

Dipartimento di Scienze politiche

Corso di laurea magistrale in Relazioni Internazionali

Cattedra in Political Risk Analysis

Determinanti di rischio politico per il turismo ultra-luxury

RELATORE

Prof. Francesco Galietti

CORRELATORE

Prof. Giuseppe Scognamiglio

CANDIDATO

Enrico Contini
Matricola 643392

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

Introduzione.....	3
<i>Capitolo 1 – Il lusso e il super lusso.....</i>	<i>5</i>
1.1 Per una definizione di lusso.....	5
1.2 Il lusso nelle società pre-industriali.....	7
1.3 Il lusso e la sua reperibilità nella società di massa.....	13
1.4 Democratizzazione del lusso.....	20
1.5 Luxury e Ultra-luxury	24
<i>Capitolo 2 – L’economia del lusso.....</i>	<i>27</i>
2.1 Il desiderio del lusso.....	27
2.2 I driver dell’economia del lusso.....	30
2.3 Il lusso esperienziale	37
2.4 Il lusso del tempo.....	41
<i>Capitolo 3 – Il marketing del turismo ultra luxury.....</i>	<i>47</i>
3.1 Il marketing nel settore del lusso: tendenze e strategie.....	47
3.2 Strumenti di marketing e segmentazione del mercato.....	56
3.3 Il “Country of Origin” effect e il marketing.....	64
3.4 Dal “COO” all’Environmental Social and Corporative Governance.....	73
<i>Cap 4 – Political risk analysis: il case study “Silversea”.....</i>	<i>81</i>
4.1 Political risk analysis: una definizione del campo d’indagine.....	81
4.2 Il case study.....	88
4.3 Osservazioni conclusive.....	93
<i>Conclusione.....</i>	<i>94</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>96</i>
<i>Sitografia.....</i>	<i>109</i>

INTRODUZIONE

Questo elaborato di tesi specialistica si propone di analizzare il settore del luxury, e in particolar modo quello del turismo di lusso, per metterne in luce il rapporto con il rischio politico.

L'evoluzione che il concetto di lusso ha avuto nel corso della storia porta oggi ad una grande rilevanza del suo aspetto esperienziale e di unicità. È così che questa nuova concezione fa acquisire al turismo un ruolo centrale. Per garantire che questa nuova accezione divenga un paradigma di riferimento, maggiori sono diventate le attenzioni e cure dedicate al prodotto da offrire ai clienti.

Il primo capitolo introdurrà il concetto di lusso a partire dalla sua definizione e contestualizzazione nell'epoca attuale. In seguito, ripercorrerà quella che è stata la percezione e la considerazione di cui il lusso ha goduto nella storia secondo un cammino divenuto più articolato e complesso nelle epoche recenti, sebbene già nell'antichità esso rivestisse un ruolo sociale ed economico ben definito. Si metterà in luce come il lusso si stato concepito e ricercato nelle società pre-industriali, nelle società di massa e che hanno caratterizzato il tardo Ottocento e il primo Novecento, arrivando al lusso contemporaneo contraddistinto da una più facile reperibilità e accessibilità, tale da suggerire la teorizzazione del concetto di democratizzazione del lusso.

Il secondo capitolo analizzerà ciò che agisce “dietro” al lusso: le pulsioni e le motivazioni che spingono gli individui a ricercare e consumare beni di lusso. Si analizzano, quindi, i *driver* motivazionali che risiedono alla base del “lusso esperienziale” avvalendosi delle diverse teorie presentate dalla ricca letteratura disponibile in merito. Notevole spazio è riservato proprio al concetto di lusso come esperienza, ovvero di “lusso percepito”: in una società che riduce progressivamente il tempo concesso agli individui per essere “se stessi”, al di fuori delle funzioni produttive che ciascuno ricopre, il consumatore sembra sempre più attento alla qualità del lusso più che alla quantità, determinando una maggiore ricerca di esperienze lussuose piuttosto che di beni di pregio. Coerentemente, mosse ad enfatizzare l'aspetto esperienziale, le aziende puntano a fornire servizi altamente personalizzati, atti a dare al consumatore una sensazione di privilegio e unicità. Il marketing del settore di lusso, di conseguenza, è diventato sempre più complesso, essendo associato non solo alla trasmissione di un'immagine di qualità, performance e autenticità, ma anche al tentativo di vendere un'esperienza unica che possa assecondare le esigenze di una clientela consapevole e dotata di un forte potere di contrattazione. Sulla base di questa premessa, obiettivo preliminare di questa tesi è anche quello di analizzare il concetto di lusso esperienziale in relazione al mercato del lusso turistico, tentando di metterne in luce le variabili di rischio politico che possono influire sulle strategie di marketing aziendali. Il capitolo si conclude con un paragrafo dedicato al lusso del tempo, a indicare che proprio ciò che

è più sfuggente e legato alle percezioni personali appaia sempre più come il vero prodotto esclusivo su cui si concentrano gli sforzi di marketing dei player del settore.

Il terzo capitolo si focalizza sull'ambito del marketing del lusso esperienziale e turistico; strategie di marketing, scelte di linguaggio, l'influenza dei social media. Inoltre si analizzano i percettori di qualità grazie ai quali i clienti ponderano le loro scelte di spesa si parla quindi di *Country of Origin effect* e di *ESG* e di come questi ultimi oggi siano il fulcro delle scelte dei clienti. Grazie a questi percettori si inizia a introdurre i concetti che saranno la base del cuore del discorso in merito ai rischi politici.

Il quarto ed ultimo capitolo, introdotto da una sezione di ambito metodologico, porterà al core dell'elaborato. Verrà presentato lo studio di un caso aziendale preso in esame al fine di meglio chiarire questi fattori e di osservarne la concreta dinamica sul campo. Dopo un'introduzione metodologica e una definizione del campo d'indagine interessato dal concetto di *political risk*, si presenterà un'analisi dell'attività svolta da Silversea, azienda leader nel settore crocieristico di lusso. Grazie alla collaborazione fornita dall'azienda mettendo a disposizione informazioni e materiale, verranno presentate, sulla scorta dei concetti illustrati ed evidenziati nel terzo capitolo, le strategie di marketing poste in essere al fine di prevenire e di porre rimedio a danni derivanti dal rischio politico. Il case study qui presentato mostrerà se e in che modo il *political risk* rappresenti un fattore critico dell'operatività di chi imprende nel settore del turismo di lusso.

Capitolo 1

Il lusso e il superlusso

1.1. Per una definizione di lusso

La domanda, solo apparentemente semplice, “cos’è il lusso?” sembra richiedere come premessa un breve approfondimento storico su quella che è stata la percezione del lusso nelle diverse epoche che hanno preceduto l’avvento dell’industrializzazione e della società di massa (cfr. 1.2). Questo perché molti autori sostengono che, mentre la percezione di cosa fosse il lusso era piuttosto chiara per coloro che vivevano in epoche in cui il lusso era ristretto appannaggio dei pochi rappresentanti delle classi più elevate, l’industrializzazione e il consumo di massa abbiano completamente stravolto tale concetto, al punto che, oggi, cosa si intenda per lusso non sia chiaro o per lo meno univoco¹.

Fintanto che la società vedeva al proprio vertice l’aristocrazia, “il lusso si concretizzava in ogni ambito, da quello forse più scontato di vesti, gioielli e cerimonie, a quello leggermente più insolito di banchetti e ricevimenti nei quali erano le pietanze servite a fungere da indicatore di ricchezza e di prestigio sociale, a quello, infine, più impensabile come il lutto. Il lusso, quindi, si poteva nascondere nelle pieghe di una sopravveste così come tra una filza di perle e una di ametiste da collo, oppure farsi strada nella *mise en place* di un maialino arrosto su una tavola riccamente addobbata, o ancora mostrarsi nelle vesti lugubri”².

Oggi, mentre assistiamo da un lato all’utilizzo del termine in un’accezione prevalentemente positiva, osserviamo che esso è portatore di valenze denotative e connotative che, seguendo l’interessante studio di Amatulli³, farebbero sostanzialmente capo a due grandi “direttrici”, quelle del lusso esteriorizzato e del lusso interiorizzato. Questo dualismo, noto anche come lusso “etero-riferito” e lusso “auto-riferito”, descrive la funzionalità del lusso poiché “l’acquisto dei beni di lusso può essere inteso come uno strumento utile per dimostrare la propria superiorità sociale oppure, in un’ottica più soggettiva, come strumento per raggiungere il piacere personale”⁴. Si riferisce a due aree motivazionali: da un lato, la soddisfazione di un bisogno di appartenenza a un gruppo con il fine di “collocarsi socialmente”, basato sul solo uso pubblico dei prodotti di lusso e sullo sfoggio del successo economico, concerne prettamente la materialità del prodotto, con la sua fastosità, preziosità e ricchezza; dal altro, il compiacimento di bisogni personali atti a raggiungere la

¹ Solomon M.R., Bamossy G.J., Askegaard S.T., Hogg M.K., *Consumer Behaviour: A European Perspective*, Pearson Education, 2016.

² L. Righi G. Vettori, *Il lusso e la sua disciplina: aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo*, Università di Trento, 2019, p. 115

³ Amatulli C., *Il lusso esteriorizzato e interiorizzato*, Cacucci, 2009.

⁴ *Ibid.*

“soddisfazione personale”, riferimento interno del lusso orientato allo stile di vita individuale, all’eleganza e alla qualità. Il lusso, quindi, non è oggettivamente definibile ma è strettamente legato alla concezione soggettiva del consumatore.

Utilizzando un approccio economico, si possono distinguere all’interno del “meccanismo” del lusso alcuni elementi concettuali che appartengono al lato della domanda e altri al lato dell’offerta. Il primo si riferisce alla necessità degli individui di eliminare sentimenti di carenza: per sopperire alla sensazione di sete o fame, si mangia o si beve. La stessa logica viene applicata ai beni di lusso in relazione alla mancanza di riconoscimento sociale o di auto-realizzazione - una fiammante macchina sportiva, agli occhi degli altri, può farci acquisire uno status sociale più prestigioso. Ovviamente, tali valori sono subordinati ai retaggi sociali e culturali: è infatti fondamentale ricordare che il lusso e la percezione di esso sono altamente individuali e soggettivi. Per quanto concerne il lato dell’offerta ci si riferisce all’idea che le sue caratteristiche hanno un grado di espressione che va oltre il necessario. Questo si traduce in alti costi di produzione, esigenze di perfezionamento e personalizzazione “perché il lusso, per essere tale, deve essere sofisticato”⁵.

L’economista tedesco Werner Sombart⁶ distingue tra lusso quantitativo e lusso qualitativo: il primo può essere sintetizzato nella definizione “più del necessario” (ad esempio il fatto di possedere cento oggetti quando ne basterebbe uno) mentre il secondo si riferisce alla raffinatezza del necessario, per esempio un indumento in seta anziché del più economico lino. L’elemento che unisce e mette in relazione le due interpretazioni è la scarsità dei beni di riferimento. Si può quindi affermare che il lusso altro non è che il sinonimo di scarsità di un bene. Entrambe le definizioni sono corrette e vengono condivise ma la seconda - quella qualitativa - è quella che sembra avere avuto più successo nella società occidentale. Sombart sostiene infatti che l’Occidente sia passato da un lusso quantitativo ad un lusso qualitativo, passaggio che si sarebbe realizzato attraverso quattro fasi⁷: in primo luogo, la “domesticazione” del consumo del lusso, fenomeno a seguito del quale la ricchezza è sempre meno celebrata di fronte alle folle avidi e viene invece spostata nell’intimità domestica; in secondo luogo, “l’oggettivazione”, in base alla quale una parte sempre maggiore delle spese destinate al lusso confluisce in beni permanenti (tessuti, mobili, libri, ecc.) anziché in beni di consumo immediato; in terzo luogo, il fenomeno di “sensualizzazione e raffinatezza” dei beni, i quali diventano sempre più raffinati ed elaborati, e in quarto luogo, “l’affollamento” dei beni di lusso, cioè la loro sempre più rapida produzione e distribuzione. Come afferma Spode in “Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices”⁸, oggi, mentre si assiste al crescente peso della qualità nella valutazione dei beni di lusso, la “raffinatezza” sembra individuarsi quale elemento incontestabile: ciò si traduce, quindi, in una crescita in profondità piuttosto che in ampiezza, in un’estetizzazione del consumo che può estendersi fino alla completa spiritualizzazione dei piaceri.

⁵ Sozzani F., *Quale è il senso del lusso?* “Vogue”, 5 marzo 2011

⁶ Sombart W., *Il capitalismo moderno*, Ledizioni, Milano 2020.

⁷ Sombart W., *The Jews and Modern Capitalism*, Martino Fine Books, 2015.

⁸ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices*, Springer, 2020.

Cristini H., et al in *“Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations”*⁹ danno una definizione “trasformativa” del concetto di lusso. Affermano che, in generale, il lusso riguarda l'essere, la condivisione e il sentire che i valori centrali del lusso rappresentano il senso della vita; il benessere della società attraverso l'eccellenza, la creatività. Il lusso significa anche cospicuità, dove il lusso intrinsecamente, come segno iconico, trasmette status, ricchezza e potere al suo utilizzatore e proprietario. Oggi il lusso significa valore e appartenenza, e simboleggia la ricerca dello status, il che implica che il lusso serve molto gli interessi personali - il desiderio di avere, possedere e usare il lusso che viene mostrato dai marchi.

