psicografica⁴⁰. Tuttavia, il loro utilizzo, a distanza di tempo, rimane comunque «conceptually appealing», come rilevato da Frank *et al.* (1972, p. 61) e confermato da buona parte della letteratura successiva.

1.3.3. Le variabili comportamentali

La segmentazione di matrice comportamentale riconduce l'eterogeneità tra le unità osservate al loro rapporto con il prodotto, la marca, o il fornitore

³⁷ A livello italiano, l'indagine più significativa è la Sinottica, realizzata dal 1976 da Eurisko – GfK.

³⁸ Per informazioni sulla ricerca VALS si rimanda a <https://www.strategicbusinessinsights.com/vals/>.

³⁹ La metodologia è stata poi estesa, con gli opportuni adattamenti, ad altri Paesi. Per ciascuno di essi gli stili di vita individuati variano in ragione delle specificità locali.

⁴⁰ Mauri (2007) critica questo approccio alla segmentazione e segnala come «il mondo accademico sia rimasto relativamente estraneo agli sviluppi della psicografia» (p. 152).

(Ferrero, 2023). È possibile, ad esempio, ripartire gli individui in base al loro ruolo nel processo di acquisto (utilizzatore, acquirente, ecc.) o all'occasione d'uso, al livello di interesse e conoscenza del prodotto o di suo utilizzo (non utilizzo, primo acquisto, acquisto ripetuto, ex-utilizzo, ecc.), alla frequenza o intensità di acquisto e/o utilizzo, al grado di fedeltà alla marca o al punto vendita, ecc. (Grandinetti e Mason, 2008). Possono inoltre essere prese in considerazione quelle che Belk (1975) definisce variabili situazionali, quali il luogo o il momento (del giorno, della settimana, dell'anno...) di consumo o acquisto. Le variabili comportamentali si prestano a un uso individuale o combinato, per un più articolato disegno di segmentazione. Come evidente, nella schematizzazione di Frank *et al.* (1972) si tratta di variabili riferite a uno specifico contesto di consumo (*product-specific*)⁴¹, a differenza delle tipologie *generali* precedentemente introdotte. Alcune di esse, quali la frequenza d'acquisto o l'intensità d'uso, sono di natura oggettiva e immediatamente osservabili; al contrario, aspetti quali le preferenze o il livello di conoscenza di marca possono richiedere indagini complesse.

La connessione con il prodotto d'interesse per l'impresa costituisce indubbiamente un punto di forza della segmentazione comportamentale, che supera i limiti di genericità e astrattezza della segmentazione su basi demografiche e non richiede la definizione di costrutti astratti (e delle relative misure) come nel caso delle variabili psicografiche (Dolnicar *et al.*, 2018). L'impresa prende infatti in esame tratti dell'individuo riconducibili alla sua reale esperienza di consumo di una determinata offerta e, pertanto, direttamente influenzabili dalle azioni di marketing intraprese dall'impresa stessa.

Tra le variabili comportamentali, una particolare capacità discriminatoria viene riconosciuta in letteratura a frequenza d'uso, occasione d'uso e fedeltà al punto vendita, mentre meno efficaci appaiono il grado di fedeltà alla marca⁴² o l'intensità d'uso⁴³.

Nel quadro della segmentazione comportamentale, un modello assai diffuso tra le imprese è quello RFM (*recency, frequency, monetary*), proposto da Hughes (1994) e incentrato sulla valutazione congiunta di distanza temporale dall'ultima esperienza d'acquisto (R), frequenza di acquisto (F) e va-

⁴¹ L'ambito dell'analisi, peraltro, può essere ristretto al rapporto con uno specifico prodotto/marca o, al contrario, esteso a un'intera classe di prodotto. In ragione di ciò, diverse saranno le variabili da considerare come basi per la segmentazione.

⁴² Kotler *et al.* (2022) suggeriscono, in particolare, di prestare attenzione alla cosiddetta "fedeltà inerziale", ossia quella apparente fedeltà di marca che è invece motivata soltanto da abitudine, indifferenza, basso livello dei prezzi, alti *switching cost* o, semplicemente, indisponibilità di altre marche.

⁴³ Si vedano, tra gli altri, Tynan e Drayton (1987), Wedel e Kamakura (2000), Valdani e Ancarani (2009b) e Kotler *et al.* (2022).

lore monetario dell'acquisto (M). Il limite di questo modello – come più in generale di molte variabili di tipo comportamentale – è di non poter essere applicato ai potenziali clienti ma solo ai clienti attuali per i quali esista uno storico di dati di vendita (Dolnicar *et al.*, 2018).

Nel complesso, infine, come rilevano Fiocca e Sebastiani (2020), i segmenti costruiti a partire da variabili comportamentali possono risultare talvolta di limitata accessibilità: vi è infatti una certa difficoltà nel raggiungere in maniera selettiva i diversi gruppi di consumatori con azioni promozionali e commerciali, se non attraverso l'adozione di sistemi di *customer relationship management* appositamente strutturati.

1.3.4. Le variabili relative ai benefici ricercati

La quarta tipologia di variabili di segmentazione è riferita ai vantaggi e benefici ricercati attraverso il consumo di un determinato prodotto. Tale approccio muove dal seminale contributo di Haley⁴⁴ (1968), secondo il quale «the benefits which people are seeking in consuming a given product are the basic reasons for the existence of true market segments» (p. 31)⁴⁵. L'obiettivo di un'analisi di questo tipo ha quindi natura marcatamente causale – ricercando le ragioni alla base delle scelte dei consumatori – e non descrittiva o di correlazione. L'enfasi posta dallo stesso Haley (1968) sul nesso di causalità conferma l'opportunità di tenere distinte le variabili di questo gruppo da quelle più generalmente riconducibili al comportamento del consumatore⁴⁶ – poco sopra presentate – in cui il comportamento di acquisto viene

⁴⁴ È degno di nota il fatto che Russel I. Haley non fosse un accademico bensì un manager nel campo della pubblicità; la sua propensione alla ricerca scientifica era peraltro evidente, considerando che, all'epoca della pubblicazione del contributo citato, vantava ruoli di rilievo nell'American Statistical Association, American Marketing Association e American Association for Public Opinion Research ed era titolare di un incarico di docenza presso la prestigiosa Rutgers University. Lo stesso Haley fa riferimento a un suo *unpublished paper* del 1961 (“Experimental Research on Attitudes Toward Shampo”) in cui avrebbe formulato per la prima volta il concetto di segmentazione per benefici e a valle del quale il metodo sarebbe stato utilizzato «by a number of America's largest corporations» (Haley, 1968, p. 31).

⁴⁵ Per sua natura, l'utilizzo di queste variabili di segmentazione risulta di particolare utilità quando riferito a una determinata classe di prodotto, poiché le diverse motivazioni sottostanti al consumo di una tipologia di prodotto si collocano a un livello più alto rispetto a quello di una specifica marca; la preferenza verso una marca sarà motivata proprio dal prevalere nel consumatore della volontà di perseguire un determinato vantaggio o beneficio che quella marca sembra offrire in misura maggiore rispetto ad altre concorrenti.

⁴⁶ Tynan e Drayton (1987), ad esempio, riconducono le variabili di questo tipo a quelle comportamentali mentre Dolnicar *et al.* (2018) ricomprendono la segmentazione per benefici in quella psicografica.

descritto a posteriori e la suddivisione degli individui avviene senza indagare le cause di detto comportamento (Lambin, 2021).

Ci troviamo quindi di fronte, nella schematizzazione di Frank *et al.* (1972), a variabili *product-specific* di natura non osservabile. L'applicazione della segmentazione per benefici ricercati richiede infatti uno sforzo analitico non indifferente⁴⁷, poiché si fonda su un costrutto – il beneficio ricercato – non immediatamente osservabile nel consumatore e di cui sovente nemmeno lo stesso consumatore è pienamente consapevole (Tynan e Drayton, 1987). Alla base di questo approccio vi è l'interpretazione della struttura di offerta quale insieme di attributi che congiuntamente concorrono a generare specifici benefici per il consumatore (Fiocca e Sebastiani, 2015)⁴⁸. Risulta quindi necessario procedere alla raccolta di dati primari che permettano, di norma attraverso un processo di matrice induttiva e con l'ausilio di un'adeguata strumentazione statistica, di individuare il ventaglio di benefici riconducibili al consumo di una determinata classe di prodotto e verificare l'importanza a essi attribuita dagli individui considerati. A determinare l'appartenenza a un segmento, infatti, non è tanto il singolo beneficio ricercato (poiché di norma un consumatore tende a perseguire l'ottenimento congiunto di più benefici), quanto piuttosto l'importanza relativa che viene data a ciascuno di essi⁴⁹ (Haley, 1968). Un ulteriore elemento di criticità associato all'uso di queste variabili è dovuto al fatto che i benefici ricercati tendono a variare rispetto alla situazione d'uso del medesimo prodotto: da qui la necessità di sviluppare l'analisi considerando diversi scenari di utilizzo (Ferrero, 2023)⁵⁰.

Alla notevole complessità metodologica di questo approccio corrisponde però una altrettanto elevata capacità discriminatoria⁵¹ che rende quindi la segmentazione per benefici ricercati assai efficace, in particolar modo per

⁴⁷ Lo stesso Haley (1968), con riferimento alla logica di implementazione della segmentazione per benefici, rileva che «while this concept seems simple enough, operationally it is very complex. There is no simple straightforward way of handling the volumes of data that have to be generated. Computers and sophisticated multivariate attitude measurement techniques are a necessity» (p. 32).

⁴⁸ Il tema della determinazione dei benefici ricercati, con particolare riferimento alla cosiddetta catena mezzi-fini (Gutman, 1982), viene approfondito nel par. 2.2.1.

⁴⁹ Haley (1968) parla di «total configuration» e di «relative importance» dei benefici ricercati.

⁵⁰ Si pensi, ad esempio, ai diversi benefici ricercati in un pasto al ristorante: in una cena romantica, si desidera godere di un'atmosfera intima e di una cucina in linea con essa; in una cena familiare o con amici, l'obiettivo è trascorrere del tempo insieme in allegria; in una cena d'affari, si punta a creare un'occasione di interlocuzione in un ambiente tranquillo e “di rappresentanza”; nel caso di un'esperienza enogastronomica, il beneficio principale è legato alla degustazione di specifici cibi e bevande.

⁵¹ Calantone e Sawyer (1978) rilevano inoltre una notevole stabilità nel tempo dei segmenti costruiti in base ai benefici. Sul tema della stabilità dei segmenti si rimanda al par. 1.5.

ottenere una comprensione generale del mercato o sostenere le scelte di posizionamento e di sviluppo di nuovi prodotti (Wind, 1978)⁵². Un’analisi di questo tipo non può prescindere tuttavia dall’uso di ulteriori descrittori – tipicamente di natura sociodemografica o comportamentale – che consenta di profilare i segmenti risultanti e renderli così più utili e immediatamente considerabili nel quadro delle scelte di marketing da parte dell’impresa⁵³ (Collesei, 2006).

1.4. I metodi di segmentazione

La segmentazione consiste, come più volte ricordato, in un esercizio di raggruppamento, per realizzare il quale sono disponibili molteplici metodi e tecniche. Un’utile classificazione di detti metodi, costruita intorno a due dimensioni discriminanti, ci è fornita da Wedel e Kamakura (2000), come illustrato in fig. 1.2.

Fig. 1.2 – Classificazione dei metodi di segmentazione

FINALITÀ	DESCRITTIVE	Tavole di contingenza, modelli log-lineari	Tecniche di clustering: nonoverlapping, overlapping, fuzzy, modelli mistura
	PREDITTIVE	Cross tabulation, regressioni, analisi logit e discriminanti	AID, CART, reti neurali, regressioni clusterwise
		A PRIORI	POST-HOC
DETERMINAZIONE DEI SEGMENTI			

Fonte: adattato da Wedel e Kamakura (2000), p. 18.

La prima dimensione è costituita dal “momento” in cui vengono definiti numero e tipologia dei segmenti. Si può infatti distinguere tra un approccio *a priori*, nel quale il ricercatore definisce preventivamente quali e quanti segmenti intende identificare, e uno *a posteriori*⁵⁴, in cui è invece l’analisi dei dati

⁵² Già Haley (1968) riconosceva che «experience with this approach has shown that benefits sought by consumers determine their behavior much more accurately than do demographic characteristics or volume of consumption».

⁵³ Ciò risulta particolarmente critico con riferimento alle scelte di comunicazione e di distribuzione (Ferrero, 2023).

⁵⁴ Alcuni Autori denominano i metodi *a priori* “commonsense segmentation” o “convenience-group segmentation” e quelli *a posteriori* “data-driven segmentation” o “post hoc segmentation” (Dolnicar, 2004). Valdani e Ancarani (2009b) parlano invece di segmentazione “management driven” e “market driven”.

a determinare l'esito del processo di segmentazione (Green, 1977)⁵⁵. Un disegno di segmentazione *a priori* implica quindi la scelta da parte dell'analista di una o più variabili – tipicamente di natura sociodemografica o comportamentale – da utilizzare per distinguere i gruppi di individui all'interno dell'universo considerato, nonché del numero di “valori” che dette variabili possono assumere; l'analisi empirica, pertanto, si propone di misurare la consistenza di tali gruppi predefiniti ed eventualmente profilarli rispetto a ulteriori variabili esplicative della natura dei diversi segmenti e della loro diversa risposta agli stimoli di marketing⁵⁶. In un'analisi di tipo *a posteriori* i gruppi emergono invece da un esercizio di *clustering*, eseguito sui dati riferiti a un ampio set⁵⁷ di variabili rilevanti, tipicamente di natura comportamentale, psicografica o legata ai benefici ricercati. In questo caso, i segmenti nascono dal raggruppamento dei soggetti che hanno “risposto” in maniera analoga alle indagini relative alle variabili di segmentazione: tuttavia, l'analista non sa fino alla fine dello studio dei dati se e quanti segmenti emergeranno e non è in grado di assegnare aprioristicamente un dato individuo a un dato gruppo⁵⁸. Anche in questo caso, i segmenti emergenti possono essere profilati con l'ausilio di ulteriori variabili, in modo da meglio delinearne le peculiarità.

Sono di frequente adottati metodi di segmentazione che possiamo definire *ibridi* rispetto al momento della determinazione dei segmenti (Wind, 1978).

⁵⁵ Wind (1978) menziona due metodi di segmentazione ulteriori rispetto alle tipologie *a priori* e *a posteriori*, ossia la segmentazione *flexible* e quella *componential*. In estrema sintesi, il primo metodo si basa su una combinazione di analisi congiunta e simulazione del comportamento di scelta del consumatore, di cui si misura la reazione di fronte a diverse alternative di offerta. Il secondo metodo si basa anch'esso sull'analisi congiunta ma sposta l'attenzione dalla partizione del mercato alla predizione di quale tipologia di soggetto (descritta in base a un set di variabili sociodemografiche o psicografiche) possa essere più sensibile a una determinata configurazione di offerta.

⁵⁶ Un classico esempio di segmentazione *a priori* è quella per genere. Si assume aprioristicamente che il genere sia in grado di discriminare in maniera efficace i segmenti e si assegna ogni individuo al gruppo corrispondente alla modalità nella quale in lui si esprime la variabile di raggruppamento (in questo caso, i gruppi *gender-based* in cui si è deciso di suddividere la popolazione). Più variabili possono essere usate congiuntamente, come nel caso di genere ed età: stabilite a priori le modalità che possono assumere entrambe le variabili, ne risultano combinazioni che determinano gruppi quali le giovani donne, gli uomini anziani, ecc. Tuttavia, il numero di variabili considerate in questo tipo di segmentazione rimane sempre piuttosto limitato, per contenere il numero di segmenti che risultano dai diversi “incroci” tra le variabili stesse.

⁵⁷ Spesso il numero di variabili viene ridotto, in fase di analisi dei dati, attraverso un'analisi fattoriale o delle componenti principali.

⁵⁸ Si consideri, a titolo di esempio, di voler suddividere in segmenti i crocieristi in base alla rilevanza dei diversi benefici che essi ricercano nel prodotto-crociera. All'inizio dello studio non sono ipotizzabili né il numero né la natura dei segmenti; a valle della raccolta dati, i rispondenti verranno invece raggruppati in base alle risposte fornite, disegnando così un quadro complessivo dei diversi segmenti.

Tali metodi prevedono una prima fase “aprioristica”, in cui si adotta una variabile (tipicamente di natura sociodemografica) quale criterio discriminante, e una seconda fase in cui si procede a un esercizio di *clustering* per ciascuno dei gruppi individuati nella fase precedente⁵⁹.

La seconda dimensione nella classificazione di Wedel e Kamakura (2000) (fig. 1.2) è costituita dalla finalità epistemica dell’esercizio di segmentazione. I metodi *descrittivi* analizzano le associazioni esistenti all’interno dell’insieme di variabili di segmentazione utilizzate, senza identificare nessi causali e relazioni gerarchiche tra di esse; i metodi *predittivi* si prefiggono invece di spiegare l’esistenza di una relazione di tipo causale e/o predittivo fra una variabile dipendente e un insieme di variabili indipendenti che si suppone possano influenzarla (Manaresi *et al.*, 2009). Sebbene i metodi predittivi siano in linea di principio preferibili nella prospettiva del management, spesso la segmentazione con metodi descrittivi, più semplice, risulta altrettanto efficace, soprattutto quando il raggruppamento dei consumatori avviene in base a elementi di omogeneità riferiti alle motivazioni di acquisto o alle preferenze verso prodotti e marche: in questi casi, infatti, risulta piuttosto agevole per il management intervenire con opportune azioni di marketing volte a suscitare le reazioni attese dalla domanda. Ciò spiega, insieme alla loro relativa semplicità metodologica, la grande popolarità delle tecniche di *cluster analysis*, le più diffuse tra quelle di natura descrittiva (Churchill e Iacobucci, 2006; Kotler *et al.*, 2022).

Incrociando le due variabili proposte da Wedel e Kamakura (2000), si ottengono quattro categorie di metodi di segmentazione, come riportato in fig. 1.2⁶⁰.

I metodi *a priori* descrittivi sono quelli nei quali il numero di segmenti e le basi di segmentazione sono definiti all’inizio dell’analisi e lo scopo dell’esercizio è associare variabili e segmenti. Appartengono a questo gruppo le tavole di contingenza e i modelli log-lineari; questi ultimi presentano il vantaggio, rispetto alle prime, di riuscire a rilevare interazioni di ordine superiore tra le variabili osservate. Pur essendo i metodi più semplici, sono tuttora ampiamente utilizzati, proprio in ragione della loro semplicità, soprattutto in contesti nei quali la struttura per segmenti è sostanzialmente nota e stabile nel tempo.

⁵⁹ Come riportato, tra gli altri, da Wind e Cardozo (1974), questo tipo di approccio è particolarmente utilizzato nei mercati di tipo B2B, in cui il settore industriale o la dimensione dell’impresa cliente vengono adottati quali variabili per la prima fase del processo di segmentazione.

⁶⁰ Non rientra tra gli obiettivi di questa trattazione l’approfondimento metodologico delle diverse procedure statistiche menzionate, per il quale si rimanda agli stessi Wedel e Kamakura (2000), a Dolnicar *et al.* (2018) nonché alla letteratura specializzata.

Nei metodi *a priori* di tipo predittivo, i segmenti vengono costruiti in una prima fase utilizzando determinate basi e, successivamente, si fa uso di strumenti di tipo predittivo per descrivere la relazione tra l'appartenenza ai segmenti e un set di variabili indipendenti. Si possono distinguere due diversi approcci a questa procedura (Van Raaij e Stroecker, 1997): *backward* e *forward segmentation*. Nella prima tipologia, variabili di tipo “causale” – capaci, cioè, di spiegare il comportamento del consumatore (quindi tipicamente legate al comportamento del consumatore o ai benefici ricercati) – agiscono da basi, mentre variabili di natura descrittiva (quali le variabili sociodemografiche o psicografiche) hanno il ruolo di descrittori, utili per profilare i segmenti. Nella seconda tipologia i ruoli si invertono: le variabili descrittive creano i segmenti, che vengono in seguito profilati grazie a variabili di natura causale⁶¹. A livello di tecniche statistiche appartenenti a questo gruppo, ricordiamo la *cross tabulation* (in particolare per gli approcci *forward*) e l'analisi discriminante (per quelli *backward*).

Ai metodi *a posteriori* descrittivi appartengono le tecniche più diffuse, ossia le diverse forme di *cluster analysis*⁶². Esse si propongono finalità descrittive senza predeterminare numero e caratteristiche dei segmenti. La varietà delle forme di *clustering* è estremamente ampia: distinguiamo, in primo luogo, tra metodi *nonoverlapping*, *overlapping* e *fuzzy*. L'approccio *nonoverlapping* implica che ogni unità osservata possa appartenere a un solo gruppo; in quello *overlapping*, invece, un'unità può appartenere anche a più di un gruppo; l'approccio *fuzzy*, infine, non riconduce le unità osservate a uno o più gruppi, ma ne misura la probabilità di appartenenza ai diversi gruppi individuati. Un'altra distinzione fondamentale è tra algoritmi di clusterizzazione gerarchici e non gerarchici. In estrema sintesi, i metodi gerarchici (con tutte le loro variazioni in termini di misure di distanza adottate) iniziano considerando ogni unità come un gruppo e procedono poi ad aggregare le unità in gruppi, fino a ottenere un unico gruppo che le include tutte; la scelta del numero ottimale di gruppi avviene con l'ausilio di strumenti quali il dendrogramma, sulla base del principio di non accorpare gruppi troppo diversi tra loro. I metodi non gerarchici, invece, prevedono la definizione *ex-ante* del numero di gruppi e restituiscono, a valle di un processo

⁶¹ Le due soluzioni proposte presentano naturalmente vantaggi e svantaggi simmetrici in termini di semplicità d'uso e di capacità esplicativa rispetto a specifici problemi di marketing, per i quali le due tipologie di variabili possono possedere una diversa capacità discriminatoria (Haley, 1984). Per superare detti limiti, si sono quindi affermate anche tecniche di segmentazione “simultanea”, in cui variabili appartenenti alle due tipologie sono usate congiuntamente.

⁶² Sono riconducibili a questo gruppo anche i più complessi “modelli mistura”, quali l'analisi delle classi latenti.

iterativo di ottimizzazione, la migliore partizione delle unità nel numero di gruppi prefissato; nella pratica, spesso vengono confrontate con appositi indicatori di bontà una serie di soluzioni con un numero diverso di gruppi, onde individuare la migliore⁶³.

L'ultimo gruppo di metodi di segmentazione è costituito da quelli *a posteriori* predittivi, che individuano i segmenti analizzando la diversa relazione tra una variabile dipendente e un insieme di predittori sulla base di descrittori di natura tipicamente sociodemografica. Tra di loro ricordiamo la *automatic interaction detection* (AID) e la *chi-squared automatic interaction detection* (CHAID), che ne rappresenta l'estensione alle variabili di tipo categorico. Altri metodi sono i *classification and regression trees* (CART), le *artificial neural networks* (ANN) – che riproducono processi tipici del cervello umano e applicano funzioni flessibili non lineari per trasformare determinati input in output – e le regressioni *clusterwise*⁶⁴.

1.5. Le condizioni di efficacia della segmentazione

L'obiettivo del processo di segmentazione è, come più volte ricordato, l'individuazione di partizioni della domanda che possano essere utilizzate dalle imprese per ottimizzare il proprio sforzo di marketing, attraverso la definizione di specifiche strategie coerenti con le caratteristiche delle partizioni stesse. In ragione di ciò, affinché tale processo possa dirsi compiuto con efficacia, non è quindi sufficiente che i segmenti di mercato risultanti dall'analisi massimizzino le differenze tra i segmenti (condizione di eterogeneità) e minimizzino quelle tra i soggetti nell'ambito di uno stesso segmento (condizione di omogeneità) (Lambin, 2021). Come infatti osservano Wedel e Kamakura (2000), «even if a market can be partitioned into homogeneous segments, market segmentation will be useful only if the effectiveness, efficiency and manageability of marketing activity are influenced substantially by discerning separate homogeneous groups of customers» (p. 4). I segmenti, pertanto, devono presentare ulteriori caratteristiche – ampiamente analizzate

⁶³ Per una disamina più approfondita delle diverse forme di *cluster analysis* si rimanda, tra gli altri, a Punj e Stewart (1983), Jain *et al.* (1999) e Wedel e Kamakura (2000).

⁶⁴ Marzocchi e Costabile (2005) ne propongono un'applicazione che identifica distinti segmenti misurando come varino i coefficienti di regressione di una serie di *driver* di soddisfazione (predittori) sulla soddisfazione complessiva (variabile dipendente) in base a età e "anzianità commerciale" degli individui considerati (descrittori sociodemografici). L'algoritmo realizza quindi contemporaneamente operazioni di classificazioni e previsione.

in letteratura⁶⁵ – dalle quali dipende l’efficacia del processo stesso di segmentazione e, quindi, la sua capacità di incidere positivamente sulle attività di marketing dell’impresa.

Innanzitutto, i segmenti devono godere di un’adeguata *distinguibilità*: coerentemente con la finalità stessa del processo, i segmenti devono essere concettualmente distinguibili e comportare quindi distinte risposte attese alle azioni di marketing dell’impresa.

Risulta poi fondamentale che i segmenti siano *misurabili e rilevanti*. Con riferimento alla misurabilità, deve essere possibile stimare con ragionevole precisione la consistenza dei segmenti, nonché le loro caratteristiche, in particolare il potere d’acquisto dei soggetti che ne fanno parte. Il requisito della misurabilità comporta per l’impresa di astenersi dall’utilizzo di basi di segmentazione troppo generiche e astratte, a favore di altre – maggiormente oggettive e concrete – che permettano di collocare senza ambiguità i soggetti di acquisto nei diversi segmenti identificati.

Strettamente legato – e conseguente – al criterio di misurabilità è il criterio della rilevanza, che richiede ai segmenti una dimensione e profittabilità sufficienti per giustificare l’interesse da parte dell’impresa. La rilevanza o meno di un segmento è strettamente legata alla dimensione economica dell’impresa e alle caratteristiche del suo business (Casarin, 2007)⁶⁶: va da sé che la dimensione “minima” accettabile da un’impresa attiva in un settore caratterizzato da rilevanti economie di scala e bassa marginalità sarà di molto superiore a quella di un’impresa operante in un business a elevata specializzazione e altrettanto elevata marginalità. In generale, è possibile osservare una sorta di proporzionalità inversa tra flessibilità delle risorse a disposizione dell’impresa e dimensione accettabile di un segmento (McDonald e Dunbar, 2008)⁶⁷. Distinguibilità, misurabilità e rilevanza individuano, nel complesso, una sorta di “potenziale” associato al segmento; tale potenziale va però interpretato alla luce dell’effettiva capacità dell’impresa di trarre vantaggio dalla corrispondenza tra le peculiari caratteristiche del segmento e le proprie risorse, capacità e competenze che la rendono in grado di formulare strategie

⁶⁵ Si vedano, tra gli altri, Frank *et al.* (1972), Tynan e Drayton (1987), Guatri *et al.* (1999), Manaresi *et al.* (2009), Wedel e Kamakura (2000) e, più recentemente, Dolnicar *et al.* (2018), Mattiacci e Pastore (2021) e Kotler *et al.* (2022).

⁶⁶ Già Smith (1956) individuava quale fattore a supporto di una maggiore diffusione delle politiche di segmentazione «[the] decrease in the size of the minimum efficient producing or manufacturing unit required in some product areas» (p. 6).

⁶⁷ Tuttavia, come evidenziato tra gli altri da Fiocca e Sebastiani (2015), «nel mercato dei beni di largo consumo sussistono limiti evidenti oltre i quali l’attività di segmentazione non dovrebbe spingersi» (p. 188), in ragione di costi crescenti – sia interni sia sociali – che confliggono con una prospettiva di sostenibilità dell’agire dell’impresa.

di marketing specifiche in grado di estrarre il massimo valore dalle differenze tra i segmenti stessi.

In quest'ottica, la letteratura individua due ulteriori requisiti che un segmento deve presentare: *azionabilità* e *accessibilità*. In primo luogo, deve essere possibile per l'impresa sviluppare programmi di marketing efficaci nell'attrarre e servire i segmenti prescelti; tali azioni, disegnate *ad hoc* per ciascun segmento, dovrebbero potenzialmente generare risultati differenziali positivi rispetto alla media del mercato. Non è quindi sufficiente che un segmento presenti caratteristiche tali da lasciar intuire un notevole potenziale per chi sia in grado di servirlo, se all'impresa mancano le competenze distintive necessarie per fare *matching* con i fattori critici di successo propri del segmento stesso. In secondo luogo, e più specificatamente, va soddisfatto un criterio di accessibilità, intesa in termini di possibilità per l'impresa di raggiungere i soggetti appartenenti al segmento, sotto il profilo sia della comunicazione sia della distribuzione. Molti segmenti, infatti, possono risultare non raggiungibili dai programmi commerciali dell'impresa in ragione, ad esempio, del non utilizzo di determinati media pubblicitari o della mancata copertura da parte di specifici canali distributivi.

Un ultimo requisito, meno frequentemente richiamato in letteratura ma non per questo meno rilevante (Wind, 1978), è costituito dalla *stabilità*: un segmento può dirsi stabile quando «è costruito in base a una serie di caratteri che si mantengono stabili nel tempo per le unità segmentate e cioè quando costituisce una partizione duratura nel tempo» (Corniani, 2004, p. 51). In un quadro di generale e crescente dinamismo dei mercati, si pone infatti una rilevante questione rispetto alla prospettiva temporale associata al processo di segmentazione: da un lato, infatti, la costruzione dei segmenti non può che basarsi sulle esperienze consolidate dell'impresa, che da esse ha ricavato le associazioni tra caratteristiche dei compratori e comportamento di acquisto; dall'altro lato, tuttavia, obiettivo dell'impresa è porre le basi per future efficaci azioni di marketing, da disegnare in maniera coerente con le peculiarità dei segmenti individuati. Da ciò consegue la necessità di una certa continuità nel tempo dei presupposti su cui poggiano le scelte di segmentazione, nonché *a fortiori* dei risultati di tale processo. Tre sono, secondo Wind (1978), le determinanti di tale stabilità. In primo luogo, rileva la scelta delle basi di segmentazione: quanto più esse sono specifiche e "strette", tanto più è probabile una loro instabilità nel tempo. Tuttavia, ciò non può portare *sic et simpliciter* a una preferenza per basi di segmentazione più generali e "a maglie larghe", poiché è altresì vero che a tale genericità corrisponde non solo una potenziale maggior stabilità nel tempo, ma anche una minor capacità discriminativa e identificativa del segmento risultante dalla loro applicazione. In

secondo luogo, secondo Wind (1978) la stabilità del segmento dipende anche dal grado di volatilità del mercato. Se tale fattore veniva identificato come critico oltre 40 anni fa, oggi non si può che sottolinearne l'estrema rilevanza nel minare la stabilità potenziale della struttura per segmenti identificata attraverso l'analisi⁶⁸. Infine, l'Autore identifica, quale terza causa di instabilità, l'inevitabile evoluzione delle caratteristiche del consumatore, che attraverso naturalmente cicli di cambiamento correlati all'età, all'evoluzione della posizione socioeconomica, ecc. In linea con quanto affermato da Corniani (2004), ci troviamo tuttavia in parziale disaccordo con la visione di Wind (1978): riteniamo infatti che la valutazione della stabilità di un segmento non debba essere letta tanto in termini di probabilità che gli individui a esso assegnati vi permangano per un lasso di tempo più o meno lungo⁶⁹, quanto piuttosto alla possibilità che vi sia sempre, nel tempo, una certa quantità (relativamente costante e rilevante) di individui che vi appartengono, pur soggetta a inevitabile "rotazione" nella loro identità. Le imprese, infatti, si affidano alle tecniche di segmentazione per identificare tipologie di soggetti di domanda tra le quali scegliere – anche in considerazione delle caratteristiche dei segmenti sopra riportate – il proprio target, in un'ottica che travalica necessariamente il breve periodo. Da questo punto di vista, ciò che rileva è che la tipologia prescelta perduri nel tempo per un periodo tale da giustificare gli investimenti che l'impresa deve affrontare per indirizzare a tale segmento un'offerta adeguata e personalizzata. Poco rileva che, progressivamente, i soggetti in base alle cui caratteristiche è stato costruito il segmento ne escano, in ragione di inevitabili trend evolutivi che li coinvolgono: ciò che è imprescindibile, al contrario, è che la tipologia individuata perduri in quanto tale e mantenga – seppur come risultato di una continua rotazione di soggetti – consistenza e caratteristiche sostanzialmente stabili nel tempo⁷⁰. Da questo

⁶⁸ Per identificare l'estremo grado di incertezza, dinamismo e complessità che contraddistingue i mercati contemporanei, si fa riferimento ad acronimi quali VUCA – che connota l'ambiente di business come *volatile, uncertain, complex* e *ambiguous* (Bennett e Lemoine, 2014; Taskan *et al.*, 2022) – e BANI, che lo definisce invece *brittle, anxious, nonlinear* e *incomprehensible* (Cascio, 2020).

⁶⁹ Wind (1978) si esprime chiaramente in questo senso quando, nel descrivere «the question of segment stability over situations and time», la esemplifica nei seguenti termini: «i.e., given the assignment of individual *i* to segment *j*, how likely is it that the individual will remain in the same segment over time and different situations?» (p. 326).

⁷⁰ Considerazioni in parte analoghe possono essere avanzate con riferimento all'estensione dei segmenti non nel tempo bensì nello spazio. In altri termini, è rilevante per l'impresa domandarsi se la struttura per segmenti emersa in un dato mercato (tipicamente quello domestico) sia replicabile o meno anche su altri mercati internazionali. Sul tema – e in particolare sulla contrapposizione tra segmenti nazionali e transnazionali/globali – si rimanda tra gli altri a Steenkamp e Ter Hofstede (2002), Gaston-Breton e Martín Martín (2011), Alon *et al.* (2021) e Bertoli e Valdani (2023).

punto di vista, la volatilità delle condizioni ambientali e di mercato rappresenta senza dubbio la più rilevante minaccia alla durabilità nel tempo dei segmenti individuati.

1.6. Oltre la segmentazione: cenni sulle scelte di *targeting*

Una segmentazione condotta in maniera rigorosa e in linea con le condizioni di efficacia sopra descritte consente all'impresa di affrontare le fasi successive del processo di identificazione del mercato obiettivo, in particolare selezionando il target di riferimento⁷¹. Di fronte alla pluralità di segmenti risultanti, infatti, l'impresa deve selezionare «i bersagli sui quali dovranno, prioritariamente, essere concentrate le risorse dell'impresa e sviluppare le strategie più efficaci per conquistarli» (Valdani e Ancarani, 2009b, p. 18). La scelta implica un'analisi delle caratteristiche rilevanti di ciascun segmento, in particolare *attrattività* e *praticabilità* (Ferrero, 2023)⁷²; entrambe possono essere a loro volta declinate in criteri più puntuali, la cui valutazione integrata, come sottolinea Casarin (2007), porta a un giudizio di sintesi.

L'attrattività viene valutata, in primo luogo, in termini di dimensione e dinamica della domanda, cercando di stimare aspetti quali il *gap* di domanda potenziale, l'espandibilità della domanda primaria, la fase del ciclo di vita attraversata dal prodotto nel segmento, ecc. Altrettanto importante è la stima della pressione competitiva caratterizzante il segmento, che si riflette a sua volta sui margini realizzabili e sulle risorse necessarie per acquisire una quota di mercato significativa. Rilevati sono anche gli spazi potenziali di differenziazione e innovazione che permetterebbero all'impresa di ridurre l'elasticità della domanda rispetto al prezzo, cercando di spostare la competizione su fattori *non price* diversi da quelli su cui i concorrenti basano la propria proposta di valore.

La praticabilità di un segmento è riferita alla possibilità per l'impresa di acquisire effettivamente un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile; ciò dipende, a sua volta, da una molteplicità di fattori, riconducibili in generale alla corrispondenza tra i fattori critici di successo espressi dal segmento e le competenze e risorse distintive detenute dall'impresa. A questo proposito, è

⁷¹ Sul tema si rimanda alla *review* effettuata da Foedermayr e Diamantopoulos (2008).

⁷² Esula dall'obiettivo del volume una trattazione puntuale dei temi e costrutti menzionati, che vengono qui solamente richiamati. Per approfondimenti si rimanda, tra gli altri, a Collesei (2006), Casarin (2007), Mauri (2007), Lambin (2021), nonché alla vasta letteratura scientifica dedicata specificatamente ai diversi concetti richiamati. Una lettura di insieme del processo, con un taglio marcatamente operativo, è inoltre disponibile in McDonald e Dunbar (2008).

importante ricordare, come sottolineano Grandinetti e Mason (2008), che il cosiddetto “stato dell’offerta” – ossia lo *stock* delle risorse a disposizione dell’impresa, da cui deriva la possibilità di realizzare determinate proposte di marketing – non va inteso necessariamente come un dato non modificabile. In altri termini, l’impresa non deve valutare la praticabilità di un segmento solo in relazione alla sua attuale capacità di servirlo con una proposta di marketing adeguata, ma può considerare la possibilità di impegnarsi nell’acquisire o sviluppare le risorse e competenze necessarie per presidiarlo proficuamente.

A valle dell’analisi dei segmenti, l’impresa si trova in condizione di scegliere verso quale target orientare la propria azione di marketing. È possibile identificare due principali strategie di *targeting* (Ferrero, 2023) – o di “copertura del mercato di riferimento”⁷³ – ossia la *copertura dell’intero mercato* e la *copertura parziale del mercato*⁷⁴.

Nelle strategie rivolte alla copertura dell’intero mercato⁷⁵, l’obiettivo dell’impresa è rivolgersi alla generalità dei segmenti identificati; il perseguimento di tale risultato è tuttavia realizzabile con due approcci tra loro radicalmente diversi. La strategia *indifferenziata*⁷⁶ consiste nell’indirizzare un’unica proposta di marketing a tutti i segmenti; si tratta, quindi, di una scelta che “rinnega” i risultati della segmentazione⁷⁷, poiché l’impresa – pur consapevole dell’esistenza di differenze tra i vari gruppi di clienti⁷⁸ – si concentra sui punti in comune. Questa scelta di standardizzazione comporta indubbiamente ricadute positive in termini di efficienza, ma espone l’impresa alla concorrenza di avversari più specializzati, concentrati nel servire specifici segmenti di clien-

⁷³ Come, tra gli altri, in Polese e Gummeson (2017) e Lambin (2021).

⁷⁴ Si tenga presente che, nel quadro di questa generale distinzione, la denominazione delle specifiche strategie varia molto da Autore ad Autore con, in alcuni casi, utilizzi diversi dello stesso termine.

⁷⁵ L’espressione “intero mercato” non va intesa in senso letterale, bensì come copertura che include un’ampia varietà di segmenti, prossima alla totalità.

⁷⁶ Questa strategia è detta anche “marketing di massa” (Kotler *et al.*, 2022) o “marketing univoco” (Casarin, 2007).

⁷⁷ In ragione di ciò, spesso questa strategia viene definita anche di “contro-segmentazione”. Lambin (2021) tende ad associarla al perseguimento di una leadership di prezzo, perseguita attraverso l’offerta di «un prodotto base, senza fronzoli né extra, con poche opzioni, ma a un prezzo molto più ridotto» (p. 282).

⁷⁸ Ove, infatti, l’esercizio di segmentazione non avesse identificato gruppi significativamente distinti, una strategia indifferenziata per l’intero mercato sarebbe l’unica giustificabile. Ben diverso, come evidenzia Casarin (2007), è il caso dell’impresa che presuppone *ex ante* l’omogeneità del mercato, senza però verificarla concretamente con un’analisi di segmentazione. L’Autore denomina questo approccio “azione commerciale priva di segmentazione” e lo stigmatizza definendolo «sintomo inequivocabile di mancanza dell’orientamento al marketing» (p.168).

tela con offerte più mirate e personalizzate⁷⁹. Va peraltro ricordato, come ben sottolineano Mauri (2007) e Grandinetti e Mason (2008), che la standardizzazione dell'offerta va letta rispetto ai segmenti ma non necessariamente anche rispetto ai concorrenti, in quanto la proposta di marketing dell'impresa – pur unica per tutto il mercato – potrebbe anche differenziarsi significativamente rispetto a quella delle imprese rivali⁸⁰. Profondamente diversa è la strategia *differenziata*, in cui la copertura di mercato è ampia ma attraverso proposte di marketing diverse, costruite intorno alle specificità di ogni segmento. A fronte del maggior impegno in termini di risorse, data la “moltiplicazione” delle iniziative di marketing, questo approccio prospetta tuttavia maggiori volumi di vendita poiché le diverse proposte, lungi dal cannibalizzarsi l'un l'altra, ben rispondono alle peculiarità di ogni gruppo di clienti.

Le strategie di copertura parziale del mercato implicano la selezione di un numero più o meno contenuto di segmenti ai quali indirizzare l'offerta dell'impresa, trascurandone inevitabilmente altri. Sono tipiche delle imprese con risorse limitate, che non possono quindi rivolgersi ad ampi segmenti di consumatori, o di quelle che offrono un prodotto fortemente specializzato e, pertanto, di interesse solo per determinati clienti (Fiocca e Sebastiani, 2015). Il numero, la dimensione e la somiglianza tra i segmenti selezionati determinano diversi approcci a tale strategia. La *specializzazione su segmenti multipli* consiste nel selezionare più segmenti obiettivo, che tuttavia vengono soddisfatti con una stessa proposta di marketing; si tratta quindi di una soluzione che combina un certo grado di selezione del mercato con l'efficienza di un'unica offerta. Casarin (2007) propone anche una variante di questo approccio, detta *marketing intensivo*, in cui l'impresa si concentra su segmenti adiacenti ma con offerte diverse⁸¹. La strategia *concentrata*, invece, circoscrive il mercato obiettivo dell'impresa a un unico segmento ma prevede di configurare l'offerta in modo tale che possa essere potenzialmente di interesse anche per altri segmenti, di solito adiacenti a quello principale. A differenza delle soluzioni precedenti, in questo caso la scelta del target è ristretta, sebbene non si escluda a priori – e anzi a volte si ricerchi – l'interesse da parte di clienti esterni al seg-

⁷⁹ Grandinetti e Mason (2008) affermano che una strategia indifferenziata si concretizza solitamente nell'offerta di un prodotto “baricentrico”, definibile come «il miglior rappresentante riassuntivo dell'insieme dei punti corrispondenti ai prodotti ideali dei consumatori, valutati per importanza in base alla dimensione economica dei relativi segmenti» (p. 205).

⁸⁰ Ritornando alla metafora della torta a strati di Smith (1956) richiamata in apertura di capitolo, la strategia indifferenziata consiste nel non “tagliare a fette” (segmenti) la torta, ma non vieta che l'impresa si concentri su un solo “strato” (livello di differenziazione).

⁸¹ In questo, il marketing intensivo si configura come una strategia *differenziata* riferita però a una sola parte del mercato, delimitata da segmenti adiacenti. Kotler *et al.* (2022) parlano, in proposito, di specializzazione su un *macrosegmento multiplo*.

mento di riferimento. La strategia *focalizzata* porta a compimento la definizione ristretta del target, in quanto l'attenzione dell'impresa si concentra esclusivamente su un determinato segmento; in alcuni casi, specialmente per prodotti di alto livello e dal forte significato simbolico, l'impresa arriva a scoraggiarne l'adozione da parte di consumatori che non rientrano nel segmento prescelto, onde evitare conflitti con i clienti *in target* e salvaguardare l'immagine distintiva e l'esclusività del marchio. L'estremizzazione della strategia focalizzata è la *strategia di nicchia* (Dalgic e Leeuw, 1994; Mattiacci, 2008), in cui il mercato obiettivo dell'impresa è costituito da un unico segmento che, oltre a essere di piccole dimensioni, include consumatori con esigenze estremamente specifiche che possono essere soddisfatte dalle imprese solo in ragione di peculiari caratteristiche, capacità, investimenti effettuati. Tali necessità configurano barriere all'entrata per nuovi concorrenti e aumentano la profittabilità del segmento, poiché i clienti sono disposti a riconoscere un plusvalore alle imprese in grado di soddisfare le loro esigenze.

Menzioniamo, in ultimo, l'approccio più "estremo" alla segmentazione, che alcuni Autori identificano nel cosiddetto *marketing one-to-one*, secondo il quale ogni singolo consumatore dovrebbe essere gestito individualmente, quasi costituisse un segmento a sé⁸², con un elevato grado di personalizzazione dell'intero *marketing mix*. Un simile approccio – peraltro tradizionalmente diffuso in contesti B2B o *trade*, in ragione della importante rilevanza che può avere, per il fornitore, un singolo cliente-impresa – diviene praticabile nei ben più frammentati contesti B2C grazie all'innovazione tecnologica (Valdani e Ancarani, 2009b; Kerin *et al.*, 2020). Lo sviluppo delle tecnologie digitali, in particolare, aumenta da un lato la flessibilità dei processi produttivi e, dall'altro, incrementa la possibilità per l'impresa di approfondire la conoscenza del singolo cliente, attraverso l'uso dei social network nonché di strumenti di *customer relationship management*, *big data analysis*, ecc. (Kotler *et al.*, 2021). L'impresa, in questo modo, evolve verso un approccio di *mass customization* (Pine, 1997) – in cui l'impresa riesce ad associare l'efficienza (e i risultanti bassi costi e prezzi) della produzione di massa con i vantaggi di differenziazione derivanti dalla personalizzazione spinta (Hart, 1996) – o di *customerization*, una strategia centrata sul cliente che combina *mass customization* e marketing personalizzato (Wind e Rangaswamy, 2001)⁸³.

⁸² Va da sé, peraltro, che il considerare ogni individuo separatamente contraddice il fondamento stesso del concetto di segmentazione, ossia il processo di raggruppamento intorno a caratteristiche comuni.

⁸³ Mattiacci e Pastore (2021) mettono in guardia da approcci di iper-segmentazione che – frammentando i segmenti in ulteriori sottogruppi o riunendo gli individui in aggregati estre-

Nel complesso, l'impresa si trova quindi a dover definire una strategia di *targeting* che può oscillare tra un approccio indifferenziato all'intero mercato e una definizione del mercato obiettivo a partizioni sempre più circoscritte. Diversi sono i fattori che possono orientare tale decisione (Aiello e Donvito, 2006; Valdani e Ancarani, 2009b; Polese e Gummeson, 2017). A livello di caratteristiche del mercato, la presenza di bisogni sostanzialmente omogenei nei consumatori spinge verso strategie "di massa", così come una dimensione contenuta e una struttura semplice; al contrario, mercati ampi, articolati e che esprimono bisogni eterogenei suggeriscono l'adozione di strategie maggiormente focalizzate. Naturalmente, anche le caratteristiche dell'impresa e della sua attività giocano un ruolo determinante. La possibilità di conseguire economie di scala rende convenienti approcci "di massa", così come un contenuto livello di concorrenza, la disponibilità di consistenti risorse da investire e la ricerca di elevate quote di mercato. Specularmente, sono comuni scelte di *targeting* ristretto per le imprese di dimensioni e risorse più contenute, esposte a elevati livelli di concorrenza nonché incapaci di conseguire significative economie di scala al crescere dei volumi.

L'analisi fin qui svolta ribadisce la centralità della segmentazione nel quadro della definizione delle scelte di marketing dell'impresa ed evidenzia la varietà di approcci e strumenti disponibili per la sua realizzazione.

Il capitolo che segue si focalizza sull'utilizzo delle variabili di segmentazione relative ai vantaggi e benefici ricercati, nell'ottica della cosiddetta *benefit segmentation*; il tema viene analizzato con particolare riferimento alle applicazioni di tale modalità di segmentazione nei mercati turistici, in coerenza con l'oggetto di studio specifico del volume, ossia la segmentazione della clientela *consumer* dei porti turistici.

mamente caratterizzati – esasperano l'eterogeneità della domanda nella ricerca di un continuo adattamento dell'offerta ma «tendenzialmente alla fine distruggono valore» (p. 180).

2.1. Marketing e segmentazione nei mercati turistici

Il turismo costituisce uno dei settori più rilevanti dell'economia contemporanea; stime recenti del World Travel and Tourism Council per il 2024 riconducono al turismo il 10% del PIL globale – percentuale destinata a salire al 10,3% nel 2025 e all'11,5% nel 2035 – nonché oltre 356 milioni di posti di lavoro – anch'essi in crescita fino a 370 nel 2025 e a oltre 460 milioni nel 2035¹ (Wttc, 2025). Grazie all'allentamento delle restrizioni legate alla pandemia da Covid-19, i flussi turistici stanno recuperando velocemente i valori pre-pandemici. Stime della World Tourism Organisation rilevano, per il 2024, 1,4 miliardi di arrivi internazionali, in crescita rispetto agli 1,3 miliardi del 2023: il recupero rispetto ai livelli pre-pandemia è del 99%, pur con importanti differenze a livello di macroaree mondiali (UN Tourism, 2025).

Gli effetti diretti e indotti del turismo sui sistemi economici sono estremamente rilevanti; come afferma l'Oecd, «tourism remains an important driver of economic growth, and plays a key role in stimulating economic activity, creating jobs, generating income and foreign exchange, promoting regional development, and supporting local communities» (Oecd, 2024, p. 17). Altrettanto importante è l'impatto delle attività turistiche in termini di sostenibilità, dal punto di vista tanto economico quanto sociale e ambientale² (Oecd, 2024).

¹ Per l'Europa, la quota di PIL generata dalle attività turistiche è, secondo la medesima fonte, del 9,6% nel 2024 (Wttc, 2025). Per l'Italia, l'Oecd stima nel 2019 in oltre 2 milioni gli occupati nel comparto turistico, che genera il 6,2% del valore aggiunto complessivo nazionale (Oecd, 2024).

² Sul punto, di particolare interesse è il portale delle Nazioni Unite dedicato al ruolo del turismo nel raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* previsti dall'Agenda 2030

Focalizzandosi sui soggetti di offerta nel mercato turistico, il “macrosettore dei viaggi e del turismo”, ossia «l’insieme delle aziende che producono o concorrono a produrre servizi destinati a soddisfare la domanda turistica» (Rispoli e Tamma, 1996, p. 61), appare estremamente variegato in quanto a natura e forma degli attori coinvolti, nonché in termini di soluzioni istituzionali, organizzative, tecniche e gestionali implementate. In particolare, si tratta di aziende e imprese attive in business tra loro molto diversi a livello merceologico. Ricordando le innumerevoli classificazioni proposte (Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 2007; Della Corte, 2020; Benevolo e Grasso, 2021) possiamo identificare i seguenti sottoinsiemi di aziende in base alle specifiche funzioni svolte nel quadro del sistema turistico:

- il settore ricettivo (o dell’alloggio o del pernottamento), suddiviso in ricettività alberghiera ed extra-alberghiera;
- il settore del trasporto di persone, articolato in trasporto aereo, marittimo, fluviale, lacuale, ferroviario, su strada;
- il settore della ristorazione e della somministrazione di cibi e bevande;
- il settore delle attrazioni, siano esse naturali, culturali, sportive, economiche, ecc.;
- il settore della progettazione e organizzazione di viaggi e soggiorni, con il ruolo chiave dei *tour operator* e delle imprese crocieristiche;
- il settore dell’intermediazione al dettaglio, i cui attori principali sono le agenzie di viaggio dettaglianti, tradizionali e *online*;
- il settore dell’organizzazione e gestione di convegni e congressi;
- il settore dei servizi professionali offerti da guide, animatori, interpreti, ecc.;
- il comparto dei servizi pubblici di supporto, in termini di informazione, regolamentazione, controllo, formazione, coordinamento, ecc.

Ciascuna impresa turistica realizza, in ragione della propria specializzazione, un prodotto turistico “specifico”, che costituisce la propria offerta e che confluisce nel prodotto “globale” ricercato e percepito dal turista (Rispoli e Tamma, 1995 e 1996; Casarin, 2007)³.

(tourism4sdgs.org). Con riferimento alle politiche a supporto di uno sviluppo turistico sostenibile e resiliente, si rimanda anche a Wef (2024).

³ Si rimanda sempre a Casarin (2007) per un approfondimento della distinzione tra prodotto turistico globale e prodotto turistico specifico. In breve, il prodotto turistico specifico, nella prospettiva “verticale” propria di ogni operatore, è costituito dallo specifico insieme di componenti ed elementi di attrattiva che costituiscono l’offerta di detto operatore. Il prodotto turistico globale, nella prospettiva “orizzontale” del fruitore/turista, è invece l’aggregazione dei diversi elementi proposti dai settori e dagli operatori coinvolti a comporre l’offerta complessiva di cui si farà esperienza (elementi di attrazione, servizi offerti dagli operatori turistici

Pur nella loro varietà, le imprese turistiche presentano importanti tratti comuni, rappresentati, in primo luogo, dall'essere imprese che erogano servizi e alle quali, pertanto, si applicano principi e metodi del management e del marketing dei servizi⁴. Come è noto, le caratteristiche di intangibilità, eterogeneità, inseparabilità di produzione e consumo, e deperibilità, proprie dei servizi, nonché l'elevato coinvolgimento del cliente nella loro erogazione (Benevolo, 2003; Wirtz e Lovelock, 2021) pongono le imprese di servizi di fronte a sfide specifiche, anche con riferimento alla trasposizione, nel loro ambito di attività, di modelli e tecniche di marketing concepite per il comparto manifatturiero. In particolare, per l'impresa di servizi è di importanza fondamentale che il marketing sia vissuto non tanto come una funzione specialistica, bensì come un orientamento complessivo dell'impresa⁵ (Grönroos, 2015) che «entra in gioco in ogni fase del processo produttivo del servizio e ne costituisce l'elemento più qualificante» (Benevolo e Grasso, 2021, p. 57).

Già Pencarelli (2001) – sulla scorta, in particolare, dei contributi di Berry (1983) di Gummesson (1999) – rilevava la necessità, per tali imprese, di integrare le tradizionali tecniche di *marketing management* con elementi di marketing relazionale – «deputato alla creazione di legami durevoli ed interattivi con la clientela e con la rete di *stakeholder* interessati all'impresa» – nonché di marketing interno – «rivolto a costruire e mantenere una forte cultura del servizio fra le risorse umane coinvolte nel processo di produzione ed erogazione del prodotto turistico» (p. 22). Sulla stessa linea, Li e Petrick (2008) sottolineavano la necessità di un cambio di paradigma per il marketing in ambito turistico, incentrato su un più intenso coinvolgimento del cliente quale co-creatore di valore e co-produttore dell'esperienza turistica, con un conseguente ruolo centrale del marketing relazionale. Anche Dall'Ara (2009a) evidenziava i rischi per imprese e destinazioni turistiche di un approccio eccessivamente tradizionale al marketing, tra cui quello dell'omologazione nei confronti dei concorrenti. Nonostante ciò, Cooper (2020) evidenzia una sorta di perdurante “gap”, rilevando come le imprese turistiche si siano spesso rivelate piuttosto conservatrici nell'approccio al

e facilities nella destinazione; elementi di accesso alla destinazione; immagine della destinazione; informazione; ecc.).

⁴ Nell'ambito dell'ampia e articolata letteratura sul management e marketing dei servizi, si segnalano alcuni testi seminali quali Grönroos (1978 e 1990), Lovelock (1984), Normann (1983), Eiglier e Langeard (1987), Berry e Parasuraman (1991) e Gummesson (1999).

⁵ Per Grönroos (2015), tutti coloro che lavorano in un'impresa sono *marketer*: quelli dell'ufficio marketing lo sono a tempo pieno, mentre gli altri lo sono comunque *part-time*, a testimonianza dell'importanza dell'orientamento al marketing.

marketing⁶, risultando «a number of years behind other economic sectors in terms of adoption of new ideas» (p. 364)⁷.

Non va peraltro sottovalutato, come rileva ancora Casarin (2007), che lo sviluppo di un *corpus* teorico e operativo di marketing “del turismo” si scontra con la sopracitata eterogeneità e articolazione dell’industria turistica che porta con sé la necessità di essere applicabile a imprese di tipo diverso che si muovono in contesti di mercato altrettanto diversi. Inoltre, «l’evidenza della natura multidisciplinare⁸ della materia turistica rischia di indurre approcci fortemente parziali nell’applicazione del marketing a questo fenomeno» (p. 5). Lo studio del marketing nel turismo, pertanto, si ritrova a oscillare tra il rischio di un’eccessiva frammentazione, all’inseguimento delle particolarità della singola tipologia di impresa o della specifica prospettiva, e il rischio di una sterile “neutralità” e generalizzazione, di limitata capacità interpretativa e ancor più ridotta applicabilità. Risulta quindi fondamentale adottare un approccio rigoroso e omogeneo al marketing nel turismo, pur declinando la sua applicazione con la necessaria flessibilità per salvaguardare le specificità dei diversi attori dell’offerta turistica.

La segmentazione di mercato rappresenta un passaggio centrale nel processo di marketing strategico di qualsivoglia impresa e destinazione turistica (Tkaczynski *et al.*, 2009), poiché – come ampiamente discusso nel cap. 1 – consente di posizionarsi al meglio sul mercato e conseguire in tal modo un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile (Dolnicar, 2020). In particolare, rileva Peroni (1998), prescindere dalla segmentazione impedisce all’impresa turistica di realizzare qualsivoglia previsione sugli sviluppi futuri del mercato e spinge le imprese verso comportamenti imitativi e poco focalizzati.

Gli studi di segmentazione di mercato sono quindi estremamente diffusi, tanto in ambito accademico quanto tra gli operatori del settore. Dal punto di vista della ricerca scientifica, la segmentazione di mercato è oggetto di innumerevoli analisi nel comparto turistico (Dolnicar, 2002, 2014, 2020)⁹, con una notevole varietà a livello di metodologie applicate (Dolnicar, 2004;

⁶ Secondo Casarin (2007), il turismo è stato «uno degli ultimi comparti economici a sperimentare il cambiamento dalla situazione di ‘mercato del produttore’ alla situazione di ‘mercato del compratore’» (p. 1), con una conseguente arretratezza nella diffusione dell’orientamento al marketing.

⁷ Per una ricostruzione dell’evoluzione del ruolo del marketing nelle imprese turistiche, si rimanda a Dall’Ara (2009a).

⁸ Già Jafari e Ritchie (1981), nel loro celebre contributo dedicato al tema della formazione in ambito turistico, individuavano un ampio ventaglio di discipline che potevano contribuire allo studio del turismo, tra cui l’economia e il management, la sociologia, la psicologia, la geografia, l’antropologia, l’ecologia, l’urbanistica, il diritto, la pedagogia, la scienza politica, ecc.

⁹ Zins (2008) notava come il 5% degli articoli pubblicati tra il 1986 e il 2005 nelle sette principali riviste scientifiche in ambito turistico affrontassero il tema della segmentazione.

McKercher *et al.*, 2023)¹⁰. Tuttavia, nonostante la grande mole di ricerca sul tema, Dolnicar e Ring (2014) notano che «results are rarely translated into positioning strategies, tailor-made new products or customized branding or pricing strategies» (p. 43). Ciò si deve, secondo Dolnicar (2014), anche al fatto che i contributi accademici si focalizzano soprattutto sull'implementazione di algoritmi sempre più sofisticati, che spesso risultano di difficile applicazione da parte degli operatori; questi, di conseguenza, sono soliti affidarsi maggiormente a professionisti e consulenti, i cui studi, al contrario, tendono a essere eccessivamente semplificati nel metodo nonché nell'interpretazione dei risultati. Ne risulta che, sempre nell'opinione di Dolnicar (2014), «suboptimal segmentation studies are regularly used as the strategic basis for marketing» (p. 198).

Rispetto alla difficoltà di implementazione operativa della segmentazione, Casarin (2007) evidenzia la dialettica presente in molte realtà aziendali – turistiche e non solo – tra il management operativo e il *marketing management*: mentre il primo tende a preferire le soluzioni standardizzate, più semplici tanto da realizzare quanto da controllare in termini di efficienza, il secondo cerca di sostenere la creazione di prodotti rispondenti alle esigenze di specifici segmenti di clientela, più complessi ma potenzialmente più efficaci.

Nello specifico delle imprese turistiche, la traduzione in scelte operative dei risultati della segmentazione viene resa più complessa, aggiunge ancora Casarin (2007), da due ulteriori fattori. In primo luogo, in numerosi casi il prodotto turistico è erogato contemporaneamente e nella medesima struttura a una pluralità di segmenti di clientela¹¹: questi, di conseguenza, si ritrovano costretti a una sorta di “convivenza forzata” che riduce significativamente le possibilità di una effettiva scelta di *targeting* multi-segmento¹² nonché i vantaggi di una sua effettiva implementazione. In secondo luogo, ma strettamente legato al punto precedente, molte imprese turistiche sono a localizzazione vincolata¹³ e possono produrre il servizio solo ove sia presente il sistema di erogazione; di conseguenza, non tutti i segmenti potenzialmente di interesse sono effettivamente raggiungibili, in ragione della localizzazione geografica dei consumatori e della conseguente possibilità per loro di accedere al servizio.

¹⁰ Particolarmente interessante, da questo punto di vista, lo studio di Tkaczynski *et al.* (2009), che comparano le metodologie e le variabili di segmentazione utilizzate dai diversi stakeholder in una medesima destinazione. McKercher *et al.* (2023), invece, comparano i risultati dell'applicazione di diverse variabili di segmentazione a uno stesso campione di turisti.

¹¹ Si pensi a ciò che può accadere in un hotel, in un villaggio vacanze o in un ristorante.

¹² Sul punto, si rimanda al par. 1.6.

¹³ Si pensi nuovamente a una struttura ricettiva o ristorativa; diverso è, invece, il caso di attività a localizzazione non vincolata, quali l'organizzazione di viaggi.

Degno di nota, infine, è il *caveat* di Peroni (1998), secondo il quale un approccio eccessivamente selettivo alla segmentazione di mercato può portare all'acquisizione da parte dell'impresa turistica di una clientela eccessivamente omogenea; ciò, all'estremo, riduce la possibilità per i turisti di frequentare, durante la vacanza, ambienti sociali eterogenei e diversi dall'usuale, obiettivo spesso presente tra le motivazioni sottostanti al consumo turistico.

Nel quadro delle innumerevoli forme che può assumere uno studio di segmentazione – e che sono state presentate nel capitolo precedente – si intende concentrare l'attenzione sulla *benefit segmentation*, ossia quella che fa uso, quale variabile di segmentazione, dei vantaggi perseguiti attraverso il consumo e, in particolare, dei benefici ricercati¹⁴.

La *benefit segmentation* è stata applicata a ogni sorta di mercato, proprio in ragione della sua già richiamata capacità discriminatoria che consente di costruire i segmenti in base alle ragioni profonde sottostanti al consumo, fornendo quindi preziose informazioni agli operatori di marketing. Peraltro, come già rilevavano Frochot e Morrison (2000), è senza dubbio nel comparto turistico che la *benefit segmentation* ha ricevuto la maggior attenzione¹⁵; il processo di consumo turistico, infatti, si contraddistingue per un elevato grado di complessità e di coinvolgimento psicologico e risulta pertanto critico, più ancora che in altri settori, indagare quale sia l'obiettivo ultimo – sovraordinato rispetto alle caratteristiche funzionali e simboliche del prodotto – che motiva e dirige tale processo. In quest'ottica, la *benefit segmentation* dimostra migliori capacità analitiche e predittive del comportamento del consumatore rispetto a metodi di segmentazione più tradizionali (Loker e Perdue, 1992; Jang *et al.*, 2002; Frochot, 2005; Hanlan *et al.*, 2006; Personen *et al.*, 2011; Perera *et al.*, 2020)¹⁶. Ne consegue che i risultati di queste analisi, come rilevano Frochot e Morrison (2000), «can help design and modify facilities and attractions, vacation packaging, activity programming, and service quality measurement» (p. 37).

¹⁴ Per una più ampia disamina di tali variabili e dei vantaggi associati al loro uso, si rimanda al par. 1.3.4.

¹⁵ Frochot e Morrison (2000) identificano quattro aree principali di applicazione della *benefit segmentation* negli studi turistici, ossia: il *destination marketing*, le decisioni di *targeting* verso specifici mercati; la gestione di attrazioni ed eventi turistici; lo studio del processo decisionale del turista.

¹⁶ Loker e Perdue (1992), in particolare, rilevano che «benefit segmentation has the advantage of being based upon predictive, causal factors, and when combined with key descriptive variables, provides clear insight into marketing and communication strategy formulation» (p. 35).

