

Martinoli sul mercato crociere: “Meglio non potrebbe andare ma c’è un problema di comunicazione”

L’esperto manager analizza il trend di un comparto in costante crescita e consolidamento, dove nuovi entranti faticherebbero a entrare

di Nicola Capuzzo

25 Giugno 2025

[Stampa](#)



Roma – All’[assemblea annuale di Federagenti andata in scena a Roma](#) e dedicata al mercato delle crociere (al rischio percezione negativa da parte dell’opinione pubblica e delle comunità locali per esternalità negative e overtourism), l’ospite d’onore dal punto di vista del business è stato Roberto Martinoli, storico vertice del dipartimento tecnico di Carnival, di Costa Crociere, ex a.d. di Silversea, Coo di Norwegian Cruise Line e consulente fino a pochi mesi fa di Royal Caribbean Group. A margine della tavola rotonda a cui ha preso parte durante l’assemblea, l’esperto manager specializzato nel trasporto marittimo di passeggeri ha spiegato a SHIPPING ITALY il proprio punto di vista sia sulle opportunità che sui rischi che il comparto sta affrontando, sottolineando che le crociere oggi hanno soprattutto un problema di comunicazione da affrontare per migliorare la percezione della industry all’esterno.

Ing. Martinoli durante l’assemblea di Federagenti si è parlato di come rendere le crociere non solo appetibili ma in primis comprese e accettate dal Paese; perché durante i lavori ha parlato di una doppia tiritera?

“Perché stamattina, quando si commentavano le critiche che vengono mosse alle navi da crociera, si parlava della solita tiritera. Allora ho detto che ce ne sono due di tiritere: una è quella degli oppositori delle navi da crociera, l’altra di quelli che sono invece i sostenitori. Entrambi, apparentemente, hanno motivi validissimi per sostenere le proprie ragioni. Però io penso che i motivi che prevalgono siano quelli

dei sostenitori, perché hanno anche una conoscenza della materia e vedono dei dati che parlano abbastanza chiaramente.”

Perché prevalgono?

“Da un punto di vista di impatto socio-economico, ambientale, ecc. ci sono un sacco di notizie estremamente positive, anche in relazione ad altre attività alternative che potrebbero esserci. Le due tiritera vanno avanti ormai da 15 anni senza trovare nessun punto di incontro. Continuiamo a dire le stesse cose da una parte e dall'altra.”

Quindi come se ne esce?

“Ritengo ci sia un problema di comunicazione. Non riusciamo a comunicare correttamente con gli oppositori e, secondo me, avremmo degli elementi estremamente validi, estremamente forti per convincerli che, con dati scientifici e socio-economici alla mano, dovremmo essere tutti a favore di questa attività.”

Bisognava fare di più?

“Una delle autocritiche emerse oggi dall'assemblea di Federagenti è stata proprio quella per cui, negli anni scorsi, forse non abbiamo mai parlato, non abbiamo mai reagito a chi dava certi dati e forse ora sarà il momento di far capire questo comparto. E qui si entra nelle strategie di comunicazione. Ci sono tanti professionisti in grado di comunicare meglio per convincere le comunità locali, gli amministratori locali, gli interessi locali a vedere le crociere sotto un'altra prospettiva.”

Anche perché le crociere stanno evolvendo rapidamente anche dal punto di vista della sostenibilità. Lei ha sottolineato che la nave non è più solo un mezzo di trasporto ma una destinazione in sé...

“Il prodotto crociera, da essere un oggetto che trasportava la gente in giro a visitare destinazioni nel mondo, adesso sta rendendo la nave di per sé una destinazione. Legend of the Seas, che in futuro uscirà dal cantiere, Icon of the Seas sono navi molto grandi e piene di attrazioni ma non spaventiamoci per la dimensione. Vivere all'interno è estremamente confortevole, sono navi molto ben organizzate e possono molto efficacemente accogliere tutte queste persone. Navi che sono una destinazione di per sé.

Se pensiamo che operano nei Caraibi e sono piene tutto l'anno... nei Caraibi non c'è niente da vedere se non spiagge e mare. Da lì è nata anche la necessità di fare diventare la nave la destinazione, per poter andare in posti con un buon clima e permettere alla gente di passare del tempo a bordo.”

Navi hotel galleggianti più che mezzi di trasporto quindi?

“C'è tanta gente che non scende mai dalla nave. Si dice che una nave magari ha 7.500 passeggeri di capacità ma far sapere che non tutti quei 7.500 scendono a terra è già un modo per dire che non è un turismo invadente. Non scendono tutti perché tanti amano proprio stare a bordo, fare la vita di bordo e vivere così quel genere di itinerario.

Quando vengono in Mediterraneo ovviamente qui abbiamo delle attrattive insostituibili per cui il discorso un po' cambia. Dobbiamo però fare anche attenzione perché è vero che l'Italia ha un'attrattiva, l'attrattiva forse più forte che esista tra tutte le destinazioni del mondo, però ci sono anche delle alternative e ovviamente le navi si muovono, galleggiano e quindi dobbiamo essere certi di mantenerle ben vincolate qua come lo sono oggi. Non hanno nessuna intenzione di andarsene.

Abbiamo in mano delle valutazioni, delle considerazioni estremamente forti, per convincere tutti che è giusto continuare a fare crociere; Federagenti ha presentato dei numeri che mostrano come l'overtourism non abbia niente a che vedere con le navi. Ci può essere qualche caso particolare di qualche piccolo porto

che, quando arriva una nave, diventa un po' sovraffollato ma esaminiamolo e pensiamoci. Il numero dei turisti che vengono in Italia ogni anno è 30 volte superiore al volume di crocieristi."

Cosa vede nel futuro prossimo del mercato delle crociere? Una polarizzazione fra mass market e lusso?

"Credo che i segmenti siano 4 o 5 e continueranno a essere quelli, ovviamente è un processo in salita.

Normalmente le persone si avvicinano alla crociera con il contemporary (o mass market, chiamiamolo come si vuole), poi vanno in premium, premium plus, lusso, ultralusso ed expedition. Certamente c'è stata una crescita proporzionalmente forse un po' più elevata nel settore expedition, nel settore ultralusso anche, ma non credo che sia tanto diversa da quella che c'è negli altri segmenti delle navi più grosse. C'è stata una concentrazione, le grosse corporation hanno acquisito diversi brand che appartengono ai diversi segmenti e quindi si cerca di fare percorrere ai passeggeri questa salita da un segmento all'altro all'interno dello stesso gruppo. Vediamo che le navi di una certa dimensione hanno molto successo anche perché sono economicamente più efficienti, più efficaci, funzionano molto bene, con economie di scala importanti. I cantieri sono pieni fino al 2032 (poi le opzioni), non ci sono slot disponibili, quindi è una storia che meglio di così non potrebbe andare. Forse è uno dei momenti più interessanti che si siano mai visti nelle crociere."

Cosa succederà dopo il 2032? Vede nuovi player in arrivo?

"L'interesse ci sarebbe ma per un nuovo player non è facile entrare perché in questo momento ha dei tempi di consegna delle nuove navi talmente lontani nel tempo che scoraggiano un investimento molto elevato e con tempi di consegna a lungo termine. È molto complicato e difficile convincere qualcuno a impegnarsi a spendere un miliardo per vedere i primi quattrini tornare indietro tra 6-8 anni. Però bisogna vedere che non ci siano sviluppi nella cantieristica; sono rimasti sempre di più solo i cantieri europei a costruire navi da crociera e, se non c'è un cambio di qualche strategia da parte di qualche paese asiatico che vuole entrare in questo settore, è difficile pensare che le cose possano cambiare."