Come affermano Dion e Arnould¹⁰, i beni di lusso hanno qualità supplementari. La loro specificità è plasmata dal patrimonio culturale e storico rimanendo iscritto in tradizioni a lungo termine. La riflessione filosofica sul lusso richiama l'attenzione sui suoi usi simbolici con poca attenzione alla forma materiale che assume (vestiti, auto, abitazioni, turismo, gioielli, cucina, profumi...), e verso le posture, i modi di parlare, gli interessi e le relazioni con tempo e spazio che il lusso organizza. Suggestiscono quindi che non sono non gli oggetti che ci forniscono una definizione di lusso ma le relazioni che si sviluppano nei loro confronti. Il consumo di lusso è spesso discusso in termini di aspirazioni allo status di élite o per affermare il dominio simbolico sugli altri. Inoltre, non esiste un bene di lusso intrinseco; diciamo invece che i sistemi di marketing organizzano e governano non solo l'accesso al lusso, ma i modi in cui il lusso è materializzato ed espresso in particolari contesti culturali. Il lusso offre un appeal edonico e questo appeal è multisensoriale; il lusso è ricco di affetti, connettendosi con i clienti a livello emotivo. Di conseguenza, il lusso ha un alto "rapporto" tra valore intangibile e prezzo. Come le opere d'arte, esso *“possess an aura of authenticity which surrounded the original – nonmechanically reproducible – work, endowing it with qualities of uniqueness, distance and otherness”*¹¹

1.2. Il lusso nelle società pre-industriali

Il lusso e la sua ostentazione non costituiscono certo un fenomeno che caratterizza unicamente le società contemporanee. Si tratta di un fattore che attraversa tutte le epoche storiche e, nel corso della storia, il termine lusso cambia accezione a seconda del periodo, dal contesto sociale e delle esigenze. Con lusso si intende un bene che, in un determinato lasso di tempo, è difficile da ottenere. Nell'antichità il trasporto del

⁹ Cristini H., Kauppinen-Räsänen H., Barthod-Prothadec M., Woodside A., *Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations*, University of Monaco, July 2016

¹⁰ Dion D., Arnould E., *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*, Journal of Retailing 87, 2011.

¹¹ *Ibidem*.

pepe dalle Indie Occidentali era lungo e pericoloso; di conseguenza, il pepe era un bene scarso quindi prezioso e costoso. Oggi, invece, si tratta di un bene presente in ogni cucina. Nonostante l'evolversi del concetto del lusso ciò che non muta è il desiderio delle persone di riconoscimento e di appartenenza, ma anche di differenziazione, distinzione e di autorealizzazione. Le motivazioni che spingono al consumo del lusso rimangono il desiderio di impressionare gli altri, l'appartenenza alle cerchie più alte, il distanziarsi dalle classi più basse e aumentare il proprio status sociale.

Per risalire alle origini del termine dobbiamo rifarci alla parola latina *luxus*, il cui etimo sarebbe da ricondursi al significato originario di “abbondanza di vegetazione”¹². Il termine potrebbe a sua volta derivare dal greco *loxos* (= obliquo, piegato), usato dunque secondo una sfumatura negativa contenente un giudizio di condanna. Risalendo ancor più a ritroso, sarebbe possibile collegarlo alla stessa radice sanscrita da cui verrebbe anche il verbo latino *licere* (= essere concesso)¹³ denotando dunque un privilegio, una condizione riservata a pochi. Già nell'uso latino il termine si presenta con un'ambivalenza di significati: prevale quello negativo di “lussuria, dissolutezza, lascivia”¹⁴ in un'accezione, quindi, negativa; secondariamente, il termine significava “fasto, sfarzo”¹⁵ e, nella sua valenza connotativa, eccesso e sregolatezza. Osserviamo che l'utilizzo con valore neutro o addirittura positivo del termine – un utilizzo quindi più vicino all'accezione quotidiana – si rinviene solo negli autori della latinità più tarda. Ancora nel prestigioso *Vocabolario della Crusca* troviamo “lusso” definito come “superfluità nel mangiare, vestire, o altro”¹⁶ nell'edizione del 1691, mentre per trovarlo nell'accezione meno negativa di “sfoggio di magnificenza”¹⁷ occorre attendere la quinta edizione, risalente ai primi dell'Ottocento. Anche nelle principali lingue europee il termine designa ciò che va oltre il necessario e sembra esserci un'intensa secolare sull'accezione generale del termine. A cavallo tra XVIII e XIX secolo, l'*Enciclopedia economica di Johan Georg Krünitz* stampata tra il 1773 e il 1858 sembra essere uno dei primi testi di natura economica a prendere in esame la parola, che definisce “una raffinatezza eccessiva del gusto”¹⁸. Una definizione contemporanea di riferimento, quella fornita dal *Dizionario Treccani*, definisce il termine come “sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza; tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue, incontrollate, per l'acquisto e l'uso di oggetti che, o per la qualità o per l'ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno”¹⁹.

Tuttavia, approfondendo la nostra ricerca ci rendiamo ben presto conto che tutti i tentativi di ridurre il termine a un significato univoco sembrano rivelarsi fallimentari. Appare infatti necessario approcciare il

¹² Cfr. etimoitaliano.it

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Castiglioni L., Mariotti S., *Vocabolario della lingua latina*, Paravia, 2008.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Cfr. <http://new.lessicografia.it/pagina/?ediz=3&vol=3&pag=975&sez=2>

¹⁷ Cfr. http://new.lessicografia.it/Controller/?entry_id=fc87999697fc4052bf962e3fc94562c5

¹⁸ Cfr. <http://www.kruenitz1.uni-trier.de/>

¹⁹ Cfr. www.treccani.it

termine quale *concept of relation*²⁰, un concetto cioè che non può avere un'accezione oggettiva ma che assume differenti significati a seconda dei “filtri” di natura socioculturale in cui tale concetto è immerso.

Come scrive Giovanni Mattia²¹

Ad oggi non esiste una definizione univoca, potremmo dire assoluta, del concetto del lusso. [...] Quasi ontologicamente, esso suscita dibattito ed esprime posizioni eterogenee, spesso divergenti. È dunque un costrutto “contenitore” da interpretare in chiave multi-dimensionale, che ha subito profondi mutamenti di significato nel corso del tempo. [...] Il lusso rappresenta anche una deviazione dalla norma – per meglio dire dalla normalità – e in quanto tale prefigura un cambiamento (continuo o momentaneo) dello stile di vita di un individuo mediante diverse modalità di spostamento sociale

In particolare, emerge uno spostamento sociale “verso l’alto” secondo la regola per cui la distanza segnata dal lusso a vantaggio di coloro che lo esibiscono è la distanza che separa la nobiltà dal popolo o comunque la distanza che assegna una posizione di maggiore importanza rispetto a chi è collocato più in basso²².

Tracciando una breve storia del concetto, riferita prevalentemente al mondo occidentale, possiamo risalire alle società aristocratiche dell’antica Grecia, dove il potere era diviso tra una ristretta cerchia di famiglie elitarie. Tra di esse la competizione non si limitava al solo campo politico ma si spostava anche nella vita privata. Esse, al fine di dimostrare il loro potere, si “sfidavano” in ostentazioni pubbliche della loro ricchezza spendendo ingenti quantità di denaro in abiti sfarzosi, in convivi con quantità di cibo, vino che sgorgava da fontane e schiere di schiavi a servire le più prelibate pietanze. Oltre al lusso privato è curioso osservare che le famiglie aristocratiche ateniesi versassero ingenti somme di denaro per rendere sfarzosa la città costruendo templi ed edifici che ancora oggi si possono ammirare. Queste donazioni ottenevano sempre riconoscimento pubblico e permettevano alle famiglie di continuare nella loro ostentazione di ricchezza e potere. Non erano infrequenti, nei contesti delle poleis democratiche, indicazioni legislative che consentiva ai cittadini più ricchi di accumulare ricchezze derivanti dal commercio di beni di lusso a patto che anche la collettività ne traesse dei vantaggi, ad esempio in forma di introiti pubblici²³.

L’antichità romana ci ha tramandato una copiosa legislazione che limitava e controllava le ostentazioni e i consumi lussuosi. Si trattava di una vera e propria “lotta al lusso”, condotta contro le manifestazioni di sontuosità del cittadino privato e risalente, in modo particolarmente insistito, all’epoca repubblicana. Risale addirittura al 462 a.C., all’interno della prima legge scritta romana, la cosiddetta *fons omnis publici privatique iuris*²⁴ ovvero le leggi delle XII Tavole, il più antico intervento legislativo atto a limitare le spese e gli sfarzi lussuosi, in particolar modo legate ai riti funebri. Attraversano poi l’intera storia repubblicana e i

²⁰ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices*, Springer, 2020.

²¹ Mattia G., *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, Franco Angeli, 2013.

²² *Ibid.*

²³ Righi L., Vettori G., *Il lusso e la sua disciplina. Aspetti economici e sociali della legislazione sontuaria tra antichità e medioevo*, Collana Quaderni, Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Lettere e Filosofia, 2019, n.8.

²⁴ <https://www.di.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati585911.pdf>

primi secoli dell'età imperiali leggi che miravano a limitare l'ostentamento e l'utilizzo di beni di lusso, in particolare da parte delle matrone romane, "colpevoli" di indulgere in eccessi nel vestiario, nella gioielleria e nel cibo. Tra queste, un provvedimento tramandato da Macrobio e da Gellio che, per indurre alla parsimonia, obbligava i romani a cenare con le porte aperte affinché ci potessero essere testimoni oculari pronti a notare ogni sfarzo eccessivo²⁵. Cicerone nelle sue opere dà una valenza positiva alla ricchezza solo se essa è funzionale alla collettività, condanna l'egoismo legato al lusso privato non il lusso in se. *Odit populus Romanus privatam luxuriam, publicam magnificentiam diligit* affermò: "Il popolo romano odia il lusso privato, ama invece la pubblica magnificenza"²⁶. Ritorna dunque un certo ideale di utilità pubblica secondo il quale la "sobrietà personale e la grandiosità civica sono risvolti della subordinazione delle tendenze individuali ai superiori bisogni e scelte della cittadinanza"²⁷, ideale che contiene anche un principio politico che potremmo definire "democratico" intendendo che l'opulenza spiani la via all'autocrazia e al rovesciamento dello *status quo*²⁸. L'accezione negativa del lusso e del suo sfoggio per la civiltà greca e romana derivava però in parte anche dalla condanna dello sfarzo e della vita lussuosa che veniva attribuita ai popoli asiatici, laddove l'ostentazione era invece accettata nella misura in cui essa avesse una funzionalità per la collettività. Inaccettabile era invece quel lusso che mirasse a dare visibilità e riconoscimento al soggetto che lo possedeva.

Una diversa concezione del lusso si apre nel periodo imperiale, rafforzata da una diversa concezione del potere: se il principe assume un ruolo caratterizzato da un potere personale sempre maggiore e tale da marcare una distanza crescente rispetto al popolo, allo stesso modo lo sfarzo che contraddistingue la sua persona e la sua corte appare sempre più legittimato e naturale. "Anche i filosofi di quest'epoca teorizzano il valore positivo della ricchezza: Seneca afferma che il sapiente [...] non ama le ricchezze ma preferisce averle e le accoglie non nell'animo ma nella casa e vuole che esse offrano maggiori possibilità alle sue qualità morali"²⁹. Si arriverà così ad un rapporto totalmente rovesciato con il lusso, per cui non soltanto la parsimonia non sarà più condizione per una carriera politica ma proprio il lusso esibito per ostentare o esagerare il proprio benessere economico consentiranno di garantirsi un forte consenso popolare.

Lo sguardo che la società occidentale pone sul lusso cambia radicalmente con la fine del mondo antico e l'avvento del cristianesimo. La "trasmutazione dei valori" riguarda anche la considerazione in cui sono tenuti beni che ora, alla luce dell'etica religiosa cristiana, divengono nemici dell'integrità dell'anima. Tutto ciò che era superfluo e lussuoso sviava l'individuo dalla rettitudine allontanandolo dal paradiso e attirandolo verso il peccato³⁰. Frequenti saranno dunque vere e proprie guerre contro il lusso privato e l'ostentazione

²⁵ Bottiglieri A., *Le leggi sul lusso tra Repubblica e Principato: mutamento di prospettive*, "Mélanges de l'École française de Rome – Antiquité", 128-1 | 2016. Cfr. <http://journals.openedition.org/mefra/3158> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/mefra.3158>

²⁶ Cicerone M.T., *Due scandali politici: Pro Murena, Pro Sestio*, Biblioteca Universale Rizzoli, 2006.

²⁷ Bottiglieri., *Op. Cit.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Muzzarelli M.G., *Le regole del lusso. Apparenza e vita quotidiana dal Medioevo all'Età moderna*, Il Mulino, 2020.

della ricchezza. Al contrario, poiché secondo la visione cristiana i beni di Dio sono in primo luogo un'onorificenza dovuta alla divinità e in secondo luogo un bene dell'intera comunità cristiana³¹, legittimo diviene, nell'etica medievale, quel lusso che si rende funzionale al legame spirituale con Dio.

La complessità della società medievale tuttavia, e in particolare di quella bassomedievale, non può consentirci tuttavia schematizzazioni semplicistiche: nonostante la profonda avversità al lusso espressa dalla Chiesa più "spirituale", l'ostentazione era presente nella società medioevale e le vivaci dinamiche sociali lo testimoniavano. In particolare, a cavallo tra XI e XII secolo e a partire dalla conquista di Gerusalemme (1099), le concezioni proprie della cultura orientale iniziano a influenzare e ad apparire nel contesto socioculturale europeo. In Inghilterra, per esempio, nasce una delle prime banche in seguito all'arrivo dei primi ebrei nel 1066. Le influenze orientali non si limitarono alla nascita delle istituzioni bancarie ma investirono il mondo culinario con l'esportazione di cibi e spezie. Come detto in precedenza, le spezie attirarono l'attenzione degli europei, soprattutto dei ricchi e dei nobili. Essi resero l'uso di queste un simbolo distintivo della propria raffinatezza e della propria ricchezza. Si inizia così ad ampliare e modificare l'idea di lusso in quanto, non si limita più alla quantità ma, comprende connotazioni che si rifanno ai concetti di esoticità e rarità. La morale cristiana, che già denunciava il lusso e il suo abuso, inizia quindi a condannare il consumo di bevande e cibi ritenuti peccaminosi e in contrasto con gli insegnamenti della Bibbia. Anche nell'opulenta Venezia, la cui economia mercantile era, come sappiamo, un'economia del lusso vigevano leggi suntuarie che, più o meno rispettate, si proponevano "proprio questa funzione: attraverso ordini e proibizioni diffondevano le regole del buon vivere civile"³².