Alla luce della significativa utilità potenziale associata a questa tecnica di segmentazione, il capitolo si propone di presentare i risultati di una *review* degli studi scientifici che l'hanno applicata nei mercati turistici. Il paragrafo seguente introduce quindi i fondamenti teorici e concettuali condivisi dagli studi considerati, mentre il par. 2.3 descrive la procedura di *review* e ne analizza i risultati.

2.2. Le basi teoriche e concettuali della *benefit segmentation* nei mercati turistici

L'applicazione della *benefit segmentation* nella letteratura scientifica di matrice turistica, come emergerà dalla *review* realizzata, è ampia e articolata. Un elemento che la contraddistingue è la compresenza di distinti approcci teorici e concettuali al costrutto di beneficio e alla sua declinazione in termini operativi. Come correttamente segnalano Frochot e Morrison (2000), si tratta di un aspetto metodologico di estrema rilevanza e non del tutto chiarito da parte di Haley (1968); l'Autore, infatti, non specifica esplicitamente come identificare i diversi benefici associati al consumo del prodotto, né a livello di modelli teorici di riferimento, né rispetto alle tecniche per operationalizzare e misurare tali benefici. Nella ricerca turistica, sono state proposte prevalentemente due soluzioni: la prima chiama in causa la catena mezzi-fini mentre la seconda riconduce il beneficio alla motivazione sottostante al consumo turistico. Il prosieguo del presente paragrafo presenta quindi questi due approcci.

2.2.1. L'approccio della catena mezzi-fini

Il primo approccio utilizzato in letteratura – anche in ambito turistico – ricollega i benefici ricercati agli attributi del prodotto, secondo la nota teoria della catena mezzi-fini (Gutman, 1982; Olson e Reynolds, 1983).

Le catene mezzi-fini costituiscono uno strumento per identificare le conoscenze che il consumatore possiede sul prodotto e i significati a esso attribuiti. L'idea centrale è che il concetto di prodotto e il concetto di sé siano strettamente collegati (Claeys *et al.*, 1995): le catene mezzi-fini sono pertanto «strutture concettuali che legano insieme le conoscenze del consumatore sugli attributi del prodotto con quelle relative alle conseguenze e ai valori» (Dalli e Romani, 2000, p. 110). Gli attributi dei prodotti sono quindi

considerati dei “mezzi” per raggiungere determinati “fini”¹⁷, ossia stati esistenziali coerenti con un insieme di valori dell’individuo¹⁸; ciò avviene poiché il consumo del prodotto produce delle conseguenze attese, a loro volta strumentali al raggiungimento dei fini. Gli attributi del prodotto rappresentano le caratteristiche, concrete o astratte, del bene/servizio che il consumatore associa a determinati risultati, funzionali o simbolici (Lambin, 2021). Le conseguenze sono invece gli esiti associati all’impiego del prodotto e collegati agli attributi; tali esiti possono essere positivi (benefici) o negativi (rischi attesi¹⁹), psicologici o sociali²⁰ (Dalli e Romani, 2009). I valori rappresentano, infine, la convinzione duratura che «a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence» (Rokeach, 1973, p. 5). Si possono distinguere valori terminali da valori strumentali: i primi sono dei convincimenti circa gli obiettivi che ci si propone di raggiungere (saggezza, felicità, ecc.), mentre i secondi indicano i convincimenti circa le modalità che possono essere adottate per il raggiungimento dei valori terminali (assumere responsabilità, comportarsi in modo onesto, ecc.) (Allen *et al.*, 2002)²¹.

I valori appartengono al livello più generale e astratto della conoscenza dell’individuo e perciò costituiscono oggetti di difficile analisi; al contempo, sono elementi di fondamentale importanza per comprendere appieno il rapporto tra consumatore e prodotto (Dalli e Romani, 2011); pertanto, utilizzarli nelle ricerche di marketing risulta estremamente produttivo, «da un punto di vista sia analitico sia previsionale, per confrontare il comportamento del consumatore con i suoi valori» (Lambin, 2021, p. 123). Sono infatti i valori il criterio ultimo di scelta che muove il comportamento di acquisto (Claeys *et*

¹⁷ Come osservano Dalli e Romani (2011), «non è necessario che l’individuo riconosca esplicitamente i legami di causalità o funzionalità all’interno della catena: l’importante è che abbia una percezione del fatto che quell’oggetto con quelle caratteristiche conduca al conseguimento di un determinato obiettivo» (p. 101).

¹⁸ Gutman (1982) li definisce «valued states of being such as happiness, security, accomplishment» (p. 60).

¹⁹ Si pensi agli effetti collaterali di un farmaco.

²⁰ Tali esiti, come nota Grandinetti (2008), entrano a loro volta in rapporto con i bisogni alla cui soddisfazione sono rivolti.

²¹ Rokeach (1973) ha proposto un’elencazione di 36 valori, 18 terminali e 18 strumentali; la difficoltà di operazionalizzare e misurare tale lista in maniera affidabile nell’ambito delle ricerche di marketing ha portato tuttavia a soluzioni più concise. Spicca quella molto nota di Kahle (1983), che considera solo otto valori terminali: rispetto di se stessi; sicurezza; rapporti umani; sentimento di realizzazione; autorealizzazione; sensazione di essere rispettato; senso di appartenenza; gioia, piacere o stimolazione.

al., 1995)²², mentre gli attributi, di per sé, non sono in grado di spiegare la decisione di acquisto. Dal punto di vista del consumatore, infatti, non sono gli attributi di prodotto a contare, bensì la soluzione a un problema – il beneficio ricercato – che egli ottiene da una certa combinazione di attributi e che è a sua volta coerente con i suoi valori (Botschen *et al.*, 1999). In altri termini, «ciò significa ipotizzare che il consumatore acquisti i prodotti non per quello che sono concretamente, ma per ciò che fanno e rappresentano» (Dalli e Romani, 2009, p. 349). Attraverso ripetuti atti di acquisto e di consumo, il consumatore consolida o modifica le proprie catene mezzi-fini e quindi anche le valutazioni sui prodotti, in un processo in cui le scelte già effettuate condizionano in modo significativo le successive valutazioni (Dalli e Romani, 2000).

Risulta pertanto fondamentale indagare le relazioni che sussistono, nella mente del consumatore, tra (Ferrero, 2023):

- prodotti e benefici²³, al fine di comprendere perché i consumatori si orientino verso determinate tipologie di prodotti per conseguire specifici obiettivi;
- prodotto e attributi, per capire quali attributi assumano maggior rilievo nella stima del valore del sistema di prodotto;
- attributi e benefici, per delineare le associazioni mentali che il consumatore crea tra gli attributi del prodotto e i benefici o i sacrifici che ne derivano²⁴;
- attributi-benefici e valori individuali, onde indagare come i primi possano risultare strumentali ai secondi.

Come si può intuire, le sopracitate relazioni hanno un carattere marcatamente soggettivo: ciascun individuo considera differenti prodotti come adatti a conseguire un certo beneficio e, simmetricamente, associa differenti benefici al consumo di un certo prodotto; allo stesso modo, cambia a livello individuale l'importanza attribuita, quale generatori di valore, ai vari attributi di un certo prodotto; analogamente, variano le relazioni tra attributi di prodotto e benefici ricercati (e viceversa); in ultimo, ogni soggetto interpreta personalmente la strumentalità di determinati attributi e benefici nei confronti dei valori perseguiti.

²² Molto interessante, sul punto, la posizione di Howard (1977), secondo il quale i valori terminali guidano il processo di scelta del consumatore a livello di classi di prodotto, mentre quelli strumentali intervengono nella scelta di un determinato marchio all'interno della classe.

²³ La ricerca si concentra per gran parte sulle conseguenze positive (benefici), mentre lo studio dei rischi attesi è decisamente più marginale.

²⁴ Su questo interessante e per noi centrale aspetto, uno dei primi contributi a proporre strumenti applicabili a livello operativo per le scelte di marketing è quello di Young e Feigin (1975).

L'identificazione delle diverse componenti della catena mezzi-fini e, quindi, la costruzione e mappatura della catena stessa avvengono operativamente con l'utilizzo delle cosiddette tecniche di *laddering* attraverso intervista (Reynolds e Gutman, 1988)²⁵. L'obiettivo di queste interviste è «to elicit attribute-consequence-value associations consumers have with respect to a product or service class» (Reynolds e Gurman, 1988, p. 12). In primo luogo, si richiede al rispondente di individuare gli attributi di prodotto ritenuti più rilevanti; successivamente, viene chiesto di spiegare “perché” quegli attributi siano importanti, identificando così i benefici principali associati al consumo del prodotto; in ultimo, si indaga “perché” quei benefici siano ritenuti rilevanti, pervenendo in questo modo all'identificazione dei valori di riferimento. In tutto questo processo, come sottolinea Lambin (2021), è importante “omogeneizzare” attraverso tecniche di *content analysis* le risposte fornite, onde ricondurre l'inevitabile varietà terminologica a un insieme standard di concetti e parole simili. Le tecniche di *laddering* presentano una indubbia capacità di analisi e un significativo potenziale di individuazione delle connessioni tra i diversi livelli della catena mezzi-fini nei soggetti indagati; al contempo, poiché richiedono un'interazione forte e articolata tra l'analista e i soggetti indagati²⁶, risultano costose e di difficile un'applicazione su ampi campioni di consumatori (Vriens e Frenkel, 2000)²⁷.

²⁵ È degna di nota la posizione di chi, come Asselbergs (1989), sostiene che ogni tentativo di ricostruzione *ex post* della catena comporta un inevitabile grado di artificialità, poiché “forza” i soggetti considerati a elaborare nessi causali tra attributi, benefici e valori. Come rilevano Dalli e Romani (2000), si può porre parziale rimedio a questa distorsione attraverso un criterio di validità predittiva della catena emersa dall'analisi: si tratta, cioè, di verificare se il soggetto, una volta posto nella condizione di acquistare e utilizzare effettivamente il prodotto, lo faccia in una maniera rispondente alla logica implicita nella catena che dalle sue risposte è stata costruita.

²⁶ Molto interessanti, a questo proposito, sono i *caveat* metodologici proposti da Reynolds e Gutman (1988) rispetto a “come” condurre l'intervista: il più importante è costituito dalla necessità, per l'intervistatore, di ridurre al minimo ogni forma di influenza sul rispondente, che si deve sentire libero di esprimere pienamente le sue considerazioni. Un altro passaggio critico è costituito dalla gestione di risposte del tipo “non saprei”, che derivano dall'incapacità del rispondente di focalizzare, ad esempio, una specifica ragione che rende importante un certo attributo; in questo caso, l'intervistatore non deve “suggerire” potenziali risposte quanto, piuttosto, provare a far emergere le ragioni latenti portando il soggetto a riflettere su come cambierebbe la sua esperienza con il prodotto “in assenza” di quel dato attributo.

²⁷ Un'alternativa è costituita dall'identificare, in una analisi preliminare basata su interviste, il set di attributi, benefici e valori associabili al prodotto considerato, e chiedere poi ai partecipanti alla *survey* su larga scala di compilare delle matrici di associazione, secondo l'approccio dell'*association pattern technique*. È, tuttavia, evidente che la predeterminazione delle liste di attributi, benefici e valori – pur “validata” nella prima fase – introduce inevitabili condizionamenti e distorsioni nella raccolta dei dati. Si veda, ad esempio, lo studio di Ter Hofstede *et al.* (1999).

L'utilizzo della catena mezzi-fini in un esercizio di segmentazione è ampiamente consolidato in letteratura²⁸ e può essere realizzato secondo modalità differenti (Botschen *et al.*, 1999). In primo luogo, la variabile di segmentazione può essere identificata in uno specifico livello della catena: vengono pertanto raggruppati i soggetti che identificano i medesimi attributi quali più importanti all'interno del sistema di prodotto, che ricercano i medesimi benefici dall'uso del prodotto o, infine, che ritengono l'uso del prodotto funzionale ai medesimi valori. Una seconda modalità si focalizza invece sulle connessioni all'interno della catena, includendo nel medesimo segmento coloro che riconducono determinati attributi a un certo valore o considerano certi benefici funzionali al medesimo valore. L'approccio più olistico, tuttavia di difficile operazionalizzazione, prevede infine di riunire nel medesimo segmento coloro che presentano la stessa intera catena mezzi-fini e per i quali, quindi, specifici attributi portano a determinati benefici funzionali a comuni valori. La scelta del metodo di segmentazione è indubbiamente legata agli obiettivi sottostanti all'esercizio di raggruppamento; tuttavia, anche alla luce di quanto più volte fin qui richiamato, «segmentation on the “true” benefit-level seems to be very promising» (Botschen *et al.*, 1999, p. 43).

Esiste tuttavia un problema metodologico non trascurabile, legato al fatto che l'identificazione “diretta” dei benefici richiede l'utilizzo delle sopracitate tecniche di *laddering*, con tutte le difficoltà ricordate per una loro applicazione su larga scala. In letteratura, quindi, è comune²⁹ individuare una metodologia alternativa che prende in considerazione l'importanza attribuita dai soggetti considerati ai diversi attributi del prodotto considerato. Detta importanza viene utilizzata come *proxy* della rilevanza del beneficio che a ciascun attributo (o a un insieme di essi) è collegato: quanto maggiore è l'importanza attribuita a un determinato attributo (o insieme di attributi) tanto maggiore è la rilevanza del beneficio il cui perseguimento è “ragionevolmente riconducibile” a quello (o a quegli) attributi. È quindi possibile riunire in un medesimo gruppo/segmento tutti i soggetti che valutano in maniera analoga la rilevanza dei diversi benefici associati al consumo del prodotto.

Come ben sottolineano Botschen *et al.* (1999), il passaggio chiave in questo processo è proprio l'associazione tra attributo/i e beneficio. In particolare, ci si può trovare di fronte alla cosiddetta equifinalità, quando più attributi contribuiscono al perseguimento di un medesimo beneficio, o alla multifinalità, quando un medesimo attributo può portare a diversi benefici a seconda

²⁸ Già Gutman (1982) riconosceva esplicitamente l'utilità dell'applicazione della catena mezzi-fini nell'ottica della segmentazione di mercato.

²⁹ Si vedano, ad esempio, gli articoli segnalati nel par. 2.3.2.4 in quanto oggetto della review presentata nella seconda parte del presente capitolo.

del soggetto considerato (Pieters, 1993). Il problema dell'equifinalità viene spesso affrontato, come meglio specificato nei par. 2.3.2.5, attraverso procedure di riduzione delle dimensioni del modello di analisi; alle valutazioni dell'importanza degli attributi viene tipicamente applicata una procedura di *principal component analysis*, che riconduce gli attributi di prodotto considerati a un numero più contenuto di fattori a essi sottostanti, in grado di “spiegare” una quota significativa della varianza dei dati non trattati e riconducibili ciascuno a un distinto beneficio³⁰. Il problema della multifinalità è invece più complesso da gestire in assenza di una esplicita identificazione del beneficio da parte del rispondente; è fondamentale, pertanto, la profonda conoscenza del contesto da parte dell'analista, il quale diviene così in grado di identificare al meglio quale possa essere il beneficio “ragionevolmente riconducibile” a determinati attributi.

Pur in presenza delle criticità sopra ricordate, la *benefit segmentation* così realizzata presenta un indubbio e rilevante vantaggio: si focalizza infatti su elementi – gli attributi di prodotto – che ricadono sotto il controllo dell'impresa che realizza il prodotto considerato e che possono quindi essere gestiti attivamente da parte dei responsabili di marketing per soddisfare al meglio i bisogni dei segmenti individuati e considerati di interesse³¹.

2.2.2. L'approccio delle motivazioni al consumo turistico

L'identificazione delle motivazioni sottostanti alle scelte di consumo rappresenta uno dei temi portanti della ricerca scientifica nel campo del marketing e, in particolare, del *consumer behaviour*.

La motivazione può essere definita come «la spinta in base alla quale il consumatore, riconosciuto un bisogno non adeguatamente soddisfatto, si comporta in modo da soddisfarlo» (Dalli e Romani, 2011, p. 52). Tanto maggiore è la distanza tra lo stato desiderato e quello percepito dall'individuo, tanto più intensa sarà l'energia che alimenta la motivazione. Questa, a sua volta, si dirigerà verso un oggetto in grado di soddisfare il bisogno retrostante, prendendo la forma di un “desiderio” o di un “obiettivo”. La motiva-

³⁰ La stessa metodologia viene anche adottata quando la lista degli attributi di prodotto sottoposti a valutazione (e quindi dei benefici che ciascuno di essi può potenzialmente comportare) è eccessivamente articolata per poter utilizzare l'importanza attribuita a ciascun attributo come variabile di raggruppamento nell'esercizio di *clustering*. La riduzione delle dimensioni considerate rende quindi più agevole l'interpretazione dei risultati del raggruppamento.

³¹ Come emergerà invece nel prosieguo, il riferimento alle motivazioni sottostanti al consumo – nel nostro caso, turistico – si basa su elementi esogeni all'impresa e, pertanto, difficili quando non impossibili da influenzare e controllare.

zione, insieme al bisogno³², costituisce quindi uno dei concetti portanti nello studio del comportamento del consumatore.

È possibile identificare due principali approcci di tipo psicologico che spiegano l'origine della motivazione: l'approccio comportamentista e quello cognitivista. Come riporta Lambin (2021), «il primo approccio studia il comportamento senza fare riferimento alla consapevolezza dell'individuo e quindi ai suoi processi mentali; il secondo approccio attribuisce consapevolezza e volontà all'individuo, il quale con i suoi 'ragionamenti' è in grado di decidere come comportarsi» (p. 113). Se, quindi, per i comportamentisti il concetto chiave è quello dell'apprendimento, per i cognitivisti giocano un ruolo centrale l'elaborazione dell'informazione e la memoria; al contempo, per i comportamentisti la motivazione è una sorta di "spinta" che l'individuo subisce, mentre per i cognitivisti è una "meta" che attrae l'individuo e crea aspettative³³.

Lo studio delle motivazioni ha trovato spazio con riferimento ai più diversi settori economici, incluso il turismo; in tale ambito, il costrutto della motivazione³⁴ è stato utilizzato per comprendere le ragioni sottostanti sia alla scelta di intraprendere una vacanza³⁵, sia alla decisione di visitare una specifica destinazione o consumare uno specifico prodotto turistico³⁶; a partire da tale costrutto, inoltre, sono state individuate innumerevoli tipologie di turisti, fondate proprio sulle loro motivazioni prevalenti. Come segnala Casarin (2007), la maggioranza degli studi si focalizza sul secondo tipo di quesito, ossia sull'analisi *a posteriori* delle ragioni che hanno condotto alla scelta di una determinata destinazione o di un certo servizio. La preponderanza di questi studi si deve, probabilmente, al fatto che i loro risultati sono di più diretta utilità per guidare le decisioni degli operatori; al contrario, lo studio delle motivazioni sottostanti alla decisione di recarsi in vacanza appare meno rilevante per gli operatori e, quindi, rimane in secondo piano. Tuttavia, af-

³² Già Dalli e Romani (2000) evidenziavano come vi fosse in letteratura una certa confusione nell'uso e nella definizione di termini quali "bisogno", "motivazione", "tensione", "obiettivo", poiché alcuni Autori tendevano a usarli quali sinonimi sebbene la motivazione sia un costrutto conseguente a quello di un bisogno emerso *a priori*.

³³ Per una più ampia trattazione in tema di ricerca motivazionale, si rimanda a Dalli e Romani (2000) e a Lambin (2021).

³⁴ Anche nella letteratura in ambito turistico è rilevabile, come segnala Crompton (2025), una certa confusione nell'uso del termine "motivazione", confuso con, tra gli altri, "emozione", "risultato", "ragione".

³⁵ Lo studio delle motivazioni al consumo turistico è fortemente concentrato all'ambito *leisure*, mentre assai più trascurato è l'ambito *business*, in cui la scelta di consumo turistico è normalmente conseguenza di un'esigenza legata alla sfera lavorativa.

³⁶ Interessante, in proposito, è l'osservazione di Horner e Swarbrooke (2016), i quali notano come il prodotto turistico (la "vacanza") sia talvolta consumato insieme ad altri soggetti e, pertanto, la scelta di consumo sia il risultato anche di una convergenza e compensazione delle motivazioni dei singoli individui coinvolti nell'esperienza collettiva.

ferma l'Autore, «la trattazione di motivazione e motivi dovrebbe invece riguardare le determinanti durevoli, a lungo termine, del comportamento turistico in situazioni anche molto diverse tra loro» (p. 90)³⁷.

Dann (1981) definisce la motivazione in ambito turistico come «a meaningful state of mind which adequately disposes an actor or group of actors to travel, and which is subsequently interpretable by others as a valid explanation for such a decision» (p. 205). Secondo Casarin (2007), la motivazione costituisce «l'aspetto dinamico del comportamento dell'individuo, in quanto determina l'annullamento del gap tra il bisogno avvertito e la decisione di agire» e aggiunge che «dal punto di vista del turismo, il gap annullato dalla motivazione è quello tra un interesse generale a soddisfare un bisogno *leisure* e la decisione di cercare un prodotto turistico»; conclude quindi sottolineando che «è in questo senso che il prodotto turistico, sia globale sia specifico, può essere progettato e commercializzato come soluzione a stati di tensione dei consumatori» (p. 91).

Esula dagli obiettivi della trattazione ricostruire compiutamente l'ampio e articolato dibattito presente in letteratura; al contempo riteniamo utile richiamare alcuni contributi fondativi di tale filone di studio³⁸. A essi, in particolare quelli risalenti alla fine degli anni '70, è riconosciuto in letteratura un ruolo fondamentale non solo con riferimento al tema specifico ma addirittura – come notano Crompton e Petrick (2024) – per aver costruito un *corpus* teorico di riferimento in grado di nobilitare scientificamente gli studi turistici e fornire «tentative evidence that tourism could be a legitimate field of academic study» (p. 2)³⁹. Comune ai numerosi studi è la ricerca di una tassonomia di motivazioni che sia, al contempo, sintetica, esaustiva e applicabile – con le opportune declinazioni – alle multiformi forme di turismo (Crompton, 2025). Sotto questo aspetto, è importante sottolineare come non si possa individuare una corrispondenza biunivoca tra motivazioni e scelta di una specifica forma di turismo: una certa motivazione, data la sua natura profondamente soggettiva, può infatti

³⁷ Un'altra interessante osservazione di Casarin (2007) evidenzia come, di solito, le ricerche che si propongono di indagare le motivazioni alla base della scelta di una determinata destinazione turistica avvengano *in loco*, quindi a valle della scelta e durante l'esperienza: una simile metodologia di analisi rischia tuttavia di incorporare elementi di razionalizzazione *a posteriori* che possono distorcere i risultati dell'analisi stessa.

³⁸ Per un inquadramento di matrice psicologica degli studi sulla motivazione al turismo si rimanda a Gatti e Puggelli (2004) e Maeran (2004).

³⁹ Emblematica, sul tema, è la riflessione di Page e Connell (2015), secondo i quali «tourism is now embraced as a subject for serious academic study but it has not always been this way. Prior to the 1980s, the study of tourism as an intellectual pursuit was viewed by many academics and analysts as superficial and not really worth of academic respect in the same way that established disciplines, such as history, economics and politics, were [...] Indeed, tourism was often perceived as a practitioner subject taught at craft level» (p. 4).

spingere verso il consumo di forme diverse di turismo e – cosa ancor più rilevante – una specifica forma di turismo può costituire una valida risposta a motivazioni di diversa natura (Mayo e Jarvis, 1981).

Crompton (1979) costituisce il punto di riferimento in tema di studio delle motivazioni al turismo, pur muovendo a sua volta da una sintesi di rilevanti studi precedenti. L'Autore si concentra sull'ambito della vacanza di piacere e si propone di identificarne le motivazioni sottostanti, da lui considerate quali una delle principali determinanti del comportamento del consumatore turista. Alla base della sua analisi vi è il concetto – comune alla maggior parte delle teorie sulla motivazione (McNeal, 1973) – di disequilibrio, derivante dall'emergere di un bisogno, che deve essere affrontato ripristinando con l'azione una condizione di equilibrio; in ragione di ciò, l'Autore si impegna nell'identificare «states of tension or causes of disequilibrium which provoked respondents' decisions to select particular vacation destinations» (p. 409).

Altrettanto importante è la distinzione, nell'ambito dei fattori che determinano il comportamento del consumatore, tra quelli di tipo *push* e quelli di tipo *pull* (Dann, 1977). I primi, che determinano la scelta di andare in vacanza – e sono quindi anche temporalmente precedenti ai secondi (Goodall, 1991) – sono riconducibili alle motivazioni in senso stretto, intese nei termini psicologici già richiamati. I secondi, al contrario, spiegano la scelta di una specifica destinazione o di uno specifico prodotto e sono collegati ai fattori di attrattiva presenti nella destinazione o alle caratteristiche del prodotto stesso. I risultati a cui perviene Crompton (1979) identificano la spinta principale al consumo turistico nella “rottura della routine”⁴⁰, ricercata come risposta a una condizione di disequilibrio più o meno duratura nell'individuo che si radica proprio nel contesto di vita e lavoro abituale⁴¹. In secondo

⁴⁰ Il riferimento è ai modelli di tipo *escape-reward* (Iso-Ahola, 1982), secondo i quali la vacanza è una fuga (“escape”) dalla routine quotidiana, che può fornire all'individuo elementi di soddisfazione e autorealizzazione (“reward”).

⁴¹ Evidente, nella lettura di Crompton (1979), è il richiamo alla visione di Dann (1977), secondo cui le motivazioni principali al consumo turistico sono lo sviluppo dell'ego e la fuga dall'anomia, ossia dal disordine e dalla monotonia della vita quotidiana. Sulla stessa linea, Perussia (1984) sottolinea che «la scelta turistica nasce dalla convinzione del soggetto di poter trovare altrove qualcosa che egli desidera intensamente, ma che non è dove già si trova» (p. 73). Al concetto di “rottura dalla routine” si rifanno anche Mayo e Jarvis (1981), secondo i quali il turismo nasce dal desiderio dell'individuo di bilanciare nella sua esistenza elementi di “consistenza” – ossia di equilibrio, armonia, continuità con le proprie abitudini – con altri di “complessità” – ossia di novità, imprevedibilità, rischio. Le innumerevoli combinazioni di consistenza e complessità in cui si realizza questo equilibrio spiegano la preferenza per le diverse forme di turismo e le variegate modalità di fruizione dei prodotti turistici. Riconducibile allo stesso approccio è anche il costruito, di matrice socio-antropologica, di vacanza quale “inversione rituale”, in quanto espressione di un capovolgimento – previsto, accettato e temporale (per questo “rituale”) – del ritmo di vita e delle abitudini (Urry, 1990); a questo propo-

luogo, l'Autore identifica diversi "motivi", quindi "direzioni" che l'impeto derivante dalla rottura della routine può seguire. Il risultato finale, con riferimento ai fattori di tipo *push* – quelli di nostro interesse nell'ottica della *benefit segmentation* – include sette motivazioni principali:

- fuga dalle condizioni fisico-ambientali;
- esplorazione e valutazione di se stessi;
- rilassamento;
- prestigio;
- allentamento dei vincoli al comportamento;
- opportunità di stare con parenti e amici;
- interazione sociale.

Un altro contributo fondativo della riflessione sulle motivazioni di viaggio è quello di Pearce (1988; 1993) con il suo celebre modello del *travel career ladder* (TLC), secondo il quale la motivazione principale sottostante al consumo turistico muta al crescere dell'esperienza del turista stesso. Nel costruire il suo modello, l'Autore muove dalla nota gerarchia dei bisogni proposta da Maslow (1954)⁴² e suggerisce cinque livelli di bisogno legati al consumo turistico, tra loro strutturati in una gerarchia:

- bisogni di relax;
- bisogni di sicurezza;
- bisogni relazionali;
- bisogni di autostima e sviluppo di sé;
- bisogni di autorealizzazione.

Sebbene la motivazione al viaggio derivi solitamente da una combinazione di più bisogni, uno di essi tende comunque a prevalere. L'elemento di originalità del modello consiste nel concettualizzare una sorta di "carriera" del turista – da qui il nome del modello – che, al crescere della sua esperienza come viaggiatore, sposta il suo *focus* dalla soddisfazione di bisogni di basso livello, quale il relax, ad altri di livello più alto, quale l'autorealizzazione⁴³. Il modello TLC è stato nel tempo oggetto di critiche (Ryan, 1998) e progressivamente rivisto e modificato

sito, un'interessante rassegna in chiave di marketing delle principali interpretazioni antropologiche del turismo è proposta da Dall'Ara (2009b).

⁴² Nel suo celeberrimo contributo, Maslow (1954) individua cinque tipologie di bisogni sottostanti all'agire umano, da lui considerati in una struttura gerarchica; l'assunto di base del modello – nel tempo peraltro messo in dubbio o ridimensionato da una crescente parte della letteratura – è che l'individuo cerchi la soddisfazione dei suoi bisogni a partire da quelli di livello più basso, considerati essenziali, per poi procedere verso bisogni di livello più alto. Le tipologie di bisogno individuate, dalla più bassa alla più alta in gerarchia, sono i bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e, infine, di autorealizzazione.

⁴³ La "carriera" del turista evolve quindi in parallelo alla progressiva soddisfazione dei bisogni *à la Maslow*.

dall'Autore, fino ad arrivare, nelle versioni più recenti (Pearce e Lee, 2005), a teorizzare la presenza, accanto a canonici percorsi di "ascesa" nella gerarchia dei bisogni, di *pattern* più complessi in cui – in ragione delle specificità individuali – la soddisfazione di bisogni di alto livello è ricercata anche da viaggiatori poco esperti e viceversa. Rimane costante, tuttavia, il ruolo preponderante dei fattori di *escape* e *relax*, di ricerca di novità, di desiderio di relazione e di sviluppo di sé quali principali motivatori del consumo turistico.

In linea con Crompton (1979) e la sua idea di disequilibrio, Schmidhauser (1989) propone sei motivazioni, riconducibili ad altrettante forme di "compensazione" rispetto a elementi di debolezza e criticità della routine quotidiana:

- compensazione per insufficienza di contatto umano;
- compensazione per carenze climatiche (ricerca di sole e di calore);
- compensazione per insufficienza di movimento e attività;
- compensazione per mancanza di nuove esperienze nella vita quotidiana;
- compensazione per mancanza di divertimento, lusso e prestigio;
- compensazione per mancanza di libertà.

Evidenti sono, anche nell'impostazione di Schmidhauser (1989), il richiamo ai modelli *escape-reward* come chiavi interpretative del consumo turistico, nonché il collegamento alla gerarchia dei bisogni di Maslow (1954).

Un altro contributo di significativa rilevanza è quello di McIntosh *et al.* (1995), i quali individuano quattro categorie di motivazioni del turista, anch'esse riconducibili all'interpretazione dei bisogni di Maslow (1954):

- motivazioni fisiche, legate quindi al sollievo fisico e mentale;
- motivazioni culturali, legate al desiderio di apprendimento e alla curiosità;
- motivazioni interpersonali, legate al desiderio di intessere nuove relazioni o rafforzare quelle già esistenti;
- motivazioni di prestigio e di status, legate alla ricerca di un miglioramento della propria evoluzione formativa, di un potenziamento dell'ego, di un maggior riconoscimento e attenzione da parte degli altri.

Di fronte agli innumerevoli contributi che hanno sviluppato, negli ultimi 50 anni, il tema delle motivazioni al turismo, Crompton e Petrick (2024) propongono una corposa riflessione di sintesi, fondata su un'articolata *review* degli studi più citati. Ne derivano una molteplicità di considerazioni di contenuto e di metodo⁴⁴, alcune delle quali meritevoli di essere qui esplicitamente richiamate.

⁴⁴ In particolare, gli Autori rileggono criticamente, nello scenario turistico contemporaneo, le già citate teorie di Maslow (1954) e Pearce (1988, 1993), nonché la nota distinzione tra turisti allocentrici ed etnocentrici di Plog (1974) – che non è stata da noi richiamata poiché, come correttamente rilevano Crompton e Petrick (2024), «is not a motivation construct; it is a typology of personalities» (p. 21).

In primo luogo, la teoria del disequilibrio proposta da Crompton (1979) appare oggi come una sorta di “teoria unificatrice”, da cui derivano tutte le ulteriori più specifiche proposte concettuali. Gli Autori identificano inoltre otto costrutti motivazionali ampiamente presenti nei contributi scientifici da loro considerati, in grado di spiegare compiutamente le motivazioni sottostanti al comportamento turistico. Gli otto costrutti possono essere ordinati in base all’importanza relativa, al loro interno, delle componenti fisiologiche e psicologiche quale fattore di attivazione; in quest’ottica – e iniziando da quelli a maggior contenuto fisiologico – essi risultano essere i seguenti (Crompton e Petrick, 2024):

- ripristino della “biofilia”, ossia dell’interesse verso tutto ciò che è vivo e vitale;
- riduzione dello stress;
- curiosità;
- allentamento dei vincoli al comportamento;
- estensione delle reti sociali;
- opportunità di stare con parenti e amici;
- mitigazione della noia;
- potenziamento dell’ego⁴⁵.

Pur attribuendo a questi otto fattori una notevole capacità esplicativa, al contempo gli Autori riconoscono l’impossibilità di costruire una teoria psicologica che ricomprenda pienamente la complessità del comportamento umano. In ragione di ciò, suggeriscono che «any coherent, unified theory of tourists’ motivations which embraces all eight motive constructs must explain the *process* by which motivation is formed and operates, rather than the *content* of the constructs» (Crompton e Petrick, 2024, p. 4). Infine, introducono un elemento troppo spesso sottovalutato nella ricerca sulle motivazioni turistiche, ossia l’impatto delle variabili culturali: la crescente globalizzazione del turismo pone in crescente dubbio la validità universale di costrutti motivazionali e comportamentali elaborati prendendo come riferimento il solo consumatore turista “occidentale”.

Spetta ancora a Crompton (2025) fornire la lettura (per ora) conclusiva del tema della motivazione al consumo turistico, in un suo ulteriore contributo di *review* di poco posteriore a Crompton e Petrick (2024). L’Autore rivede gli otto costrutti motivazionali sopra presentati e li riduce a sei, tra loro non correlati e, quindi, “ortogonali” nello spiegare il comportamento del consumatore turista⁴⁶:

⁴⁵ A differenza degli altri sette costrutti, in cui è presente un mix di elementi di natura fisiologica e psicologica, secondo Crompton e Petrick (2024) il potenziamento dell’ego ha natura esclusivamente psicologica.

⁴⁶ Crompton (2025) giustifica l’eliminazione dell’estensione delle reti sociali poiché non la considera una motivazione del tutto indipendente dalle sei selezionate; rispetto all’elimina-

- curiosità;
- mitigazione della noia;
- allentamento dei vincoli al comportamento;
- ripristino della “biofilia”;
- rinforzo dei legami con i gruppi sociali più intimi;
- potenziamento dell’ego.

Per ciascuno dei sei costrutti identificati, l’Autore individua il *background* teorico di riferimento, nonché i comportamenti che precedono l’emergere della motivazione e quelli che provano a mitigarla. Si può quindi, affermare, in chiusura di questa trattazione, che – nella pur vasta letteratura di riferimento – le sei motivazioni proposte da Crompton (2025) rappresentino al momento la più solida ed efficace sintesi su cui basare un tentativo di operazionalizzazione e misurazione delle ragioni sottostanti al consumo turistico.

2.3. Una *review* degli studi di *benefit segmentation* nella letteratura turistica

Per sistematizzare le applicazioni della *benefit segmentation* nella letteratura scientifica in ambito turistico, presentiamo le risultanze di una *scoping literature review* (Arksey e O’Malley, 2005) da noi condotta nel gennaio 2025. La *review* si propone quale studio innovativo e di significativa utilità in quanto l’unico precedente disponibile in letteratura è costituito da Frochot e Morrison (2000), che presenta tuttavia alcune evidenti limitazioni alle quali si è cercato di porre rimedio attraverso la nostra analisi. In primo luogo, si tratta di una *review* ormai estremamente datata, che non può quindi dar conto di buona parte dei numerosi studi che, come si vedrà, hanno applicato la metodologia della *benefit segmentation* in ambito turistico; secondariamente, non ha carattere di sistematicità poiché non esamina tutti gli studi all’epoca disponibili, ma solo i 14 ritenuti maggiormente significativi dagli Autori. Peraltro, allo studio di Frochot e Morrison (2000) riconosciamo di aver fornito interessanti spunti metodologici che sono stati ripresi nel disegno della nostra *review*.

Tra le diverse metodologie di *review* della letteratura, si è optato per una *scoping review* che, come sottolineano Moher *et al.* (2015), è la modalità più adatta quando «what is needed is not detailed answers to specific questions but rather an overview of a broad field» (p. 1); in ragione di ciò,

zione della riduzione dello stress, pone in dubbio che rispetti una serie di criteri di inclusione presentati nell’articolo e si riserva di ritornare in futuro sul tema.

l'obiettivo specifico di questo tipo di analisi è, come nel nostro caso, «to examine the extent, range and nature of research activity» (Arksey e O'Malley, 2005, p. 21). Le *scoping review* mirano quindi ad analizzare il *corpus* di letteratura in ampiezza e relativa profondità, a differenza delle *systematic review*, caratterizzate da un approccio maggiormente focalizzato (Grant e Booth, 2009; Andkjær e Arvidsen, 2015; Moher *et al.*, 2015). La stessa denominazione di *scoping* – traducibile in italiano con “esplorativo” – ben connota questo tipo di studi come il più adatto «to determine the scope or coverage of a body of literature on a given topic and give clear indication of the volume of literature and studies available as well as an overview (broad or detailed) of its focus» (Munn *et al.*, 2018, p. 2).

Le *scoping review* condividono con le *systematic review* l'adozione di un rigoroso protocollo di analisi, sostanzialmente comune alle due tipologie di studio (Munn *et al.*, 2018); nel nostro caso, abbiamo fatto riferimento alla proposta di Tranfield *et al.* (2003), suddividendo il processo in tre fasi: la pianificazione, l'esecuzione e il *reporting*. I paragrafi che seguono rendono conto delle diverse fasi e dei risultati dell'analisi.

2.3.1. La pianificazione e l'esecuzione della literature review

La fase di pianificazione si è posta l'obiettivo di definire il perimetro dello studio. In primo luogo, si è scelto, come nella generalità delle analisi di questo tipo, di circoscrivere la ricerca ai soli articoli scientifici in lingua inglese, escludendo quindi libri, capitoli, atti di convegno e altri prodotti scientifici, nonché tutta la letteratura in altre lingue. La riduzione del numero di contributi considerati è peraltro compensata dalla loro maggior omogeneità e dal fatto che, ad oggi, i più rilevanti risultati dell'attività di ricerca scientifica tendono a essere pubblicati sempre più sotto forma di articolo su rivista e in lingua inglese, per garantire loro la massima visibilità e diffusione.

Si è successivamente provveduto a delimitare il campo di indagine secondo tre importanti parametri: le riviste scientifiche da considerare; l'intervallo temporale di riferimento; le parole-chiave (*keywords*) da utilizzare per l'estrazione degli articoli.

Con riferimento alla selezione delle riviste, si è scelto di utilizzare i due più diffusi database di pubblicazioni scientifiche, ossia Scopus (di Elsevier) e Web of Science (di Clarivate). I due database sono universalmente riconosciuti come i più completi in termini di riviste indicizzate e sono ampiamente utilizzati in analisi della letteratura scientifica, anche in ambito turistico (Viera e Gomes,

2009; Domingo-Carrillo *et al.*, 2020; Mariani e Baggio, 2022)⁴⁷. Per meglio circoscrivere l'ambito di studio, si è inserito su entrambe le piattaforme un filtro che limitasse l'estrazione alle aree disciplinari più prossime al nostro approccio; su Scopus si sono quindi selezionate le aree "Social Sciences", "Business and management" ed "Economics", mentre su Web of Science si è limitata la ricerca alle aree "Hospitality, Leisure, Sport, Tourism", "Management" e "Business".

A livello di orizzonte temporale di riferimento, sono stati presi in considerazione tutti gli articoli pubblicati entro il 2024, ultimo anno completo al momento dell'estrazione dei dati.

La selezione delle *keywords* si è rivelata la fase più delicata nella pianificazione della *review* in quanto, come è noto, una scelta troppo restrittiva può implicare l'esclusione di contributi rilevanti mentre una troppo ampia può portare all'individuazione di un numero molto elevato di contributi, di difficile gestione e non sempre pertinenti rispetto al tema e agli obiettivi della ricerca. Nel nostro caso, abbiamo utilizzato due set distinti di *keywords* che abbiamo poi unito tra loro con la funzione booleana AND; in questo modo, un articolo in lingua inglese pubblicato entro il 2024 nelle riviste individuate viene selezionato solo se almeno uno dei termini di ciascuno dei due set di parole-chiave è presente nel titolo, nell'abstract o nelle *author keywords*⁴⁸. I due set di *keywords* rispondono a due diversi approcci di selezione, da soddisfare – ricordiamo – congiuntamente.

Il primo set ha natura "tematica": mira a individuare tutte le applicazioni di *benefit segmentation* e include quindi i termini "*benefit segmentation*" e "*benefit*⁴⁹ sought*"⁵⁰; se il primo termine è quello più ovvio per individuare gli articoli

⁴⁷ Come ben evidenziano Mariani e Baggio (2022), Scopus e Web of Science presentano un livello di qualità e affidabilità nettamente superiore rispetto all'altrettanto noto Google Scholar; quest'ultimo, infatti, «includes everything that can be found via a computerized process (crawling), which means that there is no quality control evaluation on the publication outlets – this makes the content gathered through Scopus and WoS superior (in terms of quality and scientific reliability) to the content gathered through Google Scholar» (p. 236). I criteri di inclusione delle riviste scientifiche in Web of Science sono nel complesso più stringenti rispetto a quelli di Scopus; nel risulta che, di norma, le riviste incluse in Web of Science sono ricomprese anche in Scopus. Tuttavia, la sovrapposizione non è completa e, pertanto, si è scelto di considerare entrambi i database. La scelta si è rivelata opportuna in quanto, come più avanti riportato, ha consentito di individuare tre articoli potenzialmente rilevanti, di cui uno incluso effettivamente nel *sample* finale.

⁴⁸ Si intende con questo termine l'insieme delle parole-chiave definite dagli Autori al momento dell'invio del proprio contributo a una rivista per la valutazione di pubblicabilità.

⁴⁹ L'uso dell'asterisco nelle *query* dei database permette di accettare tutte le variazioni di un certo termine, come in questo caso *benefit* o *benefits*; analogamente, come si vedrà più avanti, *touris** permette di selezionare articoli in cui compaia *tourism*, *tourist*, *tourists*, ecc.

⁵⁰ Si è ritenuto opportuno non considerare in questo primo set di *keywords* termini più lontani dall'oggetto della *review*, quale ad esempio *motivation* o *motive*. Ciò avrebbe esteso in misura eccessiva il numero di articoli potenzialmente risultanti dalla *query*, intercettando

che hanno fatto uso della metodologia in oggetto, il secondo permette di intercettare anche contributi che evidenziano il tema dei benefici ricercati senza una diretta menzione della segmentazione⁵¹.

Il secondo set ha natura “settoriale” e mira a circoscrivere lo studio al vasto e piuttosto indeterminato ambito degli studi in materia turistica. Con un approccio marcatamente inclusivo, si è adottato un ampio set di *keywords* “verticali”, che intercettino contributi riferiti alle diverse componenti del settore turistico: “*touris**”, “*hospitality*”, “*destination*”, “*cruise*”, “*hotel*”, “*restaurant*”, “*travel*”, “*OTA*”, “*agenc**”, “*holiday*”, “*tour*”, “*event*”, “*attraction*”, “*heritage*”.

L’esecuzione della *review* ha avuto luogo nel gennaio 2025. L’estrazione degli articoli da Scopus ha restituito 109 contributi, mentre quella da Web of Scienze ne ha individuati 46. Una volta eliminati i duplicati, si è pervenuti a un insieme di 112 articoli potenzialmente rilevanti.

Abbiamo quindi provveduto a una lettura integrale disgiunta⁵², a valle della quale è stato possibile individuare quattro gruppi di articoli:

- 32 articoli da escludere poiché il tema dei benefici ricercati non è trattato (15)⁵³ o poiché i benefici ricercati sono considerati ma non nel quadro di un esercizio di segmentazione (17)⁵⁴;
- 29 articoli da escludere poiché riportano studi di segmentazione, ma non basati sul costrutto dei benefici ricercati. In queste analisi, l’importanza di determinati benefici viene utilizzata come variabile di profilatura per segmenti costruiti su altre basi (24); per analogia, includiamo in questo gruppo anche un piccolo insieme di articoli (5) in cui l’importanza dei benefici viene valutata incrociandola con altre varia-

contributi non coerenti con il nostro *focus*. È possibile che, in ragione di tale scelta, alcuni articoli – nei quali si costruiscono gruppi di turisti sulla base della loro valutazione di una serie di motivazioni, ma senza citare esplicitamente il concetto di beneficio e di *benefit segmentation* – non siano stati individuati. Si tratta di un rischio proprio di qualsivoglia *review* della letteratura, in cui il ricercatore deve pervenire a un valido equilibrio tra inclusività e fattibilità della procedura. Nel nostro caso, abbiamo scelto di circoscrivere l’analisi agli studi in cui gli Autori avessero esplicitamente adottato l’approccio della *benefit segmentation* e, di conseguenza, il termine *benefit* apparisse nei principali campi bibliografici degli articoli.

⁵¹ All’esecutore dell’analisi è rimasto il compito di verificare se il contributo in oggetto affrontasse o meno il tema dei benefici ricercati in ottica di segmentazione.

⁵² Nelle *literature review*, la lettura disgiunta da parte degli studiosi coinvolti aumenta l’oggettività dell’analisi e minimizza il rischio di distorsioni percettive nella valutazione dei contributi (Law *et al.*, 2013).

⁵³ Si tratta prevalentemente di articoli in cui il termine “*benefit sought*” è utilizzato con un’accezione generica, non riconducibile a specifici studi di marketing né, *a fortiori*, di segmentazione.

⁵⁴ In questo caso, i benefici ricercati sono utilizzati tipicamente come variabili nel quadro di modelli causali o di altro tipo, ma non nell’ambito di un’analisi di segmentazione.

bili riferite al campione in oggetto, sebbene il campione stesso non sia stato in precedenza suddiviso in segmenti;

- 2 articoli di *review* da escludere in quanto non presentano applicazioni empiriche della segmentazione per benefici; una delle *review* è il già citato articolo di Frochot e Morrison (2000), dedicato specificatamente alla *benefit segmentation*, mentre l'altra (Dolnicar, 2002) analizza le applicazioni di segmentazione *data driven* in ambito turistico, con un approccio quindi più ampio della sola *benefit segmentation*⁵⁵;
- 49 articoli da includere nel *sample* finale, in quanto presentano applicazioni della *benefit segmentation* nel settore turistico.

La fig. 2.1 illustra graficamente i passaggi seguiti nella selezione degli articoli.

Come rilevato da Frochot e Morrison (2000), gli studi di *benefit segmentation* si strutturano tipicamente in tre fasi:

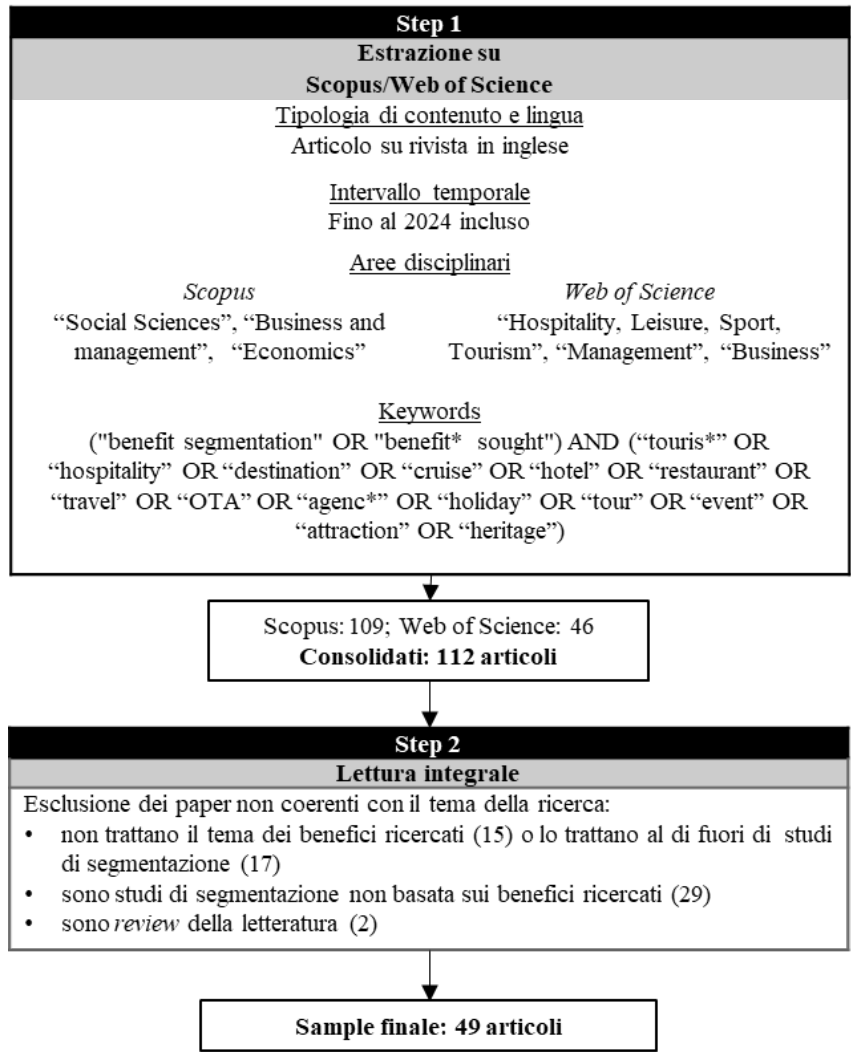
- identificazione di un insieme di benefici;
- creazione di segmenti sulla base dell'importanza attribuita ai diversi benefici;
- profilatura dei segmenti emergenti.

Per ciascuno dei 49 articoli considerati, sono state quindi rilevate, oltre agli estremi bibliografici, le seguenti informazioni:

- l'oggetto dello studio;
- l'area geografica indagata;
- il luogo e la modalità di raccolta dati;
- la dimensione del campione di turisti considerato;
- l'approccio alla *benefit segmentation* utilizzato: se – come introdotto in precedenza – riconducibile agli attributi di prodotto e/o alle motivazioni di viaggio;
- il tipo di beneficio considerato: se definito *a priori* o costruito aggregando con procedure statistiche una lista di *item* in un più contenuto numero di fattori/componenti;
- gli strumenti statistici utilizzati per la eventuale identificazione dei benefici (vedi punto precedente) e per l'aggregazione delle unità in segmenti;
- il numero di *cluster* risultante dall'analisi;
- l'utilizzo o meno, a fini di profilatura dei *cluster* rilevati, di variabili sociodemografiche o comportamentali riferite alle modalità di consumo del prodotto turistico.

⁵⁵ Nonostante ciò, anche Dolnicar (2000) ha fornito utili spunti metodologici per l'impostazione della nostra analisi.

Fig. 2.1 – Processo di selezione degli articoli



Fonte: elaborazione propria.

La tab. 2.1 sistematizza gli attributi rilevati negli articoli sottoposti a *review* e presenta le modalità di codifica utilizzate. Ulteriori dettagli sono forniti nelle diverse parti del par. 2.3.2, dedicato alla presentazione dei risultati della *review*.

Tab. 2.1 – Attributi rilevati e modalità di codifica utilizzate

Attributo	Modalità di codifica
Oggetto dello studio	Analisi centrate su determinati fattori di attrattiva (A), su intere destinazioni (D) o su specifici gruppi di turisti (T).
Area geografica indagata	Paese in cui è stato svolto lo studio; ove necessario, si specifica se è stato considerato solo un certo gruppo nazionale di turisti ⁵⁶ o se il Paese è analizzato quale mercato di origine (e non di destinazione) ⁵⁷ .
Luogo di raccolta dati	Ad esempio, presso strutture ricettive, ristoranti, attrazioni turistiche, ecc.
Modalità di raccolta dati	Intervista (I), questionario (Q) o questionario assistito (QA).
Dimensione del campione	Numero di unità considerate nelle analisi empiriche.
Approccio alla <i>benefit segmentation</i>	Approccio delle motivazioni di viaggio (M), approccio degli attributi del prodotto (P) o approccio congiunto (MP).
Tipo di beneficio considerato	Identificato <i>a priori</i> (A) o costruito a partire dai dati raccolti (C).
Strumenti statistici utilizzati per l'identificazione dei benefici e l'aggregazione delle unità in segmenti;	Algoritmi e procedure utilizzate nelle diverse fasi dell'analisi empirica.
Numero di <i>cluster</i> risultante dall'analisi	Numero di <i>cluster</i> ottenuti a valle dell'analisi dei dati raccolti.
Utilizzo di ulteriori variabili di profilatura dei <i>cluster</i>	Profilatura di variabili di natura comportamentale (C) o sociodemografica (S).

Fonte: elaborazione propria

Le informazioni ricavate dall'analisi dei 49 articoli sono confluite nella tab. 2.2⁵⁶.

⁵⁶ Per ragioni di spazio, la tab. 2.2 non include i dati bibliografici completi degli articoli ma solo autori e anno di pubblicazione; la citazione completa per ciascun articolo è inclusa nella bibliografia del presente volume.

Tab. 2.2 – *Articoli oggetto di review (in ordine cronologico)*

Autori	Anno	Oggetto	Area	Luogo di rilevazione	Modalità raccolta dati	Campione	Approccio	Tipo di benefici	Metodo costruzione benefici	Metodo clustering	N. cluster	Profilatura
Calantone, Johar	1984	T-Turisti	Stati Uniti d'America	Contatto presso caselli autostradali, poi posta	Q	1498	P	C	PCA	Howard and Harris algorithm	4→6	SC
	1984	T-Turisti	Austria (origine)	Non specificato	I	788	P	AP	-	Non gerarchico	3	SC
Mazanec	1985	A-Ristoranti	Stati Uniti d'America	Ristoranti	QA	180	M	AP	-	Gerarchico	4	SC
Bahn, Granzin	1992	T-Turisti	Stati Uniti d'America	Contatto presso info point, poi posta	Q	3567	M	C	PCA	K-means	6	SC
Loker, Perdue	1995	T-Viaggiatori d'affari	Regno Unito	Aeroporto	QA	827	P	C	PCA	Non specificato	3	SC
Mason, Gray	1997	T-Turisti	Giappone (origine)	A casa a partire da mailing list pubblica	I	916	M	AP	-	Ward	6	SC
Hsieh <i>et al.</i>	1997	A-Aree naturalistiche	Belize	Aeroporto	QA	206	M	C	PCA	Non gerarchico	4	SC
Palacio, Mc Cool	1998	A-Siti heritage	Regno Unito	Attrazioni	I	403	M	AP	-	Gerarchico	5	SC
Prentice <i>et al.</i>	2000	T-Turisti	Stati Uniti d'America	Chiamata telefonica casuale	I	201	P	C	PCA	K-means	5	SC
Yannopoulos, Rotenberg	2001	T-Turisti donna colti	Stati Uniti d'America	Posta da mailing list di università	Q	485	M	C	PCA	Ward + k-means	4	S
Pennington-Gray, Kerstetter	2001	A-Siti heritage	Stati Uniti d'America	Posta da mailing list di info point	Q	197	M	C	PCA	Gerarchico + k-means	2	SC
Weaver <i>et al.</i>	2002	D-Destinazione	Stati Uniti d'America	A casa a partire da mailing list di DMO	I	505	MP	C	PCA	Gerarchico + k-means	3	SC
Jang <i>et al.</i>	2002	T-Turisti senior	Francia (origine)	A casa a partire da mailing list pubblica	I	1221	MP	AP	-	Gerarchico + k-means	3	SC
Lehto <i>et al.</i>	2003	T-Turisti invernali	Austria	Dati secondari, da indagine DMO	Q	2361	MP	AP	-	Bagged clustering	5, 7	SC
Deinicar, Leisch	2004	A-Hotel	Corea del Sud	Strutture ricettive	Q	258	P	C	PCA	Ward	5	-
Chung <i>et al.</i>	2004	A-Case storiche	Regno Unito	Attrazioni	I	780	M	AP	-	K-means	4	-
Frochot	2004	A-Aree rurali	Portogallo	Attrazioni	I	2280	P	AP	-	Gerarchico + k-means	4	SC
Kastenholz	2005	A-Aree rurali	Scozia	Strutture ricettive	Q	734	M	C	PCA	K-means	4	SC
Frochot	2006	A-Aree naturalistiche	Kenia	Attrazioni	QA	131	P	C	PCA	Ward	3	SC

Autori	Anno	Oggetto	Area	Luogo di rilevazione	Modalità raccolta dati	Campione	Approccio	Tipo di benefici	Metodo costruzione benefici	Metodo clustering	N. cluster	Profilatura
Lee <i>et al.</i>	2006	T-Turisti	Canada (turisti francesi)	A casa a partire da mailing list pubblica	I	307	MP	C	PCA	Ward + k-means	5	SC
Huang, Sanggollu	2007	D-Destrazione	Caralibi (turisti canadesi e statunitensi)	Aeroporto	QA	206	P	C	PCA	K-means	4	SC
Sangpikul	2008	T-Turisti senior	Thailandia (turisti statunitensi)	Attrazioni	QA	438	MP	C	PCA	Ward + k-means	2	S
Tan, Lo	2008	A-Coffeehouse	Hong Kong	Coffee shop	QA	1000	P	C	PCA	Gerarchico + k-means	4	SC
Li <i>et al.</i>	2009	A-Festival rurali	Stati Uniti d'America	Evento	QA	280	M	C	EFA	Two-step clustering	5	SC
Koh <i>et al.</i>	2010	A-Spa	Stati Uniti d'America	Spa di hotel	QA	214	M	C	PCA	Gerarchico + k-means	3	S
Marques <i>et al.</i>	2010	A-Aree naturalistiche	Portogallo	Attrazioni	QA	779	MP	C	PCA	Ward + k-means	5	SC
Choi <i>et al.</i>	2011	D-Destrazione	Canada	Chiamata telefonica casuale	I	655	P	C	PCA	K-means	3	SC
Elliot, Choi	2011	A-Crociere	Stati Uniti d'America (origine)	Dati secondari, da indagine DMO	Q	6136	M	C	PCA	Ward + k-means	4	S
Kim <i>et al.</i>	2011	D-Destrazione	Cina	Aeroporto, stazione, frontiera	QA	1513	MP	C	PCA	K-means	4	SC
Pesonen <i>et al.</i>	2011	T-Turisti del benessere	Finlandia	Attrazioni	QA	195	MP	AP	-	Ward + k-means	4	SC
Tangeland	2011	T-Turisti outdoor	Norvegia	Contatto telefonico da mailing list di associazioni, poi e-mail	Q	763	M	C	PCA	Ward + k-means	5	SC
Lyu, Lee	2013	A-Eventi di golf	Corea del Sud	Evento	QA	211	M	C	PCA	Ward + k-means	4	SC
Rudez <i>et al.</i>	2013	D-Destrazione	Slovenia	Per strada	I	364	M	C	PCA	Ward + k-means	4	SC
Almeida <i>et al.</i>	2014	A-Aree rurali	Portogallo	Strutture ricettive	Q	170	MP	C	PCA	Ward + k-means	4	SC
Nemec Rudez <i>et al.</i>	2014	D-Destrazione	Slovenia	Per strada	I	1013	M	C	PCA	Ward	4	SC
Park <i>et al.</i>	2014	A-Aree rurali	Corea del Sud	Attrazioni	Q	442	M	C	PCA	K-means	2→5	SC
Zanon <i>et al.</i>	2014	A-Aree naturalistiche	Australia	Attrazioni	I	11387	MP	C	PCA	Ward	3	SC
Lee, Lee	2015	A-Hotel	Corea del Sud	Non specificato	Q	202	M	C	PCA	Ward + k-means	7	SC
Barč <i>et al.</i>	2016	A-Aree naturalistiche	Croazia	Attrazioni	QA	342	M	AP	-	K-means	4	S
Kamata	2016	A-Spa	Giappone	Web-based, non specificato	Q	1127	MP	C	PCA	Ward + k-means	3	SC
Paker, Vural	2016	A-Porti turistici	Turchia	Porti	QA	240	P	C	EFA	Ward + k-means	5	SC

Autori	Anno	Oggetto	Area	Luoogo di rilevazione	Modalità raccolta dati	Campione	Approccio	Tipo di benefici	Metodo costruzione benefici	Metodo clustering	N. cluster	Profilatura
Eusébio <i>et al.</i>	2017	T-Turisti senior	Portogallo	Chiamata telefonica da mailing list	I	848	M	AP	-	Ward	3	SC
Nduna, Van Zyl	2017	A-Aree naturalistiche	Sudafrica	Attrazioni e strutture ricettive	QA	400	M	C	EFA	Two-step clustering	2	SC
Hatting, Spence	2020	T-Turisti gay	Sudafrica	E-mail da mailing list di operatori e snowball sampling	Q	469	MP	AP	-	Ward	4	SC
Nduna, van Zyl	2020	A-Aree naturalistiche	Sudafrica	Attrazioni e strutture ricettive	QA	400	M	C	EFA	Two-step clustering	2	SC
Perera <i>et al.</i>	2020	D-Destinazione	Uruguay	E-mail da mailing list di operatori	Q	290	P	C	PCA	Ward + k-means	4	SC
Benevolo, Spinelli	2021	A-Porti turistici	Paesi Mediterranei	E-mail da mailing list di operatori	Q	228	P	C	PCA	K-means	4	SC
Nessel <i>et al.</i>	2021	A-Strutture ricettive	Polonia	Attrazioni	QA	540	P	AP	AHP	Ward + k-means	3	SC
Tessera <i>et al.</i>	2022	A-Geositi	Etiopia	Attrazioni	Q	415	P	C	EFA	PAM algorithm	4	SC

Abbreviazioni: *Oggetto*: A – attrattive; D – destinazioni; T – turisti. *Raccolta dati*: I – intervista; Q – questionario; QA – questionario assistito. *Approccio*: M – motivazioni; P – attributi del prodotto. *Tipo di benefici*: AP – *a priori*; C – costrutti. *Metodo costruzione benefici*: AHP – Analytical Hierarchy Process; EFA – Exploratory Factor Analysis; PCA – Principal Component Analysis. *Profilatura*: C – comportamentale; S – sociodemografica.

Fonte: elaborazione propria.

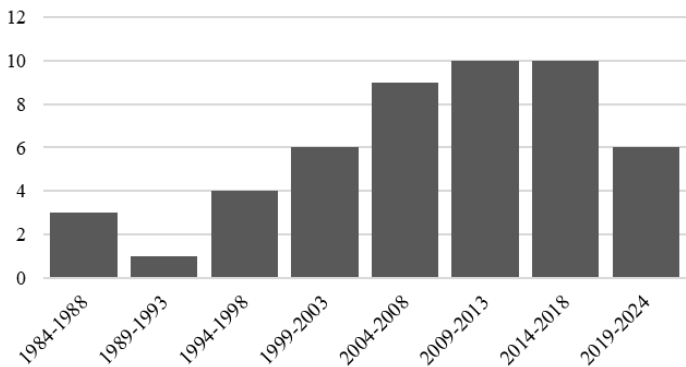
2.3.2. I risultati della literature review

I paragrafi che seguono riportano i principali risultati emersi dall’analisi degli articoli compresi nel campione considerato nella *review*. Dopo una presentazione dei dati relativi alla distribuzione temporale e alla collocazione bibliografica degli studi, vengono approfonditi l’oggetto e l’area di studio, seguiti da riflessioni di carattere metodologico relative alla raccolta dei dati, all’approccio adottato alla *benefit segmentation* utilizzato, alla tipologia di benefici considerati (e alla loro eventuale costruzione) e alla modalità di individuazione dei *cluster*/segmenti.

2.3.2.1. Distribuzione temporale e collocazione bibliografica

I 49 articoli sono stati pubblicati in un arco temporale piuttosto ampio, compreso tra il 1984⁵⁷ e il 2024. La fig. 2.2 rappresenta la distribuzione degli articoli suddivisa in quinquenni, poiché non tutti gli anni del periodo considerato presentano pubblicazioni incluse nel campione. Pur con valori assoluti abbastanza contenuti – coerenti con una tematica circoscritta quale quella considerata – emerge un trend crescente nel numero di pubblicazioni per periodo considerato, che raggiunge il suo picco nel decennio 2009-2018 per poi ripiegare parzialmente nell’intervallo 2019-2024.