Come afferma Marco Maiuro in *"Il lusso e la sua disciplina: Aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo"*³³, è nel medioevo che si sviluppa il fenomeno sociale che influenzò, e influenza tuttora, i consumatori dei beni di lusso: la nascita della moda. Cambia il vestiario dell'élite, l'abbigliamento diventa il mezzo principale per ostentare ricchezza. Gli uomini di elevato posizionamento sociale cominciarono a indossare il farsetto con calzebrache colorate che mettevano in mostra le gambe; le donne, invece, iniziano a indossare cappelli stravaganti e abiti aderenti. La moda porta inevitabilmente con sé anche l'emulazione spingendo le classi sociali più basse ad imitare le mode delle classi più alte secondo quel *trickle effect* teorizzato nel Novecento³⁴ consistente nella diffusione delle mode secondo una traiettoria verticale sulla scala sociale e, più esattamente, nella tendenza, tipica delle società occidentali in generale, a vedere le classi subordinate replicare l'adozione di nuovi stili o mode in beni di consumo introdotti dalle élite socio-economiche attraverso adattamenti meno costosi. Questo comporta la perdita del simbolismo dell'abbigliamento e la moda non risultò più in grado di assolvere al ruolo di differenziazione sociale che aveva. Per evitare ciò, il governo inglese, nel 1363, sotto le costanti pressioni

³¹ *Ibid.*

³² Righi L., Vettori G., *Op. Cit.*

³³ Vettori G., Righi L., *Il lusso e la sua disciplina: Aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo*, Università degli Studi di Trento, 2019

³⁴ Fallers, L.A., *A Note on the "Trickle Effect"*, "The Public Opinion Quarterly" Vol. 18, n.3, 1954, Oxford University Press.

della nobiltà, decide di promulgare uno statuto, conosciuto come *Act of Apparel*³⁵, che regolasse il modo di vestire e il consumo del cibo a seconda del posizionamento sociale. La legge indicava lo stile e il vestiario che ogni classe era legittimata e doveva indossare. Una legge che permettesse di mantenere marcate le divisioni tra le classi sociali.

Per quanto concerne la realtà italiana del XIII e del XIV, Venezia era la sede caratterizzata dal maggior consumo e accumulazione di beni di lusso. Per limitarne l'abuso, nel maggio del 1299, vennero emanati provvedimenti che mettesero un freno alle lussuose abitudini nunziali, regolando in senso parsimonioso i regali destinati agli sposi, le vesti e le entità delle doti, la gioielleria e il numero degli invitati³⁶. Malgrado i provvedimenti presi, le brame lussuose non sembravano diminuire inducendo le autorità a promulgare leggi sempre più dettagliate in grado di limitare i lussi in materia di nozze, fino a regolamentare anche le pettinature. Non veniva risparmiato da simili interventi legislativi nemmeno l'ambiente domestico ma pitture, arredamento e intonaci dovevano essere attentamente calibrati, pena sanzioni³⁷. A ciò, come nell'antica Roma, si incorporavano provvedimenti anche in materia di banchetti.

Nel passaggio dal tardo medioevo all'età moderna resta costante l'impegno delle legislazioni delle istituzioni europee nel tentativo di arginare "la tracotante e abbondante sfarzosità" (fonte). Mutano, via via, gli oggetti e gli atteggiamenti in cui tale lusso di vede concretizzarsi, sebbene rimanga costante il gusto per la ricercatezza e la fastosità. Di conseguenza, la costante e rapida evoluzione delle mode fece sì che alcuni beni prima vietati diventassero in seguito "concessi"³⁸ mentre i beni scomparsi dalle liste proibite venivano immediatamente rimpiazzati da altri che "pur mutando forma, mantenevano i dettami di ricercatezza e desiderabilità"³⁹ che caratterizzavano tutte le epoche storiche fin qui analizzate.

Il periodo che chiude l'età moderna e precede l'industrializzazione segnalando l'ultimo sfarzoso splendore dell'*ancien régime* con la celebrazione della principesca vita di corte fornisce l'esempio della massima ostentazione del lusso. In questo contesto il lusso diventa la perfetta espressione del potere. I re assolutisti, con la loro ostentazione, miravano da un lato ad esibire magnificenza e dall'altro a sminuire il potere della classe aristocratica che si sforzava di imitare quelle continue esibizioni di ricchezza. L'esempio più lampante è lo stile di vita nella corte di Versailles dove, a dispetto delle drammatiche condizioni di vita di buona parte della popolazione francese, non si badava a spese: "Orecchini con brillanti, braccialetti con brillanti, ancora braccialetti: nel giro di pochi mesi la regina spese quasi un milione di franchi per nuovi gioielli. E per sfoggiare questi gioielli dovevano esserci molte feste di gala"⁴⁰. Appare evidente come, all'interno di queste dinamiche sociali presenti all'interno della corte, la spesa di ingenti somme di denaro e la tracotante esibizione di ricchezze avesse un ruolo chiave nell'affermazione del potere regio. In realtà,

³⁵ Hooper W., *The Tudor Sumptuary Laws*, Oxford University Press. Vol. 30, No. 119, 1915

³⁶ Righi L., Vettori G., *Op. Cit.*

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Vettori G., Righi L., *Il lusso e la sua disciplina: Aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo*, Università degli Studi di Trento, 2019, p.117

³⁹ *Ibid*

⁴⁰ Erickson C., *Maria Antonietta*, pp 154-155, Mondadori, Milano 2009.

l'intera classe aristocratica europea utilizzava il lusso come un "marcatore" essenziale del proprio status sociale, suscitando ora la rivalità e l'emulazione del ceto borghese, ora la sua riprovazione. Il lusso sfrenato che caratterizza l'aristocrazia francese e i suoi seguaci europei fa capolino anche tra la nobiltà del nord Italia, satirizzata e al contempo invidiata da Giuseppe Parini che, seppur in chiave ironica, descrive e rappresenta la giornata di un signore della nobiltà milanese⁴¹. A questa capillare diffusione del lusso, seppur limitata al vertice ristretto di una società preindustriale, si oppongono scuole di pensiero che condannano lo sfarzo eccessivo, al punto che attorno al concetto di lusso nasce una vera e propria contesa intellettuale cui partecipano alcuni dei nomi più importanti dell'Illuminismo europeo, come Montesquieu, Rousseau, Diderot e Condillac, animati dalla ricerca di un nuovo sistema di valori in grado di subentrare a quello che, in Francia come in tutta Europa, mostrava la propria decadenza. Attorno al lusso, dunque, si apre alla fine del Settecento un dibattito che vede affrontarsi tradizionalisti ed innovatori, divisi sull'importanza da assegnare a questo complesso concentrato di valori sociali, psicologici ed economici⁴².

Con la Rivoluzione francese e l'affievolirsi delle divisioni in classi sociali e l'emergere della borghesia, il lusso appare improvvisamente sotto una nuova luce. Con la crescita degli scambi commerciali e la costruzione di grandi fabbriche, anche le persone meno abbienti (cioè i non nobili) possono diventare ricchi, questo ha posto sotto una luce differente i beni ritenuti esclusivi. L'economista britannico James Steuart⁴³, per esempio, affermava che il lusso altro non è che una sottigliezza nel gusto e nello stile di vita. La percezione di ciò che è considerato un bene di lusso, quindi un bene difficile da ottenere, segue l'idea di Hasso Spode secondo cui il lusso di oggi, domani svanirà oppure sarà diventato una necessità⁴⁴. Potenzialmente, l'aumento della richiesta di un bene presente in scarsità nel tempo, seguito da un avanzamento delle tecniche produttive e di trasporto, comporta una diminuzione dei prezzi di produzione e di trasporto fino a che la scarsità del bene diventa qualcosa di necessario e abituale. Si può parlare, a tale riguardo, di "democratizzazione del lusso", concetto che verrà approfondito successivamente (cfr. 1.3).

1.3 Il lusso e la sua reperibilità nelle società di massa

Il diciannovesimo secolo rappresenta un forte spartiacque che porta con sé enormi cambiamenti e novità: le barriere sociali, già infrante dalla Rivoluzione francese, si dissolvono progressivamente e la rivoluzione industriale raggiunge la sua massima espressione. Con l'avvento del capitalismo industriale e della società di massa, "progresso" diventa la parola d'ordine e nuove dinamiche sociali vengono messe in moto. La scienza, trainata dal

⁴¹ Parini G., *Il giorno*, Mondadori, 1996.

⁴² Cfr. Borghero C. (a cura di), *La polemica sul lusso nel Settecento francese*, Einaudi, 1974.

⁴³ Steuart J., *Inquiry into the principles of political oeconomy*, Andrew Millar, Thomas Cadell, London, 1767.

⁴⁴ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices*, Springer, 2020.

positivismo, determina incontrovertibili cambiamenti nell'economia e, di rimbalzo, nella politica. L'industrializzazione – e in particolare l'industrializzazione della produzione di beni di lusso – non sostituisce il lavoro artigianale ma gli si affianca, introducendo pratiche e strumenti destinati a rivoluzionarla. L'orizzonte aperto da questo nuovo corso del capitalismo consente uno sguardo in grado di estendersi a confini che, in un tempo relativamente breve, sarebbero diventati globali⁴⁵.

Del nuovo mercato, figlio della produzione capitalistica e dell'avanzamento tecnologico, diviene protagonista la classe destinata all'acquisizione del potere e della ricchezza: la borghesia. Nel passaggio dal Medioevo all'età moderna, la ricchezza si sposta dall'aristocrazia dei grandi proprietari terrieri alla dinamica classe borghese, più abile a far propria un'ingente quantità del capitale proveniente dal “Nuovo Mondo” e a riversarla nel circuito economico⁴⁶. Naturalmente, la borghesia industriale che si affaccia alla ribalta nel diciannovesimo secolo e lo domina a partire dalla metà, ha dinanzi a sé uno scenario molto diverso: la fame è ormai sconfitta e, verso la fine dell'Ottocento, il capitalismo è pienamente sviluppato. L'intera società ne risulta mutata: i lavoratori manuali non possono che diventare operai nelle fabbriche o braccianti nelle campagne, orientate anch'esse ad un modello capitalistico di produzione, mentre all'interno della classe borghese nascono gerarchie e gradazioni e, con esse, la necessità di differenziarsi lungo i gradini della scala sociale⁴⁷. In cima a questa variegata classe sociale, troviamo coloro che vogliono proporsi come modello, come elite dirigente: la borghesia più intellettuale, più sensibile a principi etici e morali ma anche più desiderosa di mostrare il proprio successo esaltando l'elevatissimo standard di vita reso possibile dalla ricchezza economica. È soprattutto nelle città, dove il capitalismo ha posto le proprie basi, che il consumo di beni di lusso ha la strada libera: non si tratta però solo di un lusso “private” destinato al vestiario, alle abitazioni e a tutto ciò può essere semplicemente esibito ma, secondo la logica imprenditoriale della borghesia, è un lusso che sfocia in sale da ballo, teatri, ristoranti e alberghi, un lusso quindi che, se da un lato fa mostra di sé in una corsa continua nel mostrare la maggior opulenza possibile, dall'altro si configura non senza una prospettiva di investimento. È quindi necessario sottolineare il ruolo principe che ha ricoperto il lusso nell'evoluzione economica e dell'potere⁴⁸: con la rivoluzione industriale, la ricchezza e il lusso si spostano dalle corti aristocratiche alle case private.

A tale proposito seguiamo Sombart⁴⁹ che presenta una visione diametralmente opposta a quella weberiana circa il capitalismo. Mentre Weber⁵⁰ sosteneva che lo spirito capitalista si rifaceva alla visione protestante di una vita dedicata al lavoro e al risparmio, l'economista, invece, ritiene il lusso uno dei fattori determinanti nella nascita del capitalismo. Secondo la riflessione di Sombart, poter consumare beni di lusso implica una grande abilità nel creare mercati sempre più ampi, proiettando le realtà economiche al di fuori dei feudi. Il consumo del lusso ha da sempre svolta servito come distinzione sociale. La società industriale era molto più vasta e dinamica rispetto alle precedenti e i gruppi dove infuriavano le lotte per il riconoscimento sociale erano sempre più vasti e agguerriti. Il

⁴⁵ Cfr. Detti T., Zozzini G., *Storia contemporanea, Vol. I L'Ottocento*, Mondadori, 2002.

⁴⁶ Campolieti G., *Breve storia della borghesia*, Mondadori, 2008.

⁴⁷ Hobsbawm E.J., *Il trionfo della borghesia 1848-1875*, Laterza, 2006.

⁴⁸ Casiccia A., *Lusso e potere. I segni dell'ineguaglianza e dell'eccesso*, Mondadori, 2008.

⁴⁹ Sombart W., *Lusso e capitalismo*, Edizione all'insegna del Velto, 1982

⁵⁰ Weber M., *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (1904-1905), Ed. it. Rizzoli, 1991.

terreno di scontro si spostava però, seppur permanessero le vecchie consuetudini, dalle piazze alle decisioni dei consumatori.

Una decisa “evoluzione” del lusso sarebbe avvenuto nello stesso periodo storico, segnato dal passaggio tra Otto e Novecento, sintetizzata, nel celebre saggio di Veblen⁵¹, dal concetto di “consumo ostentativo”: l’economia era allora in grado ormai di fornire una vastissima gamma di beni di lusso ponendo l’individuo nella condizione di sentirsi vittima di un acquisto compulsivo, motivato prevalentemente dallo sforzo di rendere evidenti le differenze di status. Ma, proprio a causa della vasta scelta a disposizione dell’individuo, inizia in quest’epoca a prevalere il gusto per la qualità, preferita alla quantità anche, e anzi in larghissima parte, in conseguenza del capitale culturale a disposizione di ogni soggetto.