Fig. 2.2 – Distribuzione temporale degli articoli



Fonte: elaborazione propria.

⁵⁷ Ricordiamo che l’estrazione degli articoli dalle banche dati non ha previsto alcuna delimitazione iniziale del periodo di pubblicazione; si è invece scelto il 2024, ultimo anno completo al momento dell’estrazione, quale limite superiore.

Con riferimento alla sede di pubblicazione, i 49 articoli sono distribuiti tra ben 31 diverse riviste (vedi tab. 2.3); sette di esse ospitano complessivamente poco più del 50% del *sample* (25 articoli su 49).

Tab. 2.3 – Distribuzione degli articoli per rivista di pubblicazione

Titolo rivista	N. articoli
Journal of Travel Research	5
Tourism Management	5
Journal of Vacation Marketing	4
International Journal of Tourism Research	3
Journal of Sustainable Tourism	3
Journal of Travel and Tourism Marketing	3
Tourism	2
African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure; Annals of Tourism Research; Current Issues in Tourism; Drustvena Istrazivanja; Information Technology and Tourism; International Journal of Contemporary Hospitality Management; International Journal of Hospitality and Tourism Administration; International Journal of Tourism Cities; Journal of Air Transport Management; Journal of Asian Architecture and Building Engineering; Journal of Homosexuality; Journal of Hospitality and Leisure Marketing; Journal of Hospitality and Tourism Management; Journal of Hospitality and Tourism Research; Journal of International Consumer Marketing; Journal of Leisure Research; Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism; Journal of the Academy of Marketing Science; Journal of Tourism & Services; Journal of Tourism Analysis; Journal of Tourism and Cultural Change; Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism; Sustainability; Tourism Analysis.	1

Fonte: elaborazione propria.

Appare degno di nota che 30 articoli (61%) siano stati pubblicati in riviste che ad oggi ricadono nel primo quartile (Q1) dello *Scimago Journal Ranking* nell’area disciplinare *Tourism Leisure and Hospitality Management*)⁵⁸; ciò conferma la rilevanza scientifica del tema della *benefit segmentation* che trova spazio per la pubblicazione nelle migliori riviste internazionali in ambito turistico.

2.3.2.2. Oggetto e area di studio

Tutti gli studi considerati implicano una raccolta di dati empirici riferiti a turisti presenti in un certo territorio, spesso interessati a determinate attrazioni e talvolta con specifici tratti caratteristici in comune. Tuttavia, l’importanza relativa del luogo (“dove”), del fattore di attrattiva (“perché”) e delle

⁵⁸ A essi si aggiungono due articoli pubblicati su riviste classificate Q1 in altre aree disciplinari: Journal of Homosexuality (Q1 in cinque aree medico-psicologiche) e Journal of the Academy of Marketing Science (Q1 in tre aree economico-gestionali).

caratteristiche del turista (“chi”) possono variare in maniera rilevante⁵⁹. In ragione di ciò, nella tab. 2.2 adottiamo tre distinte forme di codifica, qui specificate in dettaglio.

Un primo gruppo di 27 articoli (codice A) è identificato attraverso il fattore di attrattiva oggetto di interesse da parte dei turisti considerati. Il tratto caratterizzante di questi articoli è il *focus* su turisti accomunati dall’interesse verso una determinata attrattiva (“perché”); questa si trova naturalmente in un’area geografica e le conclusioni degli studi hanno implicazioni locali non trascurabili, ma ciò assume una rilevanza secondaria rispetto all’approccio “tematico”. Tra i fattori di attrattiva maggiormente studiati ricordiamo le aree naturalistiche (7 articoli) e rurali (4), le strutture ricettive (3), le spa, i siti *heritage* e i porti turistici (2).

Un secondo gruppo di 15 articoli (codice T) è contraddistinto dall’attenzione verso uno specifico gruppo di turisti, a prescindere dalle attrattive di interesse⁶⁰. In queste analisi, l’attrattiva di interesse e l’area geografica considerata hanno un’importanza minore rispetto alla tipologia di turista (identificata per età, genere, finalità dell’esperienza turistica, ecc.), ossia il “chi”. L’obiettivo dello studio è quindi analizzare il comportamento di un certo insieme di turisti, a prescindere dal fattore di attrattiva che li attira e con limitata enfasi sulla localizzazione. Le tipologie di turista studiate sono numerose⁶¹, ma solo i turisti *senior* risultano essere oggetto di più di un contributo (2 articoli). Al contempo, in sei casi, l’oggetto è definito in tab. 2.2 con il termine generico “turisti”, poiché il campione è stato raccolto senza uno specifico interesse nemmeno verso le caratteristiche personali del turista indagato: l’obiettivo dell’analisi empirica, in questi studi, è raccogliere dati riferiti a individui coinvolti in una qualsivoglia attività turistica, su cui talvolta testare nuove metodologie di segmentazione.

⁵⁹ La formulazione del titolo degli articoli e la loro lettura – in particolare nella parte dedicata all’esplicitazione degli obiettivi della ricerca – permettono di comprendere: se si tratti di studi a matrice territoriale in cui si intende studiare un certo fenomeno in una specifica destinazione; se invece la componente geografica sia di importanza secondaria, quasi occasionale e legata a considerazioni di praticità nella raccolta dei dati; se, ancora, l’attenzione sia concentrata su uno specifico gruppo di turisti, con minor rilevanza del “dove” e del “perché”.

⁶⁰ Mazanec (1984), ad esempio, descrive il suo studio – basato su dati raccolti in Austria – come un «illustrative empirical example» (p. 17), in cui l’elemento geografico è quindi del tutto accidentale e non rilevante.

⁶¹ Merita di essere evidenziato che un solo studio (Mason e Gray, 1995) ha per oggetto turisti *business*, nel caso specifico viaggiatori d’affari segmentati in base ai benefici ricercati in un volo a corto raggio; tali benefici sono identificati con riferimento ai diversi attributi del servizio in oggetto, in linea quindi con l’approccio della catena mezzi fini (si veda *supra* il par. 2.2.1 e *infra* il par. 2.3.2.4).

Un terzo gruppo (codice D) identifica, infine, i 7 studi a carattere marcatamente territoriale e riferiti a una certa destinazione, senza ulteriori specificazioni in termini di fattori di attrattiva o tipologia di turista. Questi casi analizzano un generico campione di turisti presenti in un dato territorio che presentano caratteristiche eterogenee e sono interessati genericamente all'insieme di fattori di attrattiva che quel territorio offre. Il "dove" costituisce quindi la prospettiva chiave dello studio.

Passando alla dimensione geografica degli studi, essi abbracciano una notevole varietà di Paesi. Quelli più frequentemente considerati sono Stati Uniti d'America (10 articoli), Corea del Sud (4), Portogallo, Sudafrica e Regno Unito (3). Solo due studi hanno carattere multinazionale: Huang e Sarigollu (2007) studiano i turisti canadesi e statunitensi reduci da una vacanza nei Caraibi; Benevolo e Spinelli (2021) considerano i turisti nautici nell'intero bacino del Mediterraneo.

Nella tab. 2.2, l'indicazione del Paese è accompagnata, in alcuni casi, da un'ulteriore specificazione. È infatti importante distinguere dalla maggioranza dei casi – in cui si studia la generalità dei turisti presenti in una data destinazione (eventualmente tracciandone la provenienza) – quegli articoli in cui l'analisi si concentra solo su determinati gruppi di turisti. Ad esempio, Jang *et al.* (2002) considerano i soli turisti giapponesi in Stati Uniti d'America e Canada; Lee *et al.* (2006) i francesi in Canada; Huang e Sarigollu (2007) – come già visto – i canadesi e statunitensi nei Caraibi; Sangpikul (2008) studia gli statunitensi in Thailandia. In altri articoli, un Paese è invece considerato quale regione di partenza (e non di arrivo) dei flussi turistici analizzati, a prescindere dalla destinazione del viaggio. In particolare, Mazanec (1984) studia gli austriaci, Hsieh *et al.* (1997) i giapponesi, Lehto *et al.* (2002) i francesi ed Elliot e Choi (2011) i crocieristi statunitensi.

2.3.2.3. Modalità di raccolta dei dati e consistenza del campione

La modalità di raccolta dati è stata analizzata considerando due aspetti: lo strumento utilizzato e il luogo dove è avvenuta la rilevazione.

Con riferimento allo strumento, tutti gli studi sono basati su questionari (35 articoli) o interviste (14 articoli).

Nei casi in cui è utilizzato un questionario, è possibile distinguere due diversi approcci. In 17 studi, il questionario è recapitato o distribuito ai potenziali rispondenti e viene poi restituito in maniera autonoma, tipicamente *brevi manu*, via posta o via posta elettronica; in altri 18 studi, invece, la compilazione del questionario avviene contestualmente alla sua consegna e con

l'assistenza di un operatore. La compilazione assistita garantisce generalmente una più elevata quota di questionari restituiti e completi rispetto alla compilazione in autonomia.

Altri studi prevedono che un rilevatore intervisti il turista e compili i campi del questionario in base alle risposte ottenute. In questo caso, il grado di accuratezza e completezza della compilazione è ancora maggiore ma l'interazione con l'intervistatore potrebbe comportare effetti distorsivi, ad esempio portando il rispondente a fornire risposte maggiormente *politically correct* e socialmente accettabili.

Strettamente legata alla modalità di raccolta dati è la scelta del luogo in cui effettuare la rilevazione, a prescindere che essa avvenga attraverso la distribuzione di un questionario o la realizzazione di un'intervista. Il questionario assistito e l'intervista prevedono ovviamente la compresenza di rilevatore e rispondente, mentre la compilazione in autonomia consente l'utilizzo di canali di distribuzione più massivi e una compilazione asincrona⁶².

I questionari a compilazione autonoma sono generalmente resi disponibili lasciandone copia cartacea presso attrazioni turistiche di varia natura o strutture ricettive e richiedendo di lasciare presso lo stesso luogo la versione compilata; altrimenti, vengono inviati per posta (tradizionale o elettronica) all'indirizzo di un campione di individui, selezionati a partire da *mailing list* o incontrati sul territorio e a cui è stato chiesto di fornire il consenso e un recapito⁶³.

I questionari assistiti, invece, vengono solitamente somministrati presso attrazioni, aeroporti, eventi o strutture ricettive e ristorative, in cui i rilevatori possono incontrare e selezionare i potenziali rispondenti.

Con riferimento, infine, alle interviste, queste avvengono o sul territorio – presso attrazioni o intercettando per strada i rispondenti – o per via telefonica, chiamando soggetti su base casuale o a partire da *mailing list*; evidenziamo che ben quattro studi hanno previsto l'intervista a casa dell'intervistato, selezionato a partire da *mailing list* pubbliche o di *destination management organisation*.

I campioni risultanti dalla raccolta dati sopra descritta presentano una dimensione compresa tra 131 e 11.387 unità, con un valore medio di 1.014,5 e

⁶² Associato alla modalità di rilevazione dei dati è il tema, richiamato da Frochot e Morrison (2000), del momento della rilevazione: se anteriore, concomitante o posteriore all'esperienza turistica. Gli Autori rilevano infatti come la rilevanza relativa dei benefici possa variare se misurata in tempi diversi rispetto al momento del consumo turistico.

⁶³ Abbiamo incluso in questa categoria anche due studi – Dolnicar e Leisch (2003) ed Elliot e Choi (2011) – basati su dati secondari, raccolti da indagini commissionate da *destination management organisation* e successivamente rielaborati.

mediano di 442⁶⁴. Si tratta pertanto, nella maggior parte dei casi, di analisi fondate su un ampio numero di unità osservate e i cui risultati sono quindi da considerarsi sufficientemente robusti.

2.3.2.4. Approccio alla *benefit segmentation*

Con riferimento all'applicazione della *benefit segmentation* ai mercati turistici, abbiamo evidenziato nel par. 2.2 come i due approcci consolidati nella letteratura scientifica facciano riferimento agli attributi rilevanti del prodotto turistico, in ottica di catena mezzi-fini, oppure alle motivazioni sottostanti alla scelta di consumo turistico. Entrambe le tipologie di approccio sono ampiamente diffuse negli articoli oggetto di *review*.

Sedici articoli applicano una *benefit segmentation* basata sul modello della catena mezzi-fini e, quindi, sulla rilevanza attribuita ai diversi attributi del prodotto turistico considerato nell'ottica dell'ottenimento di determinati benefici (a loro volta strumentali ai valori individuali). In questo caso, ogni analisi è ovviamente costruita in maniera *case-specific*, poiché non esistono – a differenza delle motivazioni – costrutti generali a cui fare riferimento (se non il modello stesso della catena mezzi-fini).

Possiamo peraltro identificare due sottogruppi di articoli, caratterizzati da una diversa modalità di applicazione. Un primo sottogruppo riunisce 6 contributi, in cui l'applicazione della catena mezzi-fini avviene in maniera “canonica”, considerando quali attributi rilevanti le componenti di un prodotto turistico articolato: Mason e Gray (1995) fanno riferimento alle componenti di un volo *business* a corto raggio; Chung *et al.* (2004) e Nessel *et al.* (2021) considerano l'importanza di diversi elementi dell'offerta ricettiva; Kibicho (2006) studia i servizi offerti da un parco naturale; Tan e Lo (2008) scompongono l'offerta delle *coffehouse*; Benevolo e Spinelli (2021) realizzano un analogo procedimento con riferimento all'offerta di servizi dei porti turistici. I 10 articoli che costituiscono il secondo sottogruppo, invece, applicano per estensione alla destinazione l'approccio mezzi-fini; in essi, si individuano gli attributi e le caratteristiche rilevanti di una destinazione prendendo in considerazione sia le caratteristiche geografiche, sociali e culturali della destinazione stessa, sia gli elementi della sua offerta turistica⁶⁵. A titolo esemplifi-

⁶⁴ Si ritiene utile presentare anche il valore mediano in ragione della presenza, nella distribuzione, di alcuni *outlier* di magnitudo assai più elevata della maggior parte degli altri valori, che distorcono quindi in positivo il valore medio della distribuzione stessa.

⁶⁵ Il riferimento è in questo caso ai fattori di tipo *pull* che guidano la scelta della destinazione e del prodotto, ossia i fattori di attrattiva espressi dalla destinazione stessa (Crompton, 1979).

cativo, Yannopoulos e Rotenberg (2000), nella loro analisi sui turisti di prossimità nell'Upper New York State, propongono ai rispondenti di valutare l'importanza di 13 elementi della destinazione turistica in questione che includono tanto la bellezza paesaggistica (caratteristica del territorio) quanto la varietà di ristoranti (elemento dell'offerta turistica locale).

Ventitré studi adottano, al contrario, una metodologia di analisi costruita intorno alle motivazioni di consumo turistico; usualmente, negli articoli vengono innanzitutto richiamate le motivazioni “generiche” presenti in letteratura⁶⁶, che sono poi selezionate e declinate in forme più specifiche – sia nella terminologia sia nel contenuto – alla luce della forma di turismo considerata. Ad esempio, la generica motivazione di “potenziamento dell'ego” attraverso l'apprendimento viene da Lyu e Lee (2013) declinata – nella loro ricerca sulla segmentazione per benefici ricercati degli spettatori degli eventi di golf – in *item* ben più specifici quali «learning swing technique» e «learning putting skills» (p. 191).

I restanti 10 articoli combinano l'approccio legato agli attributi rilevanti del prodotto e quello centrato sulle motivazioni⁶⁷. Un esempio di applicazione congiunta dei due approcci è costituito da Jang *et al.* (2002), che segmentano i turisti giapponesi negli Stati Uniti d'America e in Canada chiedendo loro di valutare l'importanza sia di motivazioni al viaggio (ad esempio «escaping from the ordinary»), sia fattori di attrattiva della destinazione (ad esempio, «arts and cultural attractions») (p. 372). Particolarmente interessante è anche il lavoro di Dolnicar e Leisch (2003): gli Autori realizzano due esercizi di segmentazione dello stesso campione, basati l'uno sulle motivazioni e l'altro sulle attività svolte nella destinazione, e poi incrociano le *cluster membership* risultanti, identificando una sorta di meta-segmenti, estremamente esplicativi della struttura del campione analizzato⁶⁸. L'utilizzo congiunto di questi due approcci trova diversi livelli di giustificazione teorica negli articoli considerati. Un esempio virtuoso in questo senso è costituito da Kamata (2016) che, nel disegnare il questionario su cui basa la segmentazione dei clienti delle spa

⁶⁶ Il riferimento diretto è quindi rappresentato dai fattori di tipo *push* (Crompton, 1979).

⁶⁷ Non rientrano in questo gruppo i lavori di Sangpikul (2008) e Barić *et al.* (2016). Sebbene tali studi richiamino entrambi gli approcci, uno viene usato per costruire i segmenti e l'altro con finalità di profilatura. Sangpikul (2008) costruisce i segmenti in base all'importanza attribuita a determinate caratteristiche della destinazione Thailandia, per profilarli poi in base alla rilevanza di determinate motivazioni di viaggio. Barić *et al.* (2016), invece, costruiscono i segmenti in base alle motivazioni sottostanti a un viaggio in un parco naturale croato, per poi profilarli confrontando l'importanza di determinati attributi e servizi del parco per gli appartenenti ai diversi segmenti.

⁶⁸ Lo studio citato viene richiamato nel cap. 4, in quanto alla base di parte della metodologia da noi adottata nella segmentazione dei clienti dei porti turistici.

giapponesi, distingue esplicitamente tra fattori *push* e *pull*. In altri casi, l'impianto teorico di riferimento rimane più confuso e le scelte metodologiche appaiono piuttosto opinabili; infatti, come rilevano anche Crompton e Petrick (2024), «all motives are push factors. What others mean by the erroneous use of pull 'motives' invariably are a destination's 'hardware'» (p. 15). Di conseguenza, considerare quali "motivazioni" fattori come le attrazioni, il clima, o il rapporto qualità prezzo risulta concettualmente errato, così come combinare fattori *push* e *pull* senza un'adequata distinzione.

2.3.2.5. Tipologia e costruzione dei benefici

Le analisi di *benefit segmentation* si basano sulla valutazione che i rispondenti danno rispetto alla rilevanza/importanza da loro attribuita a una serie di benefici potenzialmente associati al consumo del prodotto considerato, in questo caso un prodotto turistico. Successivamente, come vedremo nel paragrafo seguente, i rispondenti che hanno espresso valutazioni analoghe sono raggruppati in un medesimo *cluster*, utilizzando i valori delle valutazioni come variabili di raggruppamento.

Una scelta metodologicamente rilevante riguarda il modo in cui i benefici associati al consumo sono esplicitati e poi gestiti a livello di analisi. Il primo passaggio consiste necessariamente nel proporre ai rispondenti una lista di *item* da valutare; tale lista deriva dallo studio della letteratura scientifica sul tema e porta a declinare in termini specifici le motivazioni a cui è generalmente riconducibile il consumo turistico oppure, in ottica di catena mezzi-fini, gli attributi rilevanti del prodotto turistico. A valle della valutazione degli *item* proposti, sono tuttavia possibili due alternative. Da un lato, è possibile non intervenire ulteriormente sui dati raccolti, soprattutto quando la lista degli *item* proposti è di dimensioni contenute e ciascuno di essi può essere interpretato come un beneficio a sé stante. Tredici studi nel nostro campione (individuati dalla codifica "A priori" nella colonna "Tipo di benefici" della tab. 2.2) adottano questa metodologia, con riferimento tanto all'approccio riconducibile agli attributi del prodotto e alla catena mezzi-fini, quanto a quello legato alle motivazioni del consumo turistico. Negli altri 36 studi (codificati come "Costruiti" nella medesima colonna), le risposte raccolte vengono sottoposte a una procedura statistica di riduzione delle dimensioni; ciò accade quando gli *item* proposti sono troppo numerosi per essere usati tutti come variabili di clusterizzazione, nonché quando è possibile ricondurre logicamente più *item* a un medesimo beneficio (trovando auspicabilmente riscontro in una struttura dei dati coerente con quanto ipotizzato a livello teo-

rico)⁶⁹. Questa operazione di riduzione del numero di dimensioni avviene tipicamente attraverso una procedura di *principal component analysis* (PCA) – come in 20 articoli nel nostro campione – o, più di rado, di *exploratory factor analysis* (EFA) – come in altri 5 articoli – in entrambi i casi con rotazione ortogonale *Varimax* dei fattori⁷⁰.

Come sottolinea Dolnicar (2002), intervenire in questo modo sui dati comporta indubbiamente il vantaggio di semplificare la successiva fase della clusterizzazione, a livello sia operativo sia interpretativo, poiché si riduce drasticamente il numero di variabili utilizzate; tuttavia, non va dimenticato che le componenti o i fattori identificati – normalmente selezionati considerando solo quelli a cui è associato, nella PCA o EFA, un *eigenvalue* pari o superiore a 1 – spiegano solo in parte la varianza complessivamente presente nei dati, con percentuali normalmente comprese tra il 50% e il 70%. Si rischia quindi di perdere quei dettagli più fini che potrebbero potenzialmente segnalare comportamenti “di nicchia”, particolarmente utili ai fini dell’identificazione dei segmenti (Dolnicar e Grün, 2008). L’inevitabile *trade-off* tra semplicità e completezza nell’analisi dei dati richiede quindi di essere valutato con attenzione onde pervenire, caso per caso, a una soluzione equilibrata.

2.3.2.6. Procedura di clusterizzazione e relativi risultati

Il secondo passaggio per la costruzione dei segmenti è l’esercizio di aggregazione vero e proprio delle unità osservate, utilizzando come variabili di raggruppamento i punteggi originali delle risposte oppure quelli standardizzati derivanti dalle analisi di tipo PCA/EFA sopra illustrate.

Tutti gli studi considerati utilizzano – nel quadro della tassonomia presentata nella fig. 1.2 – metodi *a posteriori* con finalità descrittive, riconducibili alle tecniche di *clustering non overlapping*.

Il metodo largamente più utilizzato (31 articoli⁷¹) è costituito dall’algoritmo *k-means*, che presenta tuttavia il limite – proprio di tutti gli algoritmi non gerarchici – di richiedere all’analista la scelta del numero di gruppi da creare. In ragione di ciò, in ben 21 casi l’utilizzo dell’algoritmo *k-means* avviene a

⁶⁹ In Frochot (2003), ad esempio, le motivazioni “andare via”, “rilassarsi” e “riposarsi fisicamente” convergono in una più ampia motivazione di “relax”, a cui sono logicamente – e statisticamente – riconducibili.

⁷⁰ Un unico articolo (Nessel *et al.*, 2021) presenta un approccio diverso al problema, utilizzando una procedura, denominata *analytical hierarchy process*, in grado di pervenire a una gerarchia dei benefici proposti su cui basare la successiva aggregazione dei rispondenti.

⁷¹ A essi si aggiungono altri due contributi – Mazanec (1984) e Palacio e Mc Cool (1997) – che utilizzano un algoritmo “non gerarchico” non meglio specificato.

valle dell'applicazione di un algoritmo gerarchico (tipicamente quello di Ward), dai cui risultati si deduce euristicamente il numero ottimale di *cluster*, da costruire poi concretamente con l'applicazione del *k-means*. Nei restanti 10 casi in cui l'algoritmo *k-means* viene applicato senza essere preceduto da ulteriori analisi, la scelta del numero ottimale di *cluster* avviene solitamente (5 articoli) in maniera soggettiva, confrontando soluzioni alternative e scegliendo quella che fornisce i risultati più chiaramente interpretabili e con un'equilibrata numerosità dei *cluster*. In altri tre casi, il problema non viene esplicitamente affrontato mentre solamente due articoli presentano metodologie statistiche a supporto della scelta: Loker e Perdue (1992) si affidano a un indicatore *pseudo-R²*, che suggerisce la capacità di ciascuna soluzione alternativa di spiegare la varianza complessiva nella distribuzione dei punteggi delle variabili di classificazione; sulla stessa linea, Benevolo e Spinelli (2021) utilizzano lo *pseudo-F test* proposto da Calinski e Harabasz (1974).

Gli ulteriori 18 articoli presenti nel *sample* utilizzano i soli metodi gerarchici o altri algoritmi specifici; un esempio è costituito dal *two-step clustering*, che risolve autonomamente il problema della numerosità ottimale dei *cluster* applicando criteri probabilistici quali lo *Schwarz's Bayesian criterion* (BIC) o l'*Akaike information criterion* (AIC).

Il numero di *cluster* risultanti dall'analisi varia in un *range* compreso tra due e sette. Escludendo i 3 studi che propongono più soluzioni – peraltro comprese in questo *range* – distinte, ad esempio, su base stagionale, il numero medio di *cluster* identificati nei restanti 46 studi è di 3,9 e quello mediano è pari a 4. Soluzioni a 4 *cluster* risultano nel complesso abbastanza agevoli da interpretare, conservando al contempo un grado di articolazione tale da non semplificare eccessivamente la struttura dei dati⁷².

In ultimo abbiamo verificato in quanti casi i *cluster* risultanti dall'analisi venissero profilati attraverso l'uso di variabili sociodemografiche o riferite ai modelli di consumo turistico da parte dei rispondenti⁷³. Tale pratica è decisamente comune, poiché 46 articoli su 49 utilizzano variabili di profilatura sociodemografiche (tipicamente l'età, il reddito, la provenienza, il grado di istruzione, ecc.) e 42 articoli variabili comportamentali (quali la durata della vacanza, il mezzo di trasporto utilizzato, il tipo di struttura ricettiva prescelta, l'auto-organizzazione o meno della vacanza, ecc.).

⁷² Non sorprende che Dolnicar (2002) individui, nella sua *review* sulla segmentazione *data driven* nella ricerca turistica, le soluzioni a tre e quattro *cluster* come le più frequenti.

⁷³ Frochot e Morrison (2000) assegnano correttamente alla profilatura anche una funzione di validazione esterna dei *cluster* rilevati; ritengono infatti che *cluster* realmente diversi tra di loro dovrebbero presentare delle differenze statisticamente significative rispetto ad almeno alcune variabili rilevanti e non utilizzate per la costruzione dei *cluster* stessi.

2.3.3. Alcune considerazioni di sintesi

Il *sample* di articoli scientifici considerati presenta, nel complesso, un significativo grado di omogeneità in termini di letteratura e modelli di riferimento nonché di metodologie applicate per realizzare la *benefit segmentation*; al contempo, questo tipo di analisi si rivela decisamente versatile, in quanto applicato con buoni risultati a oggetti marcatamente eterogeni, seppur nell'ambito del comparto turistico: tipologie di turisti, clienti di specifiche imprese turistiche, turisti presenti in determinate destinazioni, turisti provenienti da determinati Paesi, ecc.

Un aspetto critico che può essere riscontrato in questo *corpus* di letteratura è costituito dalla presenza o meno di esplicite implicazioni di marketing negli articoli considerati. Lo scopo di un esercizio di segmentazione, come illustrato nel cap. 1, non si limita infatti alla costruzione dei segmenti; al contrario, esso deve includere la riflessione rispetto alla diversa risposta che i vari segmenti possono riservare alle azioni di marketing dell'impresa nonché, di conseguenza, la proposta dei più adeguati approcci di marketing per ciascun segmento. Dei 49 articoli considerati, ben 22 non menzionano (o lo fanno in maniera molto contenuta) le implicazioni di marketing risultanti dalla struttura per segmenti di mercato emersa dallo studio; l'utilità e l'impatto dello studio stesso risultano quindi fortemente limitati, poiché all'individuazione e descrizione dei segmenti non fa seguito alcuna considerazione su come utilizzare operativamente quanto rilevato. Negli altri 27 casi, invece, tali riflessioni sono esplicitamente incluse, spesso in un paragrafo – distinto dalla descrizione dei segmenti – dedicato alle implicazioni scientifiche e manageriali della ricerca, quando non addirittura in una sezione dedicata alle sole implicazioni di marketing. Tra i casi più virtuosi menzioniamo Koh *et al.* (2010), che realizzano una *importance-performance analysis* (Martilla e James, 1977) per ogni segmento di clienti delle spa giapponesi emerso dallo studio. Kastenholz (2004) dedica invece un'ampia parte del suo studio all'analisi delle migliori politiche di *destination management & marketing* per gestire i quattro segmenti di turisti rurali da lei individuati nel mercato portoghese. Tan e Lo (2008) forniscono ai gestori di *coffehouse* di Hong Kong suggerimenti specifici per servire al meglio i quattro segmenti di clientela da loro rilevati, analogamente a quanto fanno Kim *et al.* (2011) con gli operatori turistici di Macao rispetto ai quattro segmenti di viaggiatori internazionali verso la destinazione asiatica che sono emersi dal loro studio. Paker e Vural (2016), infine, riportano esplicitamente una serie di raccomandazioni ai gestori di porti turistici turchi, per indirizzare le più opportune azioni di marketing a cinque diversi gruppi di clienti. Meritano una menzione a parte,

in ultimo, gli studi di Loker e Perdue (1992) e Jang *et al.* (2002): in entrambi i casi, infatti, gli Autori non solo realizzano la segmentazione dei mercati di loro interesse – rispettivamente i turisti in visita in Nord Carolina e quelli giapponesi negli Stati Uniti d’America e in Canada – ma forniscono anche una valutazione comparata dell’attrattività dei segmenti e propongono una conseguente scelta di *targeting*, di indubbia utilità.

In conclusione, la *review* conferma l’efficacia della *benefit segmentation* per interpretare la complessità propria del comportamento di consumo nei mercati turistici; ciò avviene attraverso un’azione di classificazione dei soggetti di domanda che riesce infatti a conciliare la semplificazione della struttura del mercato con il mantenimento della centralità dei valori terminali e degli aspetti motivazionali del consumatore, che sono ampiamenti riconosciuti quali “motori primi” del suo comportamento.

Il capitolo presenta il turismo nautico come fenomeno complesso e in evoluzione, ancora poco esplorato sotto il profilo teorico ed empirico. I diversi approcci concettuali adottati e la scarsità di dati affidabili e comparabili, anche in contesti relativamente omogenei come il Mediterraneo, rendono necessario definire con chiarezza concetti, attori e logiche che ne regolano il funzionamento. L'obiettivo è fornire un quadro interpretativo utile a leggere la varietà della domanda, i bisogni e le motivazioni del turista nautico (e il ruolo che per esso riveste l'imbarcazione), le componenti del sistema turistico nautico e, al suo interno, il ruolo strategico dei porti turistici; in particolare, si focalizza l'attenzione sul loro sistema di offerta, le tipologie di clientela a cui si rivolgono (persone/aziende, utilizzatori/non utilizzatori, stanziali/di passaggio, ecc.) e le sfide strategiche e manageriali che si trovano ad affrontare in conseguenza dell'evoluzione ambientale e competitiva. Ciò consente di supportare e motivare le scelte adottate nell'analisi empirica realizzata (presentata nel capitolo successivo) e di costruire una base solida per l'interpretazione dei risultati.

3.1. Il turismo nautico

3.1.1. L'ambito di studio: tra turismo marino e turismo costiero

La crescita impetuosa che i flussi turistici hanno avuto negli ultimi decenni è associata al proliferare di forme di turismo nuove e diversificate. Dal lato della domanda, la costante crescita degli arrivi turistici internazionali, oltre ad

avere rilevanti implicazioni economiche e ambientali sui territori di transito e di destinazione, contribuisce alla diffusione di stili di vita, gusti e tendenze. È ormai consolidata, e sempre più diffusa, la pratica di fare vacanze multiple, brevi, ripetute e diversamente connotate dal punto di vista tematico, con motivazioni articolate e programmate “per obiettivi” (cultura, avventura, sport, studio, salutismo, ecc.). L’orientamento geografico spazia dal “lontano ed esotico” alla prossimità rispetto al luogo di residenza, che rende possibile *short break*, sempre più diffusi in epoca post-Covid, fino a forme di turismo in cui poter coniugare vacanza e attività lavorativa (il c.d. “*workation*”) (Voll *et al.*, 2023) e al cosiddetto “*neverending tourism*” (Prodingner e Neuhofer, 2023). Il turista è sempre più interessato e disponibile a partecipare, a diventare protagonista: meno spettatore e visitatore e sempre più attore e, perfino, regista delle proprie esperienze turistiche (Pine e Gilmore, 2011).

Dal lato dell’offerta, i progressi nel campo dei trasporti, soprattutto aerei, lo sviluppo del settore crocieristico e la proliferazione di nuovi modelli di ricettività hanno intensificato la crescita della competizione internazionale sia sul fronte delle destinazioni sia su quello delle attrattive turistiche. Infine, lo sviluppo del digitale, del *web* e dei *social network* ha portato cambiamenti profondi e dirompenti dal lato della domanda così come da quello dell’offerta. La varietà e complessità raggiunta da tali fenomeni rende necessario analizzarli valorizzando le loro specificità e rifuggendo analisi generiche e onnicomprehensive¹.

I fenomeni che indichiamo con il termine di “turismo” e i soggetti che ne sono protagonisti, ovvero i turisti, assumono, nelle diverse manifestazioni indicate con il termine “turismi”, connotati e specificità proprie che necessitano di approcci dedicati e studi specialistici. Il turismo nautico è uno di questi fenomeni nel quale si manifestano molte delle tendenze che abbiamo citato ma che si caratterizza in maniera speciale, per non dire unica, rispetto ad altre forme di turismo (Luković, 2012)². Questa tipologia rientra nel turismo

¹ Tra i molti studi che nel tempo hanno approfondito gli aspetti che nel testo abbiamo solo accennato, possiamo ricordare i rapporti della United Nation World Tourism Organization (<https://www.e-unwto.org/>), l’osservatorio EY Future Travel Behaviours (<https://www.ey.com/it>) e, per il contesto nazionale, gli annuali Rapporti sul Turismo Italiano curati da IRISS-CNR (<https://www.cnr.it>).

² In particolare, secondo alcuni Autori (Gladkikh *et al.*, 2022), il turismo in *superyacht* o turismo nautico di lusso rientra tra i turismi di nicchia denominati *Special Interest Tourism* (SIT). Lo SIT si verifica «when the traveler’s motivation and decision-making are primarily determined by a particular special interest with a focus either on activity/ies and/or destinations and settings» (Trauer, 2006, p. 186). Questo tipo di turismo si distingue per la sua capacità di soddisfare le preferenze individuali e le esigenze particolari dei viaggiatori, differenziandosi sia dal turismo di massa sia dalle esperienze di viaggio indipendenti e non commercializzate (Trauer, 2006). Nati negli anni Ottanta in risposta a una crescente richiesta di esperienze culturali e ambientali, gli SIT hanno un impatto positivo sull’immagine delle destina-

mosso da risorse naturali in cui il mare, l'ambiente marino e costiero rappresentano il centro dell'esperienza turistica. Diverse discipline si occupano del turismo, ciascuna focalizzandosi su aspetti differenti (Leiper, 1979): anche la ricerca sul turismo nautico beneficia di approcci economici, geografici, sociologici, antropologici, storici e naturalistici. In questo ampio contesto di prospettive disciplinari, la nostra analisi si concentra sugli aspetti e la letteratura economica, manageriale e di marketing.

Il turismo nautico comprende un insieme di attività turistiche svolte sul mare e sulla costa con un'imbarcazione da diporto e include sia lo spostamento in mare dei turisti sia il loro approdo in porti e marine per la sosta e lo svolgimento di altre attività turistiche (Alcover *et al.*, 2011; Benevolo e Spinelli, 2018). L'importanza del turismo nautico è ampiamente condivisa così come il rilevante ruolo che può avere nello sviluppo di una destinazione turistica (Figueira de Sousa *et al.*, 2009; Jugović *et al.*, 2011; Luković, 2012; Lam González *et al.*, 2015a; Ivanić *et al.*, 2018; Silveira *et al.*, 2018).

Il turismo nautico è in crescita in tutto il mondo (Stipanović e Gračan, 2005; Luković e Kovačić, 2007; Payeras *et al.*, 2011; Kovačić e Silveira, 2018), anche se la pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto negativo analogamente a quanto avvenuto sul più ampio settore della nautica da diporto (Confindustria Nautica - Fondazione Edison, 2021; Icomia, 2021). Esso rappresenta una componente significativa del turismo incentrato sul mare e riscuote un interesse crescente (Ivanić *et al.*, 2018) sebbene molti Autori riconoscano sia sottostimato e ancora poco studiato (Luković, 2013; Lam González *et al.*, 2015a; Lam González *et al.*, 2015b; Spinelli e Benevolo, 2022). Il mare è spesso visto come un simbolo di libertà: la possibilità di navigare e di trascorrervi del tempo è un desiderio di molte persone (Sariisik *et al.*, 2011) ed è per questo che le attività ricreative e turistiche che si svolgono sul mare o nelle sue vicinanze sono così attrattive e ricercate (Hall, 2001; Jennings, 2007; Luck, 2007; Garrod e Gossling, 2008; Jovanovic *et al.*, 2013; Mikulić *et al.*, 2015).

I confini e i contenuti del turismo nautico sono ampiamente dibattuti in letteratura ma questa forma di turismo è spesso confusa con altre forme di turismo incentrate sul mare (Lam González *et al.*, 2015a). La letteratura include talvolta queste attività nell'ambito del turismo del mare e del turismo costiero ma le definizioni concettuali sono discordanti e, in alcuni casi, si sovrappongono parzialmente (Spinelli e Benevolo, 2022).

zioni turistiche, arricchiscono l'esperienza dei visitatori e offrono vantaggi economici a un'ampia rete di operatori del settore (Jin e Sparks, 2017).

Il turismo del mare è generalmente definito come una forma di turismo in gran parte basato sull'acqua e di tipo naturalistico (Garrod e Wilson, 2003; Collins, 2008; Lück, 2008; Kizielewicz, 2012; Ecorys, 2013) in cui il mare svolge un ruolo essenziale (Orams, 1999). Nel contempo, il turismo costiero abbraccia l'intera gamma di attività turistiche, ricreative e di svago che si svolgono nella zona costiera, nelle acque limitrofe e al largo (Hall, 2001). È importante sottolineare, inoltre, che le definizioni di turismo del mare e costiero comprendono non solo attività strettamente turistiche ma anche attività di tipo ricreativo, sportivo e di svago. In generale, in letteratura si discute su quali attività e fenomeni turistici siano inclusi nel turismo marino e in quello costiero ed esiste una vasta sovrapposizione tra i due ambiti (Collins, 2008). A nostro avviso, il fattore decisivo e di discriminare risiede nell'importanza relativa e nell'enfasi sul mare o sulla costa: nel turismo del mare, la costa e la terraferma sostengono le attività turistiche che si svolgono prevalentemente sul mare mentre, nel turismo costiero, il mare sostiene le attività turistiche che si svolgono principalmente sul litorale e sulla terraferma.

In entrambe queste tipologie di turismo è generalmente incluso un importante gruppo di attività ricreative, sportive e turistiche che si svolge in mare con imbarcazioni da diporto (Sariisik *et al.*, 2011). Queste attività sono quelle che comprendiamo nel turismo nautico (*nautical tourism*) sebbene, nella letteratura internazionale, vengano utilizzate anche espressioni alternative (Vidučić *et al.*, 2011; Marušić *et al.*, 2014; Mikulić *et al.*, 2015), come *leisure boat tourism* (Gon *et al.*, 2016), *sailing tourism* (Christensen *et al.*, 2021; Shen *et al.*, 2021), *yachting tourism* (Pranić e Šerić, 2011) e *yacht tourism* (Silveira *et al.*, 2018). Nel prosieguo approfondiamo l'ambito dei confini e il dibattito definitorio che caratterizzano il turismo nautico.

3.1.2. La definizione di turismo nautico in letteratura

In letteratura esiste un ampio dibattito sui confini e sugli elementi costitutivi del turismo nautico, in particolare sui criteri spaziali, sulla natura del viaggio, sui mezzi di trasporto e sulle forme di ricettività che distinguono questa da altre forme di turismo (Lam González *et al.*, 2015a). La mancanza di consenso sulla natura del turismo nautico emerge chiaramente dall'insieme di definizioni presenti in letteratura. Infatti, nonostante l'ampio interesse per questo fenomeno, è difficile individuare una definizione generalmente condivisa (Horak *et al.*, 2006; Luković e Šerić, 2009; Moreno e Otamendi, 2017; Kovačić e Silveira, 2018) e le numerose alternative proposte differiscono in termini di approcci e criteri (Luković, 2012; Gon *et al.*, 2016).

A nostro avviso, ciò deriva dalla forte caratterizzazione geografica di questa forma di turismo: il modo in cui gli studiosi vedono e teorizzano il turismo nautico è fortemente legato alle caratteristiche del punto di osservazione e del luogo in cui le attività nautiche vengono svolte e, quindi, analizzate e studiate. Ad esempio, è molto diverso andare in barca in aree sicure che consentono una navigazione agevole o, al contrario, in mare aperto o negli oceani (Horak *et al.*, 2006; Lück, 2008): le forme di turismo nautico praticate in tali aree sono molto diverse e così gli studi scientifici in materia. Allo stesso modo, le caratteristiche della costa giocano un ruolo importante: la costa può essere attrezzata con porti e infrastrutture portuali o essere bassa e sabbiosa, dove l'ormeggio è impossibile. La concettualizzazione del turismo nautico dipende, inoltre, da come esso viene praticato a livello locale. In alcune regioni (ad esempio, nei Paesi scandinavi o nelle isole minori della Grecia) la navigazione da diporto giornaliera è consueta e configura, quindi, forme di escursionismo nautico piuttosto che di turismo; altrove (ad esempio, in Nuova Zelanda o negli Stati Uniti) prevale la connotazione sportiva; in altre aree, infine, come in prossimità delle principali isole italiane o nel Mediterraneo, si praticano comunemente crociere di più giorni. L'approccio adottato dagli Autori di questa monografia è incentrato prevalentemente sul contesto europeo e mediterraneo: l'analisi si focalizza sul turismo nautico, distinto dal semplice diportismo o dalle attività sportive in mare, e sul ruolo dei porti come infrastrutture dedicate all'accoglienza sia delle imbarcazioni sia delle persone.

Uno dei primi studiosi che si è occupato sistematicamente di turismo nautico è Luković (2007). Egli afferma che «nautical tourism is a multifunctional tourist activity with a distinguishing maritime component» (p. 1): la sua definizione rimane piuttosto vaga e non si discosta molto dal concetto più ampio di turismo marino. Analogamente, Sari *et al.* (2016) ritengono che il turismo nautico comprenda «all recreational tourist activities related with the sea» (p. 96). Altre definizioni sono più mirate. Silveira *et al.* (2018), ad esempio, affermano che il turismo nautico «corresponds to sailing or navigation of small and medium-sized sailing and/or motor yachts by individuals (potentially tourists) who navigate using the sea environment and who use points in coastal zones for rest, fuel and food supplies, and for the use, generally in the immediate vicinity, of infrastructures and services that may or may not have a tourist vocation» (p. 183). Un elemento in comune a queste definizioni è il ruolo assolutamente centrale del mare, nonostante l'importanza della costa, delle attrazioni e dei luoghi di riparo e sosta.

Altre definizioni hanno una portata più ampia e includono anche il turismo nelle acque interne come fiumi, laghi, canali o vie d'acqua (Orams, 1999; Horak *et al.*, 2006; Kovačić e Luković, 2007; Alcover *et al.*, 2011;

Luković, 2012; Silveira, 2016; Kovačić e Silveira, 2018). Questo approccio inclusivo conferma il punto di vista di Lam González *et al.* (2015b) i quali sottolineano come «the water resource is considered by many authors as the main motivation behind the tourist's trip» (p. 132).

La maggior parte delle definizioni di turismo nautico si concentra sulle attività svolte durante la sua pratica mentre poche focalizzano e approfondiscono le motivazioni dei turisti. Tra queste eccezioni, Lam González *et al.* (2015a) definiscono «nautical tourism as a segment of people motivated by leisure, recreation and sports related to the sea or indeed with intentions to carry out a tourist activity at the destination with a clear nautical component» (p. 35). Analogamente, Kovačić e Silveira (2018) sostengono che, in questa forma di turismo, «the motive for a voyage is recreation and pleasure on board yachts sailing by the sea and it is the key criterion to distinguish nautical tourism, among other forms of tourism» (p. 282).

Come abbiamo detto sopra, l'imbarcazione è un elemento fondamentale di questo tipo di turismo e, quindi, centrale nella sua definizione. Paker e Vural (2016), ad esempio, definiscono il turismo nautico come «the navigation and stay of nautical tourists on their vessels and in nautical ports for the purpose of relaxation and recreation» (p. 158). L'imbarcazione è, contemporaneamente, mezzo di trasporto, alloggio, svago e tempo libero (Diakomihalis, 2007; Gon *et al.*, 2016; Benevolo e Spinelli, 2018) e le sue caratteristiche sono un fattore determinante dell'esperienza di turismo nautico. Ad esempio, le imbarcazioni a vela connotano maggiormente la pratica turistica sportiva, con una forte componente di sfida e libertà, mentre la barca a motore è associata a un maggior grado di comfort e svago. Il turismo nautico praticato su *mega-yacht* mostra significativi elementi di ostentazione, edonismo ed esclusività (Gladkikh *et al.*, 2022), mentre le piccole imbarcazioni sono comunemente legate ad attività più semplici e di breve durata. Allo stesso modo, l'uso di una imbarcazione propria richiede competenze specifiche e implica un livello di impegno maggiore rispetto alla pratica turistica attraverso il noleggio di una barca con comandante ed, eventualmente, equipaggio. Come nota Luković (2012), a volte l'imbarcazione non viene nemmeno usata per navigare ma semplicemente per stare in un porto, come fosse una “casa al mare”.

Il tipo di imbarcazione è talmente rilevante che, a volte, contribuisce alla definizione stessa di turismo nautico. Alcuni Autori affermano che «the concepts of marine and/or nautical tourism are commonly thought only to mean yachting tourism» (Pranić e Šerić, 2011, p. 30). Altri, ad esempio, distinguono il *nautical tourism*, basato su barche a vela o a motore di piccole e medie dimensioni, dallo *yacht tourism* che viene effettuato con imbarcazioni di medie e grandi dimensioni (Kovačić e Silveira, 2018). Nel nostro lavoro

non accogliamo tale distinzione e adottiamo il concetto di turismo nautico in senso ampio e comprensivo di navigazione su barche sia a vela sia a motore (spesso indicata con il termine *yachting*), senza limiti di lunghezza.

Un altro elemento distintivo del turismo nautico è il ruolo dei porti turistici (Kovačić *et al.*, 2006; Alcover *et al.*, 2011; Kovacic *et al.*, 2011; Gračan *et al.*, 2018), che presentano un elevato grado di eterogeneità in termini di ubicazione, dimensioni, caratteristiche infrastrutturali e tipologia di proprietà (Chapapría, 2000; Stone, 2000; Mateos, 2010). La loro funzione principale è offrire riparo per brevi e lunghi periodi e una gamma variabile di servizi per le imbarcazioni, i diportisti e gli equipaggi (Luković, 2013; Lam González *et al.*, 2015a; Benevolo e Spinelli, 2019); inoltre, forniscono l'accesso al mare e alla terraferma e possono agire come promotori delle risorse e dei servizi turistici locali (Raviv *et al.*, 2009).

Le attrazioni sulla costa e nell'entroterra sono un altro elemento fondamentale del turismo nautico che può beneficiare anche delle risorse naturalistiche e culturali (Kovačić e Silveira, 2018; De-Juan-Vigaray *et al.*, 2025). Il concetto di turismo nautico può quindi includere anche la domanda turistica per attrazioni a terra raggiunte dal mare, poiché la motivazione prevalentemente "nautica" è spesso associata a un interesse per attività da svolgere a terra (Benevolo, 2008). In maniera analoga, taluni Autori ritengono che il turismo nautico sia strettamente correlato anche alle altre attività che compongono il turismo costiero (ristorazione, ricettività, pratica sportiva, ecc.) (Pérez-Labajos e Blanco, 2009).

In conclusione, la nostra esplorazione degli elementi che definiscono il turismo nautico ci restituisce un quadro dai confini sfumati, in cui le definizioni presenti in letteratura non tracciano in modo esaustivo i limiti di questo fenomeno né identificano compiutamente le caratteristiche, le attività incluse e i confini concettuali. In questo lavoro, definiamo il turismo nautico come un insieme di attività turistiche svolte sul mare (o in altri ambienti acquatici), nei porti e sulla costa, con un'imbarcazione da diporto (che viene utilizzata sia come mezzo di trasporto sia come alloggio autonomo) a scopo ricreativo, sportivo, di intrattenimento o per altre esigenze (Spinelli e Benevolo, 2022). Si tratta di una definizione completa e articolata, che affronta la maggior parte delle questioni sollevate: è incentrata sul mare, anche se può essere estesa per analogia ad altri spazi acquatici; comprende un'ampia gamma di possibili motivazioni; sottolinea il ruolo dell'imbarcazione, indipendentemente dal titolo giuridico con cui è disponibile; infine, non trascura l'importanza dei porti e delle attrazioni costiere nell'esperienza turistica stessa.

È possibile quindi affermare, in conclusione, che il turismo nautico si distingue essenzialmente per tre caratteristiche principali (Fortezza, 2008; Be-

nevolo, 2010). Prima di tutto, il turista nautico è colui che viaggia e soggiorna sul mare e nei porti, i quali fungono sia da vie di transito sia da luoghi centrali per la sosta e il riparo delle imbarcazioni. In secondo luogo, l'uso dell'imbarcazione come mezzo di trasporto e struttura ricettiva "al seguito"³ influisce sullo svolgimento delle due attività cardine del turismo: il viaggio e il pernottamento (Candela e Figini, 2003). Infine, il turismo nautico comprende anche le attività svolte sulla terraferma dai praticanti, una volta approdati. Includere tali attività nel turismo nautico è giustificato dal fatto che la visita della località dove si trova il porto turistico, del litorale o dell'entroterra è resa possibile e sostenuta dal fatto di essere giunti alla costa dal mare, per mezzo di una unità da diporto (Benevolo, 2010).

È necessario a questo punto della trattazione fare un'ultima e importante precisazione sul significato del termine diportismo ovvero l'insieme delle attività di svago, svolte generalmente in mare, con l'ausilio di un natante (Benevolo, 2011). Il diportismo nautico, per sua natura, richiede la disponibilità di un mezzo galleggiante progettato per ospitare persone, consentendo loro di svolgere attività ricreative, sportive o, più in generale, dedicate al relax e al piacere personale. Questo tipo di attività rappresenta l'uso più comune delle imbarcazioni, in particolare quelle di piccole dimensioni, oltre ai più tradizionali impieghi come la pesca o il trasporto di merci e passeggeri. Nel diportismo, l'attenzione si concentra sull'imbarcazione e sull'uso ricreativo e sportivo della stessa: pur condividendo con il turismo nautico l'utilizzo di unità da diporto, il diportismo non implica necessariamente attività riconducibili al turismo in senso proprio. Esso può comprendere esclusivamente momenti di svago e pratiche sportive, senza prevedere spostamenti o pernottamenti. Di conseguenza, tale termine, usato genericamente, può non possedere i requisiti spaziali e temporali che definiscono i fenomeni turistici (Leiper, 1979). Tuttavia, in questo lavoro adotteremo un'accezione ampia del termine diportismo, comprendendo tutte le attività di navigazione a scopo ricreativo, sportivo o turistico. Questo approccio consente di includere le diverse forme di fruizione dell'imbarcazione, indipendentemente dalla durata o dalla finalità del viaggio.

3.1.3. L'impatto economico e le prospettive del turismo nautico

Come abbiamo evidenziato all'inizio, l'interesse per il turismo nautico è in continua espansione (Yao *et al.*, 2024) e tale crescita è attribuibile a mol-

³ Secondo Gon *et al.* (2016), «within nautical tourism, boats are at the same time means of transportation, accommodation, recreation and leisure» (p. 181).

teplici fattori tra i quali il significativo incremento del numero di persone che praticano attività diportistiche, la sua marcata dimensione internazionale e il considerevole influsso socio-economico che esercita sulle zone costiere coinvolte (Jugović *et al.*, 2011; Luković, 2013; Teare, 2023). Il nostro interesse di studio porta a soffermarci sul ruolo e l'impatto di questa forma di turismo; tuttavia, nonostante l'interesse e l'ampiezza geografica del fenomeno, i dati e le statistiche sui turisti, sulle imprese coinvolte e sull'impatto economico globale del turismo nautico sono molto carenti (Spinelli e Benevolo, 2022).

Secondo una stima, seppur datata, della United Nations World Tourism Organisation⁴, le aree costiere rappresentano la meta dell'80% del turismo internazionale. Tuttavia, la quantificazione e la valutazione dell'impatto del turismo nautico sono complicate dall'assenza di una definizione univoca del fenomeno e dalla sua inclusione, come abbiamo visto sopra, nei più ampi ambiti del turismo marino e costiero, considerati due forme di turismo differenti ma collegate dall'elemento acqua (Hall, 2001). In questo contesto più ampio, la quota del turismo nautico può essere stimata intorno al 25-30% di un mercato che, a livello globale, vale quasi tremila miliardi di dollari (Grand View Research, 2021). Per il futuro, le previsioni parlano di una netta crescita complessiva: la stima per il 2030 del turismo marino e costiero indica un valore di circa cinquemila miliardi di dollari. Tale crescita è attribuibile, in gran parte, al ruolo della popolazione più giovane, caratterizzata da una crescente propensione per i viaggi di piacere e la scoperta di mete insolite, spesso ispirate dall'intenso utilizzo dei social media.

Per quanto riguarda lo *yacht charter*, il mercato globale è stimato in 8,8 miliardi di dollari nel 2024 e si prevede che raggiungerà i 12,1 miliardi di dollari entro il 2030, crescendo a un CAGR del 5,4% dal 2024 al 2030 (Research and Markets, 2025)⁵. Al suo interno il segmento del noleggio di *yacht* a motore dovrebbe raggiungere i 10,4 miliardi di dollari entro il 2030 con un CAGR del 5,5%, mentre per quello del noleggio di *yacht* a vela la crescita è a un CAGR del 4,7%. Si ritiene inoltre che pratiche emergenti come lo *yacht sharing* e la più diffusa disponibilità di *yacht* a noleggio – soprattutto grazie ai sistemi di prenotazioni online – sosterranno in modo significativo lo sviluppo del mercato dei viaggi e del turismo marino (Grand View Research, 2021; Yachtsys, 2020).

⁴ United Nations World Tourism Organisation (Unwto) (2014).

⁵ Altre fonti forniscono dati diversi ma con ampiezza di trend analoga, si veda: Verified Market Research (2023) e Future Market Insights (2023).

Rispetto al contesto attuale e alle previsioni proposte, lo scenario è comunque incerto e la tab. 3.1 sintetizza i principali driver e ostacoli allo sviluppo del turismo nautico. La crescita più recente viene ascritta a un regolare recupero dell’economia mondiale, allo sviluppo del reddito disponibile e al crescente interesse del pubblico verso attività piacevoli e ricreative. In particolare, il successo del noleggio di imbarcazioni si lega alla possibilità di fruire di una vacanza su una barca equipaggiata senza incorrere nelle rigidità e nei costi della proprietà. Tra gli ostacoli vanno soprattutto evidenziati, oltre all’andamento dello scenario macro-economico, la concorrenza con altre forme di turismo, i costi per l’acquisto e la gestione dell’imbarcazione, il ruolo della stagionalità e, infine, la presenza di strutture di ricettività nautiche non adeguate, dal punto di vista strutturale e di servizio, a rispondere all’evoluzione delle esigenze della domanda.

Tab. 3.1 – Driver e ostacoli allo sviluppo del turismo marino e costiero

Driver	Ostacoli
Buon andamento delle variabili macroeconomiche	Recessione economica
Bassi tassi d'interesse	Credit crunch e/o elevati tassi di interesse
Fiducia delle persone verso il contesto economico	Fattori geopolitici impattanti sul settore
Innovazioni tecnologiche nel settore	Regolamentazioni sulla sostenibilità ambientale
Struttura demografica favorevole (anziani abbienti e giovani emergenti)	Aumento dei costi di acquisto e mantenimento
Interesse verso le attività outdoor e legate all'acqua	Stagionalità del business
Clima meteorologico favorevole	Concorrenza da parte di altre forme ricreative
Iniziative politiche a sostegno	Strutture di accoglienza inadeguate o vecchie
Dinamiche competitive del settore	Costi di assicurazione crescenti

Fonte: elaborazioni su Verified Market Research (2023).

Come abbiamo rilevato, nonostante l’interesse sempre maggiore verso il turismo nautico, la sua misurazione rimane complessa e poco approfondita, soprattutto per quanto concerne i flussi turistici. Non esistono dati globali e le informazioni a livello nazionale risultano spesso inesistenti o, nel migliore dei casi, incomplete (Paker e Vural, 2016)⁶.

⁶ «Il turismo nautico è responsabile di due fenomeni tra loro coincidenti: generare un’offerta turistica extraterritoriale, ma che insiste in via temporanea e talvolta occasionale sul territorio attraverso i posti letto presenti nelle unità da diporto; generare una domanda turistica autosoddisfatta in grado di sviluppare delle presenze turistiche. L’osservazione dell’offerta turistica e della domanda a essa connessa diventa complessa a causa della mobilità legata al mezzo utilizzato per la vacanza e alla non programmabilità degli itinerari, dei luoghi di visita e di sosta» (Mendola e Ruggieri, 2004, p. 169).

Per valutare il fenomeno del turismo nautico si utilizzano frequentemente, come indicatori indiretti, tre variabili quantitative: il numero delle unità da diporto in circolazione⁷, il numero delle patenti nautiche rilasciate⁸ e il numero dei posti barca disponibili (Benevolo, 2008; Osservatorio Nautico Nazionale, 2013). Le prime due variabili sono associate alla domanda: le imbarcazioni rappresentano un elemento imprescindibile per praticare attività diportistiche, mentre il possesso della patente nautica è necessario per navigare oltre determinate distanze dalla costa. La terza variabile, il numero di posti barca disponibili, riflette invece l'offerta poiché indica la capacità delle infrastrutture portuali di accogliere le imbarcazioni.

La significatività di questi dati per i nostri fini è tuttavia notevolmente ridotta. Il numero di imbarcazioni, sebbene suddiviso per categorie in base alla dimensione (piccole barche, *yacht*, *superyacht*, *megayacht*, ecc.) o al tipo di propulsione (motore o vela), non fornisce alcuna informazione sul loro utilizzo: se impiegate per brevi escursioni giornaliere o per crociere più lunghe; con quanti passeggeri a bordo; verso quali destinazioni; con quale frequenza e stagionalità, e così via. Analogamente, il numero di patenti nautiche – laddove richieste per legge – non rivela alcun dato sulle caratteristiche e sull'intensità delle attività nautiche, né sulle motivazioni dei diportisti o sulle destinazioni preferite. Queste informazioni sono tuttavia essenziali per analizzare la domanda di turismo nautico, poiché la dimensione e il tipo di propulsione dell'imbarcazione, insieme alla stagionalità del suo utilizzo, influenzano significativamente il modo in cui il turismo nautico viene vissuto e come vengono apprezzate le attrazioni marine e costiere (Eurispes Sardegna, 2024).

Per quanto riguarda le infrastrutture portuali, il numero di posti barca rappresenta un indicatore della capacità ricettiva nautica di una determinata area, ovvero l'abilità di un territorio costiero di ospitare imbarcazioni e, indirettamente, turisti nautici (Chapapriá, 2000; Kovačić e Luković, 2007). La presenza di porti turistici può quindi essere vista come un segnale della vocazione di un territorio al turismo nautico, oltre a costituire una precondizione indispensabile per lo sviluppo dell'industria nautica in tutte le sue componenti (Ivaldi e Ugolini, 2015). Nel Mediterraneo, questa “vocazione” è particolarmente marcata se misurata dal numero di posti barca costruiti o pianificati (Eurispes Sardegna, 2024). Tuttavia, risulta difficile «to give spe-

⁷ La dimensione complessiva del parco nautico è composta dalle unità da diporto non sottoposte all'obbligo di immatricolazione e da quelle immatricolate secondo la normativa in vigore.

⁸ Il possesso della patente nautica è obbligatorio solo per certi tipi di imbarcazione e di navigazione. Inoltre, l'immatricolazione e il possesso di patente nautica sono diversamente normate nei vari Paesi e, a livello internazionale, occorre valutare le specificità locali.

cific data on the size, type and capacities of the marina industry in Europe because there is no professional association that would collect, process, research and unify the data» (Luković, 2012, p. 405). Esistono diverse classificazioni proposte (Gómez Javaloyes, 2012) e vari repertori (incompleti) disponibili, come quelli di Allgemeine Deutsche Automobil-Club (2010), Pagine Azzurre (2023) e Yachting Pages Media Group (2024). In ogni caso, il solo numero di posti barca non rappresenta di per sé un indicatore significativo dei flussi turistici nei porti; dovrebbe essere integrato con altre informazioni, quali il numero di arrivi, il numero di passeggeri per imbarcazione, la durata della permanenza nel porto e il motivo del soggiorno (che potrebbe non essere di natura turistica ma, ad esempio, legato a manutenzioni o al cambio dell'equipaggio).

Ribadiamo quindi che questi indicatori sono utili per stimare alcuni *trend* del diportismo nautico e dell'escursionismo, ma risultano inadeguati per rappresentare con completezza il turismo nautico nelle aree costiere e nei porti. In particolare, le unità da diporto e le patenti nautiche forniscono soltanto una misura dei presupposti del diportismo e del turismo mentre le normative dei vari Paesi, regolando in modo differente i requisiti e le caratteristiche delle imbarcazioni e delle licenze di guida, rendono difficili i confronti internazionali. Infine, il numero di posti barca disponibili rappresenta esclusivamente la capacità ricettiva potenziale delle infrastrutture portuali.

L'analisi del comparto manifatturiero della nautica da diporto può costituire, in assenza di dati più specifici, un'approssimazione per stimare, almeno indirettamente, l'importanza e il valore del settore del diportismo e, in parte, del turismo nautico.

Secondo i dati di Confindustria Nautica, nel 2021, il mercato mondiale delle unità da diporto ammontava a circa 52 miliardi di euro tra nuovo e usato (Confindustria Nautica – Fondazione Edison, 2023) e il tasso di crescita medio annuo è stimato al 5,8% fino al 2030. Le nuove costruzioni rappresentano circa il 60% del totale, con una crescita media annua del 10,1% fra il 2014 e il 2021, raggiungendo un valore di 29,2 miliardi di euro e dimostrando capacità di resilienza all'impatto del Covid-19. Il segmento dominante è quello delle imbarcazioni di 20-50 metri che, nel 2022, costituivano il 57% del totale, seguite da quelle oltre i 50 metri e, infine, da quelle inferiori ai 20 metri.

Attualmente, l'Europa rappresenta circa il 35% circa del mercato (dato 2022) e mostra una dinamica positiva⁹. Il mercato più vivace e promettente è tuttavia quello dell'Asia-Pacifico: in questa regione, il miglioramento delle

⁹ In Europa, lo sviluppo della domanda viene associato al crescente numero di HNWI (*High-Net-Worth Individuals*) e alla ricerca, da parte degli utenti, di unità tecnologicamente avanzate, in grado di ridurre sia i costi di esercizio e manutenzione sia l'impatto ambientale.

condizioni reddituali e l'innalzamento dello stile di vita si accompagnano a iniziative governative di promozione del turismo; i Paesi trainanti sono Singapore, Thailandia, Cina e Australia.

Il mercato delle nuove costruzioni è rappresentato principalmente da imbarcazioni a motore (circa il 90%) e, dal punto di vista territoriale, dal Nord America e dall'Europa (circa il 70%) (Confindustria Nautica-Fondazione Edison, 2023): se in Nord America la propulsione più diffusa è il fuoribordo, in Europa e nel resto del mondo l'entrobordo domina il mercato. Nel 2021, il mercato mondiale dell'usato (*pre-owned*) ha registrato una crescita maggiore rispetto a quello delle nuove costruzioni (2021 vs 2020) anche a causa delle criticità nella catena di approvvigionamento.

Alla base dell'acquisto di unità da diporto viene posta la propensione, da parte di una certa categoria di turisti, verso un turismo di lusso, mete esclusive e servizi personalizzati (Thirumaran *et al.*, 2023). Altri fattori di sviluppo del mercato includono il potenziamento dei sistemi di sicurezza della navigazione, della connettività e del *tracking* e, in prospettiva futura, i progressi nella telematica e nelle piattaforme IoT, tecnologie che semplificano la conduzione e la manovrabilità delle barche¹⁰. Altre tendenze in questo ambito mirano a rendere la nautica sempre più semplice, grazie alla cosiddetta *boating intelligence*, ovvero i sistemi tecnologici che supportano il diportista nella gestione dell'imbarcazione.

In questo panorama, l'Europa è sempre stata una delle principali destinazioni per il turismo nautico a livello mondiale, al punto che anche l'Unione Europea ne ha riconosciuto l'importanza, includendolo nella sua strategia di Crescita Blu (Ecorys, 2013; Ecsip Consortium, 2015). Con un'estesa rete di oltre 37.000 chilometri di vie navigabili interne e più di 70.000 chilometri di costa, l'Europa rappresenta un ambiente ideale per gli oltre 48 milioni di cittadini europei che si dedicano regolarmente alle attività ricreative legate al mare, tra i quali 36 milioni di diportisti e un numero molto rilevante di turisti¹¹. Più di 6 milioni di imbarcazioni operano in acque europee e sono accolte da circa 10.000 porti turistici, per oltre 1 milione di posti barca¹². Del resto, il turismo costiero rappresenta il più importante settore dell'area in termini di occupazione.

¹⁰ Basti citare i sistemi di controllo per le imbarcazioni che prevedono funzioni di copilota e di ormeggio automatico. Attraverso l'uso di telecamere, software intelligenti e sistemi di controllo avanzati, è possibile ormeggiare e gestire l'imbarcazione in modo autonomo e con semplicità.

¹¹ <https://www.europeanboatingindustry.eu/about-the-industry/facts-and-figures>.

¹² Icomia, Statistics Book, www.icomia.com.

Come abbiamo detto, scarse sono le stime del turismo nautico scientificamente rilevanti. In uno studio, non recente, la Commissione Europea stima che il turismo nautico generi, nell'Unione Europea, entrate annue tra i 20 e i 28 miliardi di euro, di cui circa la metà provenienti da servizi correlati come riparazioni, noleggio di imbarcazioni e altre attività riferibili ai porti turistici (European Commission, 2017). Secondo Luković (2012), esistono cinque principali mercati europei: il Mar Mediterraneo, la costa atlantica, il Mar Baltico e l'Artico, i laghi e le vie navigabili interne e, infine, il Mar Nero. Il Mar Mediterraneo – che è al centro della nostra ricerca – svolge certamente un ruolo di primo piano tra i mercati europei, grazie al suo clima che consente la navigazione durante tutto l'anno, la bellezza e varietà delle coste e la ricchezza paesaggistica, storica, artistica e culturale dei luoghi e dei Paesi che si affacciano su di esso. Secondo Gržetić *et al.* (2013), i Paesi mediterranei si suddividono in tre gruppi in base allo sviluppo del turismo nautico: Paesi leader (Italia, Spagna e Francia), Paesi in fase di sviluppo intensivo (Croazia e Grecia), Paesi in via di sviluppo (Turchia, Albania e Paesi con basso potenziale marittimo)¹³.

Per quanto riguarda le tendenze, in Europa e, in particolare, nel Mediterraneo, il turismo nautico risente delle dinamiche che influenzano il settore turistico nel suo complesso da oltre un decennio. Il modello tradizionale del turismo di massa, incentrato su “sole e spiaggia”, ha dovuto affrontare una crescente concorrenza da parte di destinazioni a basso costo situate al di fuori dell'Unione Europea (Benevolo, 2019). Questa competizione tra destinazioni costiere si basa prevalentemente sul fattore prezzo, senza contribuire con valore aggiunto all'offerta turistica dell'UE. Sebbene le statistiche evidenzino un aumento del numero di viaggi verso le coste europee, tale crescita è controbilanciata da una riduzione della durata media dei soggiorni e da una diminuzione della spesa *pro capite*. Questo ha determinato una compressione dei margini, con ripercussioni negative sulla capacità di accedere ai finanziamenti necessari per mantenere o migliorare l'offerta turistica e attrarre visitatori con una maggiore capacità di spesa.

Un'ulteriore criticità è rappresentata dalle crescenti pressioni ambientali derivanti dall'alto numero di visitatori, dai loro spostamenti e dai cambiamenti nelle destinazioni costiere (Jugović *et al.*, 2011; Trstenjak *et al.*, 2020). Questo fenomeno è particolarmente evidente nel Mediterraneo, in aree come la Costa Azzurra e alcune zone della Spagna, dove il modello del turismo di massa ha dominato per decenni.

¹³ Parallelamente, si scorge una rapida crescita del mercato asiatico-pacifico, anche questo trainato dalle ultime generazioni (China Cruise and Yacht Industry Association, 2020; Eijdenberg *et al.*, 2022; Yao *et al.*, 2024; Asia Market Information & Development, 2025).

Le destinazioni costiere si trovano inoltre a dover affrontare le sfide poste dai cambiamenti climatici e dall'erosione costiera, che rendono sempre più urgente l'integrazione di pratiche sostenibili nel settore turistico (Jones e Phillips, 2017; Ukić Boljat *et al.*, 2021). La sostenibilità, soprattutto nel Mediterraneo, sta diventando, infatti, un tema cruciale per garantire la resilienza e l'attrattività di queste aree nel lungo termine (Carreño e Lloret, 2021). In questo contesto, investire in moderne infrastrutture ecocompatibili e promuovere modelli di turismo responsabile rappresentano strategie fondamentali per il futuro del settore.

In conclusione, pur con le difficoltà concettuali e metodologiche, che abbiamo visto, nella delimitazione e nella misurazione del fenomeno, il turismo nautico ha rilevanti implicazioni economiche, territoriali e ambientali, soprattutto nell'area mediterranea. Tuttavia, l'assenza di dati sistematici e omogenei, soprattutto a livello internazionale, insieme a criticità di natura strutturale e normativa, ostacola sia la valutazione adeguata delle dinamiche settoriali sia la definizione di strategie di sviluppo imprenditoriale efficaci. In questo scenario, riteniamo fondamentale approfondire i principali elementi che definiscono il fenomeno del turismo nautico, sia sul piano concettuale sia sul piano operativo, per supportare l'indagine diretta che è stata realizzata. Per questo i paragrafi successivi approfondiscono le caratteristiche del turista nautico, le specificità del sistema turistico nautico di riferimento – nelle sue componenti territoriali, di domanda e di offerta – e il ruolo dei porti turistici, considerati snodi centrali dell'esperienza per questa tipologia di turismo.

3.2. Il turista nautico

3.2.1. Bisogni e motivazioni del turista nautico

La nautica è evocativa di libertà, avventura e passione: sul mare e a bordo di una imbarcazione questi elementi sono amplificati, creando un'esperienza unica che combina il contatto con la natura, l'emozione della scoperta e la sensazione di indipendenza. La nautica diventa così un simbolo di evasione dalla routine quotidiana, permettendo di vivere momenti di relax, sfida personale e connessione con l'ambiente marino.

Nel precedente capitolo, abbiamo approfondito il tema delle motivazioni al consumo turistico (par. 2.2.2); in questo ci focalizziamo sulla tipologia di consumo turistico al quale è destinato il nostro studio, ossia quello nautico. Per approfondire la comprensione dei bisogni e delle motivazioni che spingono verso il turismo nautico, è possibile ricorrere alla letteratura sui modelli

di analisi dei bisogni di tipo *escape-reward*¹⁴ ma anche ai modelli che enfatizzano la rilevanza del bisogno familiarità-novità (Cohen, 1974) e quelli degli stili turistici¹⁵. Abbiamo definito la motivazione come la “spinta” che muove una persona a cercare di soddisfare il proprio bisogno (Dalli e Romani, 2011): nell’attività nautica, il diportista vede soddisfatti bisogni di stima e autorealizzazione, anche attraverso l’ostentazione di un certo *status* o di uno stile di vita e, nel contempo, egli ricerca benessere psicofisico e compensazioni narcisistiche ed edonistiche (Fortezza, 2008; Batchelor e Williams, 2022; Thirumaran *et al.*, 2023; Yao *et al.*, 2024).

Sebbene pochi Autori abbiano esplorato i fattori alla base del turismo nautico (Jovanovic *et al.*, 2013), un recente studio (Yao *et al.*, 2024), basandosi sulla teoria *push-pull* (Crompton, 1979)¹⁶, individua due gruppi di motivazioni: sei fattori interni spingono le persone a fare turismo nautico (motivazioni *push* quali novità e stimolo, visite turistiche e tempo libero, sport e apprendimento, relazioni sociali, autostima, prestigio e autorealizzazione) mentre altri tre sono attributi esterni che attraggono i turisti verso il turismo nautico (attività e servizi, ambiente della destinazione, strutture della destinazione).

Il turismo nautico è, secondo molti Autori, strettamente legato alla navigazione (Orams, 1999, Kovačić *et al.*, 2007) e il mare, il clima e le risorse naturali costituiscono i fattori di attrattiva principali per questa tipologia di turismo (Payeras *et al.*, 2011; Gray *et al.*, 2013). Il mare rappresenta il confine tra “il noto e l’ignoto” e, proprio per questo, si configura come uno spazio di libertà dove trovare rifugio, al di là delle costrizioni imposte dai ritmi della vita quotidiana (Benevolo, 2011).

Nel contempo, l’elemento che caratterizza questo tipo di turismo è l’utilizzo della barca non solo come mezzo di trasporto bensì come nucleo centrale dell’esperienza nautica stessa (Moreno e Otamendi, 2017). Vivere e soggiornare a bordo di un’imbarcazione rappresenta un aspetto fondamentale, che acquisisce ancora maggiore rilevanza e significato grazie alla varietà di possibilità offerte in termini di dimensioni, tecnologia, accessori ed equipaggiamento.

¹⁴ Ovvero fuga da qualcosa per recuperare uno stato di equilibrio; ci riferiamo ai già citati studi di Dann (1977), Crompton (1979) e Schmidhauser (1989) che interpretano la motivazione di viaggio come una risposta psicologica a un disequilibrio personale.

¹⁵ Per approfondimenti si rinvia a Casarin (2007).

¹⁶ La teoria *push-pull* analizza le motivazioni che inducono i turisti a viaggiare, considerando sia quelli soggettivi propri del turista sia gli aspetti oggettivi legati alla destinazione. Questa teoria fornisce un approccio teorico efficace per comprendere le ragioni che spingono le persone a intraprendere un viaggio (Kim *et al.*, 2003).

Le motivazioni a cui risponde il turismo nautico sono tuttavia in parte riconducibili anche ad altre forme di turismo: ricerca del benessere¹⁷, curiosità, evasione dalla routine (Paker e Vural, 2016) nonché riposo ed isolamento (Benevolo, 2011). Come già ricordato, infatti, Lam González *et al.* (2015a) definiscono i turisti nautici «as a segment of people motivated by leisure, recreation and sports related to the sea or indeed with intentions to carry out a tourist activity at the destination with a clear nautical component» (p. 35). Riveste particolare importanza anche il desiderio di conoscere luoghi e persone, sperimentare qualcosa di nuovo e vivere esperienze culturali in città e contesti culturali sconosciuti (Luković e Kovačić, 2007; Luković, 2012; Paker e Vural, 2016). Esistono inoltre caratteri che sono più evidenti e rilevanti proprio in questo tipo di turismo: la passione per il mare e la natura (Lam González *et al.*, 2015a), la ricerca dell'avventura (Luković e Kovačić, 2007), l'amore per il rischio, il desiderio di “fuggire da tutto e da tutti” (Batchelor e Williams, 2022). Una componente rilevante fa riferimento all'edonismo, all'esclusività, all'indipendenza e all'esaltazione dell'autoorganizzazione (Van Der Merwe *et al.*, 2010; Yao *et al.*, 2021; Gladkikh *et al.*, 2022). Viene inoltre evidenziata la possibilità, offerta da questo tipo di turismo, di realizzare *short break* (Benevolo, 2008), dando vita a quelli che vengono chiamati *weekend sailors* (Blundel e Thatcher, 2003).

Infine, va sottolineato che l'“andar per mare” su una imbarcazione sembra essere spesso guidato da una passione (Kovačić e Silveira, 2018) più che da un'elevata disponibilità economica, come invece si tende a credere (Sari *et al.*, 2016; Kovačić *et al.*, 2016). Certamente, si tratta spesso di turisti sofisticati, disposti a spendere per ottenere un'esperienza memorabile (Batchelor e Williams, 2022; Eijdenberg *et al.*, 2022; Alkier *et al.*, 2023; Lam González *et al.*, 2023); soprattutto nel segmento del diportismo praticato con *mega* e *gigayacht*¹⁸, la componente economica riveste un ruolo fondamentale, così come risulta rilevante l'aspetto legato all'ostentazione e allo “*status symbol*” (Luković, 2012; Gladkikh *et al.*, 2022). Tuttavia, questa dinamica non può

¹⁷ Secondo Thirumaran *et al.* (2023), trascorrere il tempo libero a bordo di uno *yacht* o praticare la vela rappresentano attività estremamente piacevoli che possono essere descritte con il termine benessere/wellness.

¹⁸ La definizione di *mega* e *gigayacht* non è univoca, così come quella di *superyacht* che varia tra imbarcazioni di oltre 20 metri e oltre 30 metri ed è comunque indipendente dalla propulsione (Myba, 2021). Sul tema della classificazione si rinvia a Moretti (2015). A livello europeo si auspica da tempo un approccio comune alla registrazione delle imbarcazioni, con raccolta e pubblicazione annuale dei dati di consistenza a cura della Commissione Europea. In tal modo, nei Paesi che dispongono di un registro delle imbarcazioni o che lo stanno sviluppando, i dati potrebbero essere raccolti in modo uniforme (European Boating Industry – Ebi, 2024). Sullo specifico mercato dello *yachting* di lusso si rinvia a Gladkikh *et al.* (2022).

essere generalizzata all'intero ambito del turismo nautico nel quale sono ricomprese, come abbiamo rilevato, anche forme occasionali, quali il *charter* nautico, ormai alla portata di un vasto pubblico.

Per completezza di trattazione vogliamo accennare anche al tema dei vincoli alla pratica del turismo nautico. A fronte dei numerosi studi sulle motivazioni alla pratica del turismo nautico, molto limitati sono i contributi volti alla ricerca e approfondimento dei fattori che “demotivano” i turisti. Ricordiamo che la letteratura sui vincoli di viaggio deriva in primo luogo dallo studio dei vincoli sul tempo libero, potenzialmente applicabili anche a questo tipo di turismo. Particolarmente interessante è il modello tridimensionale di Crawford e Godbey (1987), che distingue tra vincoli intrapersonali (condizioni psicologiche e atteggiamenti individuali verso il tempo libero); vincoli interpersonali (interazioni con altre persone) e vincoli strutturali (fattori esterni come costi, tempo e caratteristiche del luogo)¹⁹. Lo studio di Jovanovic *et al.* (2013) ha confermato la validità del modello di Crawford e Godbey (1987) anche nel contesto del turismo nautico. In particolare, i dati hanno mostrato che istruzione, reddito e frequenza di viaggio influenzano significativamente la percezione dei vincoli. Nello specifico: chi ha un livello di istruzione più basso percepisce maggiori vincoli intrapersonali e strutturali; la disponibilità di un reddito più elevato riduce l'importanza dei vincoli strutturali, ma aumenta leggermente la rilevanza di quelli interpersonali (ad esempio, il bisogno di raccomandazione); mentre a una maggiore frequenza di viaggio è associata a una minore percezione dei vincoli strutturali. Genere, età, stato civile e occupazione non risultano infine essere predittori significativi dei vincoli percepiti nel turismo nautico. Anche un altro recente studio (Yao *et al.*, 2024), individua due gruppi di vincoli che influenzano l'intenzione di praticare il turismo nautico: vincoli interni legati ad attributi degli individui (quali, ad esempio, la percezione di sicurezza di questa attività) e vincoli esterni relativi a caratteristiche fisiche e ambientali (quali le problematiche burocratiche e autorizzative necessarie per praticare tale attività, nonché le infrastrutture portuali di qualità non adeguata).

In ultimo vogliamo evidenziare che le attrazioni e destinazioni costiere rappresentano una parte integrante dell'esperienza del turismo nautico (Carvache-Franco *et al.*, 2020), che non si limita al mare e all'acqua ma abbraccia anche bellezze naturali e culturali (Kovačić e Silveira, 2018). Di conseguenza, il concetto di turismo nautico comprende anche «the tourism demand for attractions on land but reached from the sea, as the mainly ‘nautical’ mo-

¹⁹ Diversi studiosi hanno proposto scale di misurazione di questo modello, fra gli altri Hung e Petrick (2010 e 2012).

tivation is often associated with an interest in activities to be performed on land» (Benevolo e Spinelli, 2018, p. 230). Allo stesso modo, il turismo nautico è strettamente connesso ad altre attività economiche ed esperienze che lo costituiscono ed arricchiscono: ristorazione, ricettività, impianti sportivi, seconde case, ecc. (Pérez-Labajos e Blanco, 2009; Yao *et al.*, 2021). È interessante osservare che la visita della destinazione a terra si è rivelata, in alcuni studi (Mikulić *et al.*, 2015), il fattore con il maggiore potenziale di influire sull'esperienza complessiva dei turisti, anche se gli aspetti che la caratterizzano non sono strettamente legati alla motivazione principale dei diportisti, che è la navigazione. In effetti, un'esperienza positiva nelle zone circostanti e all'interno della destinazione portuale può rappresentare un fattore importante dell'esperienza turistica nautica.

3.2.2. *Il ruolo dell'imbarcazione*

Come abbiamo visto, i bisogni e le motivazioni sono ciò che spingono una persona a intraprendere una vacanza, in particolare sul mare; tuttavia, è la combinazione delle preferenze individuali²⁰ e degli obiettivi personali a determinare la scelta della modalità di fare turismo e della destinazione. In questo contesto, per comprendere i comportamenti e le scelte del turista nautico, è essenziale individuare il ruolo che riveste l'imbarcazione, sia come elemento motivazionale per il viaggio e il soggiorno sia come fattore determinante nel processo di selezione dell'itinerario e della destinazione. Riflettere sul significato e l'importanza dell'imbarcazione è, a nostro avviso, cruciale per capire come le preferenze personali si traducano in specifiche scelte e comportamenti della domanda.

Le preferenze del turista nautico si manifestano (Benevolo, 2010):

- nella scelta dell'imbarcazione, in termini di dimensione, propulsione e titolarità;
- nella definizione dell'itinerario-destinazione.

Per il turista nautico, l'imbarcazione rappresenta un elemento fondamentale, incarnando l'essenza stessa dell'esperienza turistica. È chiaro, dunque, che le preferenze e le scelte legate ad essa determinano differenti profili di turista.

²⁰ Le preferenze, analogamente alle motivazioni, possono avere una natura prevalentemente intrinseca, influenzata dalla personalità dell'individuo, oppure prevalentemente estrinseca, determinata dalle influenze del contesto sociale (Casarin, 2007).

Le caratteristiche dell'imbarcazione che concorrono a definire i diversi profili di turista nautico sono (Benevolo, 2010):

- le dimensioni;
- il tipo di propulsione;
- il grado di disponibilità;
- le opportunità di ricettività per l'imbarcazione stessa.

Le dimensioni dell'imbarcazione influenzano e modellano le decisioni relative al tipo di viaggio da intraprendere, alla sua durata e ampiezza, ai requisiti specifici delle infrastrutture portuali, ai servizi necessari in porto, all'eventuale obbligo della patente nautica e alla possibile necessità di un comandante professionista e di un equipaggio a bordo.

Anche la scelta del tipo di propulsione riflette le diverse esigenze e motivazioni menzionate in precedenza, che si traducono in un diverso stile di navigazione (Fortezza, 2008). La navigazione a vela tende ad attrarre diportisti e turisti che prediligono il contatto con il mare e la natura, l'attività sportiva, l'avventura, il gusto del rischio e, in generale, l'autenticità. Questo tipo di imbarcazioni richiede inoltre maggior impegno e capacità fisiche. La navigazione a motore, in particolare con imbarcazioni di grandi dimensioni, si associa a contesti più sicuri, confortevoli, accoglienti e ben organizzati e a motivazioni come il desiderio di ostentazione, l'edonismo, il prestigio sociale e simili (Batchelor e Williams, 2022; Thirumaran *et al.*, 2023).

Il titolo in base al quale viene utilizzata l'imbarcazione, ossia il livello di accesso e disponibilità, rappresenta un elemento di grande rilevanza: può essere di proprietà o comproprietà, in locazione (*bareboat*) o in noleggio (*charter*).

Innanzitutto, l'unità da diporto può essere di proprietà del conduttore o armatore che può scegliere di affidarla a un comandante professionista oppure condurla personalmente. Quest'ultima opzione è possibile se il conduttore possiede la patente nautica o se l'imbarcazione non richiede tale requisito per la navigazione. Considerando l'alto costo generalmente associato all'acquisto di un'imbarcazione, spesso la piena proprietà viene sostituita dal *leasing* nautico o dalla comproprietà fra più soggetti (*fractional ownership*). La nave è infatti divisibile in 24 quote di proprietà, chiamate carati, ognuno dei quali è suscettibile di ulteriore divisione in frazioni. Ciascun proprietario (chiamato "caratista") può disporre del mezzo separatamente dagli altri e per un certo periodo tempo, a seguito di accordi in tal senso tra i comproprietari.

L'unità da diporto può essere disponibile in quanto è stata locata²¹. La locazione, o *bareboat*, prevede che l'unità da diporto venga ceduta al locata-

²¹ In Italia, l'art. 42 del Codice della nautica da diporto stabilisce che la locazione di unità da diporto è il contratto con il quale una delle parti si obbliga verso corrispettivo a cedere il

rio/conduuttore il quale si fa carico di tutti gli oneri e i rischi legati alla navigazione, diventando temporaneamente l'armatore. Inoltre, il conduuttore deve essere in grado di comandare e manovrare l'imbarcazione, possedendo, se necessario, la patente nautica, oppure provvedere al reclutamento del personale di bordo richiesto.

In ultimo, nel contratto di noleggio²² o *charter*, il noleggiante (armatore o società di *charter*) si impegna a compiere una specifica navigazione, secondo le istruzioni del noleggiatore, mantenendo la disponibilità e la gestione tecnica dell'unità da diporto. Per garantire ciò, è prevista la presenza a bordo di un comandante/*skipper* e, se necessario, di equipaggio (alle dipendenze del noleggiante). Questo tipo di contratto è destinato a coloro che non possiedono la patente nautica o l'esperienza adeguata o che, pur essendo in possesso di tali requisiti, preferiscono non impegnarsi attivamente della conduzione dell'imbarcazione. È inoltre la prassi per le imbarcazioni di dimensioni maggiori che richiedono personale di bordo adeguato in numero e competenze.

In entrambi i contratti²³, l'alternativa principale riguarda se gestire autonomamente la navigazione e le soste o affidarsi a professionisti del mare e della nautica anche se, spesso, si sottolinea che il fattore discriminante tra la proprietà e il noleggio sia la disponibilità economica del turista. In tutte queste fattispecie, il soggetto titolare del diritto a utilizzare l'imbarcazione può ospitare anche altre persone, che con lui viaggiano e soggiornano.

Sia la locazione sia il noleggio configurano, da parte di chi mette a disposizione l'unità da diporto, l'esercizio di attività economica per scopi commerciali. Tuttavia, queste due fattispecie vedono sempre più spesso la presenza di un proprietario/armatore privato (persona fisica o giuridica) che mette direttamente a disposizione, sul mercato, la propria imbarcazione per l'intero anno o per i periodi nei quali non la utilizza personalmente²⁴. Inoltre,

godimento dell'unità da diporto per un periodo di tempo determinato. Con l'unità da diporto locata, il conduuttore esercita la navigazione e ne assume la responsabilità ed i rischi.

²² L'art. 47 del Codice della nautica da diporto stabilisce che il noleggio di unità da diporto è il contratto con cui il noleggiante, in corrispettivo del nolo pattuito, si obbliga a mettere a disposizione dell'altra parte, noleggiatore oppure più noleggiatori a cabina, rispettivamente, l'unità da diporto o parte di essa per un determinato periodo da trascorrere a scopo ricreativo in zone marine o acque interne di sua scelta, da fermo o in navigazione, alle condizioni stabilite dal contratto. L'unità noleggiata rimane nella disponibilità del noleggiante, alle cui dipendenze resta anche l'equipaggio. Inoltre, nel caso di noleggio a cabina, salva diversa volontà delle parti, sono stipulati più contratti di noleggio per quanti sono i noleggiatori di ogni cabina o gruppo di cabine oggetto dei contratti stessi. In ogni caso, nei contratti è riportata l'indicazione del numero delle persone da imbarcare.

²³ Va sottolineato che la normativa adottata in altri Paesi è sostanzialmente simile a quella italiana. Per approfondimenti: Yacht Charter Fleet (2024a; 2024b).

²⁴ Numerose sono le piattaforme che consentono l'incontro tra domanda e offerta (Jiménez-Jiménez *et al.*, 2024).

può esserci una società di mediazione marittima che facilita il contatto tra il proprietario/armatore e il noleggiante/locatario²⁵.

Il noleggio ridefinisce il concetto di imbarcazione, trasformandola da simbolo di *status* e privilegio riservato a pochi in un bene ricreativo accessibile, apprezzato più per la flessibilità d'uso che per il possesso. Questa modalità riguarda principalmente imbarcazioni di dimensioni piccole e medie (anche se la dimensione media è in aumento) ed è particolarmente utilizzata dalla fascia di popolazione più giovane, così come la multiproprietà tra gruppi di amici e appassionati, il *leasing* o l'acquisto di imbarcazioni usate (Benevolo, 2008). Nascono così *start-up* dedicate e si diffondono comunità di condivisione delle informazioni, co-locazione, “bla-bla-barca”, ecc.²⁶. Il noleggio si è rivelato più resiliente alla recessione economica, poiché rappresenta un'alternativa più accessibile rispetto alla proprietà di un'imbarcazione che comporta costi elevati di acquisto, manutenzione e ormeggio.

Nel contempo, la proprietà di imbarcazioni di grandi dimensioni è spesso detenuta da società, frequentemente registrate in paradisi fiscali o battenti bandiere simili, che le gestiscono con un approccio imprenditoriale, ad esempio offrendo servizi di *charter* per periodi medio-lunghi (Eurispes Sardegna, 2023)²⁷.

Un fenomeno relativamente recente e in forte crescita, da monitorare per le sue possibili implicazioni sul business dei porti turistici, è rappresentato dallo *yacht sharing* che può assumere varie forme e tipologie ma consiste essenzialmente nel condividere uno *yacht* con un gruppo selezionato di altre persone²⁸. Lo *yacht sharing* è assimilabile sia alla multiproprietà sia al *time-sharing*²⁹: ad esempio, può consentire all'utilizzatore di avere a disposizione uno *yacht* per alcune settimane (4/5) nel corso della stagione estiva ad un costo inferiore a quello del noleggio della stessa imbarcazione. Alcune forme sembrano condividere in realtà molti aspetti del noleggio o del *charter*; ad esempio, lo *yacht sharing* può concretizzarsi in un contratto di *charter* per

²⁵ In Italia, la figura del mediatore per le unità da diporto è regolamentata dal titolo III, Capo II-bis del Codice della nautica da diporto.

²⁶ Si vedano, ad esempio, Navily e Globe Sailor.

²⁷ Tra i principali operatori internazionali nel mercato del charter ricordiamo: Boat International Media Ltd. (UK), Charter Yachts Australia, CharterWorld LLP (UK), Fairline Yacht (UK), Fraser Yachts (AUS), Inter Yacht Charter (UK), Martello Yachting and Company (NL), Nicholson Yachts (USA), Northrop and Johnson (USA), Princess Yacht Limited (UK), Sailogy S.A. (CH), Simpson Marine Limited (Hong Kong), Super Yacht Logistics, LLC (Japan) (Batchelor e Williams, 2022; Future Market Insights, 2023).

²⁸ Si veda ad esempio l'offerta di SeaNet: <http://www.seanetco.eu/en>.

²⁹ La multiproprietà consiste nell'attribuzione a un soggetto di un diritto di utilizzazione turnaria di un bene, limitatamente ad un periodo specifico dell'anno. Il termine *time-sharing* indica invece l'acquisto di periodi prefissati di vacanza in multiproprietà, senza un'identificazione preventiva del bene da fruire.

cinque settimane distribuite nel corso della stagione estiva (maggio-ottobre)³⁰. Qualora l'utente fosse impossibilitato ad utilizzare la barca in uno o più periodi, esiste sempre la possibilità di sub-noleggio tramite la stessa organizzazione di *yacht sharing*. *Charter* e *yacht sharing* offrono quindi, al diportista, soluzioni più complete del semplice noleggio e, agli armatori, riduzione dei costi relativi alla gestione delle loro imbarcazioni³¹.

Un ulteriore aspetto che merita di essere evidenziato riguarda la scelta dell'itinerario e della destinazione che può essere ricondotta in parte alle fasi del processo di scelta del prodotto turistico e, più precisamente, al processo sequenziale a eliminazione (Casarin, 2007). Tuttavia, nel turismo nautico, questa scelta è fortemente influenzata dalle caratteristiche e dall'utilizzo dell'imbarcazione, come già descritto. Questo aspetto riveste un ruolo cruciale ma, ad oggi, nella letteratura nazionale e internazionale sul turismo nautico, non si trovano studi specifici che analizzino in dettaglio il legame e il grado di interdipendenza tra l'imbarcazione e l'itinerario/destinazione.

3.3. Il sistema turistico nautico

Nell'insieme delle attività economiche e produttive che comunemente sono ricomprese nella locuzione nautica da diporto è possibile distinguere due principali nuclei: il comparto manifatturiero e quello terziario (Penco, 2008).

Al primo, sono riconducibili la cantieristica e i servizi di supporto alla produzione che si concentra intorno al cantiere. Quest'ultimo realizza lo scafo e gli allestimenti o, più frequentemente, coordina tali attività effettuate da una molteplicità di imprese che sono specializzate in parti, componenti o lavorazioni specifiche. In questo secondo caso, il cantiere opera in veste di sistemista (Cazzaniga Francesetti, 2005). La componente manifatturiera comprende quindi i cantieri di produzione, riparazione e riconversione, le imprese che producono accessori, l'offerta di servizi alla produzione (pro-

³⁰ <http://www.bluepoint.it>.

³¹ Un altro esempio sul tema è quello offerto da Beds on Board, una piattaforma online che consente ai proprietari di imbarcazioni di affittarle per il pernottamento a bordo. La diffusione di internet e delle tecnologie mobile *internet-based* ha inoltre portato allo sviluppo di iniziative come quelle di Sailsquare e Sailtime (che si propone come comunità di proprietari e comproprietari). Interessante è anche la *start-up* italiana Antlos nata con queste finalità e rivolta principalmente ad avvicinare alla vacanza in barca a vela il pubblico più giovane: consiste essenzialmente in un *marketplace* che mette in contatto proprietari di barche e vacanzieri (come Airbnb per camere e appartamenti). Infine, segnaliamo le iniziative di UberYacht e di Float che vendono, al singolo passeggero, noleggi giornalieri o in cabina per qualche giorno a bordo di imbarcazioni di lusso, il tutto attraverso un'applicazione e una piattaforma digitale.

gettazione, design, consulenza, logistica, ecc.), la produzione e commercializzazione di motori marini (Tracogna, 2007; Penco, 2008). Si tratta di attività manifatturiere e di servizio focalizzate sull'imbarcazione in fase di pre-acquisto e/o pre-utilizzo. Al comparto del terziario nautico fanno capo gli insiemi di attività rivolte all'utilizzo dell'imbarcazione, agli spostamenti e soggiorni del diportista e turista nautico e alla ricettività di entrambi, ovvero alla portualità turistica.

Le attività manifatturiere e portuali-terziarie mostrano una forte complementarità e interconnessione. Nei Paesi del Mediterraneo, ad esempio, la produzione cantieristica e i servizi manifatturieri sfruttano spesso porti già esistenti e, nel contempo, alcuni porti turistici vengono sviluppati grazie alla presenza nelle vicinanze di un consolidato settore cantieristico³². Inoltre, in alcune aree, una rete portuale turistica ben sviluppata favorisce la nascita di attività cantieristiche, soprattutto con specializzazione nella manutenzione ordinaria e conservativa, legata alla custodia dell'imbarcazione (rimessaggio) e in interventi rilevanti e straordinari, mirati a rinnovare o migliorare l'imbarcazione (*refitting*). Questa stretta relazione porta molti cantieri a investire in infrastrutture portuali³³, adottando una strategia di integrazione verticale. Tale approccio mira a diversi obiettivi strategici: incrementare la domanda, offrire visibilità alle imbarcazioni, garantire continuità economica post-vendita, offrendo servizi di manutenzione e riparazione alle imbarcazioni (Penco, 2008).

Quanto rilevato sopra con riferimento alla nautica da diporto ci aiuta a inquadrare e delineare il sistema turistico nautico. Poiché il *focus* del nostro studio è il turismo nautico, una comprensione di tale fenomeno non può prescindere dal considerarlo come un insieme complesso di individui, attività economiche, organizzazioni e luoghi che si combinano in un certo modo con il fine di fornire esperienze di viaggio (Cooper, 2020; Batchelor e Williams, 2022). Questo approccio sistemico interpreta il fenomeno turistico come un insieme di elementi interconnessi in cui ciascun componente è condizionato dall'appartenenza al sistema e, al contempo, influisce sul suo funzionamento complessivo (Benevolo e Grasso, 2021). In questa prospettiva, l'offerta turistica è vista come un insieme eterogeneo di elementi che acquisiscono valore solo operando in modo integrato e con una visione strategica comune. In un sistema turistico in quanto tale, ogni elemento è interrelato e interdipendente

³² È il caso, ad esempio, del porto di Marina di Carrara e il cantiere di The Italian Sea Group (già Nuovi Cantieri Apuania S.p.A.).

³³ Può essere citato il gruppo Azimuth Benetti che ha investito in diversi porti nel Mediterraneo tra i quali il costruendo porto di Livorno, in collaborazione con la rete di porti D-Marin.

dagli altri e con l'ambiente e risente delle dinamiche dell'intero sistema: i cambiamenti in un singolo componente si riflettono sull'intero funzionamento. Le relazioni tra i diversi elementi, quindi, assumono significato solo nel contesto del sistema nel suo complesso (Casarin, 1996). Questo approccio, inoltre, permette di abbracciare pienamente la natura di sistema aperto (dinamico e in costante cambiamento) propria del turismo (Jakulin, 2017).

Come in ogni sistema turistico ne riprendiamo gli elementi costitutivi: la componente fisico-territoriale (ovvero gli elementi geografici e le attrattive), i turisti (la domanda), i servizi turistici (l'offerta) (Leiper, 1979; 1990) (fig. 3.1).

Nel prosieguo ci soffermiamo brevemente su queste componenti.

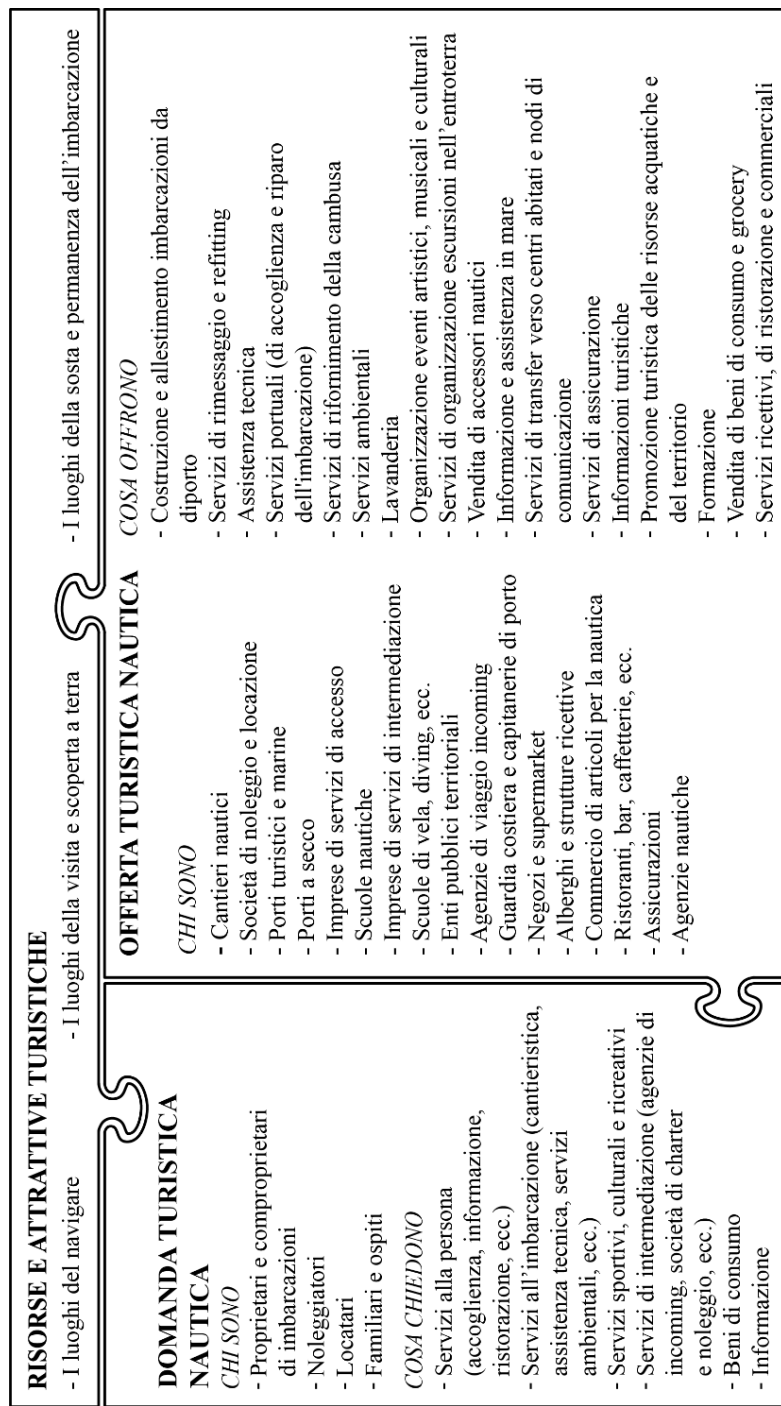
3.3.1. La componente fisico-territoriale

Lo sviluppo del turismo nautico è strettamente legato alla presenza/accessibilità di ampie superfici acquatiche, in particolare il mare, e all'esistenza di infrastrutture adeguate che rappresentano un elemento essenziale per la sua crescita. «Natural resources are among the most dominant factors in creating nautical tourism offers, thus critical in managing demand» (Marušić *et al.*, 2024a; p. 545), di conseguenza, il turismo nautico, in quanto specifica tipologia di attività turistica, influisce in modo significativo sulla conservazione e trasformazione dell'ambiente in cui si sviluppa (Alkier *et al.*, 2023).

Ci soffermiamo quindi sulle risorse turistiche o fattori di attrattiva, ossia quegli elementi naturali o antropici che caratterizzano una destinazione e inducono l'individuo a mettersi in viaggio (Rispoli e Tamma, 1996). Qualsiasi elemento del contesto locale, naturale o creato dall'uomo, può diventare fattore di attrattiva turistica nel senso che può essere oggetto di interesse da parte della domanda, inducendola a mettersi in viaggio e, parallelamente, essere valorizzato e offerto dalle aziende turistiche e caratterizzare quindi una località o un ambiente (Rispoli e Tamma, 1996). Nell'ambito del turismo nautico, emerge un aspetto peculiare: non è individuabile una tipologia di destinazione prevalente, bensì una pluralità di "luoghi" strettamente connessi e interdipendenti nell'esperienza turistica. Pertanto, è necessario sia considerarli come un'entità unitaria (attrattive per il turismo nautico) sia analizzarne le specifiche caratteristiche e implicazioni. Al riguardo possono essere individuati tre gruppi di risorse e di fattori di attrattiva (Benevolo, 2011):

- i luoghi del navigare;
- i luoghi della visita e della scoperta "a terra";
- i luoghi della sosta e della permanenza.

Fig. 3.1 – Il sistema turistico nautico



Fonte: elaborazione propria

I “luoghi del navigare” sono rappresentati dal mare e dalle acque interne, risorse di sicuro valore ambientale e climatico che rappresentano il motore principale del turismo nautico che si connota diversamente in funzione delle caratteristiche acquatiche e climatiche di mari e oceani (Lück, 2007). Questi rappresentano la principale risorsa e attrattiva in virtù delle loro specificità quali la navigabilità, il clima, la profondità, le correnti, i fondali, la biodiversità, le zone ecologiche, le aree protette, ecc. La loro fruibilità richiede una gestione responsabile per ridurre o evitare impatti negativi derivanti dalla navigazione da diporto (inquinamento, rumorosità, affollamento, ecc.) e dalla costruzione delle infrastrutture di ricettività a terra (Carreño e Lloret, 2021; Marušić *et al.*, 2024b). In alcune aree geografiche, studi specifici hanno evidenziato gli effetti del diportismo su ecosistemi sensibili, come la distruzione di praterie di posidonia o l’impatto su specie marine protette (ad esempio, i lamantini) (Flamm e Braunsberger, 2014). Parallelamente, sono state avviate iniziative di sensibilizzazione rivolte ai diportisti, con l’obiettivo di coinvolgerli attivamente nella protezione e salvaguardia di questi habitat (Terrados *et al.*, 2012). Queste campagne, basate sulla formazione e sull’educazione ambientale, mirano a promuovere comportamenti virtuosi e consapevoli durante la navigazione.

La diffusione di tecnologie più ecologiche, come motori elettrici o ibridi e sistemi di gestione dei rifiuti a bordo, può contribuire a ridurre questi impatti, così come l’introduzione di regolamenti che limitino l’accesso a zone protette e incoraggino una fruizione più equilibrata delle risorse acquatiche.

Integrare il turismo nautico in una visione di turismo marino sostenibile significa trovare un equilibrio tra accessibilità e conservazione, creando un modello che non solo tuteli il patrimonio naturale, ma valorizzi anche l’esperienza turistica attraverso una maggiore consapevolezza ambientale. In quest’ottica, il coinvolgimento delle comunità locali e l’adozione di strategie di governance condivisa rappresentano strumenti essenziali per garantire un futuro sostenibile a questi luoghi straordinari.

I “luoghi della visita e della scoperta a terra” comprendono litorali, spiagge, risorse costiere e aree interne dell’entroterra – con valenze naturali, culturali, storiche e paesaggistiche – accessibili dagli approdi. Sono quindi comprese le località che insistono sul litorale e quelle dell’interno che possono rappresentare attrattive turistiche per i diportisti. Tuttavia, l’idea che il porto turistico possa fungere da “porta d’accesso al territorio”, promuovendone le risorse e fungendo da motore per lo sviluppo turistico, non sempre si concretizza. Infatti, l’afflusso di diportisti verso l’entroterra è spesso contenuto: questo è dovuto alla natura stessa del turismo nautico, dove la passione per il mare e la ricerca di esperienze uniche prevalgono sovente sul desiderio

di esplorare l'entroterra. Molti diportisti, quindi, si concentrano principalmente sull'esperienza in mare.

In linea generale, la promozione del turismo nautico è spesso caratterizzata da una prospettiva che si concentra prevalentemente sulla realizzazione di infrastrutture portuali, trascurando una effettiva integrazione con l'offerta turistica del territorio circostante. Infatti, nonostante le aspirazioni di molti operatori di poter valorizzare questo tipo di turismo a vantaggio della costa e dell'entroterra, persistono diverse problematiche (Benevolo, 2011). Tra queste, la mancanza di politiche mirate, l'offerta limitata di posti barca per le imbarcazioni in transito³⁴ e la scarsa disponibilità di servizi di prenotazione online degli ormeggi portuali rappresentano significativi ostacoli. In alcuni casi, restrizioni come il divieto di accesso per unità diportistiche minori aggravano ulteriormente la situazione. Pur riconoscendo alcuni progressi, l'impatto di questo tipo di turismo sul territorio rimane, ad oggi, limitato.

I “luoghi della sosta e della permanenza” del turismo nautico comprendono tutte le strutture di interfaccia terra-acqua: marine e porti turistici; spazi dedicati ai diportisti all'interno di porti polifunzionali, porti-canale, cantieri a secco, banchine, moli, ormeggi, ecc. In generale possiamo indicarli con il termine approdi, che indica un punto sulla costa che permette lo sbarco da un'imbarcazione. In questi luoghi, le imbarcazioni trovano riparo per soste brevi o prolungate; inoltre, viene offerto un insieme di servizi – più o meno ampio e articolato a seconda del tipo di approdo – sia per le imbarcazioni (fornitura di acqua ed energia, rifornimento carburante, manutenzione, ecc.) sia per i diportisti o gli equipaggi (ristorazione e alloggio, shopping, servizi navetta, attività sportive, intrattenimento, ecc.) (Penco, 2008; Luković, 2013; Lam González *et al.*, 2015a).

Esistono diverse tipologie di approdi, differenti per contesto ambientale, infrastrutture, attrezzature, servizi offerti e metodi di ormeggio. Per chiarezza terminologica, Pagine Azzurre (2023) definisce le seguenti categorie³⁵.

- *Marina privato*: struttura portuale complessa, costruita specificamente per il diporto e a esso dedicata, sebbene, spesso, realizzata sfruttando ele-

³⁴ Attualmente i porti italiani riservano al transito (e quindi, potenzialmente, al turismo) solo la quota minimale obbligatoria (il 4% in alta stagione e quote predefinite negli altri periodi dell'anno, in base a quando stabilito dall'art. 49 *novies* del Codice della nautica da diporto). Soprattutto in Italia, quindi, permane una significativa carenza di posti barca disponibili per il transito; tale funzione è spesso giocata da approdi turistici, punti di ormeggio e rade, in particolare quando si tratta di isole o di località turistiche costiere minori. In tale modo, la fruizione turistica del mare è possibile grazie alla disponibilità dell'unità da diporto, mentre la fruizione turistica della costa e dell'entroterra risulta oltremodo limitata dalla ridotta o assente ricettività delle strutture portuali.

³⁵ Altre classificazioni sono presenti in letteratura; si veda, ad esempio, Lam González *et al.* (2015a).

menti ambientali preesistenti. È ben protetta e offre servizi completi sulle banchine, fisse o galleggianti, con sorveglianza continua e personale specializzato. Sono presenti attrezzature per il varo e l'alaggio delle imbarcazioni. Un marina è spesso realizzato parallelamente allo sviluppo di complessi abitativi ed è quindi affiancato da aree residenziali, servizi commerciali e attività turistiche, integrate nell'area del marina. Può anche essere inserito in un contesto urbano preesistente. In sintesi, è una struttura turistico-ricettiva completa per la nautica da diporto.

- *Porto*: è uno specchio d'acqua riparato da agenti atmosferici come vento e mareggiate, grazie a dighe esterne. Dispone di banchine, moli interni e pontili per l'attracco di diverse tipologie di imbarcazioni, sia professionali sia da diporto, con aree dedicate a specifiche funzioni. Offre servizi fondamentali, seppur non paragonabili a quelli di un marina, e possibilità di rifornimento. In base alla superficie interna, si distingue tra "porto" e "porticciolo" (quest'ultimo termine si riferisce anche a strutture dedicate al diporto con imbarcazioni di dimensioni e pescaggio limitati). È quindi un'area protetta con infrastrutture per l'ormeggio e servizi di base.
- *Porto canale*: è un approdo che sfrutta corsi d'acqua interni comunicanti con il mare, come foci di fiumi, lagune, canali artificiali o scolmatori. Può offrire semplici punti di accosto, moli, banchine, pontili e passerelle e, se le condizioni lo permettono, può ospitare anche un marina interno. I vantaggi principali sono la sicurezza e la tranquillità delle acque interne, indipendenti dalle condizioni meteorologiche esterne. In zone sabbiose, possono esserci difficoltà di accesso e uscita a causa delle correnti e delle variazioni di profondità all'imboccatura.
- *Darsena*: è uno spazio protetto e circondato da banchine, con una sola via di accesso; per questo le acque sono prive di moto ondoso. Può essere anche utilizzata per il rimessaggio e la sosta per riparazioni. Una darsena può trovarsi in acque interne comunicanti con il mare, all'interno di un porto o alla foce di un fiume. Se dotata di tutti i servizi per il diporto, può essere considerata un marina.
- *Banchina e pontile*: sono strutture realizzate ovunque le condizioni lo consentano ma, in assenza di protezioni, permettono solo l'approdo temporaneo e lo sbarco. Gli eventuali pontili mobili possono essere rimossi in caso di necessità. Essendo esposti al mare, offrono un ormeggio temporaneo ma non proteggono dalle intemperie.
- *Spiaggia attrezzata*: si tratta di spiagge con moto ondoso contenuto, situate in zone turistiche frequentate, che rispondono alla necessità di varare o alare piccole imbarcazioni. Sono caratterizzate da limitate opere fisse (scivoli, sistemi mobili di varo e alaggio, rulli pneumatici, ecc.).

- *Rada*: è una insenatura costiera dove un'imbarcazione può sostare all'ancora, protetta dal moto ondoso e talvolta dai venti. È considerata un approdo perché la costa è accessibile con tender e piccole imbarcazioni. Si tratta quindi di un ancoraggio naturale riparato³⁶.

Nel prosieguo, ci focalizzeremo sui porti e sui marina così come definiti sopra e adotteremo il termine “porti turistici” per indicare le infrastrutture che offrono riparo e possibilità di sosta alle imbarcazioni e ai diportisti, sia abitualmente sia per brevi periodi: essi rappresentano la principale forma di “ricettività” per il turismo nautico, ricettività rivolta sia all'imbarcazione sia ai diportisti.

Alcuni Autori (ad esempio, Favro e Kovačić, 2015 e Parker e Vural, 2016) considerano i porti turistici delle destinazioni turistiche, altri invece imprese di servizi turistici (Benevolo, 2008), inserendoli nell'ambito dell'offerta strutturata di servizi integrati (Benevolo e Spinelli, 2018). Parker e Vural (2016) hanno definito i porti turistici vere e proprie destinazioni, in quanto capaci di offrire ai visitatori una gamma diversificata di strutture e servizi, evolvendo rapidamente in autentici «all-inclusive entertainment centers» (Stone, 2000, p. 2). Il nostro approccio, come anticipato, considera i porti turistici come imprese di servizi turistici a localizzazione vincolata (Hacia e Łapko, 2020) che, attraverso una gestione strategica, progettano e forniscono all'imbarcazione e ai suoi occupanti – diportisti ed equipaggio – un sistema integrato di servizi, supportato da una infrastruttura fisica di rilevanza centrale (Benevolo e Spinelli, 2018). Questo approccio consente di applicare principi e modelli di management e marketing dei servizi alla loro gestione (Haass, 2011).

Va infine evidenziata la necessità di considerare anche il grado di accessibilità di tali risorse e luoghi rispetto all'area di origine della domanda, tenendo conto di fattori come la rete infrastrutturale, i collegamenti di trasporto, la presenza di porti ben attrezzati e la facilità con cui i turisti possono raggiungere le destinazioni di partenza. Una buona accessibilità non solo favorisce un flusso turistico più consistente ma contribuisce anche a migliorare

³⁶ Oltre ai porti turistici oggetto di analisi, esistono altre infrastrutture dedicate alla nautica che, pur non rientrando nell'ambito della ricerca, meritano di essere citate per completezza: gli scivoli pubblici e i porti a secco (Penco, 2008). Gli scivoli pubblici sono strutture attrezzate che facilitano l'accesso al mare per piccole imbarcazioni da diporto, permettendone la messa in acqua e il recupero con facilità. I porti a secco, invece, rappresentano un'alternativa innovativa per il rimessaggio delle imbarcazioni di piccole dimensioni le quali vengono conservate su terra in strutture appositamente progettate. Questo tipo di infrastruttura è particolarmente diffuso nei Paesi anglosassoni e risulta ideale per i natanti a motore. Grazie ai costi contenuti, in termini sia economici sia ambientali, e ai tempi di realizzazione ridotti, i porti a secco offrono un significativo potenziale di crescita nel settore della nautica da diporto.

l'esperienza complessiva del turista, incentivando la fidelizzazione e incrementando il valore percepito dell'offerta.

In conclusione, la disponibilità e la qualità delle risorse turistiche e dei fattori di attrattiva sono tra i principali elementi che concorrono alla definizione dell'offerta per il turismo nautico e, di conseguenza, influenzano in maniera sostanziale la gestione della domanda.

3.3.2. *La domanda per il turismo nautico*

Possiamo definire turista nautico colui che si sposta via mare – da un luogo di partenza a un luogo di destinazione – in un determinato periodo di tempo, utilizzando una unità da diporto, la cui permanenza a bordo possa comprendere il pernottamento in barca, mosso da una molteplicità di motivazioni riconducibili al turismo *leisure* (Benevolo, 2010) (vedi *supra* par. 3.2.1).

Il turista nautico si definisce quindi per tre aspetti interconnessi. Innanzitutto, si tratta di individui che vivono l'esperienza del viaggio e del soggiorno principalmente in mare e nei porti, che non solo offrono riparo e ormeggio alle imbarcazioni ma costituiscono anche le vie e i luoghi centrali della vacanza. In secondo luogo, l'uso stesso di un'imbarcazione, intesa sia come mezzo di trasporto sia come "alloggio", è elemento distintivo fondamentale di questa tipologia di turismo. Infine, la definizione di turista nautico include anche le attività che questi individui intraprendono una volta giunti a terra: sebbene l'interesse primario rimanga legato alla navigazione, a questa si possono, infatti, affiancare la permanenza in porto nonché le escursioni e visite nell'entroterra o nelle località costiere: esperienze rese possibili proprio dall'arrivo via mare con un'imbarcazione da diporto. In altre parole, l'esperienza a terra è strettamente legata e resa possibile dall'esperienza nautica.

Come abbiamo evidenziato prima, il turista nautico può essere proprietario o comproprietario dell'imbarcazione, averla noleggiata oppure locata (vedi *supra* par. 3.2.1). Rientrano, inoltre, in questa categoria anche altre persone che siano ospitate a bordo.

Nell'ottica del turista nautico, il prodotto turistico richiesto costituisce la somma di servizi offerti da diversi operatori (imprese di servizi e, in particolare, turistiche) e di attrattive. Se adottiamo l'approccio di Casarin (1994), il "prodotto turistico globale" è costituito da un insieme di elementi che concorrono a soddisfare le esigenze del turista. Tali elementi vengono considerati dal punto di vista del turista stesso, il quale esprime una gamma di bisogni e preferenze, ordinati secondo una scala di priorità personale e

che si traducono nella richiesta di una varietà di servizi e attrattive (Benevolo e Grasso, 2021). Come vedremo in dettaglio nel prosieguo, si tratta di servizi alla persona (accoglienza, informazione, ristorazione, ecc.) e all'imbarcazione (cantieristica, assistenza tecnica, servizi ambientali, ecc.), di beni di consumo, di servizi sportivi, culturali e ricreativi e di servizi di intermediazione (agenzie di *incoming*, società di *charter* e noleggio, ecc.) la cui domanda si manifesta diversamente in funzione delle caratteristiche personali e delle motivazioni del turista stesso nonché in funzione delle specificità del contesto ambientale e sociale in cui si svolge l'esperienza turistica.

3.3.3. *L'offerta per il turismo nautico*

L'offerta per il turismo nautico è costituita dalle imprese (ed organizzazioni) che offrono risposta alla molteplicità di servizi richiesti dai turisti nautici: alcune di queste operano esclusivamente o prevalentemente per il turista nautico (ad esempio, le società di *charter* o di noleggio di imbarcazioni e, in parte, i porti turistici) mentre la maggior parte offrono servizi anche ad altri tipi di turisti o di clienti (ad esempio, i ristoranti o i cantieri di rimessaggio). Tra i soggetti dell'offerta possiamo individuare: i cantieri nautici (costruiscono, riparano e offrono servizi di rimessaggio per le imbarcazioni); i gestori delle infrastrutture atte alla ricettività portuale (marine, porti turistici, porti polifunzionali, ecc.); i gestori di attrattive turistiche (organizzano escursioni, visite guidate, attività ricreative e sportive legate all'ambiente marino); i fornitori di servizi di supporto commerciali e sportivi (ristoranti, bar, negozi di articoli nautici, scuole di vela, diving center, servizi di trasporto, ecc.). Vanno inoltre considerati i soggetti pubblici deputati a fornire servizi di informazione e accesso (guardia costiera, capitaneria di porto, servizio meteorologico dell'aeronautica militare, ecc.).

Con riferimento ai porti turistici, oltre alla visione sistemica che abbiamo adottato, è opportuno richiamare l'attenzione sulla proposta relativa alla rete del valore generata dal porto stesso (Penco, 2008) il quale, seguendo un approccio orientato ai servizi, potrebbe scegliere di offrire prestazioni aggiuntive rispetto alla semplice locazione dei posti barca. In tale visione, la rete della portualità assume una connotazione terziaria, concentrandosi sull'offerta di servizi dedicati al diportista e al turista nautico. Questo approccio si intreccia strettamente con attività connesse al turismo, potendo generare significative implicazioni e sinergie. Il ruolo

di regia di tale rete del valore (Parolini, 1996) è assunto dal gestore del porto il quale «svolge una funzione attiva di progettazione di un servizio complessivo, selezionando partner per l'erogazione di servizi di varia natura finalizzati a soddisfare le molteplici e complesse esigenze del diportista, definendo e monitorando gli standard qualitativi dei diversi co-produttori e attivando relazioni con eventuali partner esterni, detentori di servizi, *facilities* e fattori di attrattiva sul territorio» (Penco, 2008, p. 60). Al di là della sicura appropriatezza del concetto di rete del valore, nella realtà chi gestisce il porto si limita a erogare una serie di servizi alla barca e al diportista e a “ospitare” gli operatori economici che offrono gli altri servizi. Il concetto di rete del valore sembra pertanto essere un “modello-obiettivo” più che una concreta pratica imprenditoriale e sistemica.

Poiché il *focus* del nostro lavoro sono i porti turistici in quanto imprese di servizi e il loro ruolo nell'ambito del sistema turistico nautico, tali temi vengono approfonditi nel prosieguo.

3.4. Il ruolo dei porti turistici nell'ambito dell'offerta per il turismo nautico

3.4.1. L'offerta dei porti turistici

I porti turistici costituiscono la principale struttura ricettiva per le imbarcazioni da diporto; svolgono quindi un ruolo chiave nell'ambito delle attività nautiche e, in particolare, del turismo nautico. Inoltre, si propongono di offrire un'esperienza accogliente e piacevole per i diportisti, i loro ospiti e l'equipaggio (Marušić *et al.*, 2024). La loro diffusione, nei diversi Paesi del mondo, dipende evidentemente dalle caratteristiche della costa, dalla diffusione del diportismo (ad esempio in Finlandia e Nuova Zelanda) e dalla disponibilità di posti barca stanziali. Le strutture europee si concentrano in un numero limitato di Paesi: Svezia, Finlandia, Regno Unito, Olanda, Germania, Francia, Italia, Grecia, Croazia e Spagna. Le specializzazioni sono differenti: in alcuni Paesi il *core business* del porto turistico è rappresentato dai clienti residenziali, mentre in altri Paesi (specialmente Spagna, Grecia e Croazia) il *turnover* è generato per la maggior parte dal *charter* (Confindustria Nautica-Fondazione Edison, 2024; Eurispes Sardegna, 2024). In generale, pur in un contesto caratterizzato da una molteplicità di porti turistici indipendenti, si osserva lo sviluppo di catene o reti di strutture gestite da operatori, generalmente privati, con un ap-

proccio integrato³⁷. Il mercato è tuttavia ancora frammentato dato che la maggior parte dei porti turistici è costituito da piccole o medie imprese che operano da sole e hanno una focalizzazione prevalentemente locale.

In Italia, nel 2022, si contano oltre 168 mila posti barca, in crescita rispetto all'anno precedente, dei quali il 48% al Sud e nelle Isole, il 31% al Nord e il 21% al Centro. La regione che conta più posti barca è la Sardegna (22.899) seguita da Liguria, Sicilia, Campania, Toscana e Friuli-Venezia Giulia (tra 15 e 20 mila posti barca). Benché il Sud Italia concentri la maggior parte degli approdi, si osserva una significativa differenza rispetto al resto del territorio. In particolare, si nota che al Nord si offrono al diporto nautico 66,4 posti barca per chilometro di costa, mentre al Centro e al Sud tale valore scende rispettivamente a 28,9 e 13 posti barca. Il valore massimo corrisponde al Friuli-Venezia Giulia (162). Al Sud, invece, il minimo di tale rapporto si riscontra in Calabria e Basilicata Tirrenica (9,0). Per quanto riguarda la tipologia portuale, si contano 92 porti turistici (marina) per un totale di 46.116 posti barca, 459 porti polifunzionali per 104.861 posti barca e 237 punti di ormeggio (banchina, pontile, spiaggia attrezzata, rada, ecc.) per un totale di 17.634 posti barca³⁸. Le regioni che concentrano il maggior numero di posti barca in marine sono la Liguria (6.832), la Sardegna (5.564), il Friuli-Venezia Giulia (5.464) e la Toscana (4.709) che, nel complesso, coprono quasi il 50% dell'offerta nazionale di questo tipo di struttura.

Per quanto riguarda la dimensione, in media, i porti italiani hanno 214 posti barca. Tuttavia, il dato cambia a seconda della tipologia di porto³⁹: si va da una media di 501 posti barca per i porti turistici-marina, ai 228 posti barca per i porti polifunzionali, ai 74 posti barca dei punti di ormeggio.

Il ruolo e le funzioni di questi porti, che variano significativamente tra le isole e le regioni costiere del nord Italia, verranno approfonditi nel prosieguo.

La maggior parte delle coste dell'Unione Europea è di proprietà dello Stato. Lo sviluppo di un nuovo porto turistico coinvolge generalmente una impresa privata che si occupa della costruzione, dello sviluppo e della gestione della struttura; in cambio, la società ottiene il diritto ai ricavi generati

³⁷ Si citano, ad esempio: la rete turca Setur Marinas (10 porti); la francese Compagnie des ports du Morbihan (18 porti); la francese Port Adhoc (6 porti in Francia, 7 in Olanda e 1 in Svezia); il croato ACI – Adriatic Croatia International Club (22 porti); la francese Sodeports (11 porti); la rete MDL Marinas che raggruppa 18 porti in Gran Bretagna e 1 in Spagna; la rete proprietaria IGY Marinas che conta 23 porti (1 in Italia); la rete turca D-Marin che riunisce, in 8 nazioni, 25 porti dei quali 6 in Italia; la rete inglese Premier Marinas con 11 porti e, infine, i Ports de la Generalitat (una società pubblica che gestisce direttamente o indirettamente 45 porti del sistema portuale catalano).

³⁸ Fonte: Confindustria Nautica–Fondazione Edison (2024) su dati Pagine Gialle 2023.

³⁹ Per la definizione delle diverse tipologie di approdi si rinvia al par. 3.3.1.

dal porto per un tempo definito. Sebbene i contratti varino da Paese a Paese⁴⁰, le concessioni hanno generalmente una durata compresa tra i 30 e i 50 anni. In Italia, i porti turistici possono essere gestiti con una delle seguenti modalità: concessione della gestione a un soggetto privato tramite gara pubblica; concessione a società miste pubblico-private; gestione diretta da parte dell'ente pubblico; concessione a enti o associazioni sportive e ricreative per finalità specifiche; affidamento a società *in house providing*, nel rispetto della normativa sugli appalti pubblici⁴¹. Alla scadenza, le concessioni possono essere rinnovate; in caso contrario, i porti tornano sotto il controllo dello Stato. L'approssimarsi della fine del periodo di concessione può incidere sulla disponibilità dell'operatore a investire nello sviluppo o nella manutenzione del porto turistico, in quanto potrebbe non avere tempo sufficiente per recuperare l'investimento. Gli investimenti nei porti turistici necessitano, infatti, della garanzia fornita da un contratto di concessione di durata adeguata; da questo punto di vista, la rinegoziazione e la proroga della concessione possono costituire un'opzione qualora il contratto in vigore non conceda tempo sufficiente per rendere redditizi gli investimenti necessari.