Si tenga presente che il saggio di Veblen analizza la società americana della seconda metà dell’Ottocento e, come in Europa, anche in America la classe borghese aveva preso il controllo della società. L’economista e sociologo mostra con chiarezza come l’ostentazione e l’esibizione della ricchezza sia diventata una prerogativa imprescindibile per ottenere prestigio sociale e illustra il concetto di “consumo vistoso”. La classe borghese, quindi, acquista beni lussuosi non tanto per possederli quanto per poterli esibire, affinché essi possano essere dimostrazione di uno stile di vita e di una situazione finanziaria agiata. “L’agiatezza vistosa” e il “consumo vistoso” sono i principi e gli stratagemmi intorno ai quali si costituisce questa classe agiata che definisce la propria identità come identità di superiorità⁵². Veblen, nel suo scritto, capta i comportamenti e i compiti della classe borghese, definita come dominante affermando che deve astenersi dalle mansioni lavorative poiché precluderebbe il tempo da dedicare alle passioni e attività considerate “adatte al proprio status”. Lo sforzo che deve fare il borghese è spendere le proprie ricchezze facendo sì che gli altri individui vedano e siano consapevoli del suo prestigio.

In merito a ciò, egli scrive:

“Il consumo vistoso di beni ricercati è un mezzo di rispettabilità per il gentiluomo agiato. [...]non riuscirà da solo, con questo metodo, per quanto si sforzi, a mettere sufficientemente in mostra la sua opulenza. Si ricorre perciò all’aiuto di amici e competitori con l’espedito di offrire regali di valore e feste e trattenimenti dispendiosi. [...] Egli consuma per conto del suo ospite e intanto è testimone del consumo di quella sovrabbondanza di beni che l’ospite non potrebbe consumare da solo”⁵³.

Quanto descritto sembra anticipare gli esiti discutibili che il consumo ha sortito sull’individuo e sulla società nel secondo dopoguerra, determinando una costante competizione e un serrato confronto agonistico. Si può arrivare ad affermare in effetti che il XX secolo, tra gli innumerevoli eventi che hanno modificato il corso della storia, abbia anche visto la fine dell’era del lusso, evento segnato dalla Prima guerra mondiale⁵⁴. Il lusso, naturalmente, rimane nella storia, ma con la fine del primo conflitto mondiale sembra modificare la propria natura, reinventandosi per

⁵¹ Veblen T., *La teoria della classe agiata. Studio economico sulle istituzioni* (1899), Ed. it. Einaudi, 2007.

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Cfr. Prendergast H., Chenciner R, *Madder Red. A History of Luxury and Trade*, “Kew Bulletin”, gennaio 2001.

convivere con la società di massa: nasce il consumo di massa⁵⁵. Finora si è mostrato come la storia del lusso fosse segnata dal fatto che pochi possedevano molto e che il lusso fosse un bene scarsamente disponibile o difficilmente reperibile. Questo “schema” è tipico delle società agricole, dove le masse di produttori si confrontavano con piccoli gruppi sociali che si potevano permettere di comprare gran parte dei prodotti e che, nonostante la bassa produttività sociale, accumulavano enormi ricchezze; dall’altro lato quest’ultimi dovevano sfoggiare questa ricchezza per mantenere ed evidenziare le differenze sociali. Col passaggio dalla società agraria a quella industriale si assisté alla graduale espansione della cerchia di individui che vivevano in condizioni più o meno agiate. Certo non monacavano difficoltà strutturali fortemente influenzate dagli strascichi che permanevano dalla società agraria fortemente suddivisa in classi sociali tant’è che la “quarta classe”, che era la forza trainante del prodotto nazionale, era esclusa da qualsiasi coinvolgimento politico. Questa esclusione ha formalmente fine nel 1918: lo stato inizia ad essere lo stato del popolo che supera la divisione per classi. Lo stato, quindi, non doveva solo assicurare, come fatto in precedenza, la fornitura del necessario, ma anche assicurare una giustizia distributiva che, seppur in parte, implica una forma di democratizzazione del lusso. I sindacati, infatti, hanno portato avanti la lotta per il diritto alle ferie dei lavoratori anche se, di norma, difficilmente un lavoratore poteva permettersi di viaggiare. Col crescere delle classi medie, soprattutto gli impiegati divennero i pionieri del consumo di massa. Essi erano parte delle classi medie ma si differenziavano poiché, anziché risparmiare i guadagni, iniziarono a sviluppare un gusto edonistico per le esperienze: il denaro veniva speso in escursioni, vacanze spettacoli, accessori e vestiti di lusso. Queste spese rientrano nella categoria di beni che vanno al di là del necessario⁵⁶.

Negli anni Trenta del Novecento, le maggiori economie industriali dell’Occidente avviarono una produzione di beni di lusso come prodotti di massa: pensiamo alla produzione seriale della Ford-T, la prima “utilitaria” fortemente voluta da Henry Ford⁵⁷, o alla *Volksgemeinschaft* hitleriana, la “comunità del popolo”, vagheggiata secondo una politica di salari bassi compensati dalla diffusione di beni come autovetture, pacchetti turistici economici per il tempo libero e prodotti tecnologici, come il *Volksempfänger*, ovvero il radio ricevitore⁵⁸. Certo, nei regimi dittatoriali tali operazioni miravano, in modi non nascosti, anche e sostanzialmente alla diffusione del consenso e si collocavano quindi all’intero di una logica di propaganda politica, quale fu, ad esempio, nell’Italia fascista, la creazione di colonie per l’infanzia, destinate solo in apparenza a luoghi di evasione estiva, ma in realtà strumento di controllo dei comportamenti. Ciononostante, la costruzione di questi centri diede un primo slancio ad un’economia turistica di località balneari che in seguito sarebbe diventata “di massa”⁵⁹.

La società del benessere rimase bloccata ai suoi albori a causa della Seconda guerra mondiale. Solo con il dopoguerra ci sarà la svolta nel consumo di massa e nella percezione del lusso. La divisione del mondo in

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Reynolds D. *America, Empire of Liberty: A New History of the United States*, Basic Books, 2009.

⁵⁸ Fonzi P., «*Volksgemeinschaft*», «*Täterforschung*», «*Neue Staatlichkeit*». *Tre recenti proposte interpretative del nazionalsocialismo*, “Studi Storici”, anno 55, n. 4, Ottobre-Dicembre 2014.

⁵⁹ Mira R., Salustri S. (a cura di), *Colonie per l’infanzia nel ventennio fascista. Un progetto di pedagogia del regime*, Longo Editore.

due blocchi, quello occidentale capitalista e quello sovietico, ha avuto forti conseguenze nella gestione delle ricchezze. Nel blocco orientale i leader politici comunisti non tolleravano ostentazioni di stili di vita eccessivi, arrivando ad etichettare come “lusso” quasi ogni bene che andasse oltre lo stretto necessario⁶⁰; nel blocco occidentale, invece, si assisteva ad una fase di espansione della ricchezza pro-capite assolutamente inaudita, tanto da far parlare di “miracolo economico”. Superata la crisi dell'immediato dopoguerra, quando la povertà dilagava in tutta Europa e ovunque si predicava un gusto pudico-puritano della modestia, con la conversione da un'economia di guerra a una di produzione si raggiungono condizioni di crescente benessere per un crescente numero di cittadini. Nel 1957 il ministro tedesco dell'economia Erhard promosse il motto “Prosperità per tutti”⁶¹: non erano più le soli classi medio-alte a potersi permettere beni che prima erano considerati di lusso e inaccessibili: una radio la si trovava ora anche nelle case dei lavoratori e i confini della classe turistica privilegiata cominciarono a dissolversi. Risale così al 1958 la prima declinazione del concetto di turismo come “*demonstrative consumption experiences*”⁶² fatte allo scopo di aumentare il “*social prestige*.”⁶³. A metà degli anni Sessanta, la diffusione di apparecchi tecnologici da un lato e di viaggi a scopo turistico dall'altro segnano il passaggio al consumo di massa di oggetti che, a inizio secolo, erano distintivi delle sole classi privilegiate: l'intensità dei viaggi era quasi raddoppiata rispetto ai livelli prebellici, tanto che la vacanza ha definitivamente perso l'immagine lussuosa e di prestigio sociale che le era appartenuta, mentre la diffusione di apparecchi radiofonici e televisivi è proverbiale, con la grande maggioranza delle famiglie europee ormai in possesso di un televisore, un telefono e, nel caso di un europeo su tre, di un'auto⁶⁴.

Dove l'aumento dei redditi reali subisce una battuta di arresto, si fa ricorso al credito, incoraggiato dalla caccia al consumo veloce alimentato da un'economia che deve scongiurare la saturazione del mercato favorendo quel processo di transizione dal consumo di elite a quello di massa, ormai completato nel corso degli anni Settanta del Novecento. In breve, ciò che era stato considerato lusso diventa un oggetto di ampio consumo, privato dei suoi caratteri di esclusività: si tratta di fatto di un “ex lusso”, ora democratizzato e quindi non più tale.

Potremo, da un lato, affermare che, da allora, non molto sia cambiato. Tuttavia, se è vero che viviamo ancora immersi nell'epoca del consumo di massa, sembra che un'ulteriore evoluzione nel paradigma del lusso si sia realizzata in tempi recentissimi.

Emergono due diverse interpretazioni del concetto del lusso: per un verso, esso identifica una forma di consumo ostentativo e eteroriferito, che motiva la necessità di acquisire il bene per esibire di fronte agli altri il proprio status e la propria ricchezza; per un altro verso, esso fa riferimento alla dimensione emozionale (consumo edonistico e

⁶⁰ Cfr Gronow J., *Caviar with Champagne: Common Luxury and the Ideals of the Good Life in Stalin's Russia*, Berg Publishers, 2003.

⁶¹ Erhard L., *Wohlstand für alle*, Econ Verlag, 1957.

⁶² Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices*, Springer, 2020.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Sabbatucci G., Vidotto V., *Il mondo contemporaneo dal 1848 ad oggi*, 2008, Laterza, Milano, 2008.

autoriferito), privilegiando la ricerca di gratificazioni e di soddisfazioni personali, che possono essere collegate, ma non necessariamente vincolate, all'acquisto di un bene materiale. Lusso in questo caso significa concedersi il meglio, cercare il proprio piacere e il proprio benessere. L'esplosione della domanda di beni del comparto premium, verificatasi negli ultimi anni, presuppone uno shift dal primo al secondo significato: se nel passato l'esperienza del lusso era riservata a pochi privilegiati, oggi essa dilata i propri orizzonti, estendendosi a nuove fasce di acquirenti e a nuove categorie di prodotti (cosmetici, jeans, accessori, alimentari, elettronica di consumo). Nel contempo, il focus dell'attenzione si sposta dalle caratteristiche intrinseche del prodotto a ciò che esso rappresenta. [...] Il brand [è] chiamato ad arricchire di valori simbolici gli oggetti, anche a prescindere dai tradizionali requisiti di rarità ed esclusività⁶⁵.

La distinzione sociale che in passato marcava le vite dei cortigiani e poi della borghesia, è oggi un gioco sociale di "tutti contro tutti". La ricerca del gusto e il modo in cui vengono utilizzati il tempo e il denaro determinano i ranghi sociali e delineano la nostra identità in una società come quella contemporanea in cui l'apparenza conta più di ogni altra cosa. Come già evidenziato nelle pagine precedenti, la produzione di massa ha portato il lusso al suo più grande trionfo e, contemporaneamente alla sua rovina. I marchi di lusso vivono l'incertezza del gusto degli ambienti benestanti che stanno crescendo velocemente. Il carattere lussuoso del bene da essi prodotto è dato dal prezzo e dalle edizioni limitate, fenomeno che accentua il concretizzarsi del passaggio dalla ricerca della quantità alla ricerca della qualità. Alcuni osservatori⁶⁶ fanno notare che, nel relativo gruppo sociale, il possesso di un bene porta molto prestigio mentre al di fuori di esso tale prestigio oggi si indebolisce considerevolmente. Sebbene si possa affermare che "lusso" significhi ormai comprare "la cosa giusta", tale affermazione è sempre subordinata al sociotipo di riferimento fino al punto che un Rolex d'oro o una Lamborghini possono scatenare disprezzo agli occhi di chi è esterno alla nostra realtà sociale⁶⁷.

Un ulteriore elemento che ha contribuito a modificare il paradigma contemporaneo del lusso è il fatto che, sebbene la "raffinatezza" qualitativa definita da Sombart⁶⁸ continui a dominare, la società diventa l'ambiente socioculturale del consumo⁶⁹: non esiste più, quindi, il "gusto legittimo" dettato dall'élite economica e intellettuale ma, anche in seguito alla diffusione dell'istruzione medio-alta a partire dagli anni Settanta del Novecento, le classi medie hanno lasciato la loro impronta in quello che viene definito "gusto legittimo"⁷⁰. Di conseguenza, il consumo in generale e il lusso in particolare sono giudicati secondo il capitale culturale degli individui che decidono di usufruirne. Vi è una crescente moralizzazione del consumo. Le classi istruite compensano la loro perdita di sicurezza sociale, causata dalle riforme neoliberali e dalla crescente pressione

⁶⁵ Qualizza G., *Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso*, "Tigor. Rivista di scienze della comunicazione", anno II, n.2 luglio-dicembre, 2010.

⁶⁶ Thomas D., *Come i grandi marchi hanno spento il lusso*, De Agostini, 2010.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Sombart W., *Il capitalismo moderno*, Ledizioni, Milano 2020.