All'interno dell'Unione Europea, diversi fattori limitano gli investimenti nei porti turistici: dimensioni ridotte, frammentazione delle imprese, scarsa concorrenza, accesso limitato ai finanziamenti, incertezza normativa e periodi di ritorno sugli investimenti troppo brevi. Inoltre, gli oneri amministrativi e regolatori aumentano i costi e generano confusione tra investitori e operatori. Viene inoltre rilevata una generale mancanza di innovazione nel settore, accentuata da un basso scambio di buone pratiche tra porti e altri operatori turistici. Questa situazione limita la capacità dei porti di adattarsi alle esigenze dei diportisti, come quelle di una clientela più anziana o tecnologicamente avanzata. Le difficoltà riguardano sia investimenti di piccola entità, come sistemi di prenotazione online, sia interventi strutturali più importanti, come l'adozione di pontoni galleggianti. Anche il lungo ciclo degli investimenti limita la sostituzione delle infrastrutture, riducendo la capacità del settore di cogliere nuove opportunità e rispondere ai cambiamenti del mercato. La frammentazione del settore e il basso potere contrattuale dei singoli porti impediscono di beneficiare delle economie di scala, portando a costi più elevati. Inoltre, la scarsa disponibilità di studi sull'impatto economico

⁴⁰ Sul tema delle concessioni portuali, i principi della normativa europea e il regime giuridico di alcuni Paesi del Mediterraneo, membri dell'Unione Europea, si rinvia a Tuhtan Grgić *et al.* (2019).

⁴¹ Occorre ricordare che la concessione dei porti turistici non può essere affidata direttamente a privati senza una gara pubblica, in conformità con il Codice dei contratti pubblici e le direttive UE.

dei porti turistici riduce la visibilità del settore e il supporto da parte delle autorità e delle istituzioni finanziarie. Questa mancanza di investimenti rischia di compromettere la capacità di rispondere alle nuove esigenze del mercato, attrarre nuovi utenti e promuovere lo sviluppo economico correlato.

A livello strutturale, la portualità turistica attraversa da tempo un processo di forte evoluzione. I porti multi-funzione, in cui gli spazi riservati ai diportisti convivono con quelli aventi finalità commerciali o industriali, sono stati progressivamente sostituiti da strutture specializzate: i porti turistici e i marina. In particolare, i marina rappresentano la forma più evoluta di porto turistico: come già anticipato, sono infrastrutture portuali costruite esplicitamente per il turismo nautico in quanto forniscono approdo e servizi tecnici essenziali per il navigante e un vasto insieme di servizi più marcatamente turistici, quali ricettività, ristorazione, intrattenimento, shopping, ecc. (International Marina Institute, 1998; Silveira *et al.*, 2018)⁴². Come evidenziato anche da Janković e Vlašić (2018), il porto turistico, in particolare un marina, può essere considerato una vera e propria struttura ricettiva, con un funzionamento molto simile a quello di un hotel. Condivide infatti caratteristiche come la deperibilità del prodotto, una capacità limitata, elevati investimenti infrastrutturali, costi fissi significativi e costi variabili contenuti, una marcata stagionalità, la possibilità di prevedere la domanda e la gestione delle prenotazioni anticipate. Pertanto, l'analisi delle problematiche gestionali e di marketing di un porto turistico, insieme allo sviluppo delle metodologie di segmentazione, si allinea maggiormente alla letteratura sul *service management* e *marketing* piuttosto che a quella sul *destination management*.

Tra quelli che chiamiamo “porti turistici” si riscontra una notevole eterogeneità, dovuta a fattori quali: la posizione geografica, le dimensioni, le caratteristiche infrastrutturali, l'attività prevalente (commerciale o turistica) e la proprietà (pubblica, privata, mista) (Raviv *et al.*, 2009; Mateos, 2010). Ai

⁴² In Italia, dal 2015, le strutture organizzate per la sosta e il pernottamento di turisti all'interno delle proprie unità da diporto, ormeggiate nello specchio acqueo appositamente attrezzato (c.d. “*marina resort*”) sono state equiparate alle strutture ricettive all'aria aperta (campeggi) ed è quindi possibile applicare l'IVA al 10% agli ormeggi che durano meno di un anno (anziché al 22%, come era in precedenza). Tale previsione normativa agevola concretamente la competitività degli approdi e l'appetibilità dell'accosto. Generalmente i porti turistici che, in base alla normativa regionale, sono qualificabili “*marina resort*”, offrono tutti i servizi di base e accessori dei marina inoltre, spesso, mettono a disposizione della propria clientela (in convenzione o con offerte dirette) svariati altri servizi fra i quali la possibilità di usufruire di piscine, centri benessere, palestre, campi da tennis o da golf, centri diving e windsurf, noleggio di biciclette, visite ed escursioni, servizi dedicati ai bambini, convenzioni con ristoranti, stabilimenti balneari e strutture ricettive.

A livello europeo, si auspica da tempo l'introduzione di una analoga normativa (cfr. European Boating Industry – Ebi, 2024).

nostri fini, la dimensione discriminante da considerare è il ruolo che i porti turistici svolgono nell'ambito del turismo nautico: come precedentemente affermato, infatti, lo sviluppo del turismo nautico è fortemente influenzato dalle caratteristiche e dalle funzioni dei porti turistici (Stone, 2000; Kovačić e Luković, 2007).

Secondo Luković (2012), i porti turistici possono essere classificati secondo il livello di attrezzature (standard, di lusso, ricreativi), la posizione nella zona marittima (aperta, semi-chiusa o chiusa), la proprietà (privata o pubblica) e la localizzazione (mare, lago, fiume o canale).

Altri studiosi hanno sviluppato diversi modelli di portualità turistica. Pencarelli e Forlani (2007) propongono una classificazione basata sulle esperienze offerte agli utenti finali, evidenziando così il ruolo del porto non solo per diportisti e turisti nautici, ma anche per residenti e visitatori che frequentano l'area portuale pur non essendo direttamente coinvolti nella navigazione. Secondo questo schema, le infrastrutture nautiche possono essere suddivise in tre principali categorie: "parcheggio di barche", "piazza sul mare" e "villaggio della nautica". I porti turistici definiti "parcheggio di barche" offrono servizi di base per l'attracco delle imbarcazioni e le necessità essenziali per i diportisti, fungendo principalmente da punto di sosta per unità di piccole e medie dimensioni. Tuttavia, questa tipologia di porto non è progettata per trattenere a lungo i diportisti né per attrarre visitatori a terra, risultando priva di elementi di richiamo turistico. I porti turistici definiti "piazza sul mare" possiedono una forte vocazione turistica, integrando servizi essenziali con attività commerciali, ristoranti e spazi per il tempo libero. La loro caratteristica principale è la vivacità sociale, che li rende luoghi attrattivi non solo per i diportisti ma anche per i residenti e i turisti. Il loro stretto legame con il territorio li trasforma in punti di riferimento urbani, assimilabili a vere e proprie piazze cittadine affacciate sul mare. Infine, il "villaggio della nautica" rappresenta l'evoluzione del porto turistico secondo il concetto di "marina". Si tratta di una struttura esclusiva, immersa in un contesto paesaggistico di pregio e progettata per offrire ai diportisti un'esperienza completa. Al suo interno si trovano numerosi servizi dedicati sia alle persone, come ristoranti, bar, centri benessere e impianti sportivi, sia alle imbarcazioni. Spesso, questi porti sono affiancati da investimenti immobiliari nelle aree circostanti. A differenza dei porti "piazza sul mare", i "villaggi della nautica" tendono a essere più esclusivi e meno accessibili ai visitatori occasionali, poiché dedicati a chi possiede una barca o una proprietà nelle vicinanze. Questa classificazione si basa su un approccio di marketing esperienziale, che analizza l'offerta dei porti turistici in termini di ampiezza e intensità delle esperienze proposte. Tale prospettiva tiene conto non solo delle esigenze dei diportisti ma anche di quelle

dei visitatori e dei turisti presenti nell'area, sottolineando il ruolo strategico dei porti nello sviluppo del turismo locale (Penco, 2008).

Un'altra classificazione, tendente a individuare i modelli di porti turistici, si basa principalmente su come questi si relazionano con il territorio circostante, considerando due aspetti principali: l'integrazione funzionale delle attività all'interno del porto (rivolte alla nave e al diportista, che si producono e si consumano nell'area portuale) e la complementarietà con i servizi esterni presenti nell'area circostante. Ne conseguono cinque modelli principali di portualità (Penco, 2008). Il "parcheggio di barche" è rappresentato da porti stanziali situati in aree periferiche, senza attrattività turistica, che offrono solo servizi essenziali per l'ormeggio delle imbarcazioni e non interagiscono con attività esterne al porto. Il "porto-cantiere" è collegato principalmente ad attività cantieristiche e che offrono servizi di ormeggio per le imbarcazioni: anche in questo caso, non sono attrattivi per i turisti e sono ubicati vicino a distretti nautici. Il "porticciolo (*harbour*)" è essenzialmente rappresentato da porti storici o moderni situati in località turistiche, dove il porto è parte integrante della comunità locale. Questi porti offrono una varietà di servizi complementari, come ristorazione e commercio, e sono legati al tessuto urbano circostante. Il "marina integrato e chiuso (villaggio della nautica)" consiste in porti altamente specializzati, generalmente di nuova costruzione, situati lontano dai centri urbani: offrono una vasta gamma di servizi per i diportisti, come strutture residenziali e assistenza per le imbarcazioni, e sono progettati per essere autosufficienti. Infine, il "marina città-nella-città" è un modello che unisce le caratteristiche di un porto integrato con quelle di un porticciolo, ma con una forte connessione al contesto urbano; il porto diventa un polo di attrattività per la città circostante, integrandosi completamente con essa e con le sue infrastrutture turistiche. Ogni tipo di porto si differenzia quindi per la sua funzione, il livello di integrazione con il territorio e i servizi offerti ai diportisti, ai turisti e alla comunità locale.

Rispetto al fenomeno del turismo nautico e ai fini del nostro studio, consideriamo maggiormente significativo individuare tre gruppi di porti turistici sulla base delle principali funzioni da essi svolte: origine, sosta o transito, destinazione (Benevolo, 2010).

I porti di origine o partenza sono tipicamente porti (o aree dedicate in porti polifunzionali) di medie e grandi dimensioni, dotati di un'ampia gamma di servizi di qualità che si trovano spesso in prossimità di centri urbani o aree densamente popolate (potendo così sfruttare una significativa rendita di posizione) e sono ben collegati alle principali vie di comunicazione. Essi fungono da ormeggio abituale per le imbarcazioni durante i periodi di inutilizzo,

svolgendo la funzione di porto di residenza (Pencarelli e Forlani, 2007)⁴³. In alcuni casi, si configurano come marine che integrano strutture residenziali, ricettive, commerciali e ricreative. Le imbarcazioni, ormeggiate per gran parte dell'anno, vengono utilizzate per crociere o uscite giornaliere e, a volte, anche come alloggio in porto, assumendo una funzione simile a quella delle seconde case. Questo ultimo aspetto è particolarmente significativo nelle località con elevata pressione turistica, dove la gestione dei flussi è cruciale per via dell'impatto sulle infrastrutture (congestione, accessibilità) e sui consumi (acqua, energia, gestione rifiuti, sicurezza) (Benevolo, 2008). Il proprietario o locatario di un'unità da diporto ospitata in maniera durevole in un porticciolo è tuttavia un escursionista o turista del mare: interessato ai servizi e alla sicurezza offerti dalla struttura portuale e focalizzato sull'utilizzo della barca e sulla fruizione marina. Il turismo terrestre rappresenta un'opzione secondaria sebbene non trascurabile.

I porti di sosta o transito sono scelti dai diportisti come tappe del loro viaggio, necessarie ad esempio per i rifornimenti, ma possono anche rappresentare mete di interesse dal punto di vista ambientale, naturale o sportivo le cui attrattive, tuttavia, non richiedono una sosta prolungata o dove la ricettività nautica è limitata (ad esempio, nelle isole o nelle località costiere minori). In questi casi, la fruizione turistica della costa e dell'entroterra è limitata dalla ridotta ricettività delle strutture portuali. A causa del loro ruolo, soffrono spesso, più di altri tipi di porti, della stagionalità della domanda. Talvolta, ad esempio nelle piccole isole, possono non essere attrezzati per ospitare imbarcazioni per lunghi periodi e offrire semplicemente ormeggi o ancoraggi in baia. La funzione di transito, tuttavia, è importante in tutti i porti turistici e richiede la disponibilità di posti barca, prenotabili con poco o nessun preavviso, possibilmente tramite Internet e dispositivi mobili. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le agenzie di *charter*, il cui business dipende in modo significativo dalla disponibilità di posti riservati alle imbarcazioni in transito (Payeras *et al.*, 2011).

Infine, i porti di destinazione o arrivo rappresentano le mete più ambite dal turismo nautico locale e internazionale, in quanto situati in località turistiche rinomate per le loro caratteristiche ambientali (come le isole) o per fattori legati alla moda e al *jet set* (come la Costa Azzurra, la Costa Smeralda o le isole Baleari). Questi porti esercitano una forte attrattiva turistica e rappresentano la meta (o una lunga tappa) del viaggio, offrendo la possibilità di sosta anche prolungata. Talvolta, in particolare per *megayacht* con equipag-

⁴³ Questi porti possono anche svolgere la funzione di *home port* come illustrato nel prosieguo.

gio, sono anche luoghi ideali per lasciare l'imbarcazione durante i periodi di non utilizzo, in quanto anche questi porti sono spesso in grado di fornire una vasta gamma di servizi di manutenzione per le imbarcazioni e servizi di ospitalità e intrattenimento per gli equipaggi⁴⁴.

Le tre categorie di porti turistici individuate sono state definite in base alle loro funzioni principali e risulta quindi evidente che le categorie possano sovrapporsi: ad esempio, un porto di partenza, con una vasta base di clienti di diportisti residenti, può anche essere un porto di transito o una destinazione per i diportisti provenienti da altre località, e viceversa. In altre parole, un porto turistico raramente svolge una sola funzione; tuttavia, è spesso possibile identificare la sua vocazione prevalente che dipende anche dalle sue caratteristiche infrastrutturali e si riflette nella strategia perseguita dalla sua gestione.

Un altro carattere distintivo dei porti è il ruolo che assumono nel processo di scelta da parte del diportista. Al riguardo, possiamo innanzitutto individuare l'*home port*⁴⁵: con tale termine si intende il porto nel quale l'unità da diporto ha la sua base abituale e stanziale per la maggior parte dell'anno o comunque quando non è utilizzata per vacanza o crociere. L'*home port* del diportista e del turista nautico rappresenta quindi la base stanziale dell'imbarcazione. Qui le imbarcazioni da diporto sono solitamente ricoverate nei periodi di non utilizzo e possono usufruire di un'ampia gamma di servizi (rimessaggio a secco, manutenzione, *refitting*, ecc.). Da parte del diportista, la sua scelta è cruciale perché determina (o comunque condiziona) sia le opportunità e il tipo di attività turistica che potrà svolgere (sul mare e a terra) sia i costi che dovrà sostenere (per il posto barca, la manutenzione e protezione della barca, per raggiungere il porto, ecc.). Rispetto all'ottica della precedente classificazione, è evidente che l'*home port* è essenzialmente un porto di partenza. In secondo luogo, possiamo individuare i porti visitati che appartengono a località rinomate dal punto di vista turistico o sulla rotta di una crociera; rispetto all'ottica precedente sono quelli che abbiamo definito porti di destinazione o di transito⁴⁶. Tali porti hanno una funzione maggiormente

⁴⁴ Si vedano, ad esempio, il Marina Port Vell di Barcellona e Porto Montenegro i quali hanno una interessante vocazione come base stabile invernale per megayacht e loro equipaggi. Il primo ha per molto tempo posizionato se stesso come: "Mediterranean Winter Base - Summer Charter Destination". Per una panoramica dei servizi che alcuni porti dedicano a capitani ed equipaggi si rinvia a: <https://www.yachting-pages.com/articles/activities-for-crew-to-do-in-and-around-the-marina.html>.

⁴⁵ Talvolta definito anche porto stanziale o d'armamento.

⁴⁶ Può essere interessante riportare inoltre la distinzione che, dal punto di vista territoriale, viene fatta tra: «porti urbani, inseriti sui lungomare delle città, costituiti spesso da parti o darsene di grandi porti commerciali (si pensi a Barcellona, Marsiglia, Genova) e porti avulsi dai contesti urbani, sorti non tanto per le esigenze delle popolazioni residenti ma piuttosto per

turistica e ricettiva e sono quelli che più naturalmente accolgono coloro che abbiamo definito turisti nautici.

La distinzione tra *home port* e porto visitato è importante in quanto i bisogni, le motivazioni, le preferenze, il processo di scelta e i servizi richiesti dal turista nautico per l'*home port* sono in parte diversi o hanno una gerarchia e importanza differente da quelli per il porto visitato. Inoltre, il valore che il diportista (sia stanziale sia in transito) ottiene dipende da una combinazione di fattori interni al porto, come le attività, i servizi, le infrastrutture e le strutture, e da elementi esterni legati all'ambiente naturale, sociale, culturale ed economico del territorio circostante.

Per i gestori dei porti è quindi essenziale comprendere che gli utenti hanno esigenze e aspettative differenti e, conseguentemente, i servizi e l'organizzazione del porto devono essere funzionali a rispondere e a soddisfare tali differenze.

Nel caso dell'*home port*, i servizi richiesti includono:

- l'ormeggio a medio o lungo termine poiché il diportista cerca una soluzione stabile e protetta dove ormeggiare l'imbarcazione al sicuro durante tutto l'anno;
- una serie di servizi all'imbarcazione (possibilità di effettuare opere di manutenzione, assistenza tecnica, rimessaggio a secco) e di supporto al suo utilizzo (assistenza all'ormeggio, disponibilità di elettricità e carburante);
- un insieme di servizi al diportista comprensivi di servizi di accoglienza e cortesia e servizi alla persona (lavanderia, servizi igienici e docce);
- un contesto portuale che offra servizi commerciali (negozi, bar, ristoranti), di intrattenimento e di supporto (ad esempio, per la pratica sportiva in mare).

L'accessibilità dell'*home port* è un fattore cruciale nella scelta del diportista ed è determinata sia dalla prossimità al luogo di residenza sia dalla facilità di raggiungimento attraverso i mezzi di trasporto, dalla vicinanza ad aeroporti o a snodi autostradali, ecc.

Nel caso del porto visitato, essendo una tappa di una vacanza o di una crociera, il diportista cerca un luogo per una sosta, con l'obiettivo di esplorare la destinazione e accedere a servizi turistici e ricreativi. I servizi richiesti includono:

- i servizi per l'imbarcazione e per il diportista necessari per il soggiorno: disponibilità di ormeggio, accoglienza rapida, riparo sicuro, riforni-

valorizzare una meta turistica (come i porti delle isole minori o dei villaggi-vacanza)» (Viola, 2007, p. 16).

mento di acqua e carburante, servizio di rifornimento di cambusa, servizi igienici e di lavanderia. In questo ambito è rilevante anche l'accessibilità degli accosti in relazione alle dimensioni dell'imbarcazione;

- servizi di supporto all'esperienza turistica e alla scoperta del territorio (informazioni turistiche e supporto per pianificare attività, attrattive turistiche, spiagge, navette, auto di cortesia, organizzazione escursioni, vendita di oggetti di artigianato locale e prodotti alimentari tipici, ecc.).

La dimensione massima delle imbarcazioni che un porto turistico può ospitare rappresenta un elemento chiave della sua capacità di accoglienza, determinata in particolare dalla lunghezza degli ormeggi e dalla profondità dello specchio d'acqua⁴⁷. Le moderne marine sono progettate per ospitare grandi navi, perché queste rappresentano il settore in maggiore espansione e più redditizio, grazie alla domanda di servizi di alta qualità e alla capacità di spesa elevata dei diportisti. Gli *yacht* di grandi dimensioni, infatti, richiedono una vasta gamma di servizi specializzati e di alta qualità; i loro proprietari hanno capacità e disponibilità di spesa rilevante e rappresentano quindi i clienti più redditizi per le marine. Annualmente, l'impatto economico di un *superyacht* di 30 metri è infatti il doppio di quello di una imbarcazione di lunghezza pari a 15 metri, mentre uno *yacht* di 60 metri ha un impatto quadruplo⁴⁸.

Va inoltre ricordato il ruolo delle attività di *bareboat* e *charter* che, realizzate in forma commerciale, generano un tempo di impiego più esteso della barca, da cui consegue un maggior indotto a valle generato dal maggior utilizzo che comporta un aumento delle manutenzioni, delle movimentazioni, del bunkeraggio, oltre che della cambusa, delle spese portuali, delle spese a terra, ecc. (Eurispes Sardegna, 2023).

Il gestore del porto deve adattare la propria offerta di servizi a queste diverse necessità. Quando il diportista sceglie un *home port* avrà probabilmente come prioritari la garanzia di stazionamenti sicuri e manutenzione, mentre quando sceglie un porto durante una crociera sarà fondamentale l'offerta di un'esperienza turistica attrattiva e servizi rapidi.

Evidentemente non tutti i servizi richiesti dal turista nautico possono essere organizzati ed erogati dal porto ma possono essere parte dell'offerta del sistema turistico nautico locale. Il gestore del porto, pur essendo consapevole dell'importanza dei rapporti con gli altri operatori turistici che operano a monte e a valle del proprio processo produttivo e di erogazione, concentra le proprie risorse e la propria offerta solo su una parte delle esigenze espresse

⁴⁷ Alcuni porti sono progettati per accogliere imbarcazioni fino a 100-150 metri o più.

⁴⁸ Naturalmente l'importanza di un porto turistico non si misura esclusivamente sulla base del parametro dimensionale ma anche sui servizi offerti, sulle attività economiche che ruotano intorno alla struttura, sulle attrazioni turistiche locali e sull'accesso alle reti di trasporto.

dalla domanda, quelle alle quali può rispondere con la propria attività imprenditoriale (prodotto turistico specifico) (Casarin, 2007). Nel contempo, è importante per il gestore del porto comporre un pacchetto di servizi articolato in grado di soddisfare le esigenze della clientela⁴⁹ e posizionarsi in maniera favorevole rispetto alla concorrenza.

È evidente che le diverse tipologie individuate implicano l'esistenza di porti con caratteristiche tra loro molto diverse sia in termini di dimensioni (numero posti barca, pescaggio, lunghezza massima delle imbarcazioni e spazi di manovre e ormeggio) sia per quanto riguarda la tipologia, la quantità e il livello qualitativo dei servizi forniti alle imbarcazioni e ai diportisti.

Secondo Penco (2008), la competitività di un porto turistico dipende da una combinazione di fattori interni/portuali ed esterni/extra-portuali e si gioca su due livelli: inter-area, tra diverse zone diportistiche a livello regionale o nazionale, e intra-area, tra infrastrutture all'interno della stessa area diportistica. Tra i fattori portuali alla base delle competitività di un porto turistico vengono individuati:

- infrastrutture e capacità operativa: accessibilità, numero di posti barca e specializzazione tra ormeggi stanziali e di transito;
- servizi di base: assistenza all'ormeggio, sicurezza, *utilities* e carburante;
- servizi per i diportisti: parcheggi, navette, ristoranti, negozi, attività sportive e ricreative;
- manutenzione delle imbarcazioni: presenza di cantieri per riparazioni e assistenza tecnica;
- tariffe: costi per la concessione del posto barca, ormeggi temporanei e consumi, con impatto sulla scelta del porto.

Nella valutazione della competitività di un porto turistico, oltre ai fattori portuali, è essenziale considerare, secondo l'Autore, anche quelli extra-portuali, legati al contesto territoriale e alle infrastrutture circostanti. Tra questi vengono citati:

- posizione geografica e connessioni logistiche: la localizzazione del porto è infatti un fattore determinante, soprattutto in relazione alla domanda e alle reti di trasporto; per questo si distinguono i porti stanziali e i porti di transito;
- attrattività turistica del territorio: rilevante perché l'integrazione del porto con un'area turisticamente attrattiva può influenzarne il successo. La concentrazione di porti turistici in un'area favorisce la navigazione semi-stanziale, aumentando il valore dell'intero sistema. Le

⁴⁹ Nel prossimo paragrafo presenteremo le tipologie di clientela.

riserve naturali e le bellezze paesaggistiche, così come la presenza di strutture per il tempo libero (golf club, centri termali, impianti ippici), risultano particolarmente attrattive per i diportisti di fascia alta;

- cantieristica: la presenza di un distretto cantieristico rappresenta un'importante economia esterna per il porto. I cantieri attirano unità da diporto e *superyacht* per riparazioni e manutenzioni, generando traffico. Tuttavia, i diportisti a maggior reddito tendono a non rimanere stanziali se l'area non offre sufficienti attrattive complementari.

In conclusione, la competitività di un porto turistico dipende dall'insieme dei servizi offerti all'interno dell'infrastruttura ma anche dall'integrazione con il territorio e dalla qualità delle connessioni logistiche. Occorre inoltre considerare che la sostenibilità ambientale rappresenta oggi un fattore competitivo sempre più determinante per i porti turistici, influenzando la loro attrattività e reputazione (Lam González *et al.*, 2023). Spesso sottovalutati dagli stessi gestori portuali (Petrosillo *et al.*, 2009), gli impatti ambientali sono infatti considerevoli. La capacità di ridurli, attraverso pratiche innovative e una gestione responsabile, non solo può contribuire alla tutela dell'ambiente ma risponde anche alla crescente sensibilità di diportisti e turisti. Investire nella sostenibilità significa quindi migliorare l'esperienza degli utenti e rafforzare il posizionamento del porto nel mercato turistico.

3.4.2. I clienti dei porti turistici

Un porto turistico si configura come una struttura multifunzionale che accoglie e serve una clientela eterogenea, caratterizzata da diverse esigenze e modalità di fruizione.

Una prima distinzione tra i clienti dei porti turistici si fonda su (Rispoli e Tamma, 1996; Benevolo e Morchio, 2015):

- clienti-persone, ovvero coloro che utilizzano il porto a livello individuale, tra i quali:
 - diportisti e turisti nautici, che usufruiscono dei servizi di ormeggio e delle infrastrutture portuali.
 - comandanti, *skipper* e altro personale navigante, che frequentano il porto per motivi professionali.
 - visitatori occasionali e residenti della località, che possono beneficiare dei servizi commerciali, ristorativi e di intrattenimento presenti nell'area portuale.

All'interno di questa categoria, è utile distinguere tra i clienti a scopo turistico/diportistico e i professionisti della nautica;

- clienti-aziende, ovvero le imprese e organizzazioni che interagiscono con il porto per finalità operative, tra i quali:
 - agenzie marittime, che gestiscono la logistica e servizi di supporto alle imbarcazioni e al personale;
 - società di *charter*, che utilizzano il porto come base operativa per le proprie attività;
 - organizzatori di eventi.

Una ulteriore suddivisione (Rispoli e Tamma, 1996) può essere fatta tra:

- clienti-utilizzatori, che fruiscono direttamente dei servizi del porto;
- clienti-non-utilizzatori i quali, pur avendo un interesse nella struttura, non ne fanno un uso diretto.

Questa eterogeneità della clientela implica la necessità di un'offerta di servizi ampia e flessibile, capace di rispondere alle esigenze specifiche di ciascuna categoria e di valorizzare il porto turistico non solo come infrastruttura di ormeggio ma anche come hub turistico.

Gli utenti di un porto turistico possono avere esigenze e modalità di fruizione molto diverse tra loro. Ci focalizziamo, in particolare, sui diportisti e i turisti nautici che utilizzano il porto turistico sia come *home port* sia come scalo temporaneo durante una crociera. Di conseguenza, nella scelta del porto di riferimento da parte di questi soggetti assumono particolare rilevanza fattori quali la posizione geografica, la facilità di accesso rispetto alla propria residenza o al luogo di lavoro, il contesto ambientale e sociale circostante, oltre all'ampiezza e alla qualità dei servizi offerti, che spaziano da quelli tecnici a quelli turistici e ricreativi. Il porto, quindi, non è solo un'infrastruttura di supporto alla navigazione, ma si configura anche come una vera e propria struttura ricettiva, in grado di offrire sia servizi funzionali alla nautica da diporto, sia opportunità di svago e relax.

I professionisti del settore nautico, invece, vivono il porto principalmente in ambito lavorativo e sviluppano aspettative differenti, legate alla presenza di servizi tecnici qualificati e alla qualità dell'accoglienza durante le soste in porto. Questo aspetto è particolarmente rilevante per gli equipaggi dei *megayacht* che, soprattutto nei mesi di bassa stagione, possono trascorrere lunghi periodi in porto in attesa della ripresa delle attività di navigazione (Cook, 2016).

Il processo decisionale che porta alla scelta di un porto varia in base al profilo dell'utente. Per diportisti e turisti, tale scelta segue dinamiche tipiche del turismo e può essere assimilata al percorso decisionale che porta alla selezione di una destinazione vacanziera (Casarin, 2007; Horner e Swarbrooke, 2016). Al contrario, per i professionisti del settore nautico, la decisione assume una connotazione più strutturata, avvicinandosi ai processi di valuta-

zione e scelta delle transazioni commerciali (Johnston e Lewin, 1996; Fiocca *et al.*, 2009; Bonoma e Zaltman, 2011).

Tuttavia, non sempre l'ormeggio in un porto è il risultato di una pianificazione anticipata. In alcuni casi, l'approdo può essere dettato da esigenze contingenti, come condizioni meteorologiche avverse o necessità tecniche, trasformando il servizio portuale da scelta ponderata a soluzione d'emergenza (Kotler *et al.*, 2022). In queste situazioni, la selezione del porto avviene principalmente in base alla disponibilità immediata di ormeggi e servizi richiesti, seguita da una valutazione dei costi, con minore attenzione agli altri fattori di attrattività della struttura e della località su cui insiste⁵⁰.

La molteplicità di bisogni e motivazioni qui presentate dà vita a diversi profili di turista nautico che vanno opportunamente riconosciuti e che possono concorrere ad individuare *target* diversi a cui gli operatori dell'offerta dovrebbero rivolgere i propri servizi (Benevolo e Spinelli, 2021). La letteratura esistente sul management e il marketing dei porti turistici è piuttosto scarsa e, per quanto a nostra conoscenza, sono disponibili solo tre contributi che affrontano in modo esplicito e strutturato la segmentazione della clientela: Paker e Vural (2016), Yao *et al.* (2021) e Benevolo e Spinelli (2021). Il modello proposto da Paker e Vural (2016) combina sia fattori legati all'offerta del porto (come servizi disponibili, rapporto qualità-prezzo e livello del servizio al cliente), su cui il management può intervenire direttamente, sia aspetti strutturali e localizzativi (ad esempio, posizione geografica, accessibilità, vicinanza a infrastrutture di trasporto e qualità del contesto ambientale e culturale) che invece sono al di fuori del diretto controllo gestionale. L'analisi fattoriale ha portato all'individuazione di sette gruppi di fattori (servizio, prestigio, accessibilità, attrattività turistica, intrattenimento ed elementi di supporto) che portano ad individuare cinque *cluster* di diportisti: orientato socialmente, indifferente, orientato alle strutture di supporto, orientato al servizio e al prestigio, orientato all'attrattività turistica. Il secondo studio (Yao *et al.*, 2021), centrato sui diportisti cinesi, propone una segmentazione dei turisti nautici noleggiatori di imbarcazioni, basata su una indagine diretta volta a individuarne le motivazioni. Gli Autori individuano sei gruppi di fattori (novità e stimoli; visite turistiche e tempo libero; sport e apprendimento; relazioni sociali; autostima e prestigio; realizzazione

⁵⁰ Secondo alcuni studiosi (Žnidar *et al.*, 2014), i proprietari di imbarcazioni, in particolare quelle di barche a vela, che praticano il turismo nautico costituiscono una "comunità di interesse", strettamente legata a un porto turistico che ospita stabilmente la loro imbarcazione. Diversamente dai turisti che optano per il noleggio di barche, questi individui instaurano un legame più solido e duraturo con il porto turistico, poiché esso rappresenta il punto di riferimento per il servizio di ormeggio annuale. Inoltre, il valore elevato delle imbarcazioni di proprietà costituisce un ulteriore fattore che favorisce una relazione continuativa con il gestore del porto turistico.

personale) e quattro *cluster* di diportisti: i cercatori di esperienze nuove, i cercatori di svago e sport, i cercatori di esperienze multiple e i cercatori di auto-realizzazione. In sintesi, secondo questo studio, le motivazioni principali per il turismo nautico sono la visita turistica e il tempo libero, l'autorealizzazione e le relazioni sociali.

Questi studi, tuttavia, affrontano il tema della segmentazione dei clienti dei porti turistici considerandoli come la destinazione di questo tipo di turismo. Nel nostro lavoro adottiamo invece un approccio alternativo, sperimentato in Benevolo e Spinelli (2021), concentrandoci esclusivamente sugli elementi dell'offerta dei porti turistici in quanto impresa di servizi e quindi su variabili che rientrano nella sfera di azione dei gestori⁵¹. Questa scelta consente di ottenere risultati direttamente applicabili nella pratica manageriale, offrendo indicazioni operative immediatamente utilizzabili dagli operatori del settore (Benevolo e Spinelli, 2021).

La clientela di un porto turistico, come abbiamo visto, è estremamente eterogenea e manifesta esigenze differenti a seconda del proprio profilo e delle motivazioni che la spingono a fruire dei servizi portuali. Una segmentazione accurata di tale clientela, in particolare quella consumer, basata su bisogni e preferenze specifiche e modalità di consumo, può consentire ai gestori del porto turistico di comprendere meglio il proprio target di riferimento e di sviluppare un'offerta più mirata ed efficace, in grado di rispondere in modo puntuale alle aspettative dei diversi utilizzatori.

3.4.3. Le sfide strategiche per il management portuale

Il settore della portualità turistica sta subendo una competizione crescente e la domanda si sta facendo sempre più sofisticata e diversificata. Attualmente, infatti, i tradizionali vantaggi legati alla localizzazione e allo sfruttamento delle risorse naturalistiche, che per lungo tempo hanno rappresentato le basi del successo dei porti turistici e dei marina, risultano oggi meno efficaci nel garantire un vantaggio competitivo duraturo e un posizionamento favorevole sul mercato. Assolutamente rilevante, inoltre, è la capacità di tenere il passo con l'innovazione tecnologica; si prospettano, infatti, inediti ambiti di applicazione in ambito portuale per tecnologie emergenti quali l'IoT (per un monitoraggio *real time* dei

⁵¹ Lo studio di Benevolo e Spinelli (2021) identifica otto gruppi di servizi portuali (servizi alla persona e per il tempo libero; shopping e ristoranti; servizi tecnici; trasporti e lavanderia; servizi di intrattenimento; *customer care*; pulizia e sorveglianza; assistenza all'ormeggio) e dalla valutazione della loro importanza per i diportisti ricava quattro segmenti: cercatori di piacere; turisti; essenziali; barcocentrici.

consumi, della qualità delle acque, ecc.), l'intelligenza artificiale (per l'analisi dei dati storici di vendita e occupazione, l'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse umane o la previsione dei guasti alle imbarcazioni) e la geolocalizzazione dei clienti via *smartphone* (per conoscere sempre la posizione dei diportisti così da prevedere le loro esigenze e intervenire tempestivamente in caso di emergenze). Questo contesto pone ai porti turistici sfide strategiche significative, che richiedono l'adozione di modelli gestionali più avanzati, *market-oriented* e *customer-centered* (Ecsip Consortium, 2015; Janković e Vlašić, 2018). Tuttavia, nonostante la necessità sempre più evidente di sviluppare nuovi modelli concettuali per il management e il marketing di queste strutture, la letteratura scientifica presenta ancora un notevole vuoto in questo ambito. Questo limite è stato segnalato da Raviv *et al.* (2009) e, successivamente, da Janković e Vlašić (2018), Benevolo e Spinelli (2021) e Marušić *et al.* (2024b). Numerosi studiosi, soprattutto negli ultimi anni, hanno analizzato diversi temi, legati a sostenibilità⁵², redditività⁵³, politiche e regolamentazioni⁵⁴ e, infine, rispetto all'ambito di nostro interesse, alla gestione strategica e al marketing dei porti turistici⁵⁵. Tuttavia, molti aspetti (ad esempio, competenze distintive, vantaggi competitivi, strategie di rete e redditività) rimangono tuttora poco approfonditi.

Infatti, nonostante il potenziale di una vasta letteratura di riferimento, mancano ricerche specifiche, e «the absence of a theoretical strategic model for marinas leaves marinas managers without academic guidelines relevant to their specific industry» (Raviv *et al.*, 2009, p. 201). Molti porti turistici mostrano carenze nell'orientamento al cliente (Ecsip Consortium, 2015) e adottano politiche di marketing inadeguate: spesso trascurano la creazione di una proposta di valore distintiva (Heron e Juju, 2012), la progettazione di un'offerta ampia di servizi tecnici e di svago di alta qualità, incluse esperienze a terra (Lam González *et al.*, 2015a), l'implementazione di politiche di revenue management (Janković e Vlašić, 2018; Vlašić *et al.*, 2019) e la valutazione della soddisfazione dei clienti (Mikulić *et al.*, 2015; Sari *et al.*, 2016; Fotiadis *et al.*, 2023).

⁵² Si rinvia, ad esempio, a Chen *et al.* (2016); McKinley (2016); Dwyer *et al.* (2017); Hojnik *et al.* (2020); Martín e Yepes (2021); Marušić (2021); Filimon (2023); Spinelli e Benevolo (2023); Spinelli *et al.* (2024); De-Juan-Vigaray *et al.* (2025).

⁵³ Diakomihalis e Lagos (2008); Alcover *et al.* (2011); Dwyer *et al.* (2017); Luković *et al.* (2021).

⁵⁴ Raviv *et al.* (2009); Sariisik *et al.* (2011); European Commission (2013, 2016, 2017, 2022); Ecsip Consortium (2015); Dwyer *et al.* (2017); Yao *et al.* (2024).

⁵⁵ Stone (2000); Pencarelli e Forlani (2007); Penco (2008); Raviv *et al.* (2009); Mateos (2010); Payeras *et al.* (2011); Heron e Juju (2012); Jovanovic *et al.* (2013); Mikulic *et al.* (2015); Sari *et al.* (2016); Benevolo e Spinelli (2018); Silveira *et al.* (2018); Gračan *et al.* (2018); Janković e Vlašić (2018); Vlašić *et al.* (2019).

In generale, come sottolineato da Lam González *et al.* (2015a), «the nautical products and services on offer at the destinations seem to not respond to the point of view of the nautical tourists, and what they demand, which is considered the main problem in the design of the nautical offer» (p. 36).

In particolare, il Mediterraneo è caratterizzato dalla presenza di strutture portuali di grandi dimensioni, fortemente attrattive e che generano flussi turistici rilevanti non solo durante la stagione estiva; tuttavia la maggior parte dei porti dell'area è ancora caratterizzato da una gestione scarsamente imprenditoriale, carente di un'efficace strategia di marketing orientata all'attrazione di nuovi clienti e alla valorizzazione dell'offerta, con il risultato di non sfruttare appieno le opportunità di crescita e diversificazione. Questa gestione tende a basarsi prevalentemente sulle rendite di posizione, ossia sul vantaggio geografico o naturale del porto, piuttosto che sull'innovazione e sulla creazione di valore aggiunto per i diportisti. Soprattutto i porti che abbiamo definito di partenza si concentrano principalmente sul diportismo stanziale, ovvero su una clientela fidelizzata e stabile che utilizza il porto come base permanente, trascurando la possibilità di attirare un flusso più dinamico e diversificato di utenti, come diportisti itineranti o turisti nautici occasionali. Questo approccio limita l'adattabilità del porto alle mutevoli esigenze del mercato e alla crescente competitività del settore, penalizzando non solo la crescita economica della struttura ma anche il suo ruolo come motore di sviluppo territoriale e turistico. Una gestione più imprenditoriale e innovativa, invece, dovrebbe puntare su un marketing strategico orientato alla creazione di valore per i diversi segmenti di clientela potenziale, su strategie di *branding*, promozione e differenziazione dei servizi, così come su investimenti mirati a migliorare l'accessibilità e l'esperienza complessiva del cliente.

Il presente lavoro si inserisce in questo filone di ricerca affrontando il tema della segmentazione della clientela dei porti turistici, ad oggi quasi completamente trascurato in letteratura, come visto in precedenza. Di fronte a questa carenza di studi, il lavoro ha l'obiettivo di fornire a ricercatori e operatori un'innovativa metodologia di segmentazione dei clienti dei porti turistici basata sui benefici che il cliente ricerca attraverso la fruizione dei servizi dei porti. Si tratta di un tema di importanza centrale tanto per i ricercatori quanto per i marina manager, in ragione del ruolo fondamentale che un'adeguata segmentazione della clientela ricopre all'interno del processo di elaborazione di una efficace strategia di marketing.

LA *BENEFIT SEGMENTATION* DEI CLIENTI
DEI PORTI TURISTICI:
UN'ANALISI EMPIRICA NEL MEDITERRANEO

Nei capitoli precedenti del volume sono state analizzate la rilevanza e l'utilità per le imprese della segmentazione, passaggio chiave nel processo di marketing che consente di suddividere la domanda in gruppi di consumatori sufficientemente omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro da giustificare il disegno di *marketing mix* specifici per ciascuno di essi. Successivamente l'attenzione si è concentrata sulla *benefit segmentation*, ossia la modalità che fa uso, quale variabile di segmentazione, dei benefici ricercati attraverso il consumo. In particolare, si è evidenziata la diffusione nella letteratura scientifica di studi che la applicano ai mercati turistici, a conferma dell'efficacia della *benefit segmentation* per interpretare la complessità propria del comportamento di consumo turistico. Il terzo capitolo, infine, ha esplorato il tema del turismo nautico nelle sue diverse componenti di domanda e offerta; ci si è soffermati in particolare sui porti turistici – principali protagonisti dal lato dell'offerta – e sulla loro gestione, evidenziando il limitato orientamento al cliente e l'adozione di politiche di marketing spesso inadeguate.

Nello specifico, si è rilevata la limitata diffusione di pratiche di segmentazione sistematiche e strutturate, che possano supportare il porto nell'identificare la sua clientela di riferimento e predisporre adeguate azioni di marketing. Prevalga, infatti, quella che Dolnicar (2004) definisce *common-sense segmentation*, un approccio *a priori* in cui i gruppi di clienti sono identificati facendo riferimento alla conoscenza pregressa del mercato (il *common-sense*, appunto), che suggerisce l'uso di variabili consolidate quali la nazionalità, la durata della permanenza in porto, le dimensioni e la propulsione dell'imbarcazione, ecc. Un approccio di questo, tuttavia, conduce a risultati di portata e impatto limitati, inca-

pacì di supportare un'adeguata politica di differenziazione nell'offerta. Ciò si traduce, a sua volta, in un limite alle prospettive di sviluppo strategico dei porti, poiché una profonda conoscenza delle caratteristiche della domanda è necessaria per identificare i fattori critici di successo del settore e gli elementi su cui fondare un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

Questo capitolo si propone di dare risposta a tale criticità, presentando una ricerca empirica che identifica, attraverso un esercizio di *benefit segmentation*, i principali gruppi di clienti *consumer* dei porti turistici nel Mediterraneo. In ragione delle peculiarità e dei punti di forza di questo approccio alla segmentazione, che abbiamo avuto modo di illustrare nei capitoli precedenti, nel nostro auspicio, i risultati della ricerca possono supportare i manager dei porti a impostare una gestione maggiormente *market-driven* delle loro strutture, che muova – nel disegno delle strategie generali e di marketing – proprio dall'identificazione della struttura per segmenti del mercato e dalla consapevole scelta del proprio *target*.

Il primo paragrafo descrive gli aspetti metodologici di progettazione ed esecuzione della ricerca, evidenziandone gli obiettivi, presentando il questionario utilizzato quale strumento di indagine e specificando il campione di riferimento e le modalità di somministrazione. Il secondo e terzo paragrafo riportano i risultati della ricerca, le cui implicazioni manageriali sono analizzate nel quarto e ultimo paragrafo.

4.1. La metodologia della ricerca

4.1.1. Gli obiettivi

La ricerca ha avuto come obiettivo l'identificazione dei segmenti di clientela *consumer* dei porti turistici del Mediterraneo. Si tratta, come evidenziato nel cap. 3, di un tema di estrema rilevanza per i gestori dei porti turistici e che, tuttavia, ha ricevuto limitata attenzione nella letteratura scientifica.

Il par. 3.4.2 ha identificato le diverse tipologie di cliente dei porti turistici, distinguendo, in particolare, tra la clientela di tipo *consumer* – costituita prevalentemente da diportisti e turisti nautici – e quella di tipo *business*, in cui rientrano il personale navigante (capitani, skipper e membri di equipaggio), i diversi professionisti della nautica, le società di charter, le agenzie marittime, gli organizzatori di eventi, ecc.

Il nostro studio si è concentrato su diportisti e turisti nautici, i quali costituiscono la più rilevante tipologia di clientela per i porti turistici. Essi sono stati analizzati alla luce di un'ulteriore importante discriminante. È infatti

necessario ricordare che un porto turistico può svolgere sostanzialmente due funzioni principali nel quadro del turismo nautico¹:

- può rappresentare l'*home port*, ossia il porto nel quale l'unità da diporto ha la sua base abituale e stanziata per la maggior parte dell'anno o comunque quando non è utilizzata per vacanza o crociera;
- può costituire un porto di tappa visitato dal diportista durante una crociera.

Come meglio specificato in precedenza, le due funzioni non sono tra loro mutuamente esclusive ma, anzi, convivono nella maggioranza dei porti con un peso relativo che dipende da molti fattori, tra i quali spiccano la localizzazione geografica del porto e la qualità del contesto nautico e turistico in cui è inserito.

Nel porto, quindi, sono presenti clienti con caratteristiche e motivazioni al consumo dei servizi portuali piuttosto distinte:

- i “clienti stanziali”, ovvero coloro che hanno una frequentazione continuativa e abituale del porto in quanto loro *home port*;
- i “turisti nautici” in senso stretto, ossia coloro che si trovano temporaneamente a soggiornare nel porto nell'ambito di una crociera, di cui il porto in questione rappresenta una tappa o la destinazione principale.

Riteniamo che, dal punto di vista del management del porto, sia di fondamentale importanza prendere coscienza delle differenze tra queste due tipologie di clienti, che si trovano peraltro a convivere, seppur temporaneamente, nella medesima struttura. Ne consegue la necessità di segmentare distintamente i due gruppi, così da poter impostare adeguate scelte di *targeting* a cui dare seguito con il disegno di politiche di marketing specifiche. Con il nostro studio ci siamo proposti quindi di identificare – con due analisi distinte – i segmenti in cui si articola sia la clientela “stanziale” sia quella “turistica”, onde rilevare similitudini e differenze e fornire suggerimenti operativi per ottimizzare il disegno e l'erogazione dei servizi del porto. Le due analisi, peraltro, hanno fatto riferimento – con quesiti distinti – al medesimo campione di rispondenti poiché questi, nella loro esperienza nautica, potevano essere stati clienti tanto di un *home port* quanto di un porto di tappa durante una crociera e si prestavano quindi a essere segmentati secondo le due diverse prospettive.

4.1.2. Lo strumento di indagine

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario online utilizzando la piattaforma Qualtrics². Qualtrics è leader mon-

¹ Sul punto si veda il par. 3.4.1.

² Per maggiori informazioni si rimanda al sito www.qualtrics.com.

diale negli strumenti per la raccolta e l'analisi di informazioni, in particolare attraverso la somministrazione di questionari via web, mail, social media, ecc. La piattaforma viene usata abitualmente da Università e centri di ricerca nonché da imprese ed enti pubblici e consente di progettare questionari con un numero illimitato di domande e con un elevato grado di complessità e personalizzazione. In particolare, la piattaforma permette di:

- gestire la somministrazione di questionari multilingue;
- inserire domande in un'ampia varietà di formati (caselle di testo alfanumeriche, *checkbox*, *combo box*, *list box*, *drop-down list*, ecc.);
- definire percorsi di risposta personalizzati in base alle caratteristiche del rispondente e alle risposte fornite a determinati quesiti;
- imporre obblighi di risposta differenziati a livello sia di quesito sia di singolo item all'interno del quesito;
- riconoscere il rispondente in maniera univoca e permettere quindi la compilazione parziale e il completamento in un secondo tempo;
- inviare in automatico un messaggio di *recall* ai destinatari che non abbiano ancora risposto o completato la risposta, nonché un messaggio di ringraziamento a chi abbia risposto interamente al questionario;
- fornire un'ampia varietà di report personalizzabili rispetto a tipologia di contenuti, modalità di visualizzazione, ecc.

Il questionario era disponibile in italiano, inglese, francese, tedesco e spagnolo. Il sistema individuava in automatico la lingua del rispondente in base alle impostazioni del *device* usato per la risposta (PC, laptop, tablet, smartphone) e la proponeva come lingua di somministrazione, lasciando peraltro al rispondente la possibilità di scegliere manualmente la lingua preferita tra quelle disponibili.

Il questionario esplorava un'ampia varietà di aspetti legati all'esperienza di turismo nautico del rispondente e alla sua fruizione dei servizi dei porti turistici, con un tempo di compilazione complessivo di circa 15 minuti. Nel prosieguo si illustrano in dettaglio i soli quesiti considerati nella presente analisi, poiché relativi alle variabili utilizzate quali basi per la segmentazione e alle variabili di profilatura.

4.1.2.1. I dati raccolti per le basi di segmentazione e la modalità di elaborazione

Come ricordato, la presente analisi mirava a identificare, attraverso una procedura di *benefit segmentation*, i gruppi rilevanti di clienti dei porti turistici, distinguendo tra i clienti stanziali e i turisti nautici. L'utilizzo di varia-

bili di segmentazione riferite ai benefici ricercati ci è sembrato particolarmente appropriato poiché questo approccio alla segmentazione, indagando le motivazioni sottostanti al consumo di una tipologia di prodotto, si colloca a un livello più alto rispetto allo studio delle preferenze verso una specifica marca (nel nostro caso, uno specifico porto). Era per noi rilevante indagare i vantaggi e benefici ricercati dai clienti nell'offerta della generalità dei porti turistici, sapendo che la preferenza verso una determinata struttura è motivata proprio dalla coerenza tra un determinato vantaggio o beneficio ricercato e la possibilità di conseguirlo, possibilità che quello specifico porto sembra offrire in misura maggiore rispetto ad altri concorrenti.

Ai rispondenti sono quindi state proposte due serie di quesiti, che miravano a individuare i benefici da loro ricercati nelle due distinte situazioni di consumo sopra presentate, ossia nell'*home port* e nel porto di tappa.

I segmenti tra i clienti stanziali

La ricerca dei segmenti tra i clienti stanziali si è rifatta esclusivamente all'approccio della catena mezzi-fini illustrato nel par. 2.2.1.

Attingendo alla letteratura scientifica in materia³ e confrontandosi con alcuni manager di porti turistici, si sono identificati 28 caratteristiche e servizi del porto turistico, considerabili quali attributi del prodotto turistico portuale (tab. 4.1)⁴. È importante sottolineare come si tratti di elementi direttamente riconducibili al sistema di prodotto offerto dal porto e quindi adatti per una applicazione pienamente "canonica" della catena mezzi-fini⁵. Questa scelta è inoltre coerente con una visione del porto turistico come impresa turistica che eroga servizi (Benevolo e Spinelli, 2018) e non come destinazione turistica in sé (Paker e Vural, 2016)⁶; esclude quindi deliberatamente dall'analisi gli elementi strutturali del porto ma fuori dal controllo operativo del management, quali la localizzazione, l'accessibilità, la qualità del contesto nautico e turistico, ecc.

³ Per completezza, nella tabella sono incluse anche alcune fonti posteriori alla costruzione del questionario e che fanno riferimento agli attributi del prodotto turistico portuale.

⁴ La lista rappresenta un aggiornamento di quella utilizzata in Benevolo e Spinelli (2021). La dicitura "*marina manager*" tra le fonti indica – qui come in tab. 4.2 – che l'elemento è stato suggerito dai manager coinvolti nel disegno della ricerca.

⁵ Si veda sul punto nuovamente il par. 2.2.1.

⁶ Paker e Vural (2016) considerano invece i porti turistici quali destinazioni turistiche, poiché essi attraggono direttamente flussi turistici in ragione dell'insieme di strutture e servizi che offrono, proponendosi in un'ottica di «all-inclusive entertainment centers» (Stone, 2000, p. 2).

Tab. 4.1 – Componenti del sistema di offerta del porto e fonti per la loro individuazione

Tipologia	Caratteristiche/servizi	Fonte
Servizi di base	assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio	Penco (2008); Sari <i>et al.</i> (2016); Łapko (2023a); marina manager
	sorveglianza notturna delle banchine	Penco (2008); Žnidar <i>et al.</i> (2014); Cook (2016); European Commission (2016); Paker e Vural (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Dikeç e Töz (2017); Zamri <i>et al.</i> (2020); marina manager
	pulizia dello specchio acqueo	Mikulic <i>et al.</i> (2015); Cook (2016); Ecorys (2016); Paker e Vural (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Dikeç e Töz (2017); Shen <i>et al.</i> (2021); marina manager
	servizio di rifornimento di carburante	Dekker (2016); European Commission (2016); Dikeç e Töz (2017); Penco (2008); Zamri <i>et al.</i> (2020); Shen <i>et al.</i> (2021)
	possibilità di acquistare carburante esentasse	Marina manager
	assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal porto (prenotazioni, pagamenti, ecc.)	Stipanović e Gračan (2005); Mikulic <i>et al.</i> (2015); European Commission (2016); Paker e Vural (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Dikeç e Töz (2017); marina manager
Servizi al diportista	servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)	Penco (2008); Žnidar <i>et al.</i> (2014); European Commission (2016); Paker e Vural (2016); Dikeç e Töz (2017); Lam González <i>et al.</i> (2023); Poletan Jugović <i>et al.</i> (2022); Łapko (2023a); marina manager
	accoglienza e cortesia del personale del porto	Stipanović e Gračan (2005); Žnidar <i>et al.</i> (2014); Mikulic <i>et al.</i> (2015); Cook (2016); Dekker (2016); Paker e Vural (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Dikeç e Töz (2017); Shen <i>et al.</i> (2021); Łapko (2023b); marina manager
	connessione wi-fi	Mikulic <i>et al.</i> (2015); Dekker (2016); European Commission (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Dikeç e Töz (2017); Łapko (2023a);
	parcheggi riservati	Stipanović e Gračan (2005); Penco (2008); Cook (2016); European Commission (2016); Dikeç e Töz (2017)
	yacht club	Penco (2008); Cook (2016); Dekker (2016)
	lavanderia	Marina manager

Tipologia	Caratteristiche/servizi	Fonte
Servizi all'imbarcazione	auto di cortesia	Cook (2016)
	servizi di rifornimento della cambusa	Stipanović e Gračan (2005); Mikulic <i>et al.</i> (2015); Sari <i>et al.</i> (2016); marina manager
	assistenza tecnica (motori, scafo, impianti)	Stipanović e Gračan (2005); Penco (2008); Žnidar <i>et al.</i> (2014); Mikulic <i>et al.</i> (2015); Cook (2016); marina managers
	cantiere nautico dotato di mezzi di alaggio e varo	Stone (2000); Penco (2008); Žnidar <i>et al.</i> (2014); Cook (2016); Dikeç e Töz (2017); Zamri <i>et al.</i> (2020); marina manager
Caratteristiche e servizi complementari	servizi di transfer verso centri abitati o nodi di comunicazione (porto, aeroporto, ecc.)	Penco (2008); Žnidar <i>et al.</i> (2014); Mikulic <i>et al.</i> (2015); marina manager
	eventi artistici, musicali e culturali	Shen <i>et al.</i> (2021); marina manager
	mondanità/vita notturna (discoteca, pub, feste)	Stipanović e Gračan (2005); Penco (2008); Žnidar <i>et al.</i> (2014); Cook (2016); Dikeç e Töz (2017); Paker e Vural (2016)
	tranquillità e silenzio	Cook (2016); marina manager
	diving e immersioni	Penco (2008); Mikulic <i>et al.</i> (2015); Dekker (2016)
	spa e centro benessere	Penco (2008)
	servizi di organizzazione escursioni nell'entroterra	Benevolo (2008)
	baby-sitting e baby-parking	Dekker (2016)
	animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.)	Dekker (2016); Lapko (2023a)
	negozi e supermarket	Stone (2000); Stipanović e Gračan (2005); Penco (2008); Mikulic <i>et al.</i> (2015); Dekker (2016); Ecorys (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Shen <i>et al.</i> (2021); marina manager
	ristoranti, bar, caffetterie	Penco (2008); Dekker (2016); European Commission (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Shen <i>et al.</i> (2021); marina manager
	vendita di accessori nautici	Mikulic <i>et al.</i> (2015); Sari <i>et al.</i> (2016); Dikeç e Töz (2017); marina manager

Fonte: elaborazione propria.

Le caratteristiche e i servizi individuati sono raggruppati per maggior chiarezza in quattro tipologie, in ragione del loro ruolo nel sistema di offerta del porto:

- i servizi di base racchiudono gli elementi essenziali che connotano l'offerta di un porto turistico;
- i servizi al diportista includono ulteriori elementi destinati alla soddisfazione dei bisogni specifici del diportista;
- i servizi all'imbarcazione fanno riferimento alle attività destinate a intervenire sul natante in sosta nel porto;
- le caratteristiche e servizi complementari, in ultimo, costituiscono elementi accessori che possono contribuire alla differenziazione della proposta di valore di un porto turistico.

Ai rispondenti è stato chiesto di valutare con un punteggio da 1 (minima) a 5 (massima) l'importanza che nella loro opinione ciascuno dei 28 attributi riveste nell'ambito dell'offerta di un *home port*⁷. Detta importanza è stata utilizzata come *proxy* della rilevanza del beneficio che a ciascun attributo è collegato.

Per semplificare l'interpretazione dei dati e affrontare il problema di equifinalità degli attributi⁸, le valutazioni della loro importanza sono state sottoposte a una procedura di *principal component analysis* (PCA)⁹; gli attributi sono stati così ridotti a un numero più contenuto di componenti a essi sottostanti, in grado di "spiegare" una quota significativa della varianza dei dati non trattati e riconducibili ciascuno a uno specifico beneficio. In questo modo, si è inoltre ridotto il numero delle variabili – i punteggi fattoriali risultanti dalla PCA – da utilizzare nel successivo esercizio di clusterizzazione per generare i gruppi/segmenti¹⁰. Il problema della multifinalità degli attributi¹¹ è stato invece gestito ricorrendo all'analisi della letteratura e, soprattutto, al confronto con gli operatori, in grado di supportarci nell'identificare

⁷ È importante evidenziare che, per non rendere eccessivamente gravosa la compilazione del questionario, il rispondente non era obbligato a valutare l'importanza di tutti i 28 attributi proposti bensì di almeno uno.

⁸ Il problema dell'equifinalità degli attributi, introdotto nel par. 2.2.1, si presenta quando più attributi contribuiscono al perseguimento di un medesimo beneficio.

⁹ I dettagli relativi a tutte le procedure statistiche menzionate qui e nel par. 4.1.2.2 sono illustrati al momento della presentazione dei risultati dell'analisi.

¹⁰ La stessa metodologia viene infatti adottata quando la lista degli attributi di prodotto sottoposti a valutazione (e quindi dei benefici che ciascuno di essi può potenzialmente comportare) è eccessivamente articolata per poter utilizzare l'importanza attribuita a ciascun attributo come variabile di raggruppamento nell'esercizio di *clustering*. La riduzione delle dimensioni considerate rende quindi più agevole l'interpretazione dei risultati del raggruppamento.

¹¹ Ricordiamo che il problema della multifinalità degli attributi si presenta quando un medesimo attributo può portare a diversi benefici, a seconda del soggetto considerato.

il nesso più corretto tra attributi (e componenti che li raggruppano a valle della PCA) e benefici ad essi riconducibili.

I segmenti tra i turisti nautici

La ricerca dei segmenti tra i turisti nautici ha adottato una metodologia più articolata che combina l'approccio della catena mezzi-fini con il riferimento alle motivazioni del consumo turistico, come illustrato nel par. 2.2.2.

L'approdo in un porto di tappa o di destinazione costituisce un'esperienza turistica in senso stretto, poiché prevede almeno un pernottamento al di fuori del luogo abituale di residenza – o, per analogia, di usuale ormeggio dell'imbarcazione – ed è il risultato di una scelta di acquisto e consumo in cui il ruolo delle motivazioni alla vacanza è altamente significativo. Al contrario, il consumo dei servizi dell'*home port* ha carattere maggiormente routinario e “residenziale” – pur avendo natura turistica e avvenendo spesso in un luogo diverso da quello ove il diportista vive abitualmente – ed è frutto di scelte con orizzonte di più lungo periodo e a carattere maggiormente strutturale. Per questo motivo, abbiamo ritenuto che il riferimento alle motivazioni non fosse appropriato per la segmentazione dei clienti stanziali, per la quale abbiamo quindi utilizzato solo l'approccio della catena mezzi-fini; al contrario, per la segmentazione dei turisti nautici abbiamo utilizzato entrambi gli approcci.

In primo luogo, è stata pertanto sottoposta nuovamente al rispondente la lista di *item* già utilizzata per la segmentazione dei clienti stanziali; in questo caso, però, l'importanza di ogni attributo doveva essere valutata dal rispondente nel quadro dell'offerta di un porto visitato durante una crociera (e quindi non di un *home port*). L'importanza attribuita dal diportista a determinati attributi cambia significativamente in ragione della tipologia di porto a cui è riferita¹²; si pensi, ad esempio, alla disponibilità di parcheggi riservati: essa è di massima importanza nel caso dell'*home port*, poiché di frequente il diportista vi accede in auto dal proprio ruolo di residenza; al contrario, è di minor importanza in un porto visitato, in quanto il diportista vi accede via mare e, quindi, non ha normalmente bisogno di un parcheggio.

Con la stessa metodologia illustrata in precedenza sono stati quindi costruiti i segmenti di turisti nautici in ottica “attributi”.

Successivamente, ai medesimi rispondenti è stato chiesto di valutare la rilevanza di una serie di motivazioni potenzialmente sottostanti alla scelta di

¹² A conferma di ciò, si veda quanto riportato nel par. 4.3.1 nel quale, per ciascuno dei 28 attributi, si confronta l'importanza media quando l'attributo è riferito a un *home port* e quella nel caso in cui l'attributo è valutato in un porto di tappa.

effettuare una vacanza in barca (tab. 4.2)¹³; anche in questo caso, la lista di risposte è stata costruita con riferimento alla letteratura scientifica in materia¹⁴ e con il contributo di manager di porti turistici.

Tab. 4.2 – Motivazioni al turismo nautico e fonti per la loro individuazione

Motivazioni	Fonte
Fuggire dalla routine	Fortezza (2008); Benevolo (2011); Yao <i>et al.</i> (2021); Paker e Vural (2016); Benevolo e Spinelli (2019)
Fare cose nuove	Fortezza (2008); Paker e Vural (2016); Carvache-Franco <i>et al.</i> (2020); Yao <i>et al.</i> (2021)
Essere liberi di fare quello che si vuole	Johns e Clarke (2001); Fortezza (2008); Paker e Vural (2016); Sari <i>et al.</i> (2016); Sevinc e Güzel (2021); Shen <i>et al.</i> (2021)
Divertirsi	Fortezza (2008); Lam González <i>et al.</i> (2015a); Paker e Vural (2016); Yao <i>et al.</i> (2021); marina manager
Incontrare culture e stili di vita diversi	Luković e Kovačić (2007); Luković (2012); Kovačić e Favro (2014); Paker e Vural (2016); Kovačić e Silveira (2018); Benevolo e Spinelli (2019); Yao <i>et al.</i> (2021)
Trascorrere del tempo con amici e familiari	Paker e Vural (2016); Jiménez-Jiménez <i>et al.</i> (2024); marina manager
Fare nuove amicizie	Carvache-Franco <i>et al.</i> (2020); Paker e Gök (2021); Sevinc e Güzel (2021);
Incontrare persone con interesse simili	Paker e Vural (2016); Paker e Gök (2021); Sevinc e Güzel (2021); Yao <i>et al.</i> (2021); marina manager
Prendersi cura della propria salute e del proprio benessere	Paker e Vural (2016); Thirumaran <i>et al.</i> (2023); Jiménez-Jiménez <i>et al.</i> (2024)
Sentirsi realizzati e ammirati dagli altri	Paker e Vural (2016); Yao <i>et al.</i> (2021); Phil Klaus <i>et al.</i> (2022); Fotiadis <i>et al.</i> (2023); Thirumaran <i>et al.</i> (2023); marina manager
Ricericare l'avventura	Luković e Kovačić (2007); Benevolo (2009); Paker e Vural (2016); Benevolo e Spinelli (2019); Jirásek e Hurych (2019); Thirumaran <i>et al.</i> (2023)
Mettersi alla prova e sfidare i propri limiti	Benevolo e Spinelli (2019); Jirásek e Hurych (2019); Sevinc e Güzel (2021)

Fonte: elaborazione propria.

Le motivazioni sottoposte a valutazione sono state identificate a partire da quelle generalmente sottostanti al turismo, presentate nel par. 2.2.2, e sono state contestualizzate all’esperienza di turismo nautico¹⁵; esse, nel com-

¹³ Ancora una volta, al rispondente veniva richiesto di valutare l’importanza di almeno una delle motivazioni proposte.

¹⁴ Nuovamente, la tabella include anche alcune fonti posteriori alla costruzione del questionario e che fanno riferimento alle medesime motivazioni sottostanti al turismo nautico.

¹⁵ Sul punto si veda anche il par. 3.2.1.

plesso, cercano quindi di includere tutte le motivazioni principali che possono spingere un individuo a effettuare una vacanza in barca.

Le valutazioni dell'importanza delle diverse motivazioni al turismo nautico sono state elaborate con la medesima procedura di cui sopra – quindi PCA e *cluster analysis* – generando un'altra serie di segmenti.

I segmenti costruiti in ottica “attributi” e in ottica “motivazioni” sono stati innanzitutto analizzati separatamente; successivamente, sulla scorta di Dolnicar e Leisch (2003), le due *cluster membership* sono state incrociate, generando così una griglia di meta-segmenti, i più significativi dei quali sono stati oggetto di specifica analisi.

4.1.2.2. I dati raccolti per i descrittori dei segmenti e il loro utilizzo

Diversi ulteriori dati sono stati rilevati per essere utilizzati quali variabili di profilazione per i segmenti ricavati dalle analisi.

Una prima serie di dati è stata utilizzata in entrambi gli esercizi di segmentazione (clienti stanziali e turisti nautici). Ci riferiamo in primo luogo al Paese di nazionalità del rispondente tra Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Svizzera e “altro”. Sono state poi considerate alcune informazioni relative all'imbarcazione utilizzata dal rispondente nella sua esperienza di turismo nautico: la propulsione – quindi motore o vela – e la lunghezza, per identificare i rispondenti dotati di un cosiddetto *superyacht*, ossia un'imbarcazione di lunghezza pari o superiore a 24 metri. Come noto, l'esperienza nautica ha natura piuttosto diversa se realizzata a bordo di barche a motore piuttosto che a vela: nelle prime, infatti, il livello di *comfort* è maggiore, così come – in generale – la facilità di manovra e gestione dell'imbarcazione; la navigazione a vela, al contrario, presenta più marcatamente caratteri di attività sportiva, in cui sono richieste superiori competenze tecniche e capacità di adattamento. La dimensione dell'imbarcazione, identificando la categoria dei *superyacht*, permette di isolare quelle situazioni in cui è più comune la presenza a bordo di un equipaggio e l'esperienza di turismo nautico assume carattere marcatamente “di lusso”, con una conseguente sofisticazione e articolazione dei bisogni del diportista e dei suoi accompagnatori.

Nella sola indagine relativa ai clienti stanziali, si è considerato il titolo di possesso del posto barca nell'*home port*, distinguendo tra: proprietà/comproprietà¹⁶; titolarità/contitolarità di contratto di affitto annuale o stagionale; al-

¹⁶ Viene utilizzato per semplicità il termine “proprietà” benché si tratti, a norma di legge, di un diritto di ormeggio a lungo termine, generalmente corrispondente alla durata residua della concessione demaniale del porto.

tri titoli di possesso. Inoltre, si è rilevata la soddisfazione del rispondente – su scala da 1 (minimo) a 5 (massimo) – rispetto ai servizi offerti dal suo attuale *home port*.

Nella sola indagine relativa ai turisti nautici, si è invece presa in considerazione la durata usuale della vacanza in barca del rispondente: meno di una settimana; da una a due settimane; da due a quattro settimane; più di quattro settimane.

Le variabili di natura qualitativa – ossia nazionalità del rispondente, propulsione e natura di *superyacht* dell'imbarcazione, titolo di possesso del posto barca e durata della vacanza in barca – sono state utilizzate a fini di profilatura attraverso la creazione di tabelle di contingenza, incrociandole con la *cluster membership* dei rispondenti. L'unica variabile quantitativa – ossia la soddisfazione nei confronti del proprio *home port* – è stata utilizzata effettuando un'analisi della sua varianza (ANOVA) tra i segmenti identificati.

4.1.3. Il campione e la modalità di somministrazione

L'esecuzione della ricerca si è avvalsa della collaborazione della direzione e del management di 15 porti turistici italiani¹⁷ estremamente eterogenei in termini di:

- localizzazione: sono infatti distribuiti lungo l'intera linea costiera nazionale, nonché nelle isole maggiori; nel complesso, costituiscono un insieme di strutture di notevole rilevanza all'interno del bacino del Mediterraneo nel quale, come ricordato in precedenza, l'Italia gioca un ruolo centrale;
- dimensioni e caratteristiche strutturali: contano da 18 a 840 posti barca, con un valore medio di 385 e mediano di 329; alcuni di essi, in ragione della profondità del fondale e della lunghezza delle banchine, sono in grado di ospitare imbarcazioni di lunghezze assai elevate, anche superiori ai 100 metri;
- caratteristiche di mercato: alcuni di essi, in virtù della localizzazione nei pressi dei principali bacini di residenza di diportisti e turisti nautici, ospitano in misura maggiore una clientela stanziale e svolgono quindi una prevalente funzione di *home port* e di porto di partenza; altri si trovano in località a più spiccata vocazione turistica e sono quindi prevalentemente porti di tappa o destinazione durante una crociera; altri ancora, invece, svolgono in maniera equilibrata entrambe le funzioni;

¹⁷ Per ragioni di *privacy* non è possibile esplicitare i nomi dei porti turistici coinvolti.

- nazionalità dei clienti: nel quadro della spiccata internazionalità che contraddistingue la clientela dei porti turistici, i 15 porti presentano mix diversi tra clientela italiana e straniera nonché, all'interno di quest'ultima, tra le diverse provenienze estere;
- assetti proprietari e gestione: nel quadro generale del sistema concessorio che caratterizza i porti turistici, alcuni sono gestiti da soggetti privati – in forma indipendente o nell'ambito di reti di porti – mentre in altri il soggetto economico è riconducibile a enti pubblici locali.

In ragione delle caratteristiche sopra citate, i porti coinvolti nell'indagine presentano una clientela articolata e rappresentativa di tutte le diverse componenti di turisti nautici nel Mediterraneo; costituiscono quindi un valido punto di osservazione per studiare la composizione della domanda di servizi portuali.

I 15 porti hanno consentito a chi scrive di somministrare il questionario per la raccolta dei dati ai loro indirizzari, comprensivi di tutti i contatti raccolti tra clienti attuali e pregressi, professionisti e imprese della nautica nonché di tutti coloro che negli ultimi anni si fossero messi in contatto con il porto per richiedere informazioni. La varietà di contatti forniti ha quindi incrementato ulteriormente l'eterogeneità e la rappresentatività del campione coinvolto nell'indagine.

A livello di somministrazione, il link al questionario è stato collocato all'interno di una mail, indirizzata a coloro che, negli indirizzari messi a disposizione, avevano espresso consenso a essere contattati dal porto per proposte commerciali e similari. I destinatari hanno quindi ricevuto un invito alla compilazione tramite mail, riportante un link univoco al questionario nonché un'opzione di *opt-out* per non ricevere ulteriori comunicazioni. I dati sono stati raccolti in forma anonima e analizzati esclusivamente in forma aggregata.

La somministrazione del questionario è avvenuta in due tornate, collocate nella primavera del 2023 e nella primavera 2024. Il questionario, completamente identico nella sua struttura, è stato distribuito ai contatti dei porti che si erano nel frattempo resi disponibili a collaborare con la ricerca. L'omogeneità dello strumento, delle finestre di somministrazione e la vicinanza temporale di queste ultime ci consentono di trattare le risposte raccolte nei due *round* come un unico insieme.

Nel complesso, sono stati raggiunti 21.355 contatti e raccolte 2.259 risposte, con un tasso di risposta pari al 10,6%. Una volta escluse le risposte provenienti da soggetti non qualificabili quali turisti nautici – ad esempio, membri di equipaggio, professionisti della nautica, ecc. – il campione finale si è

ristretto a 2.006 risposte, con un tasso di risposta “netto” pari a un più che soddisfacente 9,4%¹⁸.

Il numero di risposte effettivamente utilizzate per le diverse analisi è specificato di volta in volta al momento della presentazione dei relativi risultati.

4.2. I risultati della ricerca: i segmenti dei clienti stanziali nei porti

L’analisi di segmentazione dei clienti stanziali nei porti è stata realizzata secondo l’approccio della catena mezzi-fini considerando un campione di 1.249 risposte, ossia quelle – tra le 2.006 raccolte – che comprendono la valutazione di almeno 21 attributi sui 28 proposti. Con questa scelta si è cercato di minimizzare l’effetto distorsivo legato ai valori mancanti che, come ricordato in precedenza, derivano dal fatto che il rispondente non era obbligato a valutare l’importanza di tutti i 28 attributi proposti. Successivamente, nell’eseguire la PCA, i valori mancanti sono stati sostituiti con la media della distribuzione dei valori rilevati.

Riportiamo innanzitutto, in tab. 4.3, l’importanza media attribuita su una scala da 1 (minima) a 5 (massima) – con relativa deviazione standard – a ciascuno dei 28 attributi, nonché l’importanza media di ogni tipologia.

Tra i servizi ritenuti più importanti rientrano, come prevedibile, quelli di base, con l’eccezione dell’acquisto di carburante esentasse; si tratta di servizi ritenuti fondamentali, in modo particolare in un porto di frequentazione abituale quale l’*home port*. Molto alta è anche l’importanza attribuita ai servizi all’imbarcazione, in coerenza col fatto che è proprio nell’*home port* che l’imbarcazione può sostare anche per lungo tempo e viene normalmente sottoposta a manutenzione. Tra i servizi al diportista, spiccano l’importanza dell’accoglienza e cortesia del personale, dei parcheggi riservati e dei servizi di rifornimento della cambusa. All’importanza dei parcheggi fa da contraltare la bassa rilevanza del servizio di auto di cortesia, a conferma del fatto che, in molti casi, il diportista raggiunge l’*home port* con mezzi propri. Solo alcune caratteristiche e servizi complementari (tranquillità e silenzio nonché servizi commerciali di diversa natura) sono considerate di importanza almeno media (avendo punteggio pari o superiore a 3 su 5); colpisce, al contrario, la bassa o bassissima importanza attribuita ai servizi complementari maggiormente legati all’intrattenimento e al tempo libero¹⁹.

¹⁸ I rispondenti inclusi nel campione sono quindi proprietari, locatari o affittuari di un’imbarcazione.

¹⁹ È interessante notare come, in generale, i servizi ritenuti più importanti presentino anche un coefficiente di variazione – dato dal rapporto tra deviazione standard e media – più conte-

Tab. 4.3 – Importanza media attribuita alle caratteristiche/servizi di un home port

Tipologia	Caratteristiche/servizi	Importanza media	Deviazione standard
Servizi di base (3,83)	assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio	4,14	1,10
	sorveglianza notturna delle banchine	4,35	0,89
	pulizia dello specchio acqueo	4,03	1,02
	servizio di rifornimento di carburante	4,26	1,04
	possibilità di acquistare carburante esentasse	2,67	1,53
	assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal porto (prenotazioni, pagamenti, ecc.)	3,29	1,28
	servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)	4,08	1,05
Servizi al diportista (3,37)	accoglienza e cortesia del personale del porto	4,26	0,96
	connessione wi-fi	3,81	1,31
	parcheggi riservati	3,97	1,24
	yacht club	2,40	1,24
	lavanderia	3,36	1,29
	auto di cortesia	2,30	1,22
	servizi di rifornimento della cambusa	3,52	1,24
Servizi all'imbarcazione (4,19)	assistenza tecnica (motori, scafo, impianti)	4,18	0,99
	cantiere nautico dotato di mezzi di alaggio e varo	4,20	1,04
Caratteristiche e servizi complementari (2,79)	servizi di transfer verso centri abitati o nodi di comunicazione (porto, aeroporto, ecc.)	3,23	1,36
	eventi artistici, musicali e culturali	2,43	1,18
	mondanità/vita notturna (discoteca, pub, feste)	2,00	1,13
	tranquillità e silenzio	4,15	0,96
	diving e immersioni	2,27	1,17
	spa e centro benessere	1,98	1,14
	servizi di organizzazione escursioni nell'entroterra	2,09	1,19
	baby-sitting e baby-parking	1,68	1,00
	animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.)	2,14	1,20
	negozi e supermarket	3,82	1,10
	ristoranti, bar, caffetterie	3,93	1,02
	vendita di accessori nautici	3,75	1,14

Fonte: elaborazione propria.

Nella tab. 4.4 riportiamo, per le 1.249 risposte considerate, la frequenza (per le qualitative) o il valore medio con relativa deviazione standard (per la

nuto, segno che l’intervallo di variazione è più ristretto; l’opposto accade per gli attributi poco importanti, che presentano invece un coefficiente di variazione normalmente più alto. In altri termini, “tutti concordano” sull’elevata importanza di servizi quali la sorveglianza notturna delle banchine (coefficiente di variazione pari a $0,89/4,35=0,20$) mentre c’è molta più disomogeneità nella valutazione dell’importanza, nel complesso comunque molto bassa, del servizio di *baby-sitting* e *baby-parking* (coefficiente di variazione pari a $1/1,68=0,59$).

quantitativa) delle variabili successivamente utilizzate per la profilatura dei segmenti.

Tab. 4.4 – Frequenze e valori medi delle variabili di profilatura (analisi clienti home port)

Variabile	Modalità	Frequenza – Valore medio
Paese di nazionalità	Francia	4,80%
	Germania	5,52%
	Italia	68,94%
	Regno Unito	3,52%
	Svizzera	5,13%
	Altro	12,09%
Propulsione dell'imbarcazione	Motore	32,67%
	Vela	64,61%
	Non so/non ricordo	2,72%
Lunghezza dell'imbarcazione	Sotto il 24 metri	95,76%
	Oltre 24 metri - <i>Superyacht</i>	1,52%
	Non so/non ricordo	2,72%
Titolo di possesso del posto barca nell' <i>home port</i>	Proprietà	14,25%
	Affitto annuale o stagionale	64,29%
	Altri titoli di possesso	21,46%
Soddisfazione verso i servizi dell' <i>home port</i>	Da 1 (minimo) a 5 (massimo)	3,46 (d.s. 0,99)

Fonte: elaborazione propria.

Nel complesso, il campione include in prevalenza rispondenti di nazionalità italiana, con una presenza tuttavia non trascurabile di diportisti provenienti da Paesi prossimi quali Francia, Germania e Svizzera. A livello di imbarcazioni, quasi i due terzi sono a vela, mentre assai limitato è – come ragionevole attendersi – il numero dei *superyacht* oltre i 24 metri di lunghezza. Oltre il 60% dei rispondenti detiene il proprio posto barca nell'*home port* in ragione di un contratto di affitto annuale o stagionale, mentre solo il 14,25% ne ha la proprietà; questo dato suggerisce una tendenza a non vincolarsi a tempo indeterminato con uno stesso porto acquistando il posto barca, preferendo invece la possibilità di cambiare periodicamente luogo di ormeggio abituale dell'imbarcazione.

La soddisfazione nei confronti del proprio *home port* è di poco superiore al valore medio di 3 e segnala ampi margini di miglioramento per gli *home port* in questione.

Come illustrato in precedenza, le valutazioni dei 28 attributi sono state processate con una PCA, così da identificare una struttura fattoriale sottostante

che ne spiegasse una quota significativa di varianza con un numero limitato di costrutti. Una prima applicazione della procedura portava all'estrazione di cinque componenti con *eigenvalue* maggiore di 1, ritenuta però insoddisfacente in ragione della percentuale di varianza spiegata (inferiore al 52%) e alla presenza di alcuni *cross-loading* nella soluzione ruotata. In ragione di ciò, si è presa in considerazione la possibilità di estrarre una sesta componente, seppur con *eigenvalue* inferiore a 1 e di eliminare due *item* che o avevano una bassa comunaltà (connessione wi-fi) o causavano un *cross-loading* significativo nella soluzione ruotata (sorveglianza notturna delle banchine).

Nella soluzione finale, presentata nella tab. 4.5, il *dataset* soddisfa i test della sfericità di Bartlett ($\chi^2[325]=10.418,96$; $p=0.00$) e la misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento (0,93). Tutti i 26 *item* residui presentano valori di comunaltà pari o superiori a 0,45 e la varianza spiegata totale è pari al 56,89%. Tre delle sei componenti presentano un valore dell' α di Chronbach (1951) superiore alla soglia di 0,7 suggerita da Nunnally (1978) e altre due un valore di α superiore alla soglia di 0,6 considerata accettabile da Tan e Teo (2000) nella ricerca di tipo esplorativo su un nuovo fenomeno. Solo la sesta componente presenta un valore di α inferiore, seppur di poco, a 0,6; la cosa è spiegabile considerando che si è forzata l'estrazione di tale componente, pur avendo *eigenvalue* inferiore ad 1, e che la componente stessa include solo tre *item*. La soluzione, ottenuta applicando una rotazione Varimax con normalizzazione Kaiser, non presenta *cross loading* problematici poiché anche nel caso più critico – servizi di rifornimento alla cambusa – il *loading* principale è sostanzialmente pari a 0,5.

In ragione delle caratteristiche e servizi che includono, abbiamo denominato le sei componenti come segue:

- servizi *leisure*: include servizi dedicati all'intrattenimento diurno e notturno del diportista, nell'*home port* e nel territorio circostante;
- *boat care*: include servizi rivolti all'imbarcazione e alla sua gestione tecnico-operativa;
- *customer care*: include servizi non *core* indirizzati alla persona del diportista;
- qualità del contesto portuale: include caratteristiche e servizi che determinano la qualità dell'ambiente nell'*home port*, in particolare in termini di pulizia e tranquillità;
- servizi commerciali: include esercizi commerciali e ristorativi;
- *sailor care*: include i servizi centrali per il diportista nell'offerta dell'*home port*.

Tab. 4.5 – Risultati della PCA sulle valutazioni dell'importanza delle caratteristiche/servizi di un home port

Eigenvalue	Varianza spiegata		Alfa di Cronbach	Componente				
	% di varianza	% di varianza cumulata		Servizi leisure	Boat care	Customer care	Qualità del contesto portuale	Servizi commerciali
								Sailor care
7,74	15,88	15,88	0,85	0,73				
				0,72				
				0,68				
				0,66				
				0,65			0,45	
				0,65				
				0,59			0,43	
				0,56				
	10,20	26,08	0,77	0,78				
				0,76				
1,34	9,48	35,56	0,75	0,54			0,42	
				0,73				
				0,60				
				0,43			0,54	
				0,49			0,43	

Eigenvalue	Varianza spiegata		Alfa di Cronbach	Componente			
	% di varianza	% di varianza cumulata		Servizi leisure	Boat care	Customer care	Qualità del contesto portuale Servizi commerciali Sailor care
Pulizia dello specchio acqueo	1,27	7,98	43,54	0,60		0,70	
Tranquillità e silenzio						0,68	
Servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)						0,61	
Possibilità di acquistare carburante esentasse						0,41	
Negozi e supermarket	1,03	7,74	51,28	0,68			0,65
Ristoranti, bar, caffetterie							0,63
Assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio	0,89	5,61	56,89	0,57			0,64
Accoglienza e cortesia del personale del porto							0,63
Parcheggi riservati							0,55

Fonte: elaborazione propria.
N.B. Per maggior chiarezza di lettura, i *loading* inferiori a 0,4 non sono stati riportati in tabella.

Per ogni rispondente sono stati calcolati i punteggi fattoriali relativi alle sei component estratte; tali punteggi sono stati successivamente utilizzati come variabili di raggruppamento in una *cluster analysis* realizzata con l'algoritmo non gerarchico delle *k-means*. Come proprio dei metodi non gerarchici, la determinazione del numero di gruppi viene effettuata dall'analista; a tale scopo, si sono prodotte tutte le soluzioni da due a sei *cluster* e si è innanzitutto esclusa quella a due *cluster* poiché l'F-test non risultava significativo per tutte le variabili di raggruppamento. Per le altre soluzioni, si è eseguito il test pseudo-F di Calinski e Harabasz (1974) che raggiunge il suo massimo valore in corrispondenza della soluzione a quattro *cluster*, suggerendone l'adozione. Tale scelta è stata confermata anche alla luce della capacità esplicativa di detta soluzione e, al contempo, della sua parsimoniosità in termini di gruppi individuati.

La tab. 4.6 presenta i centri finali dei *cluster*, unitamente ai risultati del test F. Per ciascun *cluster* è indicata anche la numerosità percentuale rispetto al campione complessivo di 1.249 rispondenti.

Tab. 4.6 – Centri finali dei cluster (analisi clienti home port)

	Cluster				F	P value
	1 14,74%	2 31,62%	3 26,98%	4 26,66%		
Servizi <i>leisure</i>	-0,03	-0,74	-0,22	1,12	447,83	0,00
Boat <i>care</i>	-1,07	0,06	0,36	0,19	109,07	0,00
Customer <i>care</i>	-0,59	0,69	-0,98	0,49	465,04	0,00
Qualità del contesto portuale	-0,81	-0,19	0,39	0,27	86,09	0,00
Servizi commerciali	-0,98	0,22	0,35	-0,07	97,88	0,00
Sailor <i>care</i>	-0,02	-0,32	0,25	0,14	23,59	0,00

Fonte: elaborazione propria.

I centri dei *cluster* – calcolati elaborando i punteggi fattoriali emersi dalla PCA per ogni rispondente – sono a loro volta punteggi standardizzati; di conseguenza, un valore positivo indica che il centro del *cluster* in una data dimensione è maggiore del valore medio che la stessa dimensione assume nell'intero campione (e viceversa per i valori negativi). La loro interpretazione deve quindi considerare congiuntamente sia le coordinate dei centri sia i valori medi associati, a livello di intero campione, agli *item* inclusi in ciascuna dimensione²⁰.

²⁰ Si consideri, ad esempio, la componente “servizi *leisure*” che include otto *item* che ricadono tutti nella tipologia delle “caratteristiche e servizi complementari” e presentano valori medi molto bassi nel campione complessivo (si veda la tab. 4.1). Pur non essendo possibile conside-

Per facilitare l’interpretazione dei *cluster*, presentiamo nella tab. 4.7 una ricodifica dei valori dei centri – basata sui quintili della distribuzione *z* dei valori standardizzati – in cui ai cinque intervalli corrispondono le diciture “molto basso”, “basso”, “medio”, “alto” e “molto alto”²¹. La tabella è inoltre arricchita da una proposta di denominazione per ciascun cluster.

Tab. 4.7 – Comparazione dei cluster (analisi clienti home port)

	Cluster			
	Indifferenti	Portocentrici	Esigenti	Amanti della barca in porto
	14,74%	31,62%	26,98%	26,66%
Servizi <i>leisure</i>	Medio	Basso	Medio	Molto alto
<i>Boat care</i>	Molto basso	Medio	Alto	Medio
<i>Customer care</i>	Basso	Alto	Molto basso	Alto
Qualità del contesto portuale	Basso	Medio	Alto	Alto
Servizi commerciali	Molto basso	Medio	Alto	Medio
<i>Sailor care</i>	Medio	Basso	Medio	Medio

Fonte: elaborazione propria.

Nel prosieguo descriviamo i quattro *cluster*, prendendo in considerazione anche le variabili di profilatura quando queste presentano per un determinato *cluster* un valore significativamente differente rispetto alla media del campione nel suo insieme, segnalando quindi una correlazione di tale variabile con la *cluster membership*. In coerenza con l’obiettivo del volume, d’ora innanzi ci riferiamo inoltre ai *cluster* come a “segmenti”.

Indifferenti

Il primo segmento – il più piccolo in termini dimensionali – è caratterizzato da coordinate negative su tutte le dimensioni, con valori, in alcuni casi, bassi o molto bassi. L’ “indifferente” attribuisce al *sailor care* un’importanza sostanzialmente in linea col campione che – con le precisazioni di cui alla nota 20 – valutava tali servizi come decisamente importanti; analogamente, è in linea con il campione nel valutare sostanzialmente trascurabili i servizi

rare direttamente tali valori medi – poiché i valori originali sono stati oggetto di trasformazioni lineari nella costruzione delle componenti – si può comunque osservare che il centro del *cluster* 2 presenta per la dimensione “servizi *leisure*” una coordinata fortemente negativa (-0,74), ossia di molto inferiore a una media che era a sua volta tendenzialmente molto bassa. Al contrario, la componente “*boat care*” include quattro *item* valutati come importanti dal campione nella sua interezza; di conseguenza, il punteggio di 0,36 del centro del *cluster* 3 in quella dimensione indica un valore superiore a una media già di per sé tendenzialmente alta.

²¹ Si ricorda ancora una volta che il significato di tali aggettivi deve essere inteso come “molto più basso della media complessiva del campione”, ecc.

leisure. Per tutte le altre dimensioni, l'importanza attribuita è inferiore rispetto al campione nel suo insieme. Si tratta quindi di un cliente poco attento alla differenziazione in termini di servizi offerti; dal suo punto di vista, possiamo affermare che, a parità di livello e servizi offerti, “un porto vale l'altro”. Per conquistare la preferenza di questo cliente, è fondamentale che i servizi essenziali siano presenti e di qualità ma, soddisfatta tale condizione, possiamo immaginare che diventi dirimente il fattore prezzo.

Portocentrici

Il secondo segmento – il più numeroso – riunisce rispondenti che, rispetto all'intero campione, prestano particolare attenzione ai servizi di *customer care* mentre sono meno interessati ai servizi *leisure* (poco rilevanti anche per l'intero campione, come già detto) e al *sailor care* (che però, nel complesso, è molto importante). Per il “portocentrico”, il porto deve offrire tutti i servizi essenziali, per la barca e per il diportista, mentre mondanità e divertimento non sono assolutamente rilevanti. Si tratta quindi, nel complesso, di un cliente piuttosto “tradizionale”, nei confronti del quale diventano fonti di vantaggio competitivo elementi quali la reputazione, la presenza consolidata sul mercato e un'offerta semplice, affidabile e possibilmente non troppo cara, centrata sui servizi essenziali. Rispetto alle variabili di profilatura, il segmento dei “portocentrici” presenta una quota di italiani significativamente inferiore alla media del campione, compensata da una sovra-rappresentazione di tedeschi, britannici, svizzeri e rispondenti di altre nazionalità ($\chi^2[15]=132,36$; $p=0.00$). Inoltre, i “portocentrici” utilizzano con maggior frequenza del campione nel suo complesso una barca a vela anziché a motore ($\chi^2[6]=66,40$; $p=0.00$); le loro imbarcazioni, tuttavia, ricadono con ancor minore frequenza nella categoria – già di per sé esigua – dei *superyacht* ($\chi^2[6]=15,15$; $p=0.00$). Ancora, i “portocentrici” detengono il posto barca in misura superiore alla media in ragione di un titolo diverso dalla proprietà o dall'affitto ($\chi^2[6]=46,15$; $p=0.00$). Infine, il loro grado di soddisfazione nei confronti del proprio *home port* è significativamente più alto (3,61) rispetto al campione (3,46) e a tutti gli altri segmenti (ANOVA $p=0,01$; test *post-hoc* di Bonferroni, $p<0,05$).

Esigenti

Il terzo segmento – di numerosità intermedia rispetto ai precedenti – include i clienti per i quali il contesto portuale deve essere ricco di servizi di elevata qualità. Gli “esigenti” risultano infatti attenti come o più del campione a tutte le tipologie di caratteristiche e servizi, tranne i servizi *leisure* e, soprattutto, il *customer care*. Spicca, in modo particolare, l'importanza superiore alla media (già di per sé molto alta) attribuita al *boat care*. Si tratta

quindi di un cliente difficile da soddisfare, poiché attento alla maggior parte degli elementi del sistema di offerta del porto. Diventa cruciale curare la qualità del contesto portuale, creare un'atmosfera ricercata e “di livello” e garantire un ventaglio di servizi che si prendano cura tanto del diportista quanto della sua imbarcazione; ciò può comportare un investimento in termini di infrastrutture e risorse umane, onde incrementare il livello qualitativo dell'offerta, ma può anche rendere applicabili prezzi più elevati. A livello di profilatura, in questo segmento vi sono meno rispondenti di “altra” nazionalità²², vi è una quota maggiore della media di *superyacht* – tratto sicuramente coerente con l'elevato livello di aspettative proprio di questo segmento – e sono sovra-rappresentati i titolari di contratto di affitto di posto barca.

Amanti della barca in porto

I clienti appartenenti all'ultimo segmento – di dimensione analoga al precedente – attribuiscono alle diverse tipologie di caratteristiche e servizi un'importanza quasi sempre pari o superiore alla media. Ciò suggerisce una visione del porto quale luogo ove divertirsi e socializzare, godendo di una varietà di servizi in un ambiente di qualità. Il tratto caratterizzante è infatti l'importanza molto più alta della media attribuita ai servizi *leisure*, maggiormente legati al soggiorno all'interno del porto piuttosto che all'esperienza di navigazione in senso stretto. Per conquistare gli “amanti della barca in porto”, molto interessati a vivere il porto in un'ottica quasi di *resort* sul mare, si può arricchire l'offerta del porto con servizi a forte componente esperienziale e di intrattenimento, nonché legati anche alla fruizione delle risorse turistiche del territorio circostante. A livello di profilo, tra gli “amanti della barca in porto” sono sotto-rappresentati gli svizzeri mentre si riscontra una quota superiore alla media del campione per ciò che riguarda i proprietari di posto barca.

Nel complesso, l'analisi restituisce dei risultati decisamente interessanti, in quanto emergono segmenti tra di loro assai diversi in quanto a importanza attribuita alle diverse categorie di caratteristiche e servizi del porto; ciò può essere ricondotto, nell'ottica della catena mezzi-fini, alla ricerca di benefici molto diversi: si confrontino, ad esempio, la disponibilità di servizi adeguati ma a basso prezzo – rilevante per un “indifferente” – con la centralità dell'offerta ricreativa per un “amante della barca in porto”. Questa situazione pone sfide non indifferenti per il management del porto, a livello di definizione tanto del sistema di offerta quanto delle altre leve del *marketing mix*.

²² Per semplicità di esposizione, non riportiamo nuovamente i valori dei test χ^2 relativi alle variabili di profilatura poiché essi sono stati già inclusi nella descrizione del segmento dei “portocentrici”.

4.3. I risultati della ricerca: i segmenti dei turisti nautici nei porti

Come anticipato, i segmenti dei turisti nautici sono stati costruiti utilizzando sia l’approccio della catena mezzi-fini, sia il riferimento alle motivazioni del consumo turistico. Le due analisi sono presentate prima disgiuntamente, nei par. 4.3.1 e 4.3.2, e poi in una lettura congiunta, nel par. 4.3.3.

Il campione di riferimento – nuovamente per minimizzare l’effetto distortivo dei valori mancanti – include le 963 risposte che comprendono sia la valutazione di almeno 21 attributi su 28²³ sia quella di almeno 8 motivazioni su 12. Anche in questo caso, nell’eeguire le rispettive PCA i valori mancanti sono stati sostituiti dalla media.

Riportiamo qui di seguito, nella tab. 4.8, la frequenza (per le qualitative) o il valore medio con relativa deviazione standard (per la quantitativa) delle variabili di profilatura riferite ai 963 rispondenti e successivamente utilizzate per la profilatura dei segmenti.

Tab. 4.8 – Frequenze e valori medi delle variabili di profilatura (analisi clienti porto di tappa)

Variabile	Modalità	Frequenza - Valore medio
Paese di nazionalità	Francia	6,02%
	Germania	7,06%
	Italia	62,41%
	Regno Unito	3,74%
	Svizzera	6,02%
	Altro	14,75%
Propulsione dell'imbarcazione	Motore	28,97%
	Vela	70,61%
	Non so/non ricordo	0,42%
Lunghezza dell'imbarcazione	Sotto il 24 metri	97,92%
	Oltre 24 metri - <i>Superyacht</i>	1,66%
	Non so/non ricordo	0,42%
Durata della vacanza in barca	Meno di una settimana	5,50%
	Da una a due settimane	21,49%
	Da due a quattro settimane	30,53%
	Più di quattro settimane	41,64%
	Non so/non ricordo	0,84%

Fonte: elaborazione propria.

²³ Ricordiamo che al rispondente è stata sopposta una seconda volta la medesima lista di *item* utilizzata per la segmentazione dei clienti stanziali; in questo caso, però, l’importanza di ogni attributo doveva essere valutata nel quadro dell’offerta di un porto visitato durante una crociera (e quindi non di un *home port*).

Rispetto a quello utilizzato nell'analisi dei clienti di un *home port*, questo campione include meno rispondenti di nazionalità italiana (comunque superiori al 62% del totale) con, di conseguenza, una presenza maggiore di stranieri, di tutte le provenienze. A livello di imbarcazioni, oltre il 70% è a vela (contro il 64% nel campione precedente) e vi è un numero nuovamente molto contenuto di *superyacht*. Interessante è la relazione inversa tra durata della vacanza in barca e frequenza di risposta: all'aumentare della durata media, cresce il numero di relative risposte, tanto che la moda della distribuzione risulta essere “più di quattro settimane”, con oltre il 41% delle risposte.

4.3.1. I segmenti costruiti con riferimento alla catena mezzi-fini

Riportiamo in primo luogo, in tab. 4.9, l'importanza media attribuita – su una scala da 1 (minimo) a 5 (massimo) – a ciascuna delle 28 caratteristiche o servizi valutati, nonché l'importanza media di ognuna delle sei tipologie che le raggruppano.

L'importanza delle diverse tipologie riflette le stesse gerarchie dell'analisi riferita all'*home port*. Risultano importanti i servizi di base e quelli all'imbarcazione, nonché metà dei servizi al diportista e le medesime caratteristiche e servizi complementari²⁴.

Tuttavia, i valori medi di ciascuna tipologia sono significativamente inferiori rispetto all'analisi precedente, sintomo del fatto che, nel complesso, il diportista “di passaggio” attribuisce importanza inferiore a quasi tutte le caratteristiche e i servizi del porto. A riprova di ciò, riportiamo nella tab. 4.10 il valore medio dell'importanza attribuita dall'insieme dei rispondenti a ciascun attributo quando valutato in un *home port* e l'analogo valore riferito a un porto di tappa; l'asterisco (*) segnala quando la differenza tra i valori è statisticamente significativa ($p < 0,05$).

²⁴ Permane, anche in questo caso, una sorta di proporzionalità inversa tra l'importanza dell'attributo e il relativo coefficiente di variazione, in virtù della quale gli attributi più importanti presentano intervalli di variazione nelle valutazioni più stretti e viceversa.

Tab. 4.9 – Importanza media attribuita alle caratteristiche/servizi di un porto di tappa

Tipologia	Caratteristiche/servizi	Importanza media	Deviazione standard
Servizi di base (3,66)	assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio	4,15	1,05
	sorveglianza notturna delle banchine	4,02	1,06
	pulizia dello specchio acqueo	3,82	1,04
	servizio di rifornimento di carburante	4,28	0,96
	possibilità di acquistare carburante esentasse	2,37	1,50
	assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal porto (prenotazioni, pagamenti, ecc.)	3,25	1,33
	servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)	3,73	1,18
Servizi al diportista (3,07)	accoglienza e cortesia del personale del porto	4,22	0,97
	connessione wi-fi	3,55	1,39
	parcheggi riservati	2,55	1,54
	yacht club	1,95	1,15
	lavanderia	3,33	1,28
	auto di cortesia	2,24	1,25
	servizi di rifornimento della cambusa	3,68	1,16
Servizi all'imbarcazione (3,69)	assistenza tecnica (motori, scafo, impianti)	3,87	1,10
	cantiere nautico dotato di mezzi di alaggio e varo	3,51	1,31
Caratteristiche e servizi complementari (2,61)	servizi di transfer verso centri abitati o nodi di comunicazione (porto, aeroporto, ecc.)	3,18	1,32
	eventi artistici, musicali e culturali	2,18	1,14
	mondanità/vita notturna (discoteca, pub, feste)	1,96	1,13
	tranquillità e silenzio	3,96	1,02
	diving e immersioni	1,89	1,08
	spa e centro benessere	1,66	1,00
	servizi di organizzazione escursioni nell'entroterra	2,06	1,18
	baby-sitting e baby-parking	1,38	0,82
	animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.)	1,60	0,97
	negozi e supermarket	4,01	0,96
	ristoranti, bar, caffetterie	3,80	1,04
	vendita di accessori nautici	3,61	1,10

Fonte: elaborazione propria.

Tab. 4.10 – Confronto tra l'importanza degli attributi in un home port e in un porto di tappa

Tipologia servizi	Caratteristiche/servizi	Importanza in home port	Importanza in porto di tappa	Differenza significativa (p<0,05)
Servizi di base	assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio	4,14	4,15	
	sorveglianza notturna delle banchine	4,35	4,02	*
	pulizia dello specchio acqueo	4,03	3,82	*
	servizio di rifornimento di carburante	4,26	4,28	
	possibilità di acquistare carburante esentasse	2,67	2,37	*
	assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal porto (prenotazioni, pagamenti, ecc.)	3,29	3,25	
	servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)	4,08	3,73	*
Servizi al diportista	accoglienza e cortesia del personale del porto	4,26	4,22	
	connessione wi-fi	3,81	3,55	*
	parcheggi riservati	3,97	2,55	*
	yacht club	2,40	1,95	*
	lavanderia	3,36	3,33	
	auto di cortesia	2,3	2,24	
	servizi di rifornimento della cambusa	3,52	3,68	*
Servizi all'imbarcazione	assistenza tecnica (motori, scafo, impianti)	4,18	3,87	*
	cantiere nautico dotato di mezzi di alaggio e varo	4,20	3,51	*
Caratteristiche e servizi complementari	servizi di transfer verso centri abitati o nodi di comunicazione (porto, aeroporto, ecc.)	3,23	3,18	
	eventi artistici, musicali e culturali	2,43	2,18	*
	mondanità/vita notturna (discoteca, pub, feste)	2,00	1,96	
	tranquillità e silenzio	4,15	3,96	*
	diving e immersioni	2,27	1,89	*
	spa e centro benessere	1,98	1,66	*
	servizi di organizzazione escursioni nell'entroterra	2,09	2,06	
	baby-sitting e baby-parking	1,68	1,38	*
	animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.)	2,14	1,60	*
	negozi e supermarket	3,82	4,01	*
	ristoranti, bar, caffetterie	3,93	3,80	*
	vendita di accessori nautici	3,75	3,61	*

Fonte: elaborazione propria.

La differenza tra le due medie è statisticamente significativa in 19 casi su 28. In dettaglio, ben 17 attributi sono valutati come più importanti in un *home port*: sorveglianza notturna delle banchine; pulizia dello specchio acqueo; possibilità di acquistare carburante esentasse; servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.); connessione wi-fi; parcheggi riservati; *yacht club*; assistenza tecnica (motore, scafo, impianti); cantiere nautico dotato di mezzi di alaggio e varo; eventi artistici, musicali e culturali; tranquillità e silenzio; diving e immersioni; spa e centro benessere; *baby-sitting* e *baby-parking*; animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.); ristoranti, bar, caffetterie; vendita di accessori nautici. Gli unici due attributi ritenuti più importanti in un porto di tappa sono invece i servizi di rifornimento della cambusa e i negozi e supermarket. Nel complesso questi dati non sorprendono se si considera che la permanenza dell'imbarcazione nell'*home port* ha carattere duraturo (da qui l'importanza di molti servizi di intrattenimento e di qualità del contesto) e, in particolare, è spesso nell'*home port* che essa viene sottoposta a lavorazioni tecniche e manutenzione (da qui l'importanza dei servizi all'imbarcazione). Al contrario, durante la sosta nel porto di tappa – soprattutto se di breve durata – risulta di importanza maggiore, rispetto alla permanenza in *home port*, rifornire la cambusa e, in generale, “fare la spesa” prima di ripartire.

Le valutazioni dei 28 attributi sono state processate, anche in questo caso, con una PCA. Una prima applicazione della procedura evidenziava la presenza di due *item* caratterizzati da bassa comunalità (assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal porto; *yacht club*), che sono stati esclusi dall'analisi; successivamente, si è rimosso anche l'*item* vendita di accessori nautici, che creava un *cross loading* significativo nella soluzione ruotata.

La soluzione finale, presentata nella tab. 4.11, include cinque componenti, tutti con *eigenvalue* superiore a 1. Il relativo *dataset* soddisfa i test della sfericità di Bartlett ($\chi^2[300]=7.867,59$; $p=0.00$) e la misura di Kaiser–Meyer–Olkin di adeguatezza del campionamento (0,92). Tutti i 25 *item* residui presentano valori di comunalità pari o superiori a 0,42 e la varianza spiegata totale è pari al 54,00%. Quattro delle cinque componenti presentano un valore dell' α di Chronbach (1951) superiore alla soglia di 0,7 suggerita da Nunnally (1978) e la quinta un valore di α superiore alla soglia di 0,6 considerata accettabile da Tan e Teo (2000) nelle ricerche di tipo esplorativo. La soluzione, ottenuta applicando una rotazione Varimax con normalizzazione Kaiser, non presenta *cross loading* problematici salvo, in parte, il caso dell'assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio, che non compromette peraltro l'interpretazione complessiva della soluzione.

In ragione delle caratteristiche e servizi che includono, abbiamo denominato le cinque componenti come segue:

- servizi *leisure*: include servizi dedicati all'intrattenimento diurno e notturno del diportista, in porto e nel territorio circostante;
- qualità del contesto e *sailor care*: include i servizi centrali per il diportista nell'offerta del porto nonché quelli che determinano la qualità dell'ambiente del porto;
- *boat care* e servizi operativi: include servizi rivolti all'imbarcazione e alla sua gestione tecnico-operativa;
- *customer care* e servizi commerciali: include esercizi commerciali e ristorativi, nonché servizi quali lavanderia e transfer;
- servizi supplementari: include ulteriori servizi non *core* che completano l'offerta del porto.

Risulta interessante confrontare la struttura per componenti risultante dalla PCA applicata ai 28 attributi nel caso dell'analisi riferita all'*home port* con quella dell'analisi riferita al porto di tappa²⁵. Innanzitutto, la prima analisi restituisce sei componenti – di cui peraltro una con *eigenvalue* inferiore a uno – mentre la seconda ne presenta cinque, che soddisfano tutte la regola di Kaiser. Rimane sostanzialmente immutata la componente dei servizi *leisure* mentre si arricchiscono di ulteriori elementi le componenti dei servizi di natura tecnica e commerciale. Gli altri attributi, invece, presentano una sorta di “rimescolamento” nel modo in cui essi si raggruppano in componenti. Nel complesso si tratta di un'evidenza di interesse in termini di marketing, poiché conferma che la percezione della natura e dell'importanza dei vari servizi portuali – considerati sia individualmente sia nel complesso del sistema di offerta – è differente tra clienti stanziali e clienti “di passaggio”. Assodata, come detto in precedenza, una generalizzata minor importanza attribuita ai servizi del porto di tappa, notiamo infatti come la somiglianza tra i *pattern* di valutazione dei singoli *item*, da cui nasce la possibilità di raggrupparli in componenti, assuma forme differenti e conduca ad associare tra di loro caratteristiche e servizi che, nel caso dell'*home port*, sembravano invece riferirsi a componenti – e quindi benefici ricercati nell'offerta – di natura diversa.

²⁵ Ricordiamo peraltro che le due analisi non prendono in considerazione la stessa lista di *item*, in ragione degli aggiustamenti effettuati per ragioni di qualità delle procedure statistiche. A partire dalla lista di 28 caratteristiche e servizi, infatti, l'analisi sull'*home port* ha escluso connessione wi-fi e sorveglianza notturna delle banchine, mentre quella sul porto di tappa ha escluso assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal porto, *yacht club* e vendita di accessori nautici.

Tab. 4.11 – Risultati della PCA sulle valutazioni dell'importanza delle caratteristiche/servizi di un porto di tappa

Eigenvalue	Varianza spiegata		Alfa di Cronbach	Componente			
	% di varianza	% di varianza cumulata		Servizi <i>leisure</i>	Qualità del cotesto e <i>sailor care</i>	Boat care e servizi operativi	Customer care e servizi commerciali
							Servizi supplementari
Animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.)	7,42	15,13	0,83	0,76			
Baby-sitting e baby-parking				0,71			
Eventi artistici, musicali e culturali				0,69			
Spa e centro benessere				0,67			
Mondanità/vita notturna (discoteca, pub, feste)				0,66			0,47
Servizi di organizzazione escursioni nell'entroterra				0,60			
Diving e immersioni				0,56			
Tranquillità e silenzio	2,47	10,35	0,76		0,74		
Pulizia dello specchio acqueo		25,48			0,71		
Accoglienza e cortesia del personale del porto					0,64		
Sorveglianza notturna delle banchine					0,52		
Assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio					0,47		0,42

Eigenvalue	Varianza spiegata		Alfa di Cronbach	Componente			
	% di varianza	% di varianza cumulata		Servizi <i>leisure</i>	Qualità del cotesto e <i>salilor care</i>	<i>Boat care</i> e servizi operativi	<i>Customer care</i> e servizi commerciali
							Servizi supplementari
Cantiere nautico dotato di mezzi di alloggio e varo	1,48	10,35	0,75			0,76	
Assistenza tecnica (motori, scafo, impianti)		35,83				0,71	
Servizio di rifornimento di carburante						0,63	0,44
Parcheggi riservati						0,49	
Servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)						0,46	
Negozi e supermarket	1,10	9,46	0,71				0,67
Ristoranti, bar, caffetterie		45,29					0,64
Servizi di rifornimento della cambusa							0,50
							0,43
Lavanderia	1,04	8,71	0,66	0,42			0,59
Servizi di transfer verso centri abitati o nodi di comunicazione (porto, aeroporto, ecc.)		54,00					0,53
Auto di cortesia							0,53
Connessione wi-fi							0,51
Possibilità di acquistare carburante esentasse							0,47

Fonte: elaborazione propria.
N.B. Per maggior chiarezza di lettura, i *loading* inferiori a 0,4 non sono stati riportati in tabella.

Per ogni rispondente sono stati calcolati i punteggi fattoriali relativi alle cinque componenti estratte e tali punteggi sono stati utilizzati come variabili di raggruppamento in una *cluster analysis* realizzata con l’algoritmo non gerarchico delle *k-means*. Anche in questo caso sono state prodotte tutte le soluzioni da due a sei *cluster* e si è innanzitutto esclusa quella a tre *cluster* poiché l’F-test non risultava significativo per tutte le variabili di raggruppamento. Per le altre soluzioni, si è eseguito il test pseudo-F di Calinski e Harabasz (1974), che raggiunge il suo massimo valore in corrispondenza della soluzione a cinque *cluster*. Si è quindi scelto di considerare tale soluzione, caratterizzata da buona capacità esplicativa e, al contempo, da parsimoniosità in termini di numero di gruppi individuati.

La tab. 4.12 presenta i centri finali dei *cluster*, unitamente ai risultati del test F. Per ciascun *cluster* è indicata anche la numerosità percentuale rispetto al campione complessivo di 963 rispondenti.

Tab. 4.12 – Centri finali dei cluster (analisi clienti porto di tappa; approccio catena mezzi-fini)

	Cluster					F	P value
	1 19,21%	2 19,63%	3 28,66%	4 16,61%	5 15,89%		
Servizi <i>leisure</i>	0,18	-0,46	-0,54	-0,29	1,64	322,49	0,00
Qualità del contesto e <i>sailor care</i>	0,20	0,55	0,32	-1,53	0,10	227,06	0,00
<i>Boat care</i> e servizi operativi	-0,58	0,51	-0,04	-0,19	0,35	40,04	0,00
<i>Customer care</i> e servizi commerciali	0,97	-0,76	0,08	-0,16	-0,20	105,14	0,00
Servizi supplementari	-0,81	-0,79	0,94	-0,11	0,38	264,48	0,00

Fonte: Elaborazione propria.

Ricordiamo che i centri dei *cluster* sono punteggi standardizzati, per i quali un valore positivo indica che il centro del *cluster* in una data dimensione è maggiore del valore medio che la stessa dimensione assume nell’intero campione (e viceversa per i valori negativi). La loro interpretazione deve quindi considerare congiuntamente sia le coordinate dei centri sia i valori medi associati, a livello di intero campione, agli *item* inclusi in ciascuna dimensione²⁶.

Per facilitare l’interpretazione dei *cluster*, presentiamo nella tab. 4.13 una ricodifica dei valori dei centri – basata sui quintili della distribuzione *z* dei valori standardizzati – in cui ai cinque intervalli corrispondono le diciture

²⁶ Tali valori sono riportati nella tab. 4.9.

“molto basso”, “basso”, “medio”, “alto” e “molto alto”²⁷. La tabella è inoltre arricchita da una proposta di denominazione per ciascun cluster.

Tab. 4.13 – Comparazione dei cluster (analisi clienti porto di tappa; approccio catena mezzi-fini)

	Cluster				
	Vacanzieri esigenti 19,21%	Diportisti in gamba 19,63%	Essenziali 28,66%	Indipendenti 16,61%	Onnivori 15,89%
Servizi <i>leisure</i>	Medio	Basso	Basso	Basso	Molto alto
Qualità del contesto e <i>sailor care</i>	Medio	Alto	Alto	Molto basso	Medio
<i>Boat care</i> e servizi operativi	Basso	Alto	Medio	Medio	Alto
<i>Customer care</i> e servizi commerciali	Molto alto	Basso	Medio	Medio	Medio
Servizi supplementari	Basso	Basso	Molto alto	Medio	Alto

Fonte: elaborazione propria.

Nel prosieguo andiamo a descrivere i cinque *cluster*. Facciamo riferimento esplicito alle variabili di profilatura solo quando queste presentano, per un determinato *cluster*, un valore significativamente differente rispetto alla media del campione nel suo insieme, segnalando quindi una correlazione di tale variabile con la *cluster membership*²⁸. Anche in questo caso, ci riferiamo inoltre ai *cluster* come a “segmenti”.

Vacanzieri esigenti

Il primo segmento – di dimensioni intermedie rispetto agli altri – è caratterizzato da coordinate negative sulle dimensioni di *boat care* e servizi operativi (valutate come piuttosto importanti dal complesso dei rispondenti) e dei servizi supplementari (al contrario, ritenuti poco importanti dal campione). L’attenzione del “vacanziero esigente” è rivolta ai servizi *leisure* e in modo particolare a *customer care* e servizi commerciali, a cui attribuisce l’importanza più elevata tra tutti i segmenti. Se ne ricava l’immagine di un diportista non particolarmente focalizzato sugli aspetti tecnici e operativi, che si ferma in porto per approvvigionarsi in un ambiente di qualità, nel quale non disdegna un po’ di svago.

Per conquistare un cliente di questo tipo, diventa centrale l’offerta di servizi a elevata componente esperienziale, ripetuti se possibile con elevata fre-

²⁷ Si ricorda ancora una volta che il significato di tali aggettivi deve essere inteso come “molto più basso della media complessiva del campione”, ecc.

²⁸ Anticipiamo che l’analisi della variabile di profilatura relativa ai *superyacht* non restituisce differenze significative tra i segmenti.

quenza onde intercettare una clientela di passaggio che si trattiene in porto per un tempo limitato; è altresì importante l'offerta commerciale del porto, utile sia per acquisti e rifornimento cambusa, sia per permettere al diportista di consumare un pasto di qualità a terra.

Rispetto alle variabili di profilatura, questo primo segmento presenta una quota di italiani significativamente superiore alla media del campione, compensata da una sottorappresentazione di rispondenti di altre nazionalità ($\chi^2[20]=106,24$; $p=0.00$). Inoltre, i rispondenti in questo gruppo realizzano più spesso della media vacanze in barca della durata compresa tra due e quattro settimane ($\chi^2[16]=76,47$; $p=0.00$).

Diportisti in gamba

Il secondo segmento – di consistenza analoga al primo – riunisce i clienti per i quali gli elementi importanti sono qualità del contesto e *sailor care* nonché *boat care* e servizi operativi, mentre tutto il resto è decisamente poco rilevante. Spicca, in modo particolare, l'importanza superiore alla media (già di per sé alta) attribuita dai “diportisti in gamba” a *boat care* e servizi operativi. Si tratta quindi di un cliente che riconosce l'utilità dei servizi portuali ma in ottica strumentale rispetto al proprio *focus* principale, che rimane l'esperienza di navigazione.

Critica, nei confronti di questi clienti, risulta quindi l'eccellenza e la rapidità del supporto tecnico all'imbarcazione, così come la fornitura di quei servizi accessori – ad esempio la lavanderia – che possono essere utili al diportista prima di riprendere il mare.

Rispetto alle variabili di profilatura²⁹, il segmento dei “diportisti in gamba” presenta una quota di italiani e francesi significativamente superiore alla media del campione, compensata da una sottorappresentazione di rispondenti di altre nazionalità.

Essenziali

Il terzo segmento – il più numeroso – include clienti caratterizzati dall'importanza superiore alla media attribuita a qualità del contesto e *sailor care* e, soprattutto, ai servizi supplementari, accompagnata dall'importanza più bassa, tra tutti i segmenti, riferita ai servizi *lesisure*. Al cliente “essenziale” il porto deve offrire soprattutto i servizi centrali dell'offerta, mentre mondanità e divertimento non sono assolutamente rilevanti.

²⁹ Per semplicità non si riportano i valori dei test χ^2 relativi alle variabili di profilatura se già inclusi nella descrizione di segmenti precedenti.

Ci troviamo nuovamente di fronte a clienti di matrice piuttosto tradizionale, interessati agli aspetti più centrali nell'offerta del porto: anche nei loro confronti è importante la reputazione del porto, una consolidata esperienza e la possibilità di offrire i servizi richiesti a condizioni accessibili.

A livello di profilatura, in questo segmento vi sono meno rispondenti italiani e più tedeschi. Inoltre, gli “essenziali” utilizzano con maggior frequenza del campione nel suo complesso una barca a vela anziché a motore ($\chi^2[8]=80,70$; $p=0.00$); essi realizzano con una frequenza inferiore alla media vacanze in barca di durata compresa tra una e due settimane; al contrario, sono più frequenti della media le vacanze di oltre quattro settimane di durata.

Indipendenti

Il quarto segmento, piuttosto piccolo in termini dimensionali, è caratterizzato da coordinate negative su tutte le dimensioni, con un valore estremamente basso per qualità del contesto e *sailor care* (la componente, comunque, più importante per il campione nel suo insieme). Per questi clienti la sosta in porto “è solo una necessità”, un’inevitabile pausa dalla navigazione, vero centro di interesse nell’esperienza nautica.

Gli “indipendenti” non prestano particolare attenzione agli elementi di differenziazione dell’offerta portuale e quindi, probabilmente, ricercano qualità accettabile e prezzo competitivo.

In coerenza con questa interpretazione notiamo come nel segmento – che comprende più rispondenti britannici e di altre nazionalità e meno italiani rispetto al campione nel suo complesso – sia più frequente della media l’utilizzo di barche a vela e siano più frequenti della media le vacanze di oltre quattro settimane di durata; meno presenti sono invece i rispondenti che realizzano vacanze di durata compresa tra una e due o tra due e quattro settimane. Ne ricaviamo l’immagine di un diportista “nordico”, impegnato in lunghe crociere in barca a vela motivate, soprattutto, dal piacere di godere della vita in mare.

Onnivori

L’ultimo segmento – il più piccolo – include coloro che attribuiscono importanza superiore alla media a tutte le diverse tipologie di caratteristiche e servizi, tranne *customer care* e servizi (piuttosto importanti nel campione complessivo). Gli “onnivori” risultano quindi interessati all’intera offerta portuale che deve essere di qualità soprattutto per quanto riguarda *boat care* e servizi operativi e supplementari; inoltre, vivono il porto come luogo di divertimento e relax, da cui il tratto caratterizzante

del segmento, ossia l'importanza decisamente più alta della media attribuita ai servizi *leisure*.

A questo tipo di cliente il porto dovrebbe offrire un contesto ricercato, ricco di opportunità di intrattenimento e con un elevato livello di qualità in tutti i servizi erogati. Anche in questo caso la selezione delle risorse umane diviene centrale, per garantire performance adeguate a fronte, naturalmente, di un più elevato livello di prezzo.

Come profilo, questo segmento conta più italiani della media, a fronte di una minor presenza di francesi e tedeschi. Non sorprende, vista l'enfasi attribuita alla vita in porto, che con maggior frequenza rispetto al campione la vacanza in barca venga realizzata in barca a motore – il cui uso ha generalmente connotati meno “sportivi” e più “turistici” di quello della barca a vela – e, analogamente, abbia spesso durata inferiore alla settimana o tra una e due settimane, mentre sono più rare della media le vacanze di oltre quattro settimane.

L'analisi dei turisti nautici restituisce risultati interessanti e articolati, che individuano segmenti con profili tra loro molto eterogenei – addirittura antitetici tra di loro in alcuni casi – e solo in parte ricollegabili a gruppi con caratteristiche analoghe nel mercato dei clienti stanziali nell'*home port*. Nuovamente, i rispondenti interpretano il porto in maniere profondamente diverse: alcuni – ad esempio i “diportisti in gamba” e gli “indipendenti” – lo considerano un fornitore di servizi essenziali come supporto per la navigazione, vero *focus* della loro vacanza in barca, mentre per altri – quali i “vacanzieri” o gli “onnivori” – il porto può diventare di per sé fattore di attrattiva e luogo di piacevole sosta in cerca di relax e divertimento. La soddisfazione di clienti così diversi rende complessa, per il management del porto, l'identificazione degli elementi su cui fare leva per la costruzione di un posizionamento chiaro e di un vantaggio competitivo sostenibile.

4.3.2. I segmenti costruiti con riferimento alle motivazioni

Lo stesso campione di 963 rispondenti – che nel paragrafo precedente è stato segmentato secondo l'approccio della catena mezzi-fini – è stato sottoposto a una seconda procedura di segmentazione, riferita in questo caso alle motivazioni sottostanti alla vacanza in barca.

La tab. 4.14 riporta l'importanza media, con relativa deviazione standard, attribuita a ciascuna delle 12 motivazioni valutate.

Tab. 4.14 – Importanza media attribuita alle motivazioni al turismo nautico

Motivazioni	Importanza media	Deviazione standard
Fuggire dalla routine	3,94	1,09
Fare cose nuove	3,67	1,03
Essere liberi di fare quello che si vuole	4,26	0,94
Divertirsi	4,09	0,99
Incontrare culture e stili di vita diversi	3,75	1,10
Trascorrere del tempo con amici e familiari	4,24	0,91
Fare nuove amicizie	3,19	1,14
Incontrare persone con interesse simili	3,32	1,12
Prendersi cura della propria salute e del proprio benessere	3,72	1,12
Sentirsi realizzati e ammirati dagli altri	1,72	1,05
Ricercare l'avventura	3,14	1,23
Mettersi alla prova e sfidare i propri limiti	2,37	1,20

Fonte: elaborazione propria.

Buona parte delle motivazioni riceve valutazioni alte o molto alte. Tra le più importanti spiccano le motivazioni riferite alla rottura dalla routine e all’allentamento dei vincoli al comportamento, nonché quelle associate alla curiosità e al rinforzo dei legami con i gruppi sociali più intimi. Decisamente meno importanti risultano invece le motivazioni riconducibili al potenziamento dell’ego.

Nuovamente, l’ampiezza del campo di variazione risulta inversamente proporzionale all’importanza della motivazione: quelle più importanti ricevono valutazioni più omogenee, mentre quelle meno importanti sono valutate in modo più eterogeneo dai diversi rispondenti³⁰.

Le valutazioni dell’importanza delle 12 motivazioni sono state processate con una PCA. Una prima applicazione della procedura portava all’estrazione di tre componenti con *eigenvalue* maggiore di 1, ritenuta però insoddisfacente in ragione della percentuale di varianza spiegata (inferiore al 53%) e alla presenza di un *cross-loading* nella soluzione ruotata. In ragione di ciò si è presa in considerazione la possibilità di

³⁰ Le due motivazioni più importanti – “essere liberi di fare quello che si vuole” e “trascorrere del tempo con amici e familiari” – presentano un campo di variazione delle relative valutazioni di importanza pari a 0,22 e 0,21; al contrario, per le motivazioni meno importanti – “sentirsi realizzati e ammirati dagli altri” e “mettersi alla prova e sfidare i propri limiti” – il valore del campo di variazione è di 0,61 e 0,51.

estrarre una quarta componente, seppur con *eigenvalue* di poco inferiore a 1 e di eliminare un *item* – fare cose nuove – che causava un *cross-loading* significativo nella soluzione ruotata. Nella soluzione finale, presentata nella tab. 4.15, il *dataset* soddisfa i test della sfericità di Bartlett ($\chi^2[55]=2.144,27$; $p=0.00$) e la misura di Kaiser–Meyer–Olkin di adeguatezza del campionamento (0,88). Tutti gli 11 *item* residui presentano valori di comunaltà pari o superiori a 0,48 e la varianza spiegata totale è pari al 62,60%. Una delle quattro componenti presenta un valore dell' α di Chronbach (1951) superiore alla soglia di 0,7 suggerita da Nunnally (1978) e un'altra un valore di α superiore alla soglia di 0,6 considerata accettabile da Tan e Teo (2000) nella ricerca di tipo esplorativo su un nuovo fenomeno. La terza e quarta componente presentano invece valori di α inferiori a 0,6; la cosa è spiegabile considerando che si è forzata l'estrazione della quarta componente pur avendo *eigenvalue* inferiore a 1 e che le due componenti in questione includono solo tre e due *item*. Riteniamo comunque opportuno utilizzare tale soluzione, ottenuta con rotazione Varimax con normalizzazione Kaiser, poiché non presenta *cross loading* e, come andiamo ad illustrare nel prosieguo, le componenti identificate hanno un'elevata capacità esplicativa del fenomeno oggetto di analisi.

In ragione delle motivazioni in esse ricomprese, abbiamo denominato le quattro componenti come segue:

- socializzazione: include le motivazioni riconducibili al desiderio di incontro con persone nuove, accomunate dal medesimo interesse ma anche con culture e stili di vita diversi;
- sfida: include le motivazioni legate all'accrescimento dell'ego attraverso la sfida alla natura e ai propri limiti, nonché grazie all'ammirazione che ciò suscita negli altri;
- divertimento e benessere: include la possibilità di trascorrere tempo con i propri cari, divertendosi e prendendosi cura di sé;
- libertà e fuga: include le motivazioni più direttamente legate alla rottura della routine e alla libertà associata all'esperienza di vacanza.

Tab. 4.15 – Risultati della PCA sulle valutazioni dell'importanza delle motivazioni al turismo nautico

	Eigenvalue	Varianza spiegata		Alfa di Cronbach	Componente
		% di varianza	% di varianza cumulata		Socializzazione Sfida Divertimento e benessere Libertà e fuga
Incontrare persone con interesse simili	3,36	18,37	18,37	0,73	0,82
Fare nuove amicizie					0,81
Incontrare culture e stili di vita diversi					0,68
Mettersi alla prova e sfidare i propri limiti	1,35	16,66	35,03	0,68	0,81
Sentirsi realizzati e ammirati dagli altri					0,72
Ricericare l'avventura					0,69
Trascorrere del tempo con amici e familiari	1,25	15,66	50,69	0,57	0,77
Divertirsi					0,75
Prendersi cura della propria salute e del proprio benessere					0,48
Essere liberi di fare quello che si vuole	0,93	11,91	62,60	0,45	0,79
Fuggire dalla routine					0,51

Fonte: elaborazione propria.
N.B. Per maggior chiarezza di lettura, i *loading* inferiori a 0,4 non sono stati riportati in tabella.