⁶⁹ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, "Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices", Springer, 2020

⁷⁰ Bourdieu P., *The subtle differences*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1992

data dall'affermarsi di una moralità superiore, una moralità caratterizzata da una forte auto-limitazione e auto-controllo. L'edonismo è così sostituito dal gusto ascetico dell'esperienza o da un nuovo gusto della modestia con uno sguardo rivolto verso la sostenibilità ambientale. Da questa prospettiva, i prodotti ecologici, equosolidali, vegani e regionali sono un lusso. Anche se questi si presentano come una critica al lusso riproponendo, in chiave moderna, un “ritorno alla natura” alla Rousseau. Questa nuova visione ha le basi democratiche per poter diventare un giorno socialmente abituale portando a guardare ad altri criteri di qualità. Secondo quest’ottica anche le vacanze devono avere un’impronta morale: l’industria, per stare al passo con le esigenze, continua a inventare nuove proposte ecologiche. Per queste scelte la maggior parte delle persone agisce inconsciamente nel quadro del sistema di valori interiorizzato. Per evitare dissonanze cognitive, le "decisioni d'acquisto consapevoli", di cui si va tanto fieri, vengono poi allineate all’insieme dei valori con cui siamo cresciuti. Se si tiene conto anche della produzione e dello smaltimento dei beni, il bilancio ambientale lascia desiderare. Ma gli aspetti razionali dell'acquisto tendono ad essere messi da parte⁷¹.

Malgrado il decennio di profonda crisi economica che ha investito il mondo, il mercato del lusso non è stato colpito da frenate o cadute, al contrario ha conosciuto un costante aumento della domanda, configurandosi come il mercato che ha meglio reagito agli effetti di tale crisi⁷². Tale espansione sembra andare di pari passo con un’ulteriore evoluzione delle dinamiche del lusso, ad esempio l’acquisto di oggetti “preziosi” comprati senza preoccupazioni di “etichetta” o di visibilità⁷³. Questo fenomeno sembra conseguire al fatto che il lusso è oggi sempre più accessibile e si caratterizza proprio per l’uso che, da elitario, diventa democratico e personale. Di conseguenza è cresciuto il numero dei suoi consumatori, i quali appartengono a differenti classi sociali e di reddito. Lo studio di Neil Fiske e Michael J. Silverstein⁷⁴ ha approfondito il fenomeno del *trading up*, analizzando il concetto di “lusso accessibile”: secondo la teoria, nel mondo attuale cresce la necessità del consumatore di soddisfare bisogni fortemente connessi alla sfera personale ed emotiva. Questo significa che aumenta il bisogno di autogratificazione e con esso tutto ciò che è legato alla sfera della cura di sé e del benessere. Ciò implica anche l’affermarsi del fenomeno contrario, il *trading down*: si spendono meno risorse per generi di lusso ritenuti non necessari per poter utilizzare ciò che avanza nelle categorie di beni che soddisfino al meglio le esigenze personali. Quest’ultima tipologia di consumatori presentata con il loro approccio alla spesa contribuiscono alla nascita del cosiddetto “neo-lusso”⁷⁵. Il lusso fino ad ora preso in considerazione era caratterizzato dall’acquisto di beni esclusivi e costosi miranti a circoscrivere gli individui con uno status sociale elevato; il neo-lusso, invece, si riferisce a

⁷¹ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, “Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices”, Springer, 2020

⁷² Deloitte., *Global Powers of Luxury Goods 2020: The new age of fashion and luxury*, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2020---deloitte-italy---c.html>

⁷³ Fabris G., *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Franco Angeli, 2003.

⁷⁴ Neil Fiske e Michael J. Silverstein, *Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile*, Etas, 2004.

⁷⁵ *Ibid.*

quella parte di persone disposta a spendere un prezzo-premium per soddisfare esigenze di carattere personale. Da qui deriva l'acquisto di servizi e beni di qualità ma non così dispendiosi da risultare inaccessibili. I fruitori di questi due tipi di lusso, il neo-lusso e il tradizionale, comprano i beni partendo da necessità diverse. Il consumatore di beni parte del neo-lusso non ha bisogno di ostentare la propria ricchezza e non acquista col fine di elevare il proprio status sociale o per meglio definirlo, compra per sola autogratificazione. Si tratta di acquisti che puntano alla qualità e che mirano a migliorare il proprio stile di vita. Ritorna il concetto espresso da Dana Thomas⁷⁶, secondo cui il consumatore del neo-lusso, ancora più di prima, acquista la "cosa giusta".

Per meglio chiarire questo concetto, Bosshart e Kühne⁷⁷ hanno ideato un modello che identifica quattro fasi della vita: infantile, adolescente, maturità e anzianità. Per cercare di chiarire a cosa si riferisse Dana Thomas, gli autori riflettono sulle diverse valenze di significato che il concetto di lusso acquisisce in ciascuna. La fase infantile, riferita al bambino o, nell'accezione metaforica al piccolo consumatore, è caratterizzata dall'attrazione da tutto ciò che causa eccitazione secondo il principio *more is more*⁷⁸. La fase adolescenziale è caratterizzata dalla ricerca dell'ascesa sociale e, a differenza della fase precedente, i beni acquisiscono un significato differente suggerito dal confronto con quello che hanno gli altri e dalla volontà di esser loro un passo avanti. La fase della maturità è caratterizzata dalla diminuzione dell'utilità marginale dei prodotti, con cui si intende che si acquisisce la consapevolezza che meno impedimenti ci sono nell'acquisto di un bene meno felicità dà il possesso di questo: ne consegue una traslazione del consumo di lusso dai beni materiali al livello esperienziale. Nella fase finale, detta dell'anzianità, gli individui che sono già stati, per molto tempo, consumatori di beni di lusso ne diventano saturi e cercano nuovi valori "target" a cui mirare.

Concludendo, il quadro che la letteratura attuale ci offre sul tema è vasto, non solo per la complessità del fenomeno ma anche perché diverse sono le discipline che lo approcciano. Gli sguardi di natura più economica, ad esempio, si intersecano agli studi portati avanti dalla scuola delle scienze comportamentali tedesca. Malgrado ciò, le conoscenze circa gli imprinting sub-culturali, che determinano le esigenze e le richieste dei consumatori, sono ancora carenti.

1.4 Democratizzazione del lusso

Come affermato (cfr. 1.3), il mercato dei beni di lusso è in continua evoluzione ed espansione. Il fenomeno che oggi appare più evidente in questo senso è la "democratizzazione del lusso", intesa come un processo in cui i beni, un tempo riservati a una piccola classe elitaria, divengono improvvisamente pubblici e

⁷⁶ Thomas D., *Op. cit.*

⁷⁷ Bosshart D, Kühne M, *The next luxury: What will be dear and dear to us in the future*, "GDI Study", n. 41, 2014

⁷⁸ *Ibid.*

quindi diventa parte della coscienza e della vita quotidiana degli individui. In particolare, l'emergere di nuovi mercati nella dimensione mondiale e la crescente ricchezza delle società fanno da propellente al fenomeno.

Per entrare nel merito del concetto, prendiamo l'esempio fornito da Twitchell et al.⁷⁹ relativo al modo in cui case automobilistiche americane come Cadillac, Lincoln e Buick abbiano modificato il loro approccio comunicativo e pubblicitario, mettendo in evidenza la profonda natura ossimorica del lusso moderno, secondo l'interrogativo retorico: *"if everyone can have it, is it still luxury?"*⁸⁰ Per esaminare come avvenga questo "declassamento del lusso" basta confrontare come venivano pubblicizzate le automobili Cadillac nella prima parte del XX secolo e come viene invece pubblicizzata la Lincoln alla fine dello stesso secolo. Il lancio della Cadillac in una pubblicità del 1915 era costruito attorno al concetto che il lusso ha un prezzo e tale prezzo richiede una leggera mortificazione: comprando l'auto si assume la responsabilità di condividere l'eccellenza poiché il vero prezzo del lusso non è economico. Il celebre *"The Penalty of Leadership"* è in realtà *"The Penalty of Luxury."*⁸¹ Al contrario, l'attuale lancio della Lincoln offre un messaggio di totale indulgenza, invitando a comprare un oggetto per lasciare correre la brama di comfort. Lincoln è ciò che un oggetto di lusso dovrebbe essere. Inutile dire che, mentre il XX secolo svaniva nell'oblio, la Cadillac, che aveva una storia di "possesso" della categoria del lusso, perse il suo decantato posto come auto di lusso nazionale più venduta a favore della Lincoln. La divisione Lincoln della *Ford Motor Car Company* ha un motto pubblicitario di una sola parola: "Lusso". Forse il miglior esempio di quello che gli autori chiamano *"luxury creep"*, dove un prodotto di basso livello arriva in alto solo sulla base della pubblicità, è la *Buick Century*. La Buick ha avuto la fama di essere un'auto per gli aspiranti che non ce l'hanno fatta. Basta guardare indietro sulla pubblicità Buick degli anni '60, dove si può vedere la tipica reticenza della società. Nel 1965 la pubblicità della Buick portava la tag line *"Wouldn't you really rather have a Buick?"*⁸², che è sopravvissuta fino al 1980. Ora la Buick ha un'auto di lusso, la *Park Avenue*: ma la *Century* è una subalterna, ora posizionata come "un'auto di lusso per tutti". Non importa che lo slogan sia un ossimoro. Il problema è più fondamentale. Quest'auto è solo una *Buick* standard, che è solo una Chevrolet potenziata, che è solo una Cadillac scemata, che è solo una Oldsmobile, che è proprio come tonnellate di Ford e Chrysler, così come la maggior parte delle auto giapponesi di fascia media. L'unico lusso è la pretesa di dire che questa sia lussuosa.

Tornando al concetto di "democratizzazione del lusso", esso sembra essere il risultato di due fenomeni principali che avvengono su tale mercato⁸³:

⁷⁹ Twitchell, J.B. *Needing the unnecessary: the democratization of luxury*, "Reason", vol. 34, n. 4, Agosto 2002. Cfr. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A89389296/AONE?u=hali76546&sid=bookmark-AONE&xid=26629b9e, consultato il 23 Agosto 2021.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ *Ibid.*

⁸² *Ibid.*

⁸³ Plażyk K., *The democratization of luxury – a new form of luxury*, 2018. Vedi: https://www.academia.edu/9557814/The_democratization_of_luxury_a_new_form_of_luxury

- 1) Al fine di raccogliere capitali e di competere efficacemente sul mercato, le aziende stanno entrando in borsa. La conseguenza di questa situazione è la pressione degli investitori per migliorare gli indicatori finanziari. Le aziende vogliono ottenere il maggior numero di clienti.
- 2) Una ragione altrettanto importante è l'emergere di un nuovo consumatore. Attualmente, più persone possono permettersi di acquistare prodotti di lusso (aumento del numero di individui ricchi) e i nuovi clienti sono principalmente giovani. Il nuovo consumatore è relativamente più povero e meno fedele del consumatore tradizionale, ma è più attraente per le aziende di beni di lusso a causa dei suoi vantaggi quantitativi rispetto ai clienti tradizionali. I nuovi consumatori sono principalmente giovani e, al giorno d'oggi, anche gli adolescenti sono già partecipanti attivi del mercato dei beni di lusso.

Secondo l'autrice, i principali fattori che influenzano la democratizzazione del lusso sono: l'aumento della capacità finanziaria delle famiglie, minori costi di manutenzione, cambiamento del ruolo sociale delle donne, il cambiamento dei modelli familiari, sviluppo dell'educazione, cambiamenti negli atteggiamenti verso la vita.

La democratizzazione del lusso è anche influenzata dalla creazione e promozione di sottomarche. Gli esempi più noti sono la sottomarca Baldessarini creata da Hogo Boss, Variazione subbrand creato da Yves Saint Laurent, Versus di Versace e Fendissime creato da Fendi. Come fattore importante della democratizzazione del lusso possiamo anche indicare l'accesso, senza precedenti, al credito al consumo e la pratica dei discount dove il consumatore ha la possibilità di comprare beni di lusso (principalmente dalla collezione precedente) per prezzi relativamente bassi.

Secondo Silverstein e Fiske⁸⁴ ci sono tre grandi categorie di beni collegate a questo fenomeno:

1. *Accessible Superpremium*: i beni hanno un prezzo pari o vicino al top della loro categoria. Questi sono ancora accessibili al consumatore medio.

2. *Old luxury brand extensions*: le merci sono le versioni a basso prezzo dei prodotti creati da produttori i cui marchi sono accessibili solo ai ricchi.

3. *Mastige*: è un neologismo per “*mass prestige*”⁸⁵. La maggior parte dei marchi di lusso vendono prodotti *mastige* diretti a un gruppo più ampio di consumatori. Profumi e piccoli accessori sono un tipo popolare di prestigio di massa.

Gli autori affermano che la democratizzazione del lusso è una nuova forma di lusso, dove il consumatore è meno interessato al prodotto e più all'aura generale che è creata dall'immagine del marchio. Questa tendenza alla ha fatto sì che il mercato sia diventato un soggetto di ricerca ancora più interessante⁸⁶.

⁸⁴ Silverstein, M. & Fiske, N. (2003). *Trading up: the new American luxury*. New York: portfolio/Penguin Group.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ *Ibid.*

La democratizzazione del lusso è una possibilità per i consumatori meno abbienti di "assaggiare" il lusso. Tuttavia, un problema importante è se i beni di questa categoria si possono ritenere ancora beni di lusso. Le caratteristiche di base dei beni di lusso, come un prezzo molto alto e l'inaccessibilità, in questo caso sono minate. Dubois e Laurent conferiscono alla democratizzazione del lusso la nascita degli "escursionisti del lusso": individui che, malgrado non possano concedersi di acquistare prodotti di lusso con la medesima frequenza con cui acquistano prodotti qualitativamente ed economicamente meno dispendiosi, possono comunque accedervi, seppur con una frequenza minore. Questa fascia di consumatori di lusso, secondo la visione proposta da Silverstein e Fiske, riduce gli acquisti di prodotti nel mass market (trading-down, quindi beni qualitativamente inferiori), per potersi permettere acquisti sporadici nel mercato del lusso (trading-up, qualitativamente maggiori).