I punteggi fattoriali relativi alle quattro component estratte, calcolati per ogni rispondente, sono stati utilizzati come variabili di raggruppamento in una *cluster analysis* realizzata con l'algoritmo non gerarchico delle *k-means*. Nuovamente sono state prodotte tutte le soluzioni da due a sei *cluster* e si è innanzitutto esclusa quella a due *cluster* poiché l'F-test non risultava significativo per tutte le variabili di raggruppamento. Per le altre soluzioni, si è eseguito il test pseudo-F di Calinski e Harabasz (1974), che raggiunge il suo massimo valore in corrispondenza della soluzione a cinque *cluster*. Si è quindi scelto di considerare tale soluzione, caratterizzata da buona capacità esplicativa e, al contempo, da parsimoniosità in termini di numero di gruppi individuati.

La tab. 4.16 presenta i centri finali dei *cluster*, unitamente ai risultati del test F. Per ciascun *cluster* è indicata anche la numerosità percentuale rispetto al campione complessivo di 963 rispondenti.

Tab. 4.16 – Centri finali dei cluster (analisi clienti porto di tappa; approccio motivazioni)

	Cluster					F	P value
	1 25,54%	2 21,29%	3 15,89%	4 16,93%	5 20,35%		
Socializzazione	0,76	0,40	0,00	-0,22	-1,18	216,54	0,00
Sfida	-0,72	1,27	0,03	-0,34	-0,17	241,01	0,00
Divertimento e benessere	0,04	0,39	-1,50	-0,30	0,49	240,54	0,00
Libertà e fuga	0,32	-0,20	0,56	-1,40	0,53	216,15	0,00

Fonte: elaborazione propria.

Ricordiamo ancora una volta che i centri dei *cluster* sono punteggi standardizzati, per i quali un valore positivo indica che il centro del *cluster* in una data dimensione è maggiore del valore medio che la stessa dimensione assume nell'intero campione (e viceversa per i valori negativi). La loro interpretazione deve quindi considerare congiuntamente sia le coordinate dei centri sia i valori medi associati, a livello di intero campione, agli *item* inclusi in ciascuna dimensione³¹.

Per facilitare l'interpretazione dei *cluster*, presentiamo nella tab. 4.17 una ricodifica dei valori dei centri – basata sui quintili della distribuzione *z* dei valori standardizzati – in cui ai cinque intervalli corrispondono le diciture “molto basso”, “basso”, “medio”, “alto” e “molto alto”³². La tabella è inoltre arricchita da una proposta di denominazione per ciascun cluster.

Tab. 4.17 – Comparazione dei cluster (analisi clienti porto di tappa; approccio motivazioni)

	Cluster				
	Rilassante e in compagnia 25,54%	Tutto al top 21,29%	Liberi e impegnati 15,89%	Basta essere in barca 16,93%	Vacanza in famiglia 20,35%
Socializzazione	Alto	Alto	Medio	Medio	Molto basso
Sfida	Basso	Molto alto	Medio	Basso	Medio
Divertimento e benessere	Alto	Alto	Molto basso	Basso	Alto
Libertà e fuga	Alto	Medio	Alto	Molto basso	Alto

Fonte: elaborazione propria.

Nel prosieguo andiamo a descrivere i cinque *cluster*, considerando le variabili di profilatura solo quando presentino per un determinato *cluster* un valore significativamente differente rispetto alla media del campione nel suo in-

³¹ Tali valori sono riportati nella tab. 4.14.
³² Il significato di tali aggettivi deve essere inteso come “molto più basso della media complessiva del campione”, ecc.

sieme, in ragione di una correlazione di tale variabile con la *cluster membership*³³. Anche in questo caso, ci riferiamo inoltre ai *cluster* come a “segmenti”.

Rilassante e in compagnia

Il primo segmento – il più grande – è caratterizzato da coordinate molto positive su tutte le componenti, fatta eccezione per la rilevanza attribuita alla motivazione di sfida, che è inferiore alla media già bassa nell’intero campione. Il diportista “rilassante e in compagnia” apprezza molto tutti gli aspetti dell’esperienza nautica: la scoperta di luoghi e persone nuovi, il riposo, il tempo trascorso con i propri cari, l’allontanamento dalla routine. Al contempo, tuttavia, non dà importanza alla componente ostentativa del turismo nautico, non percepisce la necessità di “dimostrare qualcosa” – né a se stesso né agli altri – attraverso la pratica nautica e non desidera nemmeno assumersi particolari rischi.

Un cliente di questo tipo vive quindi la vacanza in barca “a tutto tondo” e ricerca un porto che lo supporti in questo tipo di esperienza. La scarsa importanza assegnata agli aspetti ostentativi, peraltro, porta il diportista a non cercare di ormeggiare nei porti più noti e ricercati e lo riorienta verso strutture meno blasonate e, quindi, presumibilmente meno costose.

A livello di profilatura, in questo segmento sono sovra-rappresentati i rispondenti italiani ($\chi^2[20]=92,03$; $p=0.00$).

Tutto al top

Il secondo segmento – di consistenza di poco inferiore al primo – comprende rispondenti che valutano la componente di libertà e fuga come poco meno rilevante rispetto alla (elevata) media complessiva del campione; al contrario, sono il gruppo che più di tutti considera importante l’aspetto della sfida e dell’ostentazione. Per i “tutto al top”, la vacanza in barca deve essere un’esperienza vissuta “al massimo”, in compagnia e ostentando le proprie possibilità e capacità.

Un atteggiamento di questo tipo è certamente sfidante per il porto, che deve non solo essere in grado di offrire servizi di alta qualità e diverse opportunità di intrattenimento, ma anche impegnarsi per creare un ambiente ricercato che dia soddisfazione alle esigenze ostentative di questo tipo di cliente.

Dal punto di vista delle provenienze, i rispondenti di questo gruppo sono più di frequente britannici o di “altra” nazionalità, mentre sono sottorappresentati tedeschi e italiani³⁴. Non stupisce che chi vive in questo modo la va-

³³ Anticipiamo che, nuovamente, l’analisi della variabile di profilatura relativa ai *superyacht* non restituisce differenze significative tra i segmenti.

³⁴ Non si riportano i valori dei test χ^2 relativi alle variabili di profilatura già inclusi nella descrizione del segmento precedente.

canza in barca usi soprattutto natanti a vela ($\chi^2[8]=44,76$; $p=0.00$), associati indubbiamente a un'esperienza più attiva e sportiva rispetto ai natanti a motore. Rispetto alla durata della vacanza, essa vede una quota superiore alla media di esperienze di durata inferiore a una settimana, a scapito di quelle con durata compresa tra due e quattro settimane ($\chi^2[16]=76,85$; $p=0.00$).

Liberi e impegnati

Il terzo segmento – il più piccolo – è caratterizzato dall'importanza di molto inferiore alla media attribuita a divertimento e benessere, compensata da una rilevanza molto superiore alla media di libertà e fuga. I rispondenti “liberi e impegnati” amano l'idea di rottura dalla routine associata alla vacanza in barca, che non deve quindi essere per forza un'esperienza riposante: l'importante è “andare via”, lontano e senza vincoli.

Il porto ideale per questi clienti è pertanto una struttura agile, “senza fronzoli”, capace di erogare i servizi di supporto alla navigazione in un ambiente tranquillo e non particolarmente vivace.

A livello di profilo, il segmento presenta diverse peculiarità. Sono presenti in quantità superiore alla media francesi, tedeschi e svizzeri; di molto inferiore alla media è, invece, il peso degli italiani. Vi è una quota di molto superiore alla media di imbarcazioni a vela e spicca la quota, anch'essa molto maggiore che negli altri segmenti, di rispondenti la cui vacanza in barca dura più di quattro settimane (compensata da frequenze molto inferiori alla media per tutte le durate più brevi). Nel complesso, il tipico diportista “libero e impegnato” sembra quindi essere un velista “nordico” che realizza lunghe crociere.

Basta essere in barca

Nel quarto segmento – anch'esso piuttosto piccolo in termini dimensionali – colpisce riscontrare valori negativi o molto negativi su tutte le componenti; i rispondenti “basta essere in barca” non identificano quindi una motivazione prevalente come sottostante alla loro scelta di effettuare una vacanza in barca. Tale profilo può essere interpretato, tuttavia, non in chiave di “assenza di consapevolezza”, quanto piuttosto come un *focus* marcato sull'elemento centrale e connotante del turismo nautico, ossia l'essere “in barca/in mare”. Di conseguenza, l'attenzione verso gli elementi di differenziazione del porto è contenuta e si concentra su un adeguato livello qualitativo dei servizi associato a un prezzo moderato.

Questi diportisti, più italiani della media complessiva, realizzano vacanze in barca – con una quota superiore alla media di barche a motore – per il puro piacere di “vivere la barca” e “vivere il mare”, senza attribuire a questa esperienza ulteriori significati.

Vacanza in famiglia

L'ultimo segmento – di dimensione intermedia – presenta, in comune con il segmento “rilassante e in compagnia”, un'elevata importanza delle componenti di libertà e fuga e di divertimento e benessere, nonché una scarsa considerazione degli elementi di sfida; il tratto differenziante dei clienti “vacanza in famiglia” è tuttavia l'importanza molto bassa attribuita alla socializzazione, alla scoperta, all'incontro con l'altro. Se ne ricava l'immagine di un turista nautico, frequentemente italiano, che trascorre la sua vacanza in barca con amici e familiari per divertirsi e rilassarsi, per un periodo che va con maggior frequenza della media dalle due alle quattro settimane (mentre più di rado si spinge oltre le quattro settimane).

Nei confronti di questo cliente, risultano importanti gli elementi accessori dell'offerta portuale di carattere *leisure*, quali i servizi di intrattenimento per i più piccoli, le attività esperienziali e turistiche da svolgere nel tempo libero, nonché una buona qualità dei servizi al diportista e all'imbarcazione, che rendano la vacanza riposante e senza problemi.

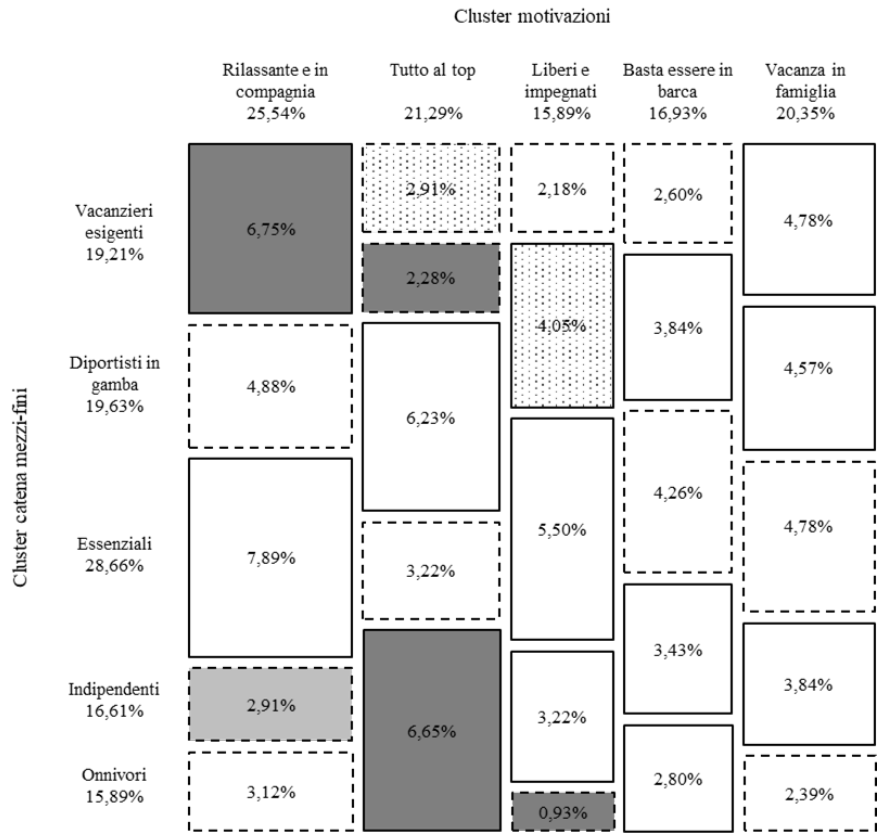
L'analisi delle motivazioni sottostanti alla vacanza in barca restituisce nel complesso un quadro molto articolato in cui, come emerso dall'esercizio di segmentazione dello stesso campione in base agli attributi di prodotto, sono presenti gruppi di rispondenti con caratteristiche quasi opposte. Conoscere le motivazioni alla base della scelta di realizzare un'esperienza di turismo nautico costituisce uno strumento importante a disposizione del gestore del porto. La fruizione dei servizi del porto è solo una delle componenti della complessiva vacanza in barca; tuttavia è in grado di influenzare in misura significativa la soddisfazione del diportista; si pensi, ad esempio, al ruolo del porto con riferimento alla motivazione di divertimento o a quella ostentativa: è in porto che il diportista trova almeno alcune delle opportunità ricreative che possono allietare la sua vacanza ed è sempre in porto dove avviene il “confronto” con i pari e, quindi, si realizza il desiderio di essere ammirato per la propria imbarcazione o per le attività con essa realizzate.

4.3.3. Una lettura congiunta

Come anticipato, proponiamo in ultimo una lettura congiunta delle due articolazioni per segmenti dei 963 turisti nautici, ovvero quella costruita con riferimento agli attributi del sistema di offerta del porto nell'ottica della catena mezzi-fini e quella elaborata sulla base delle motivazioni alla vacanza in barca.

Come proposto da Dolnicar e Leisch (2003), le due *cluster membership* risultanti per ciascun rispondente vengono tabulate in una tabella di contingenza (vedi fig. 4.1) che, nel nostro caso, conta 25 celle³⁵. Ciascuna di esse racchiude i rispondenti che appartengono contemporaneamente a un determinato segmento basato sugli attributi e a un determinato segmento costruito sulle motivazioni; ogni cella riporta la numerosità percentuale dei relativi rispondenti, sul totale di 963.

Fig. 4.1 – Analisi congiunta dei segmenti risultanti dalle due analisi (clienti porto di tappa)



Fonte: elaborazione propria.

A partire dalla tabulazione di cui sopra, è possibile verificare – attraverso un test del *chi quadro* e l’analisi dei residui – se nel campione di 963 rispon-

³⁵ Il totale delle celle (25) è dato dal prodotto tra il numero di segmenti emergenti dall’analisi sugli attributi (5) e quello dei segmenti ricavati dall’analisi delle motivazioni (5).

denti sia possibile riscontrare correlazione tra le due *cluster membership*³⁶: in caso di assenza di correlazione tra le due dimensioni, la distribuzione dei rispondenti nelle 25 celle dovrebbe ricalcare nel complesso la distribuzione relativa di righe e colonne (ovvero dei segmenti secondo le due ottiche); ove, invece, vi fosse una correlazione, la distribuzione dei rispondenti nelle 25 celle si discosterebbe in maniera statisticamente significativa dalla distribuzione teorica di riferimento³⁷. Il test del *chi quadro* risulta significativo ($\chi^2[16]=84,64$; $p=0.00$) e suggerisce quindi la presenza di una correlazione tra le due dimensioni considerate. In ragione di ciò, procediamo come suggerito da Friendly (1994) per identificare le celle in cui tale correlazione si presenta in maniera più marcata e statisticamente significativa. A tale scopo, calcoliamo per ciascuna cella il residuo standardizzato adattato, ossia la differenza tra valore osservato e valore atteso, divisa per la stima del suo errore standard. Trattandosi di valori standardizzati, la loro distribuzione ha media pari a zero e deviazione standard pari a uno e il valore assoluto del residuo è da intendersi come il numero di deviazioni standard al di sopra o al di sotto della media; di conseguenza, identifichiamo alcuni valori soglia che segnalano la probabilità che la differenza tra valore osservato e valore atteso sia statisticamente significativa: a un residuo standardizzato adattato pari a 1,96 corrisponde un intervallo di confidenza del 95%; a 2,58 del 99%; a 3,29 del 99,9%. In ultimo, coloriamo le 25 celle della fig. 4.1 secondo le regole seguenti.

Per quanto riguarda il bordo della cella:

- se è intero, il residuo – ossia la differenza tra valore osservato e valore atteso – è positivo;
- se è tratteggiato, il residuo è negativo³⁸.

Con riferimento al colore della cella:

³⁶ In altri termini, ci domandiamo se, per un certo rispondente, l'appartenenza a un determinato segmento basato sugli attributi sia correlata con l'appartenenza a un determinato segmento basato sulle motivazioni, e viceversa. Ricordiamo che questo tipo di analisi rileva una correlazione ma non un nesso causale, né ancora meno la direzionalità di tale nesso.

³⁷ La cella nell'angolo in alto a sinistra della fig. 4.1, ad esempio, racchiude i “vacanzieri esigenti” in cerca di una vacanza in barca “rilassante e in compagnia”. Poiché i “vacanzieri esigenti” sono il 19,21% del totale (suddiviso tra i segmenti basati sugli attributi) e il segmento “rilassante e in compagnia” pesa per il 25,54% dei rispondenti (suddivisi tra i segmenti basati sulle motivazioni), ci aspetteremmo di trovare in questa cella $963 \cdot 19,21\% \cdot 25,54\% = 47,25$ rispondenti, pari al 4,90% del totale; tuttavia, quella cella include ben 65 rispondenti, ovvero il 6,75% del totale. L'opposto accade per gli “onnivori” “liberi e impegnati”, che dovrebbero essere $963 \cdot 15,89\% \cdot 15,89\% = 24,31$, ossia il 2,52% del totale, ma sono invece solo 9, ossia lo 0,93% del totale.

³⁸ Le celle a bordo intero contano quindi più rispondenti di quanto previsto dalla distribuzione attesa in assenza di correlazione, mentre quelle a bordo tratteggiato ne contano meno del previsto.

- se è bianco, il residuo è in valore assoluto inferiore a 1,96 e quindi la differenza tra valore osservato e atteso non è statisticamente significativa al 95%; la cella ospita sostanzialmente il numero di rispondenti atteso;
- se è puntinato, il residuo è in valore assoluto compreso tra 1,96 e 2,58 e quindi la differenza è significativa con una probabilità compresa tra 95% e 99%;
- se è in grigio chiaro, il residuo è in valore assoluto compreso tra 2,58 e 3,29 e quindi la differenza è significativa con una probabilità compresa tra 99% e 99,9%;
- se, infine, è grigio scuro, il residuo è in valore assoluto superiore a 3,29 e quindi la differenza è significativa con una probabilità superiore al 99,9%.

Ai fini della nostra analisi, rileva analizzare le celle a bordo intero e con fondo non bianco, poiché identificano tipologie – o meta-segmenti – di rispondenti più numerose di quanto atteso e pertanto di interesse. Si tratta dei seguenti tre gruppi:

- meta-segmento 1: “vacanzieri esigenti” e “rilassante e in compagnia”; include il 6,75% dei rispondenti a fronte del 4,90% atteso, con significatività al 99,9%;
- meta-segmento 2: “onnivori” e “tutto al top”; 6,65% a fronte di 3,39% atteso, con significatività al 99,9%;
- meta-segmento 3: “diportisti in gamba” e “liberi e impegnati”; 4,05% a fronte di 3,12%, con significatività al 95%.

Per completezza, presentiamo anche il meta-segmento 4 – “essenziali” e “rilassante e in compagnia” – poiché è il più numeroso in assoluto (7,89%) pur includendo sostanzialmente il numero atteso di rispondenti.

Turisti in barca

Il primo meta-segmento nasce dall’incrocio tra i segmenti “vacanzieri esigenti” e “rilassante e in compagnia” e include il 6,75% del totale dei rispondenti. I “turisti in barca” hanno una visione “a tutto tondo” della vacanza in barca, in cui cercano un’occasione di socialità, riposo, tempo con i propri cari ma anche di scoperta del “nuovo” e allontanamento della routine, senza avvertire la pressione associata alla componente ostentativa e di sfida. In coerenza con questo profilo, i “turisti in barca” si fermano in porto per approvvigionarsi in un ambiente di qualità e approfittare delle occasioni di svago che il porto offre, senza troppo interesse per gli aspetti e servizi più tecnici. I “turisti in barca” costituiscono senza dubbio un idealtipo rilevante per il marketing del porto turistico, poiché – senza naturalmente nulla to-

gliere alla centralità dell'esperienza di navigazione in senso stretto – questi clienti sembrano vivere il porto come un vero “*resort sul mare*”: un luogo dove trascorrere del tempo rilassante e di qualità insieme alle persone care. Diventa quindi centrale la capacità del porto di offrire occasioni di intrattenimento che vadano al di là della navigazione contribuendo a rendere piacevole il soggiorno in porto e nel territorio circostante.

Ingordi

Il secondo meta-segmento include gli “onnivori” che cercano una vacanza “tutto al top”, i quali costituiscono il 6,65% del campione. Gli “ingordi” si caratterizzano per un interesse marcato nei confronti dell'intera gamma dei servizi del porto – sia quelli *core* e tecnici sia quelli *leisure* – e per una altrettanto elevata importanza attribuita agli aspetti di sfida e ostentazione che la vacanza in barca può offrire. Questa tipologia di cliente può essere associata a un profilo di più alto livello, orientato verso un'idea di vacanza in barca quale esperienza “di lusso”. È proprio a questo tipo di cliente che si associa frequentemente lo stereotipo che accompagna l'immaginario della nautica da diporto. Per soddisfare questo cliente, il porto deve cercare di configurarsi quale *location* ricercata, capace di fornire servizi di alta qualità e di valorizzare i tratti maggiormente elitari associati alla pratica della vacanza in barca. Ove possibile, può essere opportuno dedicare agli “ingordi” gli ormeggi nella zona più centrale e vivace del porto – magari in prossimità delle barche di dimensione maggiore, in modo da soddisfare le esigenze di ostentazione proprie di questi clienti – o sviluppare per loro servizi personalizzati e pacchetti esclusivi.

Gente di mare

Il terzo meta-segmento è il più piccolo, includendo solo il 4,05% dei rispondenti, e comprende i “diportisti in gamba” “liberi e impegnati”. Li denominiamo “gente di mare” poiché il cuore della loro vacanza in barca è la navigazione in senso stretto. Gli aspetti del porto ritenuti importanti sono qualità del contesto e *sailor care* nonché *boat care* e servizi operativi, considerati supporto necessario per vivere appieno la navigazione; in linea con tale visione, riscontriamo un *focus* marcato sulle motivazioni di fuga e libertà associate all'esperienza di navigazione. La sosta in porto può essere associata a una sorta di *pit stop*, dedicato alla risposta ai bisogni e alle necessità essenziali per poter ripartire tempestivamente e godere nuovamente del mare. Si tratta indubbiamente di un cliente difficile da soddisfare poiché – entro certi limiti – i servizi del porto non sono percepiti come essenziali bensì solo accessori rispetto alla navigazione. Tuttavia, è possibile puntare sull'eccellenza

nei servizi centrali dell'offerta e destinare a questi clienti – quando strutturalmente fattibile – i posti barca più prossimi all'uscita del porto e distanti dalle zone più vivaci e movimentate, limitando così le interazioni con tipologie di clienti più “mondane” e “rumorose”.

Moderati

L'ultimo meta-segmento è il più numeroso in assoluto, pur includendo una quota di rispondenti (7,89%) in linea con il valore atteso. Questo gruppo riunisce i rispondenti “essenziali” che cercano una vacanza “rilassante e in compagnia”. Li denominiamo “moderati” e, a differenza dei “turisti in barca”, per loro il piacere della vacanza in barca – articolato in tutte le sue diverse forme, tranne la componente di sfida e ostentazione – si accompagna alla ricerca di un'ampia gamma di servizi e caratteristiche del porto, senza un'attenzione ai soli servizi *leisure*. Nel complesso, quindi, questa tipologia di cliente ha una visione del porto più “equilibrata”: non lo considera un semplice *pit stop* obbligato né un *resort* o luogo di élite. I servizi portuali sono necessari per completare e sostenere la propria esperienza di vacanza in barca e il porto assume un ruolo di supporto, funzionale ma non centrale: il cuore della vacanza rimane la “barca in acqua”. Non a caso, questo meta-segmento – “baricentrico” nel quadro complessivo – risulta essere il più numeroso e può quindi essere considerato come una sorta di “cliente medio” in termini di caratteristiche e aspettative. La sua soddisfazione è strettamente legata alla capacità del porto di svolgere efficacemente sia le sue funzioni base sia quelle allargate, garantendo una buona qualità dei servizi a un livello di prezzo percepito come equo.

4.4. Implicazioni manageriali

La nostra ricerca si proponeva di identificare i segmenti in cui si articola la clientela *consumer* dei porti turistici, distinguendo tra clienti stanziali e turisti nautici, applicando una metodologia di *benefit segmentation*. I risultati dell'analisi empirica hanno permesso di individuare e tratteggiare i segmenti emersi, fornendo così indicazioni importanti per adeguati approcci di marketing da parte del management dei porti turistici al fine di servirli nel modo più efficace.

In conclusione, riteniamo opportuna una lettura d'insieme dei risultati e una riflessione sulle loro implicazioni manageriali, nonché sulla loro rilevanza per i gestori di porti turistici del Mediterraneo. Come abbiamo evidenziato nel par. 4.1.2.1, la nostra analisi è volutamente circoscritta – nella parte riferita alla catena mezzi-fini – alle componenti del sistema di offerta.

Avendo escluso elementi esogeni, in particolare quelli di natura localizzativa, ci siamo concentrati su fattori sotto il pieno controllo del management del porto: questo approccio rende le raccomandazioni emerse dallo studio di più diretta e di immediata applicabilità.

L'importanza dei servizi del porto

Il primo contributo che la nostra ricerca offre ai manager dei porti turistici consiste nell'aver rilevato l'importanza delle diverse componenti in cui si articola l'offerta del porto. Le valutazioni complessive che abbiamo elaborato costituiscono un utile riferimento per guidare le scelte del management rispetto al pacchetto di servizi da implementare, tenendo ovviamente conto dei segmenti di clientela a cui ci si intende rivolgere.

Come evidenziato nella tab. 4.10, tali valutazioni sono strutturalmente superiori quando riferite ad un *home port* rispetto a un porto di tappa, pur presentando, in entrambi i casi, la medesima struttura. Richiamando la suddivisione introdotta nel par. 4.1.2.1 (vedi anche tab. 4.1), le tipologie di servizi più importanti sono indubbiamente i servizi di base, quelli all'imbarcazione e alcuni servizi al diportista; assolutamente meno rilevanti sono le caratteristiche e i servizi complementari, fatti salvi la tranquillità e il silenzio e i servizi commerciali, quali negozi e supermarket, ristoranti e simili, nonché i punti vendita di accessori nautici. Sebbene vi siano differenze anche marcate tra segmenti, come si è visto in dettaglio, il messaggio che si ricava da questi risultati è che il porto turistico resta, per i suoi clienti, innanzitutto un "porto" nel senso tradizionale del termine: alcuni segmenti sono più interessati di altri ai servizi di intrattenimento (si pensi agli "amanti della barca in porto" tra i clienti stanziali e agli "onnivori" tra i turisti nautici) ma, nel complesso, i servizi che generano maggior valore per i clienti sono ancora soprattutto quelli tradizionalmente associati alla portualità "in senso stretto".

I servizi tecnici all'imbarcazione, la qualità del contesto portuale, l'accoglienza e la cortesia del personale rappresentano le priorità su cui il porto deve investire per poter garantire un elevato livello qualitativo, elemento fondamentale per attrarre e soddisfare la clientela. I servizi più "eccentrici" rispetto alla proposta di valore tradizionale di un porto turistico possono rappresentare un'interessante opportunità di differenziazione, ma solamente ove le risorse a disposizione del management lo consentano. In quest'ottica, un approccio potenzialmente di successo potrebbe essere la creazione – in particolare nei porti di maggior dimensione – di una figura analoga al "*concierge*" d'hotel, che operi come punto di contatto con il diportista per la prenotazione di escursioni, eventi, trasferimenti, attività sportive, ecc. (De Cet, 2024).

I segmenti di clientela

Le diverse articolazioni per segmenti emerse dall'analisi rappresentano il nostro principale contributo per una gestione *market-driven* dei porti turistici. Lo studio adotta una metodologia – la *benefit segmentation* – assai più sofisticata e articolata rispetto alla prassi dominante basata sull'uso di variabili di matrice descrittiva (nazionalità del diportista, lunghezza e propulsione dell'imbarcazione) o, al più, comportamentale (utilizzo del porto quale *home port* o quale porto di tappa/destinazione). Nei cap. 1 e 2 abbiamo già avuto modo di evidenziare la maggiore capacità esplicativa della *benefit segmentation* e la conseguente maggiore utilità operativa delle risultanze che si ottengono: i segmenti così costruiti, infatti, derivano da tratti profondi e *product-specific* del consumatore, risultando quindi più solidi e maggiormente correlati con le differenze nel comportamento di consumo e nella risposta alle proposte di marketing del porto.

Per i manager dei porti turistici, l'identificazione dei segmenti in cui si articola la clientela rappresenta un prezioso punto di riferimento per l'elaborazione di una efficace strategia di marketing. La dimensione e l'articolazione del campione utilizzato rendono le tipologie emergenti estremamente rappresentative della domanda di servizi portuali nel Mediterraneo e pertanto con un buon grado di generalizzabilità. I manager possono disporre quindi di un quadro della varietà e della dimensione relativa delle diverse tipologie di clienti presenti sul mercato, sulla base del quale possono definire le proprie politiche di *targeting* per attrarre i segmenti di clientela desiderati.

Al contempo, le segmentazioni proposte possono essere applicate all'attuale clientela di un porto, con diversi gradi di approfondimento. Si può ipotizzare, in primo luogo, l'adozione di semplici pratiche di *customer relationship management* volte a raccogliere informazioni-chiave sul cliente, così da poterlo associare a uno dei segmenti identificati. Si pensi, ad esempio, a un breve questionario da somministrare via *mail* o *social media* ai contatti esistenti oppure, in caso di nuovi clienti, da inserire nel *form* di contatto: pochi quesiti mirati potrebbero rilevare l'importanza di alcuni servizi-chiave (o gruppi di servizi), indagare le motivazioni alla base della vacanza in barca e gli obiettivi legati alla permanenza in porto, così da ricondurre il cliente a uno dei diversi segmenti e guidare al meglio la definizione di un'offerta su misura in termini di localizzazione all'interno del porto, servizi proposti, *pricing*, ecc.

La metodologia da noi proposta potrebbe, in secondo luogo, essere replicata nella sua interezza a livello di singolo porto, coinvolgendo i clienti in un'analisi completa. Un'indagine di questo tipo fornirebbe ai manager informazioni puntuali rispetto all'articolazione della propria clientela e si rivelerebbe ancora più preziosa per orientare l'azione di marketing.

Segmentare la propria base di clientela permetterebbe di realizzare ulteriori analisi specifiche su ogni segmento individuato tra cui, come in Koh *et al.* (2010), la *importance-performance analysis* (IPA). Questa tecnica, come noto³⁹, consente di valutare congiuntamente l'importanza attribuita da un consumatore a un certo attributo del prodotto o del sistema di offerta e la relativa performance percepita (dal medesimo consumatore); consente così di individuare le aree prioritarie in cui investire per mantenere o raggiungere un'elevata performance – in quanto aree associate a una elevata importanza – e quelle che, invece, possono essere oggetto di ridimensionamento, poiché di poco interesse da parte del consumatore.

Ancora, i segmenti individuati potrebbero essere ulteriormente profilati utilizzando variabili non considerate nel presente studio, quali il grado di fedeltà al porto, l'esposizione a specifici canali e mezzi di comunicazione, la partecipazione a eventi e fiere di settore, ecc. Tutti questi elementi permetterebbero di affinare ulteriormente il profilo del diportista appartenente a un determinato segmento e consentirebbero, quindi, una personalizzazione ancora più efficace del *marketing mix* – ad esempio in termini di modalità di promozione e comunicazione.

Infine, per ogni segmento si potrebbe rilevare la propensione alla spesa: questo dato sarebbe di fondamentale importanza per stimare la profittabilità dei diversi gruppi di clientela e contribuirebbe a guidare al meglio le scelte di *targeting*⁴⁰.

Le scelte di targeting

Affrontiamo ora il tema delle scelte di *targeting* che potrebbero derivare dalle strutture di segmenti rilevate.

Ricordiamo che tutte le nostre analisi hanno restituito un quadro decisamente articolato, con la presenza di diversi segmenti tra loro eterogenei nella natura e nelle preferenze espresse. In particolare, sono riscontrabili diversi punti di equilibrio tra le componenti di natura funzionale e quelle di natura simbolica in cui si articola l'offerta complessiva del porto, con segmenti che attribuiscono maggiore rilevanza alle une piuttosto che alle altre.

Come si è già avuto modo di richiamare in precedenza, si trovano a convivere nel porto, innanzitutto, clienti stanziali e clienti in transito. Ciascuno di questi due macro-gruppi si articola ulteriormente in segmenti con profili molto

³⁹ Sulla IPA si rimanda, oltre che al seminale contributo di Martilla e James (1977), anche a studi riferiti al comparto turistico quali Oh (2001), Azzopardi e Nash (2013), Lai e Hitchcock (2015); Sever (2015) e Boley *et al.* (2017).

⁴⁰ Un esempio di approccio di questo tipo è presente, tra gli articoli inclusi nella nostra *review*, in Locker e Perdue (1992).

diversi, caratterizzati da differenti livelli di interesse alle varie componenti dell'offerta del porto e da motivazioni eterogenee alla loro vacanza in barca.

Richiamando le alternative presentate nel par. 1.6, riteniamo che strategie focalizzate⁴¹ (e ancora meno di nicchia), siano difficilmente praticabili dalla generalità dei porti turistici. Non è emerso, infatti, un segmento dimensionalmente dominante che possa giustificare un'attenzione esclusiva, salvo nel caso di porti – presumibilmente di dimensioni contenute – con caratteristiche molto spiccate che permettano un *matching* significativo con i fattori critici di successo espressi da un determinato segmento. Pensiamo, ad esempio, a porti di altissimo livello qualitativo, concepiti per una clientela ristretta ed esclusiva, o a porti con una spiccata vocazione sportiva, dedicati a velisti dalle ambizioni poco “turistiche” e molto “tecniche”. Si tratta tuttavia più di ipotesi “di scuola” che di situazioni diffuse nella realtà del settore.

La praticabilità di strategie di copertura più ampia, seppur ancora parziale, del mercato va invece valutata alla luce di alcune potenziali criticità. Con riferimento alla strategia concentrata o a quella multi-segmento⁴², ci troviamo di fronte a soluzioni che richiedono al porto – pur in termini meno estremi della strategia di focalizzazione – di scegliere uno o pochi segmenti ritenuti prioritari, intorno alle cui specificità costruire la propria proposta di marketing, anche a scapito della soddisfazione dei segmenti non considerati prioritari. Una simile opzione non è facilmente perseguibile né tantomeno conveniente per la generalità dei porti turistici, sia perché i segmenti identificati nelle diverse analisi sono tra loro abbastanza simili per dimensione - e, quindi, non ve ne è di residuali e facilmente “sacrificabili” – sia perché, in numerosi casi, il peso relativo dei segmenti è diverso tra la clientela italiana e straniera, complicando ulteriormente la definizione di eventuali priorità. Appare inoltre evidente come una scelta di concentrazione (su uno o pochi dei segmenti) possa risultare difficilmente implementabile nel caso – piuttosto comune, a nostro avviso – in cui al porto manchino connotati caratterizzanti così netti e differenzianti da permettere la definizione di una *customer value proposition* specificatamente tagliata intorno alle esigenze di tali segmenti. Spesso, infatti, l'immagine e il sistema di offerta di un porto tendono

⁴¹ Ricordiamo che nella strategia di *targeting* focalizzata – di cui la strategia di nicchia costituisce il caso estremo – l'attenzione dell'impresa si concentra esclusivamente su un determinato segmento, arrivando in alcuni casi a scoraggiare l'adozione del prodotto da parte di consumatori che non rientrano nel segmento prescelto, onde evitare conflitti con i clienti *in target*.

⁴² Con la strategia concentrata, l'impresa circoscrive il mercato obiettivo a un unico segmento ma configura l'offerta in modo tale che possa essere potenzialmente di interesse anche per altri segmenti, di solito adiacenti a quello principale. La specializzazione su segmenti multipli consiste nel selezionare più segmenti obiettivo, che tuttavia vengono soddisfatti con una stessa proposta di marketing.

ad avere connotati più “generici” includendo diversi tratti caratteristici e punti di differenziazione ma senza una marcata specializzazione. Tuttavia, qualora il porto possa e sappia indirizzare la propria offerta verso specifiche tipologie di diportista, un *targeting* mirato diventerebbe concretamente praticabile. Si pensi, ad esempio, a un’offerta mirata verso i segmenti maggiormente interessati ai servizi “di intrattenimento” del porto, come gli “amanti della barca in porto” (tra i clienti stanziali) oppure gli “onnivori” e i “vacanzieri esigenti” (tra i turisti nautici) nonché molti dei segmenti costruiti in base alle motivazioni. Seppur tra loro non del tutto coincidenti, questi segmenti presentano tratti di somiglianza che li rendono adiacenti e che potrebbero giustificare l’adozione di comuni politiche di marketing.

Tra le soluzioni di *targeting* a copertura parziale, rientra anche quella di marketing intensivo, nella quale una selezione di segmenti è servita con proposte di marketing distinte. In quest’ottica, la strategia di marketing differenziato – che estende il medesimo approccio alla totalità dei segmenti presenti sul mercato – appare potenzialmente praticabile e redditizia poiché le esigenze espresse dai diversi segmenti, seppur eterogenee, non sono in genere tra loro incompatibili. Ciò permette di ipotizzare un’azione di marketing rivolta a molti (se non a tutti) i segmenti operando, nei limiti del possibile, adattamenti e personalizzazioni dell’offerta che vadano incontro alle peculiari esigenze di ogni gruppo di clienti. Non va tuttavia dimenticato che – come richiamato da Casarin (2007) con riferimento a molte tipologie di imprese turistiche – il porto si trova a operare in una tipica situazione in cui il prodotto turistico è erogato contemporaneamente e nella medesima struttura a una pluralità di segmenti di clientela, il che limita i margini di adattamento realmente praticabili. La scelta di un marketing differenziato deve inoltre essere sempre affiancata da una valutazione integrata della redditività complessiva del portafoglio di prodotti, onde evitare, in particolare, fenomeni di cannibalizzazione.

Diverse leve del *marketing mix* possono essere utilizzate per realizzare un portafoglio prodotti articolato e, per quanto possibile, personalizzato in ragione delle peculiarità dei diversi segmenti.

Per ciò che concerne la definizione del sistema di prodotto, abbiamo più volte evidenziato la diversa importanza attribuita da distinti segmenti ai singoli elementi in cui si articola l’offerta del porto. Tale eterogeneità di percezione può essere gestita articolando l’offerta in formato modulare e consentendo così al cliente di arricchire un pacchetto base di servizi – quelli imprescindibili e, non a caso, ritenuti più importanti – con elementi ancillari coerenti con le diverse preferenze. Questa offerta modulare potrebbe essere peraltro realizzata direttamente dal porto solo per le componenti più tradizionali – quali i servizi base, al diportista e all’imbarcazione presentati in tab. 4.1 – mentre i servizi

complementari potrebbero essere erogati da soggetti terzi, in collaborazione con il porto. Una simile soluzione eviterebbe eccessiva rigidità nel sistema di erogazione del porto e, al contempo, garantirebbe una notevole flessibilità nella composizione dei pacchetti di offerta. Si potrebbero affiancare a pacchetti *all inclusive* stile “formula club” – ideali per clienti quali gli “amanti della barca in porto” (tra i clienti stanziali) o gli “onnivori” e “tutto al top” (tra i turisti nautici) – soluzioni più essenziali, adatte a “indifferenti” (tra i clienti stanziali) o “indipendenti” (tra i turisti nautici). Anche la gestione degli spazi disponibili in porto può diventare una leva per creare offerte differenziate. Come già accennato, la posizione del posto barca assegnato – nei limiti imposti dalle dimensioni della barca – può infatti essere utilizzata quale leva per gestire la vicinanza alle zone più centrali e mondane del porto, rispondendo così alle diverse esigenze dei clienti in termini di tranquillità o, al contrario, di coinvolgimento nelle attività e negli eventi organizzati, nonché di visibilità e ostentazione nei confronti degli altri frequentatori del porto. A imitazione di quanto accade con i diversi ponti sulle navi da crociera, si potrebbero persino immaginare “aree VIP” accessibili solo a chi acquista specifiche configurazioni di prodotto; un’analoga discriminazione potrebbe riguardare l’accesso a determinati eventi organizzati dal porto o con cui il porto si convenzionerebbe, offrendo condizioni diverse a seconda del tipo di pacchetto acquistato.

Alla modularità del prodotto deve corrispondere una struttura di *pricing* coerente, con fasce di prezzo correlate all’ampiezza del prodotto offerto. In particolare, inoltre, associare i clienti alle tipologie individuate potrebbe suggerire al management l’adozione di azioni promozionali atte a favorire l’acquisto da parte dei gruppi più sensibili al prezzo.

Notevoli sono, infine, le possibilità di differenziazione legate alle scelte di promo-commercializzazione. Con riferimento, in primo luogo, alla comunicazione *web*, il sito del porto potrebbe essere strutturato in aree tematiche, ciascuna dedicata a segmenti differenti e in cui venga data particolare enfasi a specifici elementi narrativi, legati alle diverse peculiarità. Una sezione potrebbe essere dedicata ai clienti motivati da ragioni più strettamente legate alla pratica nautica⁴³, attraverso l’esaltazione delle opportunità legate al contesto naturale in cui è inserito il porto, nonché delle dotazioni di infrastrutture e servizi tecnici. Un’altra sezione, invece, potrebbe presentare le opportunità di “vacanza in porto” – in termini di servizi turistici, eventi, vita mondana, ecc. – di maggior interesse per segmenti più attenti agli aspetti ludici della vacanza

⁴³ Si pensi, in particolare, a “diportisti in gamba”, “indipendenti” e “gente di mare” tra i turisti nautici.

in barca⁴⁴. Con riferimento ad altri canali di comunicazione, la loro scelta, lo stile e i contenuti della narrazione potrebbero essere calibrati in ragione dei segmenti di clientela più facilmente raggiungibili attraverso un dato canale. In quest'ottica, la pubblicità del porto su una rivista di nautica di alta gamma – oggetto di probabile lettura da parte di clienti “tutto al top” e “ingordi” – dovrebbe, ad esempio, enfatizzare il carattere elitario del porto, l'offerta di servizi di eccellenza (associati magari a “pacchetti VIP”), la frequentazione da parte di imbarcazioni e diportisti celebri, ecc.; al contrario, canali di più ampia accessibilità, quali riviste di turismo generaliste, *forum* o siti di appassionati, potrebbero ospitare messaggi disegnati intorno ai bisogni dei segmenti centrali del mercato, tra cui i “moderati”.

Infine, resta da considerare la fattibilità e convenienza per i porti turistici di un approccio indifferenziato che, sostanzialmente, “rinnega” i risultati della segmentazione e porta l'impresa – pur consapevole dell'esistenza di differenze tra i vari gruppi di clienti – a predisporre un'unica proposta di marketing per tutti i segmenti, facendo leva sui punti in comune tra i segmenti⁴⁵. A nostro avviso, nel contesto attuale, questa strategia è poco praticabile, in ragione del crescente numero di strutture portuali a disposizione della clientela e, di conseguenza, della progressiva articolazione e differenziazione dell'offerta che rende poco attraenti le proposte “indifferenziate”. Tuttavia, si possono immaginare specifiche situazioni in cui tale approccio possa rivelarsi adeguato. Pensiamo a porti che godano di un vantaggio di localizzazione trovandosi ad essere, ad esempio, la migliore se non l'ultima possibilità di ormeggio prima di una lunga traversata: in questo caso, la fonte di vantaggio competitivo per il porto consiste proprio nella sua posizione, che risulta attraente per la generalità dei clienti, pur in assenza di una specifica connotazione del sistema di offerta. Analogamente, il porto potrebbe sfruttare la sua prossimità a un elemento di forte attrattiva turistica, che diventa la ragion d'essere principale per la scelta di quell'approdo, a prescindere dalla specifica appropriatezza della sua offerta. Un'altra possibile situazione in cui un approccio indifferenziato potrebbe essere comunque apprezzato dalla clientela è rappresentata da un posizionamento di prezzo molto aggressivo da parte del porto. Buona parte dei segmenti da noi individuati non si caratterizzano necessariamente per un'elevata propensione alla spesa, né per la necessità di un ambiente particolarmente esclu-

⁴⁴ Tra di essi vi sono, ad esempio, “amanti della barca in porto” (tra i clienti stanziali), “vacanzieri esigenti”, “onnivori”, “rilassante in compagnia” e “vacanza in famiglia” (tra i turisti nautici).

⁴⁵ Tale scelta può ricondursi a quella che Fiocca e Sebastiani (2015), sulla scorta di Abell (1980), denominano “specializzazione incentrata sul prodotto”: in questo approccio al mercato, l'impresa sceglie di specializzarsi in una funzione coprendo tutti gli acquirenti interessati.

sivo e ricercato; pertanto, si può ipotizzare – sulla scorta di quanto teorizzato da Lambin (2021) in tema di “contro-segmentazione” – che l’impresa persegua una leadership di prezzo attraverso l’offerta di un prodotto base, poco personalizzato ma a un prezzo molto competitivo. Va tuttavia ricordato che una clientela attratta solo dal prezzo è per sua natura poco fidelizzabile e, quindi, estremamente volatile nelle sue scelte.

Concludendo, riteniamo che il nostro studio rappresenti un utile strumento a disposizione dei manager di porti turistici, nell’ottica di un’evoluzione e aggiornamento delle proprie strategie e politiche di marketing. Al contempo, la metodologia proposta presenta alcune limitazioni meritevoli di menzione. Esse sono comuni alla generalità delle rilevazioni empiriche attraverso questionario e includono, in particolare, il tasso di risposta e la risultante dimensione del campione di risposte alla base delle analisi. Sebbene la nostra analisi abbia visto un tasso di risposta netto prossimo al 10%, con oltre 2.000 risposte raccolte, quelle effettivamente utilizzate nelle analisi oscillano tra le 1.000 e le 1.200. Inoltre, le *mailing list* utilizzate, pur provenienti da ben 15 porti, non coprono l’intero bacino del Mediterraneo.

Potenziali estensioni del lavoro di ricerca potrebbero riguardare, innanzitutto, l’inclusione di ulteriori variabili di profilatura, tra cui in particolare un indicatore relativo al livello di spesa dei clienti all’interno del porto. Un ulteriore sviluppo potrebbe consistere nell’estendere l’analisi a nuove tipologie di clienti come gli equipaggi degli *yacht* di grandi dimensioni che soggiornano stabilmente per lunghi periodi di tempo nei rispettivi *home port*. Questo gruppo rappresenta, soprattutto per porti “specializzati” in *superyacht*, un gruppo non trascurabile di clienti, in particolare in bassa stagione. Analizzarne aspettative e motivazioni potrebbe offrire spunti rilevanti per una gestione più mirata dell’offerta portuale.

Un’estensione più ambiziosa della ricerca potrebbe prevedere l’inclusione, all’interno del modello di analisi, di caratteristiche “strutturali” relative ai porti, quali la loro localizzazione in termini di vicinanza agli snodi di comunicazione, a fattori di attrattiva turistica, ecc. Questo approccio sarebbe più vicino all’applicazione della catena mezzi-fini alle destinazioni turistiche, come illustrato nel par. 2.3.2.2, e implicherebbe l’adozione di un diverso *framework* interpretativo di riferimento. Lo studio non si focalizzerebbe più esclusivamente sugli elementi dell’offerta direttamente sotto il controllo del management portuale ma includerebbe anche fattori esogeni che contribuiscono alla costruzione del valore percepito da parte della clientela.

CONCLUSIONI

In questo lavoro, si è mostrato come il turismo nautico rappresenti una forma di turismo in costante crescita in tutto il mondo. Il Mar Mediterraneo, in particolare, si configura come una delle aree più significative in termini di posti barca disponibili, densità di strutture portuali e attrattività ambientale e culturale. Il presente volume nasce dalla consapevolezza che la crescente complessità della domanda turistica nell'ambito del turismo nautico, connessa anche al grande sviluppo e all'internazionalizzazione del settore, richieda un profondo ripensamento dei modelli di gestione dell'offerta.

Nel sistema turistico nautico, i porti turistici costituiscono senza dubbio i più rilevanti soggetti dell'offerta: non solo per l'accoglienza delle imbarcazioni e dei diportisti ma anche per il successo competitivo di numerose destinazioni turistiche costiere. In questo ambito, le strutture portuali, come abbiamo ampiamente mostrato, sono diversamente connotate rispetto a una serie di caratteristiche strutturali e funzionali; inoltre, in Italia, sorgono su aree demaniali marittime soggette a concessione statale, una caratteristica che li distingue da altre infrastrutture turistiche in quanto vincola la loro gestione e il loro sviluppo a normative e a limiti temporali determinati.

L'evoluzione dell'offerta portuale, connessa nel nostro Paese anche alla crescita del numero di porti e delle loro dimensioni, ha condotto a una progressiva specializzazione delle strutture, sempre più orientate alla creazione di esperienze complesse che vanno ben oltre l'offerta di servizi tecnici. I porti turistici si sono infatti progressivamente trasformati da strutture multifunzione – in cui le imbarcazioni da diporto convivono, fisicamente e a livello di modello di business, con attività commerciali e industriali – a realtà fortemente specializzate, dedicate alla ricettività dei diportisti. La loro offerta non comprende più esclusivamente o prevalentemente i servizi “tradizionali”,

quali l'ormeggio e le diverse prestazioni tecniche all'imbarcazione; al contrario, essa integra un articolato insieme di servizi di ricettività, ristorazione, shopping e intrattenimento. La ricchezza della proposta di valore è alimentata anche dalla possibilità di integrare l'offerta di diverse strutture; ciò si deve, in modo particolare, al crescente sviluppo delle reti di porti, che stanno progressivamente aumentando il numero di aderenti (nel caso di reti collaborative) o di strutture sotto il controllo della capofila (nel caso di reti proprietarie). Inoltre, nel Mediterraneo, la competizione è in forte crescita anche da parte di aree geografiche vicine: negli ultimi anni sono stati realizzati, o sono in fase di completamento, diversi nuovi porti turistici (ad esempio, lungo le coste del Golfo Persico e del Mar Rosso) caratterizzati da strutture lussuose e servizi di alta gamma che stanno trasformando la regione in una delle destinazioni nautiche più esclusive e innovative.

In parallelo all'evoluzione dell'offerta, sono mutati anche i fattori alla base del vantaggio competitivo dei porti turistici. In un quadro di crescente complessità e articolazione dei bacini di domanda, perdono rilevanza gli elementi legati al vantaggio di localizzazione e allo sfruttamento delle risorse naturalistiche così come la focalizzazione del modello di business sul diportismo stanziale, ovvero su una clientela fidelizzata e stabile, spesso residente in aree limitrofe, che utilizza il porto come base permanente. Al contempo, diviene necessario concentrare gli sforzi sull'attrazione di flussi più dinamici e diversificati di utenti, come i diportisti itineranti o i turisti nautici in *charter*, e attrezzarsi per soddisfare le esigenze di una domanda sempre più sofisticata e diversificata. In particolare, si sta affermando una nuova visione del turismo nautico: lo *yacht* sembra diventare sempre più una destinazione, non più soltanto un mezzo per raggiungere luoghi da visitare. Al centro dell'esperienza c'è ora la vita a bordo, che richiede equipaggi altamente qualificati e servizi di eccellenza, come chef stellati, massaggiatori e istruttori di *fitness*. Le imbarcazioni devono così essere progettate per essere "*charter friendly*", sia nel *layout* che nelle dotazioni, e la ricettività portuale deve essere, a sua volta, all'altezza di tali esigenze.

La profonda trasformazione in atto nel mercato non è stata tuttavia accompagnata, nella maggior parte dei casi, da un'adequata evoluzione dei modelli gestionali. I porti turistici continuano a fare affidamento su un vantaggio competitivo basato sulle rendite di posizione, rifuggono forme collaborative nella gestione e nella commercializzazione dei servizi, e adottano strategie di marketing spesso generiche, scarsamente capaci di generare valore differenziato per la clientela. Nel nostro lavoro, abbiamo infatti evidenziato una generale limitata propensione verso l'innovazione manageriale e uno scarso orientamento al mercato che connotano il settore della portualità turistica.

I porti turistici si trovano quindi ad affrontare sfide strategiche rilevanti, che rendono necessaria una profonda trasformazione dei modelli di gestione tradizionali. In particolare, è indispensabile evolvere verso approcci guidati dal mercato (*market-driven*) e centrati sul cliente (*customer-centered*) ovvero basati sulla capacità di comprendere in profondità i bisogni e i comportamenti della clientela, anticiparne le aspettative e modellare, conseguentemente, l'offerta. Diviene essenziale sviluppare un marketing più dinamico e innovativo, mirato ai diversi segmenti di clientela e che supporti un'evoluzione dell'offerta in termini di accessibilità e di qualità dell'esperienza complessiva del cliente.

Come rilevato nel corso del volume, il management dei porti turistici continua invece a realizzare prevalentemente analisi di segmentazione molto tradizionali, facendo affidamento sulla conoscenza pregressa del mercato e utilizzando variabili consolidate, quali la nazionalità, la durata della permanenza in porto, le dimensioni e il tipo di propulsione dell'imbarcazione, ecc. Da questa prassi conseguono risultati di portata limitata e impatto ridotto sulla differenziazione dell'offerta, che poco contribuiscono al disegno di solidi percorsi di crescita per i porti e allo sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

L'evoluzione del management e del marketing dei porti turistici richiede pertanto lo sviluppo di nuovi modelli concettuali e operativi ma la letteratura scientifica ha finora risposto solo in termini parziali e frammentati. Proprio da questa constatazione trae origine il contributo principale del volume: proporre strumenti per interpretare la domanda e guidare le scelte strategiche di marketing dei porti turistici. Nello specifico, la scelta di un approccio di analisi centrato sulla *benefit segmentation* fornisce una metodologia in grado di cogliere le determinanti più profonde del comportamento di consumo e di restituire una lettura del mercato realmente orientata ai bisogni del cliente. In tal senso, il titolo del volume – “La *benefit segmentation* nei mercati turistici. Per una gestione *market-driven* dei porti turistici” – sintetizza la duplice ambizione che ha guidato il lavoro: da un lato, esplorare il potenziale esplicativo e operativo della segmentazione per benefici nei mercati turistici; dall'altro, proporre un nuovo approccio per la gestione strategica dei porti, fondato sulla comprensione dei segmenti di clientela e sull'allineamento dell'offerta ai bisogni identificati.

Dopo aver approfondito il concetto di segmentazione del mercato e il valore aggiunto dell'approccio basato sui benefici, il volume ha proposto una metodologia di analisi applicata al contesto dei porti turistici del Mediterraneo. L'indagine empirica ha coinvolto oltre un migliaio di clienti, distinguendo tra stanziali e turisti nautici, e ha consentito di individuare segmenti

significativamente diversi – quando non addirittura antitetici – per motivazioni, preferenze e comportamento di consumo. I risultati hanno evidenziato quindi che la clientela dei porti è tutt’altro che omogenea: segmenti focalizzati su aspetti funzionali coesistono con altri più attenti agli elementi simbolici o esperienziali dell’offerta. Questa eterogeneità si associa al fatto che, come spesso accade per le imprese turistiche, i diversi segmenti di clientela si trovano a condividere necessariamente uno stesso spazio – nel nostro caso la struttura portuale con le sue *facilities* – rendendo ancora più complessa la programmazione e gestione delle attività. Risulta pertanto necessario definire strategie di marketing differenziate, fondate su una profonda conoscenza dei bisogni della clientela e capaci di guidare scelte consapevoli in termini di pacchetti di servizi da offrire, *pricing*, distribuzione (ad esempio, con prenotazione e vendita online), comunicazione nonché gestione degli spazi.

La natura articolata e diversificata dei contenuti proposti in questo volume lo rendono, nelle intenzioni degli Autori, un utile strumento a disposizione tanto degli studiosi quanto dei manager di porti turistici nonché dei decisori pubblici e amministratori locali coinvolti nella gestione delle destinazioni turistiche nautiche. Il valore del testo risiede sia nell’inquadramento concettuale che viene fornito sia nella proposta metodologica avanzata, arricchita dai risultati dell’analisi realizzata.

Agli **studiosi e ricercatori**, il volume fornisce molteplici contributi. In primo luogo, presenta un’analisi rigorosa e aggiornata della letteratura in tema di segmentazione e, in particolare, di *benefit segmentation*, includendo una rassegna delle principali applicazioni in campo turistico. Questa sistematizzazione è di potenziale utilità, con i dovuti adattamenti, per gli studiosi che volessero riprodurla in ambiti di ricerca diversi dal turismo. Il volume affronta, inoltre, in modo approfondito il tema del turismo nautico e della portualità turistica, ricostruendo il dibattito scientifico e mettendone in evidenza gli snodi principali. Particolare attenzione è dedicata al ruolo e alle funzioni dei porti turistici, alle diverse tipologie e alla varietà della loro clientela, evidenziando le carenze presenti nella letteratura scientifica in materia e i *gap* meritevoli di attenzione.

In risposta alla scarsità di studi in tema di segmentazione dei clienti dei porti turistici, viene proposto un articolato strumento di *benefit segmentation*. Tale strumento, fondato su solide basi teoriche, viene applicato empiricamente su vasta scala e presenta elementi di originalità di grande interesse perché la metodologia sviluppata combina – secondo una modalità sostanzialmente inedita – i due approcci alla segmentazione per benefici prevalenti in letteratura: la catena mezzi-fini e l’analisi delle motivazioni sottostanti alla vacanza. Questi due approcci vengono prima applicati separatamente e poi

congiuntamente, pervenendo quindi a una più robusta definizione dei segmenti di clientela.

Il volume individua, inoltre, alcuni possibili sviluppi futuri della metodologia proposta. Una prima direzione riguarda l'inclusione di nuove variabili di profilazione, come, ad esempio, la propensione alla spesa o il livello di fedeltà al porto. Una seconda riguarda l'ampliamento del campo di osservazione ad altre tipologie di clientela, come gli equipaggi degli *yacht* di grandi dimensioni, che rappresentano un segmento rilevante in alcuni porti, soprattutto durante la bassa stagione. Una terza direzione, più ambiziosa, consiste nell'integrare nel modello anche caratteristiche strutturali del porto e del contesto territoriale (localizzazione, accessibilità, attrattività della destinazione), aprendo ad un *framework* interpretativo che attribuisce al porto anche il ruolo di destinazione turistica.

Infine, il nostro approccio teorico alla segmentazione con la sua operazionalizzazione si presta a una adozione in altri comparti del settore turistico e potrebbe essere di ispirazione per futuri studi. In particolare, la distinzione tra clienti stanziali dei porti e turisti nautici, raramente esplicitata in letteratura, sottolinea una criticità che si presenta anche in altri contesti di ricerca in ambito turistico; pensiamo, ad esempio, agli studi di *destination marketing* in cui è necessario confrontarsi con la contemporanea presenza nella destinazione di fruitori e clienti con caratteristiche assai distinte (residenti e turisti, turisti "di passaggio" o "mordi e fuggi" e turisti "stanziali", ecc.). In tutti questi casi, come illustrato nel volume, la metodologia proposta si presta a essere efficacemente riprodotta, a valle di un necessario adattamento tanto del quadro teorico quanto delle modalità operative di identificazione dei segmenti negli specifici mercati di riferimento.

Il contributo che il libro fornisce agli **operatori del settore** – ai manager dei porti turisti ma anche ai gestori di imprese di *charter* nautico, ai locatori di imbarcazioni e agli altri professionisti della nautica – consiste, in primo luogo, in un quadro analitico del turismo nautico e della portualità turistica, con una riflessione sul ruolo strategico dei porti all'interno del sistema turistico nautico. L'analisi delle principali determinanti della competitività dei porti mette in luce i limiti delle pratiche gestionali attualmente più diffuse. I contenuti sono organizzati in modo da restituire una visione sintetica ma esaustiva, utile per guidare i manager nella comprensione delle dinamiche in atto e nella definizione di priorità strategiche.

I risultati dell'applicazione empirica proposta offrono, inoltre, un quadro rappresentativo della struttura della clientela portuale nell'ambito del Mar Mediterraneo, offrendo indicazioni generalizzabili all'intera area. Di particolare utilità possono essere la valutazione dell'importanza attribuita dai

clienti ai diversi servizi del porto e la misurazione del livello di soddisfazione dei clienti stanziali: quest'ultimo risulta essere di poco superiore al valore medio di 3 e segnala quindi ampi margini di miglioramento per i porti.

L'apporto più rilevante che viene fornito agli operatori è la proposta di uno strumento di immediata applicabilità e replicabilità, che consente l'identificazione dei segmenti di clientela a partire da informazioni reperibili, senza particolare difficoltà da parte dei porti. La *benefit segmentation* consente di superare i limiti associati all'uso delle tradizionali variabili descrittive, identificando segmenti più solidi e predittivi del comportamento di consumo. Fornisce quindi una base concreta per l'elaborazione di strategie di *targeting* e di personalizzazione dell'offerta e apre la strada a un marketing più raffinato, capace di utilizzare leve diversificate (dal *product design* alla comunicazione digitale) per attrarre e fidelizzare i clienti.

Infine, la descrizione dei segmenti emersi dallo studio e delle possibili scelte di *targeting*, insieme ai suggerimenti riferiti alle misure da implementare per soddisfare gli specifici segmenti, possono essere di ispirazione e aiuto ai manager e favorire lo sviluppo di strategie innovative e *market-driven* a supporto della competitività e sostenibilità delle loro imprese.

In ultimo, il volume si rivolge anche ai **decisori pubblici** e ai *policy maker* coinvolti nella gestione e nello sviluppo della portualità turistica e delle destinazioni costiere. La sistematizzazione di dati, fonti e approcci presenti nel terzo capitolo fornisce anche a questi soggetti un quadro utile per comprendere le caratteristiche e le potenzialità del comparto. Inoltre, la definizione di sistema turistico nautico, con l'individuazione delle sue componenti e del loro ruolo – assolutamente unica e originale – consente di avere una visione articolata ma unitaria dei soggetti coinvolti e delle loro funzioni. Questa base conoscitiva è infatti imprescindibile per supportare la definizione di politiche pubbliche e interventi mirati di sostegno e regolazione del settore.

Come sottolineato in precedenza, nel contesto dei Paesi mediterranei, e in particolare in Italia, la portualità turistica opera all'interno di un sistema di concessioni demaniali che condiziona significativamente la loro pianificazione strategica poiché i termini di assegnazione e rinnovo delle concessioni incidono direttamente sulle prospettive di redditività e sui piani di investimento dei potenziali concessionari. In questo quadro, le risultanze dell'analisi empirica possono supportare i decisori nel definire politiche meglio focalizzate, che accompagnino i porti in una progressiva implementazione di politiche di marketing innovative e articolate.

È evidente, inoltre, che dalle performance dei porti turistici dipende in larga misura il successo delle destinazioni nautiche; pertanto, comprendere i bisogni delle strutture portuali e intervenire con azioni mirate e *data-driven*

rappresenta un'indubbia priorità per decisori politici e *destination manager*. Investire nella capacità dei porti di segmentare, personalizzare e differenziare l'offerta può avere ricadute positive sull'intero ecosistema turistico costiero, contribuendo allo sviluppo sostenibile e alla competitività delle destinazioni mediterranee.

In sintesi, questa opera integra prospettiva teorica e concretezza applicativa, facendo dialogare il sapere accademico con le esigenze operative del settore. L'indagine empirica conferma, inoltre, la validità della *benefit segmentation* come strumento per supportare una gestione più imprenditoriale e orientata al mercato dei porti turistici. L'auspicio è che il volume possa stimolare nuove ricerche e contribuire a orientare le scelte strategiche di chi opera nell'ampio settore del turismo nautico.

BIBLIOGRAFIA

- Abell D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Aiello G. (2006), Il contributo del marketing all'assunzione delle decisioni strategiche, in Burresi A., Aiello G., Guercini S., a cura di, *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Aiello G., Donvito R. (2006), La strategia di segmentazione della domanda ed il posizionamento competitivo, in Burresi A., Aiello G., Guercini S., a cura di, *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Alcover A., Alemany M., Jacob M., Payeras M., Garcia A., Martínez-Ribes L. (2011), The economic impact of yacht charter tourism on the Balearic economy, *Tourism Economics*, 17(3), 625-638.
- Alkier R., Podovac M., Milojica V. (2023), Analysis of the development of the nautical tourism in the Republic of Croatia, *e-HotelLink*; testo disponibile al sito: <https://scidar.kg.ac.rs/handle/123456789/19907>, consultato il 2-02- 2025.
- Allen M.W., Ng S.H., Wilson M. (2002), A functional approach to instrumental and terminal values and the value-attitude-behaviour system of consumer choice, *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 111-135.
- Allgemeine Deutsche Automobil-Club (2010), *Marinaführer, Deutschland, Europa*, ADAC, München.
- Almeida A.M.M., Correia A., Pimpão A. (2014), Segmentation by benefits sought: The case of rural tourism in madeira, *Current Issues in Tourism*, 17(9), 813-831.
- Alon I., Jaffe E., Luceri B., Prange C., Vianelli D. (2021), *Global Marketing. Strategy, Practice, and Cases*, Routledge, New York.
- Ancillai C., Gregori G.L., Sabatini A. (2019), Strategie e modelli di business nel contesto business-to-business, in Gregori G.L., Perna A., a cura di, *BtoB marketing*, Egea, Milano.
- Andkjær S., Arvidsen J. (2015), Places for active outdoor recreation - A scoping review, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, (12), 25-46.

- Arksey H., O'Malley L. (2005), Scoping studies: Towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32.
- Asia Market Information & Development (2025), *Recreational Boating Markets in China*, testo disponibile al sito: <https://www.cognitivemarketresearch.com/recreational-boating-market-report#:~:text=According%20to%20Cognitive%20Market%20Research%2C%20China's%20recreational%20boating%20market%20had,6.5%25%20during%20the%20forecast%20period>, consultato il 28-02-2025.
- Asselbergs P. (1989), *Competitive Advertising. New Developments in Qualitative Positioning Research: Meaning Structure Analysis*, IMP, Rotterdam.
- Azzopardi E., Nash R. (2013), A critical evaluation of importance-performance analysis. *Tourism Management*, 35, 222-233.
- Bahn K.D., Granzin, K.L. (1985), Benefit segmentation in the restaurant industry, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 226-247.
- Barić D., Anić P., Bedoya, A.M. (2016), Combining benefit-sought segmentation and service quality gap analysis: Case study of Paklenica National Park, Croatia, *Tourism*, 64(1), 7-25.
- Batchelor L., Williams R. (2022), Understanding the luxury charter yacht value proposition: co-creating customer experiences, Gladkikh T., Séraphin H., Gladkikh V., Vo-Thanh T., eds, *Luxury Yachting: Perspectives on Tourism, Practice and Context*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Beane T.P., Ennis D.M. (1987), Market segmentation: A review, *European Journal of Marketing*, 21(5), 20-42.
- Belk R.W. (1975), Situational variables and consumer behavior, *Journal of Consumer Research*, 2(3), 157-164.
- Benevolo C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi: produrre ed erogare per i mercati esteri*, Giappichelli, Torino.
- Benevolo C. (2008), Luci ed ombre del turismo nautico, in Quagli A., a cura di, *Analisi gestionale dei porti turistici nella nautica da diporto. Il caso di Imperia*, FrancoAngeli, Milano.
- Benevolo C. (2010), Turismo nautico. Una sfida per il destination management, *Rivista di Scienze del Turismo*, 3, 105-129.
- Benevolo C. (2011), Problematiche di sostenibilità nell'ambito del turismo nautico in Italia, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 2, 1-17.
- Benevolo C. (2019), Turismo nautico: una prospettiva manageriale per una domanda in cambiamento, in Becheri E., Morvillo A., a cura di, *Rapporto sul turismo italiano*, XXIII Edizione 2018-19, CNR-IRISS, Rogiosi Editore, Napoli.
- Benevolo C., Grasso M. (2021), *Destinazioni e imprese turistiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Benevolo C., Morchio E. (2015), La qualità della comunicazione via web per la promozione del turismo nautico, *Economia e diritto del terziario*, 2, 391-313.
- Benevolo C., Spinelli R. (2018), Evaluating the quality of web communication in nautical tourism. A suggested approach, *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 229-241.

- Benevolo C., Spinelli R. (2019), The use of websites by Mediterranean tourist ports, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(2), 190-204.
- Benevolo C., Spinelli R. (2021), Benefit segmentation of pleasure boaters in mediterranean marinas: A Proposal, *International Journal of Tourism Research*, 23(1), 134-145.
- Bennett N., Lemoine G.J. (2014), What a difference a word makes: Understanding Threats to performance in a VUCA world, *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Berry L.L., Parasuraman A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York.
- Berry LL. (1983), Relationship marketing. in Berry L.L., Shostack L.G., Upah G.D., eds., *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Bertoli G., Valdani E. (2023), *Marketing internazionale*, Egea, Milano.
- Blundel R., Thatcher M. (2003), Explaining differential responses to globalization: The case of volume yacht manufacturing in four European clusters, paper presented at the *Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization*, 12-13 settembre, Modena.
- Boley B.B., McGehee N.G., Hammett A.T. (2017), Importance-performance analysis (IPA) of sustainable tourism initiatives: The resident perspective, *Tourism Management*, 58, 66-77.
- Bonoma T.V., Zaltman G. (2011), eds., *Organizational Buying Behavior*, Decatur, Ga: Marketing Classics Press.
- Botschen G., Thelen E. M., Pieters R. (1999), Using means-end structures for benefit segmentation: An application to services, *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 38-58.
- Cahill D.J. (2006), *Lifestyle Market Segmentation*. Haworth Press, New York.
- Calantone R.J., Johar J.S. (1984), Seasonal segmentation of the tourism market using a benefit segmentation framework, *Journal of Travel Research*, 23(2), 14-24.
- Calantone R.J., Sawyer A.G. (1978), The stability of benefit segments, *Journal of Marketing Research*, 15(3), 395-404.
- Calinski T., Harabasz J. (1974), A dendrite method for cluster analysis, *Communications in Statistics*, 3(1), 1-27.
- Candela G., Figini P. (2003), *Economia del turismo*, McGraw-Hill, Milano.
- Carreño A., Lloret J. (2021), Environmental impacts of increasing leisure boating activity in Mediterranean coastal waters, *Ocean & Coastal Management*, 209, 105693.
- Carvache-Franco W., Carvache-Franco M., Carvache-Franco O., Hernández-Lara A.B. (2020), Motivation and segmentation of the demand for coastal and marine destinations, *Tourism Management Perspectives*, 34, 100661.
- Casarin F. (1994), Il concetto di prodotto turistico: la prospettiva overlapping e il ruolo dell'immagine, *Turistica*, luglio-settembre.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici*, Giappichelli, Torino.
- Casarin F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Vol. 1*, Giappichelli, Torino.

- Cascio J. (2020), *Facing the Age of Chaos*; testo disponibile al sito <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [consultato il 29 dicembre 2024].
- Cazzaniga Francesetti D. (2005), *Struttura e problemi dei cantieri commerciali e da diporto*, FrancoAngeli, Milano.
- Chaney D. (1996), *Lifestyles*, Routledge, London.
- Chapapriá V.E. (2000), El planeamiento de infraestructuras para el turismo náutico, *Cuadernos de Turismo*, (6), 29-44.
- Chen J., Balomenou C., Nijkamp P., Poulaki P., Lagos D. (2016), The sustainability of yachting tourism: a case study on Greece, 56th Congress of the European Regional Science Association, *Cities & Regions: Smart, Sustainable, Inclusive?*, 23-26 August, Vienna, Austria.
- China Cruise and Yacht Industry Association (CCYIA) (2020), *China Yacht industry report in 2019-2020*, China Cruise and Yacht Industry Association, Beijing, China.
- Choi H.S.C., Murray I., Kwan K. (2011), Activity-based segmentation of Canadian domestic pleasure travelers to New Brunswick, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12(3), 202-224.
- Christensen C.P., Shen Y., Kokkranikal J., Morrison A.M. (2021), Understanding British and Danish sailing tourism markets: an analysis based on Kano's Evaluation Matrix, *Tourism Recreation Research*, 1-13.
- Chung K.Y., Oh S.Y., Kim S.S., Han S.Y. (2004), Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers, *Tourism Management*, 25(4), 429-441.
- Churchill G.A., Iacobucci D. (2006), *Marketing Research: Methodological Foundations*, Dryden Press, New York.
- Claeys C., Swinnen A., Van Den Abeele P. (1995), Consumers' means-end chain for 'think' & 'feel' products, *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 193-208.
- Claycamp H.J., Massy W.F. (1968), A theory of market segmentation, *Journal of Marketing Research*, 5(4), 388-394.
- Cohen E. (1974), Who is a tourist?: A conceptual clarification, *The Sociological Review*, 22(4), 527-555.
- Collesei U. (2006), *Marketing*, Cedam, Padova.
- Collins J.H. (2008), Marine tourism in the Kimberley region of Western Australia, *Geographical Research*, 46(1), 111-123.
- Confindustria Nautica – Fondazione Edison (2021), *La nautica in cifre*, Confindustria Nautica/Fondazione Edison, Genova/Milano.
- Confindustria Nautica – Fondazione Edison (2024), *La nautica in cifre. Monitor n. 6, Trend di mercato 2023/2024*, marzo.
- Cook J.P. (2016), How to attract superyacht, paper presented at the *World Marinas Conference - Future of Marinas in a Changing World*, 17-18 November, Amsterdam, Icomia.
- Cooper C. (2020), *Essentials of Tourism*, Sage, New York.

- Corniani M. (2004), *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Giapichelli, Torino.
- Cortez R.M., Clarke A.H., Freytag P.V. (2021), B2B market segmentation: A systematic review and research agenda, *Journal of Business Research*, (126), 415-428.
- Crawford D.W., Godbey, G. (1987), Reconceptualizing barriers to family leisure, *Leisure Sciences*, 9(19), 119-127.
- Crompton J.L. (2025), Reflections on the six motives that drive tourists' pleasure vacation behavior, *Journal of Travel Research*, 64(1), 3-34.
- Crompton J.L. (1979), Motivations for pleasure vacation, *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424.
- Crompton J.L., Petrick J.F. (2024), A half-century reflection on pleasure vacation motives, *Annals of Tourism Research*, (104), 103692.
- Cronbach L.J. (1951), Coefficient alpha and internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cuomo M.T. (2008), *La segmentazione per tratti caratteriali*, Giapichelli, Torino.
- Dalgic T., Leeuw M. (1994), Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39-55.
- Dall'Ara G. (2009a), Il marketing nel turismo, in Dall'Ara G., a cura di., *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, FrancoAngeli, Milano.
- Dall'Ara G. (2009b), Le nuove frontiere del marketing nel turismo, in Dall'Ara G., a cura di., *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, FrancoAngeli, Milano.
- Dalli D., Romani S. (2000), *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- Dalli D., Romani S. (2009), Comportamento di acquisto del consumatore, in Cristini G., a cura di, *Marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Dalli D., Romani S. (2011), *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- Dann G.M. (1977), Anomie, ego-enhancement and tourism, *Annals of Tourism Research*, 4, 4), 184-194.
- Dann G.M. (1981), Tourism motivation: An Appraisal, *Annals of Tourism Research*, 8, 2), 187-219.
- Day G.S. (1981), Strategic market analysis and definition: An integrated approach, *Strategic Management Journal*, 2(3), 281-299.
- De Cet V. (2024), Evoluzioni e prospettive del mercato della domanda e adeguamento dell'offerta di ricettività, contributo presentato al convegno *Porti turistici: asse fondamentale per il segmento dello yachting*, 22 novembre, Sassari.
- De-Juan-Vigaray M.D., Einsle C.S., Dobson J.Y., Bordehore C. (2025), Marine and coastal natural resources in the recreational boating sector in Spain: State of the art and changes needed, *Ocean & Coastal Management*, 262, 107580.
- Dekker W. (2016), Yacht harbours. A perspective on user expectations, paper presented at the *World Marinas Conference – Future of Marinas in a Changing World*, 17-18 November, ICOMIA, Amsterdam.
- Della Corte V. (2020), *Imprese e sistemi turistici*, Egea, Milano.

- Demby E. (1974), Psychographics and from where it came, in Wells W.D., ed., *Life Style and Psychographics*, American Marketing Association, Thousand Oaks.
- Diakomihalis M.N. (2007), The impact of maritime tourism on the Greek economy via the tourism satellite account, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4(3), 231-244.
- Diakomihalis M.N., Lagos D.G. (2008), Estimation of the economic impacts of yachting in Greece via the tourism satellite account, *Tourism Economics*, 14(4), 871-887.
- Dickson P.R., Ginter, J.L. (1987), Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy, *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10.
- Dikeç G., Töz A. C. (2017), The impact of perceived service quality on satisfaction: An application on Marina customers in Turkey. *Journal of ETA Maritime Science*, 5(3), 242-257.
- Dolnicar S. (2002), A review of data-driven market segmentation in tourism, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 12(1), 1-22.
- Dolnicar S. (2004), Beyond commonsense segmentation: A systematics of segmentation approaches in tourism, *Journal of Travel Research*, 42(3), 244-250.
- Dolnicar S. (2014), Market Segmentation Approaches in Tourism, in McCabe S., ed., *The Routledge Handbook of Tourism Marketing*, Routledge, New York.
- Dolnicar S. (2020), Market segmentation analysis in tourism: A perspective paper, *Tourism Review*, 75(1), 45-48.
- Dolnicar S., Grün B. (2008), Challenging factor-cluster segmentation, *Journal of Travel Research*, 47(1), 63-71.
- Dolnicar S., Grün B., Leisch F. (2018), *Market Segmentation Analysis. Understanding It, Doing It, and Making It Useful*, Springer Open, Singapore.
- Dolnicar S., Leisch F. (2003), Winter tourist segments in Austria: Identifying stable vacation styles using bagged clustering techniques, *Journal of Travel Research*, 41(3), 281-292.
- Dolnicar S., Ring, A. (2014), Tourism marketing research: Past, present & future, *Annals of Tourism Research*, 47(1), 31-47.
- Domingo-Carrillo M.Á., Chávez-Miranda E., Escobar-Pérez, B. (2020), Scientific production on revenue management in tourism on Web of Science and SCOPUS, *Current Issues in Tourism*, 23(7), 880-905.
- Dwyer L., Tomljenović R., Ćorak S. (2017), eds., *Evolution of destination planning and strategy. The rise of tourism in Croatia*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Ecorys (2013), *Study in Support of Policy Measures for Maritime and Coastal Tourism at EU Level*, Final report, Rotterdam; testo disponibile al sito: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b05bd803-3cf2-11e6-a825-01aa75ed71a1>, consultato il 10-10-2024.
- Ecorys (2016), *Study on specific challenges for a sustainable development of Coastal & Maritime Tourism in Europe*, Final report, Rotterdam; testo disponibile al sito: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ab0bfa73-9ad1-11e6-868c-01aa75ed71a1>, consultato il 16 gennaio 2025.
- Ecsip Consortium (2015), *Study on the competitiveness of the recreational boating sector*, Final report, Ecorys, Rotterdam / Brussels, testo disponibile al sito:

- <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15043/attachments/1/translations/en/renditions/native>, consultato il 20-02-2025.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction: Le Marketing des Services*, McGraw-Hill, Paris.
- Eijdenberg E.L., Thirumaran K., Wong C. (2022), Emerging yachting tourism and luxury policy mobility: Singapore and the Southeast Asian Extension, Gladkikh T., Séraphin H., Gladkikh V., Vo-Thanh T., eds, *Luxury Yachting: Perspectives on Tourism. Practice and Context*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Elliot S., Choi H.S.C. (2011), Motivational considerations of the new generations of cruising, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 41-47.
- Eurispes Sardegna (2023), *Il charter nautico in Sardegna*, Eurispes Sardegna-Regione Sardegna, Tempio Pausania.
- Eurispes Sardegna (2024), *Il diporto nautico*, Eurispes Sardegna-Regione Sardegna, Tempio Pausania.
- European Boating Industry – Ebi (2024), *Navigating Tomorrow: A vision for a sustainable boating industry #MadeInEurope, EBI Calls for the period 2024-2029*; testo disponibile al sito: https://www.europeanboatingindustry.eu/images/Reports/EBI%20manifesto_2024_2.pdf?t=1718695527, consultato il 20-01-2025.
- European Commission (2013), *Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level*, Final report; testo disponibile al sito: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b05bd803-3cf2-11e6-a825-01aa75ed71a1>, consultato il 3-04-2024.
- European Commission (2016), *Study on specific challenges for a sustainable development of coastal and maritime tourism in Europe*, Final report. Publications Office; testo disponibile al sito: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ab0bfa73-9ad1-11e6-868c-01aa75ed71a1>, consultato il 20-12-2024.
- European Commission (2017), *Assessment of the Impact of Business Development Improvements around Nautical Tourism*, European Commission, Brussels. testo disponibile al sito: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/473c0b82-18f9-11e7-808e-01aa75ed71a1/language-en>, consultato il 20-11-2024.
- European Commission (2022), *Maritime Spatial Planning Country Information Profile: Croatia*; testo disponibile al sito: <https://maritime-spatial-planning.ec.europa.eu/countries/croatia>, consultato il 13-01-2025.
- Eusébio C., Carneiro M.J., Kastenholz E., Alvelos H. (2017), Social tourism programmes for the senior market: A benefit segmentation analysis, *Journal of Tourism and Cultural Change*, 15(1), 59-79.
- Fabris G. (1992), *La pubblicità*, FrancoAngeli, Milano.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Favro S., Kovačić M. (2015), Construction of marinas in the Croatian coastal cities of Split and Rijeka as attractive nautical destinations, *WIT Transactions on The Built Environment*, 148, 137-147.
- Ferrero G. (2023), a cura di, *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.

- Figueira de Sousa J., Fernandes A., Carpinteiro A. (2009), Developing nautical recreational activities as a territorial strategy: A perspective on the Tagus estuary, *Journal of Coastal Research*, (2), 1154-1158.
- Filimon D. (2023), Status of the marinas' development in the southern region of the Romanian sea coast: implications for sustainable recreational transport in the black sea, *Sustainability*, 15(10), 7979.
- Fiocca R., Sebastiani R. (2015), *Politiche di marketing e valori d'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2009), *Marketing Business-to-Business*, Milano, McGraw-Hill Education.
- Flamm R.O., Braunsberger K. (2014), Applying marketing to conservation: A case study on encouraging boater reporting of watercraft collisions with Florida manatees, *Ocean & Coastal Management*, 96, 20-28.
- Foedermayr E.K., Diamantopoulos A. (2008), Market segmentation in practice: Review of empirical studies, methodological assessment, and agenda for future research, *Journal of Strategic Marketing*, 16(3), 223-265.
- Fortezza F. (2008), *Processi strategici e di marketing nel settore della nautica da diporto*, FrancoAngeli, Milano.
- Fotiadis A., Rice J., Hiyasat R. (2023), Antecedents of yacht tourism participants' satisfaction and word-of-mouth intention, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(4), 349-361.
- Frank R.E., Massy W.F. (1965), Market segmentation and the effectiveness of a brand's price and dealing policies, *The Journal of Business*, 38(2), 186-200.
- Frank R.E., Massy W.F., Wind Y. (1972), *Market Segmentation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Friendly M. (1994), Mosaic displays for multi-way contingency tables, *Journal of the American Statistical Association*, 89(425), 190-200.
- Fruchot I. (2004), An investigation into the influence of the benefits sought by visitors on their quality evaluation of historic houses' service provision, *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 223-237.
- Fruchot I. (2005), A benefit segmentation of tourists in rural areas: A Scottish perspective, *Tourism Management*, 26(3), 335-346.
- Fruchot I., Morrison A. (2000), Benefit segmentation: A Review of Its applications to travel and tourism research, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 9(4), 21-45.
- Future Market Insights (FMI) (2023), *Yacht Charter Market Outlook (2023 to 2033)*, FMI, London.
- Garrod B., Gössling S. (2008), eds, *New Frontiers in Marine Tourism. Diving Experiences, Sustainability, Management*, Routledge, London.
- Garrod B., Wilson J. (2003), eds, *Marine Ecotourism: Issues and Experiences*, Channel View Publications, Clevedon.
- Gaston-Breton C., Martín Martín O. (2011), International market selection and segmentation: A two-stage model, *International Marketing Review*, 28(3), 267-290.
- Gatti F., Puggelli F.R. (2004), La motivazione nella scelta turistica, in Puggelli F.R., Gatti F., a cura di, *Psicologia del turismo*, Carocci, Roma.

- Giddens A. (1991), *Modernity and Self-identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Gladkikh T., Séraphin H., Gladkikh V., Vo-Thanh T. (2022), eds, *Luxury Yachting: Perspectives on Tourism. Practice and Context*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Goller S., Hogg A., Kalafatis S.P. (2002), A new research agenda for business segmentation, *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 252-271.
- Gómez Javaloyes E. (2012), La gestión de instalaciones náuticas de recreo: su relación con el turismo náutico en la Costa Blanca, *Investigaciones Turísticas*, (4), 119-131.
- Gon M., Osti L., Pechlaner H. (2016), Leisure boat tourism: Residents' attitudes towards nautical tourism development, *Tourism Review*, 71(3), 180-191.
- Goodall B. (1991), Understanding holiday choice, in Cooper C.P., ed., *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Belhaven Press, Lymington.
- Gračan, D., Zadel, Z., & Pavlović, D. (2018), The stakeholders of nautical tourism process in destination network: topological positions and management participation. *Naše more: znanstveni časopis za more i pomorstvo*, 65(3), 151-156.
- Grand View Research (2021), *Coastal and Maritime Tourism Market Size, Share & Trends Analysis Report, By Product (Passenger Ticket Service), By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2022 – 2030*; testo disponibile al sito: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/coastal-maritime-tourism-market-report>, consultato il 20-02-2025.
- Grandinetti R. (2008), I prodotti e il loro valore, in Grandinetti R., a cura di, *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci Editore, Roma.
- Grandinetti R., Mason M.C. (2008), Mercati e strategie di marketing, in Grandinetti R., a cura di, *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci Editore, Roma.
- Grant M.J., Booth A. (2009), A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies, *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
- Gray D., Canessa R., Rollins R., Keller C., Dearden P. (2013), Incorporating recreational users into marine protected area planning: a study of recreational boating in British Columbia, Canada, *Environmental Management*, 46, 167-180.
- Green P.E. (1977), A new approach to market segmentation, *Business Horizons*, 20(1), 61-73.
- Grewal D., Levy M. (2018), *Marketing*, Egea, Milano.
- Grönroos C. (1978), A service-oriented approach to marketing of services, *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington.
- Grönroos C. (2015), *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, Wiley, Chichester.
- Gržetić Z., Luković T., Božić K. (2013), Nautical tourism market suppliers in the Mediterranean, in Lukovic T., ed., *Nautical Tourism*, CABI International, Boston.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.

- Gummeson E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Gutman J. (1982), A Means-end model based on consumer categorization processes, *Journal of Marketing*, 46(2), 60-72.
- Haass H. (2011), Marina management for super yachts and cruise vessels, *Journal of Coastal Research*, (61), 475.
- Hacia E., Łapko A. (2020), Analysis of the marina service offer in the southern Baltic region, *European Research Studies Journal*, XXIII (special issue 2), 804-819.
- Haley R.I. (1968), Benefit segmentation: A decision-oriented research tool, *Journal of Marketing*, 32(3), 30-35.
- Haley R.I. (1984), Benefit segments: Backwards and forwards, *Journal of Advertising Research*, 24(1), 19-25.
- Haley R.I. (1985), *Developing Effective Communications Strategy – A Benefit Segmentation Approach*, Wiley, New York.
- Hall C.M. (2001), Trends in ocean and coastal tourism: The end of the last frontier?, *Ocean & Coastal Management*, 44(9/10), 601-618.
- Hanlan J., Fuller D., Wilde S. (2006), An evaluation of how market segmentation approaches aid destination marketing. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(1), 5-26.
- Hart C.W. (1996), Made to order, *Marketing Management*, 5(2), 12-22.
- Hattingh C., Spencer J.P. (2020), Homosexual not homogeneous: A motivation-based typology of gay leisure travelers holidaying in Cape Town, South Africa, *Journal of Homosexuality*, 67(6), 768-792.
- Heron R., Juju W. (2012), *The Marina: Sustainable Solutions for a Profitable Business*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hojnik J., Biloslavo R., Cicero L., Cagnina M.R. (2020), Sustainability indicators for the yachting industry: Empirical conceptualization, *Journal of Cleaner Production*, 249, 119368.
- Horak S., Marušić Z., Favro S. (2006), Competitiveness of Croatian nautical tourism. *Tourism in Marine Environments*, 3(2), 145-161.
- Horner S., Swarbrooke J. (2016), *Consumer Behaviour in Tourism*, Routledge, New York.
- Howard J.A. (1977), *Consumer Behavior: Application and Theory*, McGraw Hill, New York.
- Hsieh S., O'Leary J.T., Morrison A.M., Chiang D. (1997), Travel decision pattern segmentation of pleasure travel, *Journal of Vacation Marketing*, 3(4), 287-302.
- Huang R., Sarigollu E. (2007), Benefit segmentation of tourists to the Caribbean, *Journal of International Consumer Marketing*, 20(2), 67-83.
- Hughes A.M. (1994), *Strategic Database Marketing*, Probus Publishing Company, Chicago.
- Hung K., Petrick J. F. (2010), Developing a measurement scale for constraints to cruising, *Annals of Tourism Research*, 37(1), 206-228.
- Hung K., Petrick J.F. (2012), Testing the effects of congruity, travel constraints, and self-efficacy on travel intentions: An alternative decision-making model, *Tourism Management*, 33(4), 855-867.

- Icomia (2021), *2019 ICOMIA Recreational Boating Industry Statistics Book*; testo disponibile al sito: <https://www.icomia.org/content/2019-icomia-recreational-boating-industry-statistics-book> consultato il 15-06-2021.
- International Marina Institute (1998), *Financial and Operational Benchmark Study for Marina Operators*. IMI, Nokomis.
- Iso-Ahola S.E. (1982), Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder, *Annals of Tourism Research*, 9(2), 256-262.
- Ivaldi E., Ugolini G.M. (2015), The Nautical Quality Index (NaQi): Methodology and application to the case of Italy, *Review of Economics & Finance*, 5, 43-58.
- Ivanić K., Perić Hadžić A., Mohović Đ. (2018), Nautical tourism: Generator of Croatian economy development, *Pomorstvo*, 32(1), 59-66.
- Jafari J., Ritchie J.B. (1981), Toward a framework for tourism education: Problems and prospects, *Annals of Tourism Research*, 8(1), 13-34.
- Jain A.K., Murty M.N., Flynn P.J. (1999), Data clustering: A review, *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 31(3), 264-323.
- Jakulin T.J. (2017), Systems approach to tourism: A methodology for defining complex tourism system, *Organizacija*, 50(3), 208-215.
- Jang S.C., Morrison A.M., O'Leary J.T. (2002), Benefit segmentation of Japanese pleasure travelers to the USA and Canada: Selecting target markets based on the profitability and risk of individual market segments, *Tourism Management*, 23(4), 367-378.
- Jankovic S., Vlastic D. (2018), Developing a benchmarking methodology for marina business, *Tourism in Marine Environments*, 13(2-3), 141-154.
- Jennings G. (2007), *Water-Based Tourism, Sport, Leisure, and Recreation Experiences*. Routledge, New York.
- Jiménez-Jiménez A., Sancha P., Gessa A. (2024), Beyond chartering: Adapting the offer to customer behavior for a sustainable yachting industry, *Sustainability*, 16(24), 11179.
- Jin X., Sparks B. (2017), Barriers to offering special interest tour products to the Chinese outbound group market, *Tourism Management*, 59, 205-215.
- Jirásek I., Hurych E. (2019), Experience of long-term transoceanic sailing: Cape Horn example, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 28, 100221.
- Johns, N., Clarke V. (2001), Mythological analysis of boating tourism, *Annals of Tourism Research*, 28(2), 334-359.
- Johnston W.J., Lewin J.E. (1996), Organizational buying behavior: Toward an integrative framework, *Journal of Business research*, 35(1), 1-15.
- Jones A.L., Phillips M. (2017), eds., *Global Climate Change and Coastal Tourism: Recognizing problems, managing solutions and future expectations*, CABI.
- Jovanovic T., Dragin A., Armenski T., Pavic D., Davidovic N. (2013), What demotivates the tourist? Constraining factors of nautical tourism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(8), 858-872.
- Jugović A., Kovačić M., Hadžić A. (2011), Sustainable development model for nautical tourism ports, *Tourism and Hospitality Management*, 17(2), 175-186.
- Kahle L.R. (1983), *Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*, Praeger, New York.

- Kamakura W.A., Wedel M. (1995), Life-style segmentation with tailored interviewing, *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308-317.
- Kamata H. (2016), A segmentation analysis of Japanese spa tourists, *Journal of Tourism & Services*, 7(12), 20-37.
- Kastenholz E. (2004), Management of demand as a tool in sustainable tourist destination development, *Journal of Sustainable Tourism*, 12(5), 388-408.
- Kerin R.A., Hartley S.W., Pellegrini L., Massara F., Corsaro D. (2020), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Kibicho W. (2006), Tourists to Amboseli National Park: A factor-cluster segmentation analysis, *Journal of Vacation Marketing*, 12(3), 218-231.
- Kim S.S., Lee C.K., Klenosky D.B. (2003), The influence of push and pull factors at Korean national parks, *Tourism Management*, 24(2), 169-180.
- Kim W.G., Park Y., Gazzoli G., Sheng E. (2011), Benefit segmentation of international travelers to Macau, China, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 12(1), 28-57.
- Kizielewicz J. (2012), Theoretical considerations on understanding of the phenomenon of maritime tourism in Poland and the world, *Zeszyty Naukowe/Akademia Morska w Szczecinie*, 108-116.
- Koh S., Yoo J.J.-E., Boger C.A. (2010), Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 718-735.
- Kotler P. (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021), *Marketing 5.0: Tecnologie per l'umanità*, Hoepli, Milano.
- Kotler P., Keller K., Chernev A., Ancarani F., Costabile M. (2022), *Marketing management*, Pearson, Milano.
- Kovačić M., Favro S. (2014), The evaluation of the present anchorage condition and the development tendency in Zadar County. *WIT Transactions on Ecology and The Environment*, 187, 325-337.
- Kovačić M., Favro S., Mezak V. (2016), Construction of nautical tourism ports as an incentive to local development, *Environmental Engineering & Management Journal*, 15(2), 395-403.
- Kovačić M., Gržetić Z., Bosković D. (2011), Nautical tourism in fostering the sustainable development: A case study of Croatia's coast and island. *Tourismos*, 6(1).
- Kovačić M., Gržetić Z., Dundović Č. (2006), Planning and selection of location for the nautical tourism port for sustainable development, *Naše More*, 53(3-4), 118-124.
- Kovačić M., Luković T. (2007), Spatial characteristics of planning and construction of nautical tourism ports, *Geoadria*, 12(2), 131-147.
- Kovačić M., Silveira L. (2018), Nautical Tourism in Croatia and in Portugal in the late 2010's: Issues and perspectives, *Pomorstvo*, 32(2), 281-289.
- Lai I.K.W., Hitchcock M. (2015), Importance-performance analysis in tourism: A framework for researchers, *Tourism Management*, 48, 242-267.

- Lam González Y. E., de León Ledesma J., León González C.J. (2015a), European nautical tourists: Exploring destination image perceptions, *Tourism and Hospitality Management*, 21(1), 33-49.
- Lam González Y.E., González C.J.L., de León Ledesma J. (2015b), Highlights of consumption and satisfaction in nautical tourism. A comparative study of visitors to the Canary Islands and Morocco, *Gestión y Ambiente*, 18(1), 129-145.
- Lam González Y.E., León C.J., de León J., Suárez-Rojas C. (2023), Mooring in the green room. Sailors' preferences and willingness to pay for green policies in marinas, *Journal of Cleaner Production*, 419, 138227.
- Lambin J-J. (1991), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Lambin J-J. (2021), *Market-driven management*, McGraw-Hill, Milano.
- Law R., Leung D., Au N., Lee H.A. (2013), Progress and development of information technology in the hospitality industry: Evidence from Cornell Hospitality Quarterly, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 10-24.
- Lazer W. (1963), Life style concepts and marketing, in Greyser S., ed., *Toward Scientific Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Lee G., Morrison A.M., O'Leary J.T. (2006), The economic value portfolio matrix: A target market selection tool for destination marketing organizations, *Tourism Management*, 27(4), 576-588.
- Lee S.H., Lee H. (2015), The design of servicescape based on benefit sought in hotel facilities: A survey study of hotel consumers in Seoul, *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 14(3), 633-640.
- Lehto X.Y., O'Leary J.T., Lee G. (2002), Mature international travelers: An examination of gender and benefits, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 9(1), 53-72.
- Leiper N. (1979), The framework of tourism, *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407.
- Leiper N. (1990), *Tourism Systems: An Interdisciplinary Perspective*, Massey University, Department of Management Systems/Business Studies Faculty.
- Levitt T. (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Li M., Huang Z., Cai L. (2009), Benefit segmentation of visitors to a rural community-based festival, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(5-6), 585-598.
- Li X., Petrick J. (2008), Tourism marketing in an era of paradigm shift, *Journal of Travel Research*, 46(3), 235-44.
- Loker L.E., Perdue R.R. (1992), A benefit-based segmentation of a nonresident summer travel market, *Journal of Travel Research*, 31(1), 30-35.
- Lovelock C.H. (1984), *Services Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lück M. (2007), *Nautical Tourism: Concepts and Issues*, Cognizant Communication Corporation, Elmsford, New York.
- Lück M. (2008), ed., *The Encyclopaedia of Tourism and Recreation in Marine Environments*, Cabi, Wallingford.
- Luković, T. (2007), Nautical tourism in Europe, definition and classification. *Acta turistica nova*, 1(2), 155-167.

- Luković T. (2012), Nautical tourism and its function in the economic development of Europe, in Kasimoğlu M., ed., *Visions for Global Tourism Industry. Creating and Sustaining Competitive Strategies*, IntechOpen, Rijeka.
- Luković T. (2013), *Nautical Tourism*, Cabi, Wallingford.
- Luković T., Kovačić M. (2007), The new profile of town ports in the development of nautical tourism, *Pomorstvo*, 21(2), 185-206.
- Luković T., Piplica D., Hruska D. (2021), Argument for evidence-based development of sustainable normative framework for nautical tourism ports: case of Croatia, *Transactions on Maritime Science*, 10(01), 189-199.
- Luković T., Šerić N. (2009), Strategic development and changes in legislation regulating yachting in Croatia, *Pomorstvo*, 23(2), 357-374.
- Lyu S.O., Lee H. (2013), Market segmentation of golf event spectators using leisure benefits, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(3), 186-200.
- Łapko A. (2023a), Categorization of marinas as a potential tool supporting the development of sustainable marine tourism, *Zeszyty naukowe Akademii morskiej w Szczecinie*, 76, 23-31.
- Łapko A. (2023b), Age simulation suits in education and training of staff for the nautical tourism sector, *Sustainability*, 15(4), 3803.
- Maeran R. (2004), *Psicologia e turismo*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- Manaresi A., Marzocchi G., Mazzoni C. (2009), Mercati target: segmentazione e valutazione, in Cristini G., a cura di, *Marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Mariani M., Baggio R. (2022), Big data and analytics in hospitality and tourism: A systematic literature review, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 231-278.
- Marques C., Reis E., Menezes J. (2010), Profiling the segments of visitors to Portuguese protected areas, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(8), 971-996.
- Martilla J., James J. (1977), Importance-performance analysis, *Journal of Marketing*, 41(1), 77-9.
- Martín R., Yepes V. (2021), Bridging the gap between landscape and management within marinas: A review, *Land*, 10(8), 821.
- Marušić E. (2021), The model of expressing revenues through sustainable development variables on the example of nautical ports in Croatia, *Ekonomika misao i praksa*, 30(2), 367-392.
- Marušić E., Kovačić K., Peronja I. (2024b), Perspective chapter: Nautical tourism degrowth-sustainable solutions in the nautical ports' value chain, in Martinez-Gutierrez R., ed., *Degrowth and Green Growth - Sustainable Innovation*, IntechOpen.
- Marušić E., Šoda J., Vujović I. (2024a), Relationship between marine and coastal resources and revenues in nautical ports system, *Environmental Earth Sciences*, 83(18), 545.
- Marušić Z., Ivandić N., Horak S. (2014), Nautical Tourism within TSA Framework: Case of Croatia, in *Proceedings of the 13th Global Forum on Tourism Statistics*, 1-15.

- Marzocchi G.L., Costabile M. (2005), La segmentazione della base-clienti: un'applicazione ibrida di mixture regression model, *Micro & Macro Marketing*, 14(1), 107-136.
- Maslow A. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Brothers, New York.
- Mason K.J., Gray R. (1995), Short haul business travel in the European Union: A Segmentation Profile, *Journal of Air Transport Management*, 2(3-4), 197-205.
- Massy W.F., Frank R.E. (1965), Short term price and dealing effects in selected market segments, *Journal of Marketing Research*, 2(2), 171-185.
- Mateos M.R. (2010), The marinas as infrastructures of it supports of the nautical recreational activities in Andalusia, *Boletin De La Asociacion De Geografos Espanoles*, 54, 335-340.
- Mattiacci A. (2008), *Nicchia e competitività*, Carocci, Roma.
- Mattiacci A., Pastore A. (2021), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- Mauri C. (2007), *Product & Brand Management*, Egea, Milano.
- Mayo E.J., Jarvis L.P. (1981), *The Psychology of Leisure Travel. Effective Marketing and Selling of Travel Services*, CBI, Boston.
- Mazanec J.A. (1984), How to detect travel market segments: A clustering approach, *Journal of Travel Research*, 23(1), 17-21.
- McDonald M., Dunbar I. (2008), *La segmentazione di mercato. Un approccio strategico per le aziende*, McGraw-Hill, Milano.
- McIntosh R.W., Goeldner, C.R., Ritchie J.R.B. (1995), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Wiley, New York.
- McKercher B., Tolkach D., Eka Mahadewi N.M., Byomantara D.G.N. (2023), Choosing the optimal segmentation technique to understand tourist behaviour. *Journal of Vacation Marketing*, 29(1), 71-83.
- McKinley E. (2016), *Marina 2020: A Vision for the Future Sustainability of Channel/Arc Manche Marinas*, *Industry Report Recommendations for Best Practice*, Project Report. University of Chichester; testo disponibile al sito: <https://eprints.chi.ac.uk/id/eprint/1743>, consultato il 30-11-2024.
- McNeal J.U. (1973), *An Introduction to Consumer Behavior*, John Wiley, New York.
- Mendola D., Ruggieri G. (2004), Una metodologia campionaria per lo studio del turismo nautico. Problemi di stima e implicazioni sulla quantificazione del turismo sommerso, in Giambalvo O., Parroco A.M., a cura di, *Analisi dei mercati turistici regionali e sub-regionali: costumi sociali e risorse economiche per una politica di sviluppo sostenibile del territorio*, Collana di Studi Statistici per il Turismo, vol. 1, CLEUP, Padova.
- Mikulić J., Krešić D., Kožić I. (2015), Critical factors of the maritime yachting tourism experience: An impact-asymmetry analysis of principal components, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(sup1), S30-S41.
- Mitchell A. (1983), *The Nine American Lifestyles: Who We are and Where We're Going*, Macmillan, New York.

- Moher D., Stewart L., Shekelle P. (2015), All in the family: Systematic reviews, rapid reviews, scoping reviews, realist reviews, and more, *Systematic Reviews*, (4), 183-184.
- Moreno M.J., Otamendi F.J. (2017), Fostering nautical tourism in the Balearic Islands, *Sustainability*, 9(12), 2215.
- Moretti P. (2015), Yacht classification definitions, Boat International, testo disponibile al sito: <https://www.boatinternational.com/yachts/luxury-yacht-advice/yacht-classification-definitions--587>, consultato il 10-12-2024.
- Munn Z, Peters M.D., Stern C., Tufanaru C., McArthur A., Aromataris E. (2018), Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach, *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1-7.
- Myba (2021), *Economic Contribution Study. Report 2021*; testo disponibile al sito: <https://www.myba-association.com/files/index.cfm?id=482&crypt=5656>, consultato il 20-11-2024.
- Nduna L.T., Van Zyl C. (2017), A benefit segmentation analysis of tourists visiting Mpumalanga, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1-13.
- Nduna L.T., Van Zyl C. (2020), A benefit segmentation framework for a nature-based tourism destination: The case of Kruger, Panorama and Lowveld areas in Mpumalanga Province, *International Journal of Tourism Cities*, 6(4), 953-973.
- Nemec Rudež H., Sedmak G., Vodeb K., Bojnec Š. (2014), Season-oriented destination positioning for visitors in the Mediterranean, *Drustvena Istrazivanja*, 23(4), 661-679.
- Nessel K., Kościółek S., Wszendybył-Skulska E., Kopera S. (2021), Benefit segmentation in the tourist accommodation market based on eWOM attribute ratings, *Information Technology and Tourism*, 23(2), 265-290.
- Normann R. (1983), *Service Management*, Wiley, New York.
- Nunnally J. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Oecd (2024), *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing, Paris.
- Oh H. (2001), Revisiting importance-performance analysis, *Tourism Management*, 22(6), 617-627.
- Olson J.C., Reynolds T.J. (1983), Understanding consumers' cognitive structures: implications for advertising strategy, in Percy L., Woodside A., eds., *Advertising and Consumer Psychology*. Lexington Books, Lexington.
- Orams M.B. (1999), *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. Routledge, London.
- Osservatorio Nautico Nazionale - ONN (2013), *Rapporto sul turismo nautico*, Genova.
- Page S.J., Connel J. (2015), *Tourism. A modern Synthesis*, Cengage, Andover.
- Pagine Azzurre (2023), *Il portolano dei mari d'Italia*, 37a edizione, Nautica Editrice.
- Paker N., Gok O. (2021), A comprehensive evaluation of yacht charter service concept: influence of voyager-to-voyager interaction on service satisfaction, *Journal of ETA Maritime Science*, 9(3), 157-167.
- Paker N., Vural C.A. (2016), Customer Segmentation for Marinas: Evaluating Marinas as Destinations, *Tourism Management*, (56), 156-171.

- Palacio V., Mc Cool S.F. (1997), Identifying ecotourists in Belize through benefit segmentation: A preliminary analysis, *Journal of Sustainable Tourism*, 5(3), 234-243.
- Park D.-B., Lee H.-J., Yoon Y.-S. (2014), Understanding the benefit sought by rural tourists and accommodation preferences: A South Korea case, *International Journal of Tourism Research*, 16(3), 291-302.
- Parolini C. (1996), *Rete del valore e strategie aziendali*, Egea, Milano.
- Payeras M., Jacob M., Alemany M., Garcia M.A. (2011), The yachting charter tourism SWOT: a basic analysis to design marketing strategies, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(3), 111-134.
- Pearce P.L. (1988), *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*, Springer-Verlag, New York.
- Pearce P.L. (1993), fundamentals of tourist motivation, in Pearce D., Butler R., eds., *Tourism Research: Critiques and Challenges*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Pearce P.L., Lee U.I. (2005), Developing the travel career approach to tourist motivation, *Journal of Travel Research*, 43(3), 226-237.
- Pellegrini L., Zanderighi L. (2005), *Le famiglie come imprese e i consumi in Italia*, Egea, Milano.
- Pencarelli T. (2001), *Marketing e performance nell'industria turistica*, QuattroVenti, Urbino.
- Pencarelli T., Forlani F. (2007), a cura di, *Turismo nautico e porti turistici. Quali prospettive nelle Marche?*, Edizioni QuattroVenti, Urbino.
- Penco L. (2008), La portualità turistica: definizione del business e dei fattori di competitività, in Quagli A., a cura di, *Analisi gestionale dei porti turistici nella nautica da diporto. Il caso di Imperia*, FrancoAngeli, Milano.
- Pennington-Gray L.A., Kerstetter D.L. (2001), What do university-educated women want from their pleasure travel experiences?, *Journal of Travel Research*, 40(1), 49-56.
- Perera G., Sprechmann M., Bourel M. (2020), Benefit segmentation of a summer destination in Uruguay: A clustering and classification approach, *Journal of Tourism Analysis*, 27(2), 185-206.
- Pérez Labajos C., Blanco B. (2009), Demand-income elasticity of leisure boats, *Journal for Maritime Research*, 4(1), 53-74.
- Peroni G. (1998), *Marketing turistico*, FrancoAngeli, Milano.
- Perussia F. (1984), Le motivazioni psicologiche del turista, in AA. VV., *90 anni di storia del turismo in Italia 1894-1984*, Touring Club Italiano, Milano.
- Pesonen J., Laukkanen T., Komppula R. (2011), Benefit segmentation of potential wellbeing tourists, *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 303-314.
- Peter J.P., Donnelly, J.H., Pratesi C.A. (2013), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Petrosillo I., Valente D., Zaccarelli N., Zurlini G. (2009), Managing tourist harbors: Are managers aware of the real environmental risks?, *Marine Pollution Bulletin*, 58(10), 1454-1461.

- Phil Klaus P., Tarquini-Poli A., Ahmed Mostafa Alawad N. (2022), Lifestyle of the rich and famous: exploring the ultra-high net-worth individuals' customer experience (UHCX), *Journal of Business Research*, 147, 49-58.
- Pieters R. (1993), A control view of the behaviour of consumers: Turning the triangle. *European Journal of Marketing*, 27(8), 17-27.
- Pine B.J. II, Gilmore J.H. (2011), *The experience economy*, Harvard Business Press, Boston.
- Pine J.B. (1997), *Mass customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura*, FrancoAngeli, Milano.
- Plog, S. C. (1974), Why destination areas rise and fall in popularity, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), 54-58.
- Plummer J.T. (1974), The concept and application of life style segmentation: The combination of two useful concepts provides a unique and important view of the market, *Journal of Marketing*, 38(1), 33-37.
- Polese F., Gummeson E. (2017), *Marketing*, Giappichelli, Torino.
- Poletan Jugović T., Agatić A., Gračan D., Šekularac-Ivošević S. (2022), Sustainable activities in Croatian marinas-towards the "green port" concept, *Pomorstvo*, 36(2), 318-327.
- Pranić L., Šerić N. (2011), Professional Development Needs in Croatia's Marine Tourism Industry: Harbormasters Identify the Management Skills that Require Improvement, *Tourism in Marine Environments*, 7(1), 29-38.
- Prentice R.C., Witt S.F., Hamer C. (1998), Tourism as experience: The case of heritage parks, *Annals of Tourism Research*, 25(1), 1-24.
- Prodinger B., Neuhofer B. (2023), Never-ending tourism: Tourism experience scenarios for 2030, in *ENTER22 e-Tourism Conference*, Springer Nature, Cham.
- Punj G., Stewart D.W. (1983), Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application, *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148.
- Raviv A., Yedidia Tarba S., Weber Y. (2009), Strategic planning for increasing profitability: the case of marina industry, *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 200-214.
- Research and Markets (2025), *Yacht Charter - Global Strategic Business Report 2025*; testo disponibile al sito: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5303831/yacht-charter-global-strategic-business-report#src-pos-1>, consultato il 7-02-2025.
- Reynolds T.J., Gutman J. (1988), Laddering theory, method, analysis, and interpretation, *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11-31.
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, CEDAM, Padova.
- Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- Robinson J. (1933), *The Economics of Imperfect Competition*. Macmillan, London.
- Rokeach M.J. (1973), *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.

- Rudež H.N., Sedmak G., Bojnec S. (2013), Benefit segmentation of seaside destination in the phase of market repositioning: The case of Portorož, *International Journal of Tourism Research*, 15(2), 138-151.
- Ryan C. (1998) The travel career ladder: An appraisal *Annals of Tourism Research*, 25(4), 936-957.
- Sangpikul A. (2008), A factor-cluster analysis of tourist motivations: A case of U.S. senior travelers, *Tourism*, 56(1), 23-40.
- Sari F.O., Bulut C., Pirnar I. (2016), Adaptation of hospitality service quality scales for marina services, *International Journal of Hospitality Management*, 54, 95-103.
- Sariisik M., Turkay O., Akova O. (2011), How to manage yacht tourism in Turkey: A swot analysis and related strategies, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1014-1025.
- Schmidhauser, H. (1989), Tourist needs and motivations, in Witt S., Moutinho L., eds., *The Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, London.
- Sever I. (2015), Importance-performance analysis: A valid management tool?, *Tourism Management*, 48, 43-53.
- Sevinc, F., Güzel, T. (2021). Sailing as a recreative activity and its relationship with life satisfaction. *Turizm Akademik Dergisi*, 8(1), 335-346.
- Shen Y., Kokkranikal J., Christensen C.P., Morrison A.M. (2021), Perceived importance of and satisfaction with marina attributes in sailing tourism experiences: a Kano model approach, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 35, 100402.
- Sheth J.N. (1967), A review of buyer behaviour, *Management Science*, 13(12), 719-75.
- Sheth J.N., Mittal B., Newman B.I. (1999), *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, Dryden Press, Fort Worth.
- Silveira L. (2016), *O turismo de iates – Estratégia de desenvolvimento para a Figueira da Foz*, Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra, Estudo Geral – Repositório científico da UC; testo disponibile al sito: <https://estudo.geral.sib.uc.pt/handle/10316/31172>, consultato il 10-10-2024.
- Silveira L., Santos N., Perna F. (2018), Yachts passing by the west coast of Portugal – What to do to make the marina and the destination of Figueira da Foz a nautical tourism reference?, *Pomorstvo*, 32(2), 182-190.
- Smith W.R. (1956), Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- Spinelli R., Benevolo C. (2022), Towards a new body of marine tourism research: A scoping literature review of nautical tourism, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 40, 100569.
- Spinelli R., Benevolo C. (2023), Sustainability in the Mediterranean tourist ports: The role of certifications, *Tourism and Hospitality Research*, 24(3), 479-489.
- Spinelli R., Fissi S., Benevolo C., Gori E. (2024), The environmental sustainability of tourist ports: A web communication analysis, *Tourism. An International Interdisciplinary Journal*, 72(1), 82-86.

- Steenkamp J.B.E., Ter Hofstede F. (2002), International market segmentation: Issues and perspectives, *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185-213.
- Stipanović C., Gračan D. (2005), Development strategies functioning as ACI marina Umag competitiveness, *Naše more: znanstveni časopis za more i pomorstvo*, 52(3-4), 163-172.
- Stone R. (2000), The key role of marinas in nautical tourism, paper presented at *The Marinas 6 Conference*, Singapore, 4-6 April; testo disponibile al sito: www.icomia.com/library/Document.aspx?DocumentDataId=2040, consultato il 14-06-2016.
- Tan A.Y.F., Lo A.S.Y. (2008), A benefit-based approach to market segmentation: A case study of an American specialty coffeehouse chain in Hong Kong, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(3), 342-362.
- Tan M., Teo T.S.H. (2000), Factors influencing the adoption of internet banking, *Journal of the AIS*, 1(5), 1-42.
- Tangeland T. (2011), Why do people purchase nature-based tourism activity products? A Norwegian case study of outdoor recreation, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 435-456.
- Taskan B., Junça-Silva A., Caetano, A. (2022), Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review, *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.
- Teare R.E. (2023), Themed editorial: What is the impact of luxury yachting on the well-being of consumers and relevant stakeholders?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(4), 333-334.
- Ter Hofstede F., Steenkamp J-B.E.M., Wedel M. (1999), International market segmentation based on consumer-product relations, *Journal of Marketing Research*, 36(1), 1-17.
- Terrados J., Diedrich A., Arroyo N.L., Balaguer P. (2012), Recreational boaters support the use of mooring buoys to reduce anchor damage to *Posidonia oceanica* (L.) Delile meadows, *Bolleti de la Societat d'Historia Natural de les Balears*, 55, 149-161.
- Tessema G.A., Van der Borg J., Van Rompaey A., Van Passel S., Adgo E., Minale A.S., Asrese K., Frankl A., Poesen J. (2022), Benefit segmentation of tourists to geosites and its implications for sustainable development of geotourism in the Southern Lake Tana Region, Ethiopia, *Sustainability*, 14(6), 3411.
- Thirumaran K., Eijdenberg E.L., Wong C. (2023), A scoping review of luxury yachting and wellness: study trends and research prospects, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(4), 371-385.
- Tkaczynski A., Rundle-Thiele S.R., Beaumont N. (2009), Segmentation: A tourism stakeholder view, *Tourism Management*, 30(2), 169-175.
- Tracogna A. (2007), *I cluster del mare. Nautica da diporto e cantieristica navale in Friuli e Venezia Giulia*, FrancoAngeli, Milano.
- Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

- Trauer B. (2006), Conceptualizing special interest tourism - frameworks for analysis, *Tourism Management*, 27(2), 183-200.
- Trstenjak A., Žiković S., Mansour H. (2020), Making nautical tourism greener in the Mediterranean, *Sustainability*, 12(16), 6693.
- Tuhtan Grgić I., Bulum B., Petit Lavall M.V. (2019), The influence of European Union law on certain national solutions regarding the concessioning of nautical tourism ports, *Revista de derecho comunitario europeo*, 63, 489-535.
- Tunisini A. (2024), *Marketing B2B. Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli, Milano.
- Tynan A.C., Drayton J. (1987), Market segmentation, *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301-335.
- Ukić Boljat H., Grubišić N., Slišković M. (2021), The impact of nautical activities on the environment. A systematic review of research, *Sustainability*, 13(19), 10552.
- UN Tourism (2025), *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2025*, UNWTO, Madrid.
- United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) (2014), *UNWTO Tourism Highlights*, 2013 Edition.
- Urry J. (1990), *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*, Sage Publications, London.
- Urry J., Larsen J. (2011), *The Tourist Gaze 3.0*, SAGE Publications, London.
- Valdani E., Ancarani F. (2009a), *Marketing strategico. Vol. 1 L'analisi dell'ambiente competitivo*, Egea, Milano.
- Valdani E., Ancarani F. (2009b), *Marketing strategico. Vol. 2 Manovre e strategie di marketing*, Egea, Milano.
- Van Der Merwe P., Slabbert E., Saayman M. (2010), Travel motivations of tourists to selected marine destinations, *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 457-467.
- Van Raaij W.F., Stroecker, N.E. (1997), *The Marketing Concept and Market Segmentation*, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Raaij W.F., Verhallen T.M. (1994), Domain-specific market segmentation. *European Journal of Marketing*, 28(10), 49-66.
- Veal A.J. (1993), The concept of lifestyle: A review, *Leisure Studies*, 12(4), 233-252.
- Verified Market Research (2023), *Global Boat Market Size By Propulsion System, By Material, By End-User, By Geographic Scope And Forecast*; testo disponibile al sito: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/boat-market-size-and-forecast/>, consultato 30-10-2024.
- Vidučić V., Boras D., Vidučić L. (2011), Information model sustainable development of nautical tourism in Republic of Croatia 2010-2015, in *Proceedings of the 4th International Conference on Environmental and Geological Science and Engineering (EG '11)*.
- Vieira E.S., Gomes, J.A.N.F. (2009), A comparison of Scopus and Web of Science for a typical university, *Scientometrics*, 81(2), 587-600.

- Viola P. (2007), *Porti turistici: una disciplina e una sfida*; testo disponibile al sito: https://portusonline.org/wp-content/uploads/2021/12/Porti_turistici.pdf; consultato il 10-10-2024.
- Vlasic D., Poldrugovac K., Jankovic S. (2019), The Competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(1), 3-8.
- Voll K., Gauger F., Pfnür A. (2023), Work from anywhere: traditional workation, coworkation and workation retreats: a conceptual review, *World Leisure Journal*, 65(2), 150-174.
- Volpato G. (1989), L'analisi di settore: aspetti strutturali e dinamici, in Rispoli M., a cura di, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management.*, Il Mulino, Bologna.
- Volpato G. (1995), *Concorrenza, imprese, strategie*, Il Mulino, Bologna.
- Vriens M., Frenkel T.H. (2000), Linking attributes, benefits, and consumer values, *Marketing Research*, 12(3), 4-10.
- Weaver P., Kaufman T.J., Yoon Y. (2001), A market segmentation study based on benefits sought by visitors at heritage Sites, *Tourism Analysis*, 6(3-4), 213-222.
- Wedel M., Kamakura W.A. (2000), *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Kluwer, Norwell.
- Wef (2024), *Travel & Tourism Development Index 2024*, World Economic Forum, Cologny/Geneva.
- Weinstein A. (2006), A strategic framework for defining and segmenting markets, *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 115-127.
- Weinstein A. (2013), *Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms*. Routledge, New York.
- Wells W.D. (1974), Life style and psychographics: definitions, uses, and problems, in Wells W.D., ed., *Life Style and Psycographics*, American Marketing Association, Thousand Oaks.
- Wind J., Rangaswamy A. (2001), Customerization: The next revolution in mass customization, *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 13-32.
- Wind Y. (1978), Issues and advances in segmentation research, *Journal of Marketing Research*, 15(3), 317-337.
- Wind Y., Cardozo R.N. (1974), Industrial market segmentation, *Industrial Marketing Management*, 3(3), 153-165.
- Wirtz J., Lovelock C. (2021), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific, Hackensack.
- Wttc (2025), *World Travel & Tourism Economic Impact Factsheet*, World Travel and Tourism Council, London.
- Yacht Charter Fleet (2024a), *Yacht charter costs explained*; testo disponibile al sito: <https://www.yachtcharterfleet.com/advice/yacht-chartercosts-explained.htm>; consultato il 12-12-2024.
- Yacht Charter Fleet (2024b), *How to plan and book a yacht charter*; testo disponibile al sito: <https://www.yachtcharterfleet.com/how-to-book-a-yacht-charter.htm>, consultato il 12-12-2024.

- Yachting Pages Media Group (2024), *Yachting Pages Superyacht Directory 2024-25*, YPMG, Bristol.
- Yachtsys (2020), *Takeaways from the Boat Rental Season*; testo disponibile al sito: <https://www.yachtsys.com/Takeaways-from-the-Boat-Rental-Season-2020.html>, consultato il 15-06- 2021.
- Yankelovich D. (1964), New criteria for market segmentation, *Harvard Business Review*, 42(2), 83-90.
- Yannopoulos P., Rotenberg R. (2000), Benefit segmentation of the near-home tourism market: The case of Upper New York State, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(2), 41-55.
- Yao Y., Liu Y., Huang L. (2021), Motivation-based segmentation of yachting tourists in China, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(3), 245-261.
- Yao Y., Zheng R., Parmak M. (2024), Why would you choose yachting tourism? Exploring the push-pull motivations and constraints in China, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(5), 1240-1263.
- Young S., Feigin B. (1975), Using the benefit chain for improved strategy formulation, *Journal of Marketing*, 39(3), 72-74.
- Zamri S.F., Fuad A.F.A., Said M.H. (2020), Factors related to operational of marina in West Coast Malaysia, *Prosiding politeknik ilmu pelayaran Makassar*, 1(4), 51-59.
- Zanon D., Hall J., Lockstone-Binney L., Weber D. (2014), Development of a whole-agency approach to market segmentation in parks, *Journal of Leisure Research*, 46(5), 563-592.
- Zins A.H. (2008), Market segmentation in tourism: a critical review of 20 years' research effort, in Kronenberg S.M.C., Peters M., Pikkemaat B., Weiermair K., eds., *From the OLD to the NEW Tourism: Managing Change in the Tourism Industry*, Erich Schimdt Verlag, Berlin.
- Žnidar K., Alfrević N., Pavičić J. (2014), Business application of the sociological and psychological aspects of communities of interest: The case of nautical tourism in Croatia, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 45-61.

Gestione d'impresa
Coordinata da: M. Caroli, M. Frey, G.L. Gregori

Ultimi volumi pubblicati:

FRANCESCA SERRAVALLE, *Il rapporto uomo-macchina nel processo di acquisto*. Evoluzione teorica ed empirica sull'interazione tra l'essere umano e le tecnologie (disponibile anche in e-book).

SARA TESSITORE, FRANCESCO TESTA, FABIO IRALDO, *Strumenti e soluzioni per il Life Cycle Management*. LCA e PEF per una migliore sostenibilità ambientale di prodotti e servizi (E-book).

FEDERICA NIERI, *Le esternalità sociali delle attività d'impresa*. Teorie, evidenze e implicazioni di management e policy (E-book).

MARIA ROSA DE GIACOMO, *L'organizzazione dell'innovazione eco-sostenibile*. Il ruolo delle piattaforme digitali di tipo corporate (disponibile anche in e-book).

ALESSIA ACAMPORA, CARLO ALBERTO PRATESI (a cura di), *Economia circolare*. La sfida del packaging (disponibile anche in e-book).

MARCELLO ATZENI, GIACOMO DEL CHIAPPA, *L'autenticità nel turismo*. Prospettive di analisi e casi concreti (E-book).

ALBERTO FERRARIS, *Performance management dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali* (E-book).

NATALIA MARZIA GUSMEROTTI, MARCO FREY, FABIO IRALDO, *Management dell'economia circolare*. Principi, drivers, modelli di business e misurazione (disponibile anche in e-book).

MATTEO CAROLI, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio*. Una prospettiva reticolare per lo sviluppo di sistemi culturali generatori di valore (disponibile anche in e-book).

MATTEO CORCIOLANI, *Pratiche di consumo e dinamiche di mercato*. Un approccio istituzionale al marketing (E-book).

ALFREDO D'ANGELO, *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione*. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari (disponibile anche in e-book).

GIACOMO DEL CHIAPPA, *La sostenibilità del turismo*. Prospettive di analisi e casi concreti (disponibile anche in e-book).

MASSIMO BATTAGLIA, MARCO FREY, EMILIO PASSETTI, *L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale*. Il ruolo dei meccanismi di gestione e controllo (disponibile anche in e-book).

MILENA VIASSONE, *Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica* (disponibile anche in e-book).

MAURO CAVALLONE, *L'approccio TES marketing*. Dal delivered mix alla fidelizzazione (disponibile anche in e-book).

SILVIA GRAPPI, *Il reshoring visto dal consumatore*. Sfide ed opportunità per l'impresa (disponibile anche in e-book).

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



**Management, finanza,
marketing, operations, HR**

**Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche**

**Didattica, scienze
della formazione**

**Economia,
economia aziendale**

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



**Architettura, design,
territorio**

**Informatica, ingegneria
Scienze**

**Filosofia, letteratura,
linguistica, storia**

Politica, diritto

**Psicologia, benessere,
autoaiuto**

Efficacia personale

**Politiche
e servizi sociali**



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835181675



FrancoAngeli

a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.

FrancoAngeli



torrossa
Online Digital Library

d'impresa Gestione

Settore in rapida crescita e fondamentale per l'economia mediterranea, il turismo nautico resta sorprendentemente poco studiato sotto il profilo strategico, gestionale e di marketing. Nel sistema turistico nautico, i porti turistici costituiscono i soggetti centrali dell'offerta, contribuendo in modo determinante alla competitività e all'attrattività delle destinazioni nautiche.

Il volume affronta una delle principali carenze della letteratura e della pratica manageriale: la mancanza di strumenti efficaci per comprendere e segmentare la domanda nei porti turistici. Gli Autori propongono un approccio innovativo basato sulla *benefit segmentation* che consente di identificare i diversi profili di clientela a partire dai benefici ricercati nell'esperienza portuale. Il modello, supportato da una solida base teorica, è applicato a un campione di oltre mille utenti di porti del Mediterraneo.

Destinato a studiosi, manager, gestori di porti turistici e *policy maker*, il libro offre un solido contributo alla comprensione del mercato e dei trend emergenti e fornisce indicazioni operative per adottare una segmentazione e un posizionamento efficaci, sviluppare un'offerta orientata a una domanda sofisticata e in cambiamento e migliorare l'esperienza del cliente.

In un settore chiamato a conciliare competitività e sostenibilità, questo lavoro offre una chiave di lettura aggiornata e strumenti operativi per affrontare con consapevolezza le sfide del turismo nautico.

Clara Benevolo è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, dove per molti anni ha insegnato Economia e gestione delle imprese e delle destinazioni turistiche. Tra i suoi interessi di ricerca ci sono il turismo nautico e la gestione strategica e operativa dei porti turistici.

Riccardo Spinelli è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, dove insegna, tra gli altri, Marketing del turismo e Management e marketing delle destinazioni turistiche. I suoi interessi di ricerca includono la gestione e il marketing delle imprese turistiche, il turismo nautico e il turismo sostenibile.