La democratizzazione del lusso è anche una conseguenza del mutamento dei clienti del mercato del lusso⁸⁷. Oggi più che mai, i consumatori hanno cambiato le necessità e il percorso lungo la *customer decision journey*. Non è più possibile raggruppare i clienti in base agli atteggiamenti di consumo poiché ciò che era un abituale dei fino a qualche anno fa è mutato oggi. Per il seguente motivo, le aziende produttrici di lusso, hanno adottato delle strategie di diversificazione dell'offerta per soddisfare clienti, precedentemente non targettabili, e, per quanto concerne il mercato del lusso, hanno reso i confini del termine inaccessibilità sfumato.

La realizzazione di beni con un approccio "*masstige*"⁸⁸ permette ai brands di farsi strada verso segmenti target precedentemente non presi in considerazione, causa la loro impossibilità di poter pagare i costi dal settore del lusso. I brands riescono, grazie a opportuna strategia, a diversificare la propria offerta e il proprio mercato di riferimento. In conclusione essi, grazie alla diversificazione realizzata, riescono a soddisfare clienti più esigenti con grandi disponibilità economiche, con prodotti esclusivi, e clienti di fascia media con prodotti di qualità inferiore e caratterizzati da un prezzo accessibile.

La pressione degli investitori per migliorare gli indicatori finanziari dopo l'ingresso in borsa fa sì che l'azienda diversifichi i suoi prodotti per un gruppo più ampio di consumatori. Anche se questi nuovi consumatori sono relativamente più poveri e meno fedeli degli abituali, ma sono più attraenti per i produttori di beni di lusso perché sono una popolazione in rapida crescita. I consumatori di tali prodotti devono anche essere consapevoli che, a causa di un prezzo inferiore e della disponibilità per tutti, la qualità di questi prodotti è simile alla qualità del mercato dei prodotti di massa. In tal senso, la democratizzazione del lusso, poiché può anche causare la rivalutazione del marchio e di conseguenza la perdita del suo carattere lussuoso, può rivelarsi un'arma a doppio taglio: da un lato permette di ampliare il bacino di consumatori e quindi di aumentare il fatturato, dall'altro lato può trasformarsi nella più grande minaccia per ogni marchio di lusso poiché porta alla perdita degli elementi di qualità di unicità che li caratterizzavano in precedenza. Altro fenomeno da tener presente è la digitalizzazione: la maggior parte delle vendite di lusso che si verificano

⁸⁷ Plażyk K., *The democratization of luxury – a new form of luxury*, 2018.

⁸⁸ Silverstein, M. & Fiske, N. (2003). *Trading up: the new American luxury*. New York: portfolio/Penguin Group.

sono digitalmente influenzate⁸⁹, e tale passaggio ai mezzi digitali è la conseguenza anche di un cambio generazionale che genera a propria volta un cambiamento: l'ascesa della generazione più giovane che è più propensa ad acquistare online sta incoraggiando la proliferazione di servizi simili al lusso che promettono un'esperienza eccezionale di consumo su misura.

La democratizzazione del lusso, da un iniziale processo economico, diventa un processo molto forte di marketing. Gli oggetti di consumo vengono pubblicizzati e venduti come se fossero l'equivalente di opere d'arte: grazie a questa intelligente strategia si riesce a modificare, nella società, la percezione del lusso e far sì che gli individui riescano ad associare quei sentimenti e sensazioni di riconoscimento sociale e autorealizzazione a prodotti che, i fine dei conti, altro non sono che figli della produzione e del consumo di massa. Si tratta quindi di un lusso apparente che, grazie a digitalizzazione e a strategie di marketing studiate, riesce a conoscere le preferenze dei consumatori e a trasmettere le sensazioni e le emozioni che si ricercano nei prodotti di lusso.

1.5 Luxury e Ultra-Luxury

La polarizzazione dei consumatori in base al reddito ha presentato al marketing nuove sfide in termini di comportamento di consumo. Per quanto il mercato di lusso ne è coinvolto, ciò comporta una ulteriore segmentazione del mercato con la definizione di una fascia up-market dello stesso, a cui sempre più spesso ci si riferisce con il termine “ultra-luxury”. Si tratta di uno dei segmenti più lucrativi, generati da mutevoli dinamiche di mercati (housing e automotive, ad esempio) in cui il consumatore di fascia più elevata richiede qualcosa che lo distingua ulteriormente da un lusso resosi ormai “democratico”. Si tratta di un segmento in cui profitti sono fortemente aumentati negli ultimi anni, spinti in gran parte dall'aumento del reddito disponibile e dalla crescita dell'economia e dal cambiamento dello stile di vita.

Certo, non è semplice riassumere in una definizione la differenza tra “luxury” ed “ultra-luxury”. Nell'ambito, ad esempio, del settore immobiliare, a fare la differenza sono valori come la privacy e lo spazio personale, le località caratterizzate da maggiore o minore connettività, vicinanze a grandi hub di comunicazione o ai quartieri degli affari, livello di tecnologia offerto, e naturalmente design.

Nell'ambito, ad esempio, dell' *hôtellerie*, l'ultra-luxury si concretizza in una ricerca di un'esperienza nuova, all'insegna, potremmo dire, di un ultra-luxury esperienziale, ricercato attraverso strade differenti: “per alcuni si va in direzione del benessere [...], per altri si tratta semplicemente di trovare un antidoto efficace alla sindrome del «già visto, già fatto» che avvelena tanti viaggiatori di lusso. Per altri ancora, il

⁸⁹ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, “*Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*”, Springer, 2020

godimento futuro si baserà su una sapiente riduzione di tutto ciò che è superfluo fino a quando rimane solo l'essenziale”⁹⁰. Caratteristica che appare fondamentale dell’ultra-luxury è la brand loyalty dei suoi consumatori, che scelgono un marchio non solo per i suoi attributi funzionali ma anche per il suo significato simbolico attraverso un processo di identificazione molto forte.

Una fonte di crescita del lusso è il vasto numero di "excursionist"⁹¹, persone comuni delle classi medio-alte che emulano i ricchi. Non possono comprare loft o attici, e nemmeno abiti di Chanel, ma possono permettersi acquisti occasionali di piccoli prodotti di un marchio prestigioso. Molti marchi oggi affermano di essere marchi di lusso, perché la parola "lusso" vende. Per espandere la definizione a questi sostenitori del lusso, sono stati inventati anche nuovi termini, come lusso accessibile, lusso popolare e lusso casual, con l'obiettivo di sfruttare i benefici dell'etichetta "lusso" per i marchi che non sono tali. Ma questi sviluppi hanno anche sconvolto il posizionamento del lusso, spingendolo alle sfere estreme con termini come "überluxury", "high luxury" o "ultra luxury"⁹².

Per criteri come la bellezza, la qualità, l'amore per l'artigianato, l'emozione, la spesa, la sensazione di esclusività e il servizio privilegiato, la sfida diventa definire, per esempio, cosa significa costoso.

L'obiettivo di essere un lusso è liberare i prezzi da qualsiasi vincolo⁹³. Per il vero lusso, i prezzi non hanno alcuna relazione con il costo dei beni. In un'analisi recente e diretta, BCG⁹⁴ ha confrontato i prezzi medi delle marche di lusso principali con quelli dei segmenti del mercato di massa, così come quelli dell'*ultra-luxury* con i segmenti di lusso principali. In media, i marchi di orologi di lusso principali sono 163 volte più costosi dei marchi di massa. Ma gli orologi di ultra-lusso sono 107 volte più costosi dei marchi di orologi di lusso di base⁹⁵.

Gli orologi di *ultra-luxury* tendono ad essere oggetti molto rari, realizzati da artigiani con molte ore di lavoro. I collezionisti che li acquistano sono intenditori che non si preoccupano né del marchio né del prezzo. Il primo orologio Richard Mille RM-01, lanciato nel 2001 al prezzo di 250.000 euro, ha suscitato una domanda immediata da parte dei collezionisti, anche se il marchio era totalmente sconosciuto, e nonostante il suo prezzo (o forse a causa di esso). Il prezzo era il segnale di un prodotto straordinario⁹⁶. I marchi in cima alla piramide del lusso, quindi definiti come *ultra-luxury*, possono raccontare storie che si applicano a tutta l'industria del lusso; aiutano a rafforzare il mito del lusso usando le loro associazioni con parole come "artigianale", "raro", "altissima qualità", "lavoro scrupoloso" o "senza prezzo". La maggior

⁹⁰ Schmidt P., *What the New 'Ultra-Luxury' Means for Hotels*, "Hotels magazine", 5 ottobre 2018.

⁹¹ Dubois B., Laurent G., *Luxury Possessions and Practices: an Empirical Scale*, in E - *European Advances in Consumer Research*, vol. 2, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research. 1995

⁹² Kapferer JN., *The End of Luxury as We Knew It?*. In: Kapferer JN., Kernstock J., Brexendorf T., Powell S. (eds) *Advances in Luxury Brand Management. Journal of Brand Management: Advanced Collections*, Palgrave Macmillan, 2017

⁹³ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020

⁹⁴ Willersdorf S., Hazan J., Ricci G., Prénaud A., Bianchi F., Seara J., Yang V., *A New Era and a New Look for Luxury*, "BCG Report", 2020

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ Kapferer JN. et al., *Op. Cit.*

parte dei marchi di ultra-lusso sono relativamente sconosciuti tra i nuovi ricchi, molto di più tra la classe medio-alta. Mentre nessuno probabilmente guarderebbe due volte una persona che sfoggia un orologio Richard Mille, i marchi di lusso principali Rolex o Cartier possono invocare invidia e attenzione.

In conclusione si può affermare che la sostanziale differenza che vi è tra lusso e *ultra-luxury* non è basata sul costo dell'esperienza di per sé, ma quanto sull'unicità del bene o dell'esperienza che viene offerta. Quindi, ancora di più, viene a galla la realtà esperienziale che nel lusso sta prendendo piede oggi, una realtà accessibile a una piccola fetta elitaria della popolazione, si può definire ancora più ristretta della cerchia dei ricchi che possono godere del lusso. Essi cercano quindi il pezzo da collezione unico nel suo genere o l'esperienza sensazionale che viene offerta da determinate aziende. Infatti, per questo motivo la realtà dell'*ultra-luxury* ha permesso la nascita e lo sviluppo di aziende nel settore turistico, soprattutto in quello delle crociere (come si vedrà nel capitolo quattro con la Silversea), che forniscono servizi *ultra-luxury* unici nel suo genere. La parola chiave che distingue il lusso dalla vetta della piramide dell'*ultra-luxury* è l'unicità cioè che quanto si sta facendo o quello che si possiede sia unico nel suo genere e disponibile soltanto per una ancora più ristretta cerchia di clienti.

CAPITOLO 2

L'ECONOMIA DEL LUSO

2.1 Il desiderio del lusso

Il capitolo che segue illustra le più rilevanti motivazioni individuate dalla letteratura quali *driver* di consumo del lusso esperienziale. L'obiettivo del capitolo è quello di chiarire i processi motivazionali che guidano le decisioni dei consumatori di lusso, evidenziando la complessità e l'interdipendenza delle diverse dimensioni. I meccanismi motivazionali che innescano il consumo di lusso sono essenzialmente quattro: si tratta di concetti interconnessi, sebbene ogni prospettiva fornisca una visione diversa sul fenomeno considerato. In primo luogo troviamo le teorie motivazionali che giustifichino il consumo del lusso secondo il meccanismo in base al quale tale consumo soddisfa determinati bisogni. In secondo luogo, le teorie del concetto di sé evidenziano il ruolo dell'identità nelle decisioni di acquisto simboliche, secondo il principio che “il consumo del lusso afferma e migliora l'identità del consumatore”⁹⁷. In terzo luogo, una visione esperienziale si concentra sulle emozioni provate attraverso il consumo di lusso (“il consumo di lusso offre emozioni positive e piacere” configurando la realizzazione del piacere immaginato o il rinforzo attraverso l'esperienza effettiva del lusso effettivamente “consumato”⁹⁸. In quarto luogo, una prospettiva di valore per il consumatore considera il consumo di lusso quale creatore di valore, secondo il principio in base al quale “il consumo di lusso crea valore per il consumatore”⁹⁹.

In particolare, concentreremo, in questo capitolo, la nostra attenzione sul fenomeno del turismo di lusso e sulle esperienze ad esso collegate. Si tratta di un fenomeno di grande interesse, a partire dai suoi notevolissimi tassi di crescita: “*Luxury travel is blooming*” ha annunciato, nel 2018, l'ITB in un comunicato stampa¹⁰⁰, riferendosi a soggiorni di almeno 500 € a notte che ricevono ormai le preferenze di un quinto dei viaggiatori internazionali, rispetto al più ridotto 9% di coloro che si sposta nel globo per altri motivi¹⁰¹. Oggi i confini tra lusso fisico e servizi di lusso non sono più netti, mentre beni fisici e servizi di lusso si differenziano molto di più. Marchi di lusso come Armani o Bulgari, originariamente focalizzati su moda e

⁹⁷ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, “Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices”, Springer, 2020

⁹⁸ *Ibidem.*

⁹⁹ *Ibidem.*

¹⁰⁰ ITB Luxury travel continues to grow, 2018, vedi: https://www.itb-berlin.com/Press/PressReleases/News_47502.html.

¹⁰¹ *Ibidem.*

gioielli, hanno esteso i loro *engagements* nel settore dell'ospitalità di lusso creando sinergie e joint-venture con diversi partner allo scopo di offrire una vasta gamma di servizi di altissima qualità, dai caffè ai ristoranti agli hotel. I marchi di lusso stanno creando e sperimentando il loro ecosistema di servizi per offrire esperienze di lusso indimenticabili e la crescita di questo fenomeno è destinata ad aumentare e ad allargarsi a nuovi orizzonti dal momento che sempre più consumatori ricercano il lusso¹⁰².

Ritorniamo dunque a chiederci cosa guidi nei consumatori il desiderio del lusso anche all'interno del mercato turistico e, secondariamente, a interrogarci su quale possano essere gli effettivi margini di profitto per i leader del turismo di lusso. Come detto nel capitolo precedente (cfr. Capitolo 1), l'idea di lusso risiede sostanzialmente in una “deviazione” rispetto agli standard ordinari che il tenore di vita presenta in una determinata società: si può quindi affermare che, nel suo senso fondamentale, il lusso sia straordinario: solo lo straordinario ha il potenziale di creare il desiderio e il lusso ha il ruolo centrale nel creare le forti forze motivazionali per i consumatori per soddisfare questo desiderio¹⁰³. L'aspetto ovviamente “relativistico” di questa visione è che lo straordinario dipende dall'ordinario ed è quindi il contesto del singolo consumatore ad influenzarlo. Il lusso è infatti un fenomeno che ricopre molteplici dimensioni: il consumatore è inserito in un ambiente materiale, sociale, economico, culturale e storico in cui i commercianti influenzano e creano le varie sfaccettature del lusso. In una realtà di “*liquid modernity*”¹⁰⁴ come viene definita quella contemporanea, l'idea di lusso è ulteriormente sfaccettata e, per l'appunto, fluida, comprendendo molteplici significati.

Questa prospettiva dello straordinario ci permette di concludere che, in ultima analisi, tutto ciò che è straordinario possa diventare lusso. L'industria del lusso ha oggi saputo trasformare in prodotto o servizio tangibile anche la straordinarietà di beni quali l'amore o il tempo incorporandoli e rendendoli percepiti all'interno dei beni e dei servizi offerti: ad esempio, si cerca di valorizzare e rendere visibili valori impliciti come il tempo dedicato dagli artigiani nella progettazione e nella realizzazione di un prodotto “unico” o i “gradienti” di esperienza, passione e attenzione ai dettagli infusi nell'oggetto o nell'esecuzione di un determinato servizio¹⁰⁵.

Riflettendo sul concetto di “straordinario” per comprendere il lusso e le motivazioni dei suoi consumatori occorre analizzare il concetto di “desiderio”. Se definiamo i desideri come “*ever-changing, infinitely renewable wishes inflamed by imagination, fantasy, and a longing for transcendent pleasure*”¹⁰⁶, ci troviamo di fronte ad un fenomeno caratterizzato da svariate dimensioni e livelli, tra i quali sembrano predominanti il soddisfacimento del piacere, il gioco d'identità e la valorizzazione di sé e le relazioni sociali¹⁰⁷. Il desiderio esiste, quindi, nell'interazione tra la sfera sociale collettiva e quella individuale, così come tra la mente e il

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ Cfr. Gurzki H (2018) The creation of the extraordinary—principles of luxury. Dissertation. TU Braunschweig, Braunschweig

¹⁰⁴ Baumann Z., *Liquid modernity*, Blackwell Publishers, Malden, 2000.

¹⁰⁵ Fuchs C, Schreier M, van Osselaer S.M.J., *The handmade effect: what's love got to do with it?*, J Market, 2015.

¹⁰⁶ Belk RW, Ger G, Askegaard S (1996) Metaphors of consumer desire. P. 368

¹⁰⁷ *Ibid*.

corpo. In particolare, l'oggetto o l'esperienza lussuosa desiderata hanno il potere di dare al consumatore un'identità speciale e una dimensione straordinaria, sensazione che può derivare da diverse fonti quali il piacere e l'intensità dell'esperienza stessa, la stimolazione sensoriale e mentale vissuta dal consumatore, la possibilità di sperimentare un significato "profondo". Ciò che agisce come *trigger* sembra dunque essere l'opportunità offerta al consumatore di impegnarsi in un gioco di identità in grado di modificarne lo status sociale percepito e di fornire i benefici relazionali¹⁰⁸.

Approfondendo la riflessione sul desiderio, si deve osservare che ciò che è desiderato riscuote evidentemente un consenso necessario a renderlo tale, e ciò perché non soltanto un individuo lo vuole intensamente ma perché molti lo desiderano, determinando una specie di "effetto di scala". Come afferma Berry "*there is social agreement on the desirability*"¹⁰⁹ e ciò risulta particolarmente vero nel caso di quel consumo del lusso che viene definito "eteroriferito"¹¹⁰ in cui le pressioni e le influenze sociali giocano un ruolo rilevante. La letteratura riassume in quattro filoni le forme di lusso desiderabili: quelle di "consumo ostentative", quelle edonistiche e quelle che ubbidiscono al processo di democratizzazione in corso e quelle legate al cosiddetto "trading up" del lusso¹¹¹. Le forme ostentative ricadrebbero, a loro volta, in casistiche quale "l'effetto Veblen" (i consumatori attuano un processo di consumo ostentativo per marcare la propria condizione economica o sociale privilegiata o il loro potere), "l'effetto Snob", in cui la motivazione risiede nella rarità del prodotto o del servizio, e "l'effetto Bandwagon", secondo il quale il consumatore del lusso è spinto dall'esigenza di accettazione all'interno di un determinato gruppo sociale¹¹². Le forme ostentative sono rese possibili, a monte, da quel "*agreement on desirability*" enunciato da Berry¹¹³, il cui ruolo si gioca anche in altre due forme di consumo del lusso: quello di "premio legittimo" per le fatiche sostenute¹¹⁴, legittimo in quanto sono ormai cadute molte di quelle "sanzioni sociali" di ordine morale, e quello messo in atto dagli "escursionisti del lusso" che lo consumano in modo intermittente¹¹⁵.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Berry C.J., *The idea of luxury: a conceptual and historical investigation*. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

¹¹⁰ Aiello G., Donvito R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*. Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 Gennaio 2006.

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Berry C.J., *Op. Cit.*

¹¹⁴ Fabris G., *Op. Cit.*

¹¹⁵ Aiello G., Donvito R., *Op. Cit.*

2.2 I driver dell'economia del lusso

Come detto, la ricerca sulle motivazioni del consumo ha proposto modelli concettuali con diversi livelli di bisogni. Maslow¹¹⁶ ha proposto la celebre teoria secondo la quale le motivazioni umane guidano determinati comportamenti: tali motivazioni deriverebbero dai bisogni individuali tra i quali è presente una precisa gerarchia di importanza e che consente perciò di organizzare tali motivazioni secondo lo stesso rigido ordine gerarchico. Il bisogno essenziale, quello fisiologico necessario per la sopravvivenza, come ad esempio il bisogno di cibo e acqua, rende tutti gli altri secondari se non soddisfatto. Al livello immediatamente superiore si colloca la sicurezza, intesa sia come sicurezza fisica che come soddisfacente stato di salute, seguito dalla necessità di soddisfare bisogni quali l'amore, l'appartenenza e le relazioni sociali. Come quarta categoria di bisogni, lo studioso propone il bisogno di stima, che include la valutazione positiva di sé, il rispetto da parte degli altri e un senso di realizzazione. Al più alto livello nella piramide dei bisogni troviamo quello di auto-realizzazione, legato alla necessità di esprimere la propria identità e di percepirsi quale entità uniche. Il modello di Maslow fa dunque discendere le motivazioni a fattori unicamente interni, senza prendere in considerazione l'ambiente esterno e le interazioni con esso. Il modello, inoltre, presenta una struttura molto rigida, cui si è obiettato che un soggetto non debba necessariamente passare attraverso tutti i livelli della scala gerarchica proposta. Infine, Maslow, sembra escludere che l'individuo possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente sebbene ugualmente intensi. Nonostante le critiche, tuttavia, la piramide di Maslow fornisce alcune intuizioni utili sulle motivazioni che spingono l'individuo a soddisfare i propri bisogni e, utilizzandola per giustificare i driver che spingono i consumatori verso beni o esperienze di lusso, possiamo osservare, come già notato in precedenza (cfr. 2.1) che tali motivazioni possono ridursi a due grandi bisogni: quelli sociali o eteroriferiti (senso di appartenenza, amore) e quelli legati alla stima o "autoriferiti" (autostima, riconoscimento e status e stile). Seguendo le riflessioni di Ciappei¹¹⁷, escludendo il lusso dalla soddisfazione dei bisogni fisiologici, se non in caso di estrema povertà, esso può configurarsi come bisogno di sicurezza (ad esempio, nel caso di utilizzo di body guard o vigilanza privata in caso di reale necessità) ma si può affermare in generale che il lusso sia una

“sconfitta della necessità da parte della possibilità, di un'economia di scarsità da parte di una di abbondanza, dello “stato di natura” dell'ordine vegetativo o animale da parte di un vissuto pienamente umano che in tal modo diviene esistenza [...] In termini esistenziali il lusso è potenziamento di possibilità di soddisfazione [...], autenticità di una autorealizzazione [...] Il senso profondo della fruizione del lusso può essere rintracciato nella rappresentazione dell'esclusività personale dell'esistere, della vita, come un'emergenza e per certi versi un sottoprodotto di quella radice originaria della soggettività che è la persona umana. [...] In definitiva il lusso commerciale in quanto pompato a

¹¹⁶ Maslow A.H., *Motivazione e personalità* (1954), Ed. It. Armando, 1973.

¹¹⁷ Ciappei C., Surchi M., *Il lusso nel dettaglio. Strategie Experience Based nella teatralità retail moda*, Firenze University Press, 2008. Vedi <https://media.fupress.com/files/pdf/16/1735/2887>.

livello pubblicitario e spesso addirittura vistoso tende all'inautenticità [...] Non si può però escludere che per taluni possa diventare esso stesso una possibilità autentica, una modalità di autorealizzazione esistenziale che, poi, è il vero lusso della vita. L'autorealizzazione richiede una notevole consapevolezza di sé per riuscire a stupirsi evitando le "carenze" dell'insoddisfazione, dell'invidia e della gelosia. Una consapevolezza che non equivale a un totale dominio di sé, ma sicuramente un senso del limite che permetta di lasciarsi andare e sapersi svegliare; di stupirsi, di meravigliarsi ma non di essere sconvolti. Chi non trova sé stesso non gode pienamente: nella ricerca di nuovi e diversi vissuti non otterrà mai piena soddisfazione"¹¹⁸.

Kenrick et al.¹¹⁹, revisionando il modello di Maslow, hanno proposto una nuova gerarchia dei bisogni basata sulla psicologia evolutiva, che ha attirato l'attenzione degli studiosi del consumo dei beni di lusso. Gli studiosi hanno esaminato le motivazioni umane di base secondo tre diversi livelli di analisi spesso confusi nel lavoro di Maslow: la loro funzione evolutiva finale, la loro sequenza di sviluppo, e la loro priorità cognitiva sono innescate da input prossimali. Hanno così rimosso l'autorealizzazione dal posto privilegiato che occupava in cima alla piramide suggerendo un nuovo quadro in cui viene sostituita dallo status, dalla stima e dalle motivazioni legate all'accoppiamento. Seguendo questa prospettiva, la cima della piramide includerebbe tre tipi di obiettivi riproduttivi: acquisizione del compagno, mantenimento del compagno e genitorialità. Questo cambiamento porta a concludere che la riproduzione, per gli esseri umani, non riguarderebbe, in ultima analisi, l'autogratificazione poiché comporterebbe una considerevole deviazione di risorse da obiettivi egoistici ad obiettivi inseriti all'interno di reti sociali. Il punto chiave di questa prospettiva è l'attenzione sull'interazione dinamica in corso tra le motivazioni interne e i loro collegamenti funzionali alle minacce e alle opportunità ambientali in corso. Rimangono da esplicitare e da approfondire le conseguenze che tale mutamento di prospettiva avrebbero sull'analisi del consumo del lusso ma si può intuire che una prima ricaduta vada individuata proprio in un rafforzamento, grazie al lusso, delle proprie capacità nella acquisizione e nel mantenimento del partner e in un'affermazione più evidente del proprio "status" genitoriale.

Una diversa prospettiva del "bisogno" viene proposta dallo studio già citato di Berry¹²⁰, secondo il quale il lusso fornisce una versione più raffinata atta a soddisfare i bisogni di base poggiandosi sulla visione storica secondo cui lo stigma tradizionale legato al consumo di lusso è stato via via smorzato con segni di approvazione sociale. Egli fa sua la definizione di lusso come un "bene che può essere acquistato senza danni significativi alla persona"¹²¹ mettendo in luce il paradosso centrale, che egli propone, in cui il lusso è esso stesso una necessità per gli esseri umani e offre l'affascinante prospettiva secondo la quale necessità e lusso sono incomprensibili l'uno senza l'altro. Berry afferma che esistono quattro diverse categorie di beni

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Kenrick D., Griskevicius V., Neuberg S.L., Schaller M., *Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations*, "Perspect Psychol Sci.", maggio 2010. Vedi: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3161123/>

¹²⁰ Berry C.J., *Op. Cit.*

¹²¹ *Ibid.*

di lusso, per le quali la motivazione della scelta diventa evidente: sostentamento, riparo, abbigliamento e tempo libero. Mentre qualsiasi cibo soddisferebbe il bisogno di fame, i cibi di lusso, come il caviale o lo champagne, forniscono una versione più raffinata in grado di soddisfarli, rendendo chiara la distinzione tra necessità e lusso. I prodotti di lusso possono così esser spiegati come una spinta, originata da motivi di autoprotezione, a dirigersi verso consumi compensativi in grado di ripristinare un'identità "perduta": ad esempio, un aumento del consumo di beni di lusso vistosi da parti di individui che hanno recentemente conosciuto cambiamenti di status socioeconomico. Analogamente, sentimenti di impotenza come il mancato riconoscimento, da parte dei clienti o del personale di vendita di un negozio, della possibilità di potersi permettere prodotti di lusso possono portare a una maggiore propensione a pagare per questi.

Certamente, la chiave di analisi dei beni e delle esperienze di lusso è da ricercare nella loro capacità di fornire status sociale, riconoscimento e autostima ai consumatori: questo va dall'esibizione visibile di beni costosi alle esperienze di lusso esclusive o l'appartenenza a circoli "elitari" con alti livelli di fidelizzazione, come nel caso del fenomeno "*entourage effect*" studiato da McFerran¹²². Per esempio, l'appartenenza a un livello di status di fedeltà più alto può creare una sensazione di superiorità per i suoi membri. Per questo motivo, i benefici derivanti da queste esperienze, come il riconoscimento, determinano una forte influenza sugli individui. Si tratterebbe di un "consumo di prestigio" motivato principalmente dal desiderio di appartenere a un gruppo target, l'accesso al quale è ufficializzato proprio dal possesso del bene o dal consumo dell'esperienza di lusso. In particolare, per i beni di lusso pubblici, l'ambiente sociale e il gruppo di riferimento del consumatore giocano un forte ruolo nella decisione di acquisto: McFerran ha dimostrato che la sensazione di status e gradimento è accentuata se il consumatore riceve un trattamento preferenziale in presenza di altri, anche se il beneficio stesso è inferiore¹²³.

Gli acquisti del lusso sono legati a bisogni di livello superiore come l'espressione di sé, la definizione di sé, l'autorealizzazione, il potenziamento di sé, la trasformazione di sé e persino la "*selftranscendence*"¹²⁴ attraverso il loro alto contenuto simbolico e la rilevanza identitaria: ad esempio, la scelta di prodotti estetici può portare al miglioramento del sé. Il motivo dell'auto-valorizzazione attraverso gli acquisti di lusso può essere innescato dalla volontà di mostrarsi simili alle persone di successo: in particolare, le esperienze di lusso sono rilevanti per la trasformazione del sé includendo anche atti altruistici o l'esperienza di luoghi autentici, nell'ottica del turismo di lusso, che vengono vissuti come esperienze uniche tramite la nascita di sentimenti di piacere, di significato e connessione umana. Questo evidenzia quanto sia ampio il concetto di lusso e quanto sia vasto e profondo il potenziale che innesca le fonti motivazionali per il consumo di lusso e di turismo di lusso. La "*selftranscendence*" può infatti configurarsi quale forte motivazione al consumo di lusso ricollegandosi ad una delle più antiche teorie sulle motivazioni del consumo del lusso: la

¹²² McFerran, B., Argo, J. J. *The entourage effect. Journal of Consumer Research*, 40(5), 871–884, 2014. Vedi: <https://doi.org/10.1086/673262>.

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ Rindfleisch A, Burroughs J., *Terrifying thoughts, terrible materialism? Contemplations on a terror management account of materialism and consumer behavior*, J Consum Psychol 14, 2004.

consapevolezza umana della morte e il desiderio umano di immortalità. I lussi e gli oggetti desiderati possono fornire un placebo che consente però di mitigare queste paure ataviche: beni di lusso duraturi propongono qualcosa di eterno e offrono risorse stabili per costruire e migliorare la propria identità. Questa sarebbe uno dei driver capaci di motivare l'individuo a ricercare in beni ed esperienze di lusso il rifugio da minacce esistenziali in grado di logorare l'individuo¹²⁵.

Proprio poiché la necessità di proteggere e migliorare la propria identità è un motore motivazionale di così grande portata, il consumo di lusso sarebbe dotato della capacità di fornire significato agli aspetti della vita attraverso il contenuto simbolico che offre: i beni e le esperienze *luxury* possono diventare parte dell'identità, fornire significato, e quindi “*symbolically extend the self*”¹²⁶.

Come affermano Sirgy e Su¹²⁷, il sé ha due dimensioni e due stati: il sé attuale (stato attuale) e il sé ideale (stato desiderato) così come il sé personale (percezione propria) e il sé sociale (percezione di come l'individuo è visto dagli altri). La loro teoria propone una visione in cui gli individui mirano a creare un concetto di sé positivo per migliorare la loro autostima mentre si sforzano di essere coerenti con se stessi: conseguentemente, se il consumatore percepisce una mancata corrispondenza tra il sé attuale e quello ideale, egli agirà per renderli congruenti. Il riconoscimento sociale e anche la credenza di un individuo del sul riconoscimento sociale possono migliorare l'immagine di sé. Mentre il sé personale (o privato) sta al consumo del lusso, per motivi di autorealizzazione, il sé sociale (o pubblico) è legato all'affiliazione e alla distinzione. In una decisione di acquisto, come la scelta di una destinazione di viaggio, i consumatori idealizzano un'immagine della loro meta in base all'atmosfera, al servizio, al prezzo, alla posizione e promozione. Successivamente cercano una congruenza funzionale, cioè una corrispondenza della qualità del servizio, del prezzo e di altre caratteristiche con le loro aspettative così come la “*self-congruity*”¹²⁸, cioè la corrispondenza tra le loro caratteristiche simboliche e la loro identità. Più forte è la congruenza, più alta è la motivazione a visitare la destinazione. Per il lusso il sé ideale sembra giocare un forte ruolo nelle scelte di consumo. Fattori come l'appariscenza della destinazione, l'età del consumatore, le esperienze, le conoscenze precedenti, il coinvolgimento del consumatore o la pressione del tempo influenzano anche quale concetto di sé viene attivato. Secondo gli autori, le destinazioni appariscenti causano una più probabile attivazione del sé sociale mentre, le destinazioni poco appariscenti hanno maggiori probabilità di attivare il sé privato. La loro ricerca ha dimostrato come i consumatori, per le decisioni di consumo che hanno un'alta rilevanza personale, sono più propensi a spendere ingenti somme di denaro per beni o esperienze di lusso. Quando sono rilevanti per l'identità, sono anche più spinti a fare scelte distinte rispetto agli altri consumatori, il che sottolinea ulteriormente l'importanza identitaria del consumo e il bisogno di unicità dei consumatori che può essere soddisfatta attraverso il consumo di beni di lusso.

¹²⁵ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020.

¹²⁶ Belk RW (1988) Possessions and the extended self. *J Consum Res* 15, p.185

¹²⁷ Sirgy M.J., Su C., *Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behavior: Toward an Integrative Model*, "Journal of Travel Research", maggio 2000. Vedi: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728750003800402>.

¹²⁸ *Ibid.*

Seguendo questa linea di ricerca, Hagtvedt e Patrick¹²⁹ sottolineano come il consumo di lusso crei piacere ed emozioni intense capaci di far sentire il consumatore speciale e unico e fornendogli quindi una forte sensazione distintiva rispetto alle esperienze ordinarie. Secondo il loro studio, un marchio di lusso “*has premium products, provides pleasure as a central benefit, and connects with consumers on an emotional level*”¹³⁰. Allo stesso modo, Kapferer e Bastien¹³¹ affermano che il lusso è piacevole se personalizzato e sottolineano l’importanza che esso offra un’esperienza percepita come unica e in grado di creare emozioni positive, comfort e piacere: in ciò risiederebbe realmente la differenza tra lusso e non-lusso. In effetti, sebbene alcuni studi¹³² abbiano indagato anche la rilevanza di emozioni negative derivate dal lusso, la maggior parte dei testi in letteratura conferma come il lusso si associ ad emozioni forti e positive. Uno studio recente¹³³ si è spinto al punto di utilizzare registrazioni EEG (elettroencefalogramma) per indagare i processi neurali del consumo di lusso dimostrando che l’esperienza fornita da marchi di lusso, paragonati a marchi base, suscitano maggiori emozioni poiché determinano una maggiore produzione di dopamina, rilasciata in occasione di esperienze “straordinarie” che forniscono piacere, hanno un’alta intensità emotiva e richiedono una forte consapevolezza e coinvolgimento del consumatore. L’indagine precisa che il piacere può provenire da diverse fonti, quali il coinvolgimento individuale nei confronti del brand, l’ambiente sociale, il riconoscimento, la relazione consumatore-brand, la novità, la curiosità del consumo, il significato ovvero l’insieme dei valori simbolici chiamati in causa, o il piacere dell’esperienza stessa¹³⁴. Le esperienze straordinarie, come i viaggi e gli eventi culturali, sono causa di una maggiore felicità rispetto alle esperienze ordinarie, soprattutto se sono rilevanti per l’identità.

La capacità dei consumatori di soddisfare i bisogni, creare significato ed esprimere la propria identità e le proprie emozioni rappresenta dunque un valore imprescindibile che i marchi di lusso conoscono e tengono ben presente, a lungo considerato anche dalla letteratura quale concetto centrale al fine di spiegare il comportamento dei consumatori. Mentre i primi studi¹³⁵ hanno equiparato il valore per il consumatore al prezzo o si sono concentrati su una singola dimensione del valore per spiegarne il comportamento, le ricerche più attuali hanno iniziato a considerare una struttura multidimensionale e la complessità delle dinamiche del consumatore. In particolare, per capire il comportamento dei consumatori del lusso, questa comprensione multidimensionale è fondamentale per comprendere i diversi driver valoriali al fine di fornire

¹²⁹ Hagtvedt H, Patrick V.M., *The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility*, “J Consum Psychol”, 2009.

¹³⁰ Hagtvedt H, Patrick VM (2009) *The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility*. J Consum Psychol, p. 609

¹³¹ Kapferer J.N., Bastien V., *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page Ltd, 2012.

¹³² Cfr. De Barnier V., Roux E. (2020) *The Dark Side of Luxury: When Negative Emotions Are Felt by Very Wealthy Consumers*, Palgrave Macmillan.

¹³³ Pozharliev R, Verbeke W., Van Strien J.W., Bagozzi R.P., *Merely being with you increases my attention to luxury products: using EEG to understand consumers’ emotional experience with luxury branded products*. J Market Res, 2015.

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ Cfr. Joel E. Urbany, Peter R. Dickson, *Consumer Normal Price Estimation: Market versus Personal Standards*, *Journal of Consumer Research*, Volume 18, Issue 1, June 1991.

indicazioni specifiche alle aziende su come migliorare i prodotti e le campagne di marketing. Uno degli studi più completi è quello relativo alla tipologia di valore di Holbrook¹³⁶, secondo il quale il valore per il consumatore è una “*interactive relativistic preference experience*”¹³⁷. Il concetto espresso da Holbrook si basa sull’idea che tale valore venga creato attraverso l’interazione di un consumatore (soggetto) e un prodotto o un’esperienza (oggetto) ed è quindi un concetto relativistico poiché il valore è personale (differisce tra gli individui), situazionale (dipende dal contesto di valutazione), comparativo (è giudicato in confronto ad altri oggetti) e preferenziale in quanto il valore del consumatore porta un giudizio di preferenza. Fondamentale è, secondo tale studio, il fatto che il valore per il consumatore non sta nella marca o nell’oggetto stesso, bensì nell’esperienza. Sulla base di questa concettualizzazione, Holbrook ha proposto un quadro concettuale del valore per il consumatore lungo due dimensioni: la motivazione per l’esperienza (l’esperienza è strumentale a un fine) e la fonte principale del valore (valore dell’individuo opposto al valore dagli altri). Questo porta a otto diversi tipi di valore: efficienza (la convenienza o un favorevole rapporto input/output), eccellenza (un’alta qualità dell’esperienza), status (la gestione dell’impressione e la creazione di un’immagine sociale), stima (l’autostima e l’autoprotezione attraverso la reputazione e i possedimenti), gioco (divertimento, intrattenimento, padronanza, curiosità), estetica (la bellezza), l’etica (la giustizia, la virtù e la moralità) e la spiritualità (la fede, estasi, sacralità o magia). La cosa più importante è che, il valore percepito e creato, dipende dall’individuo che gioca un ruolo attivo nella creazione di questo. Così, la stessa esperienza potrebbe creare *diversi* tipi di valore per diversi consumatori.

Il lusso promette al consumatore un elevato valore attraverso i suoi valori simbolici, il carattere esperienziale e l’alta qualità funzionale. La maggior differenziazione tra i brand di lusso e i marchi base sarebbe nel più elevato rapporto tra valore funzionale e non funzionale a vantaggio dei primi, come rilevato dallo studio di Vigneron e Johnson¹³⁸, i quali sostengono che i marchi legati al *luxury* differiscano da quelli economici in quanto propongono un valore di unicità “sociale ed emozionale”¹³⁹ e un valore di qualità “nettamente più alto”¹⁴⁰. La distinzione tra marche di prestigio e marche non di prestigio viene definita come la distinzione tra marche che esibiscono cinque valori percepiti, contingenti ad un particolare quadro socioeconomico¹⁴¹:

- il consumo di marche di prestigio è visto come un segnale di status e ricchezza, e il cui prezzo, caro per gli standard normali, aumenta il valore di tale segnale (valore percepito cospicuo);
- se quasi tutti possiedono un determinato marchio, esso non è, per definizione, prestigioso (valore unico percepito);

¹³⁶ Holbrook M.B., *Consumer value: a framework for analysis and research*. Routledge, 1999.

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ Vigneron F., Johnson L.W., *A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior*,” *Academy of Marketing Science Review*”, 2(1):1-15, 1999. Vedi: https://www.researchgate.net/publication/284218609_A_Review_and_a_Conceptual_Framework_of_Prestige-Seeking_Consumer_Behavior

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ *Ibid.*

- gli aspetti di ruolo e il valore sociale dei marchi di prestigio possono essere strumentali alla decisione di acquisto (valore sociale percepito);
- per un marchio che soddisfa un desiderio emotivo come un marchio di prestigio, i benefici intangibili soggettivi di un prodotto come l'appeal estetico sono chiaramente determinanti per la scelta del marchio (valore edonico percepito);
- il prestigio deriva in parte dalla superiorità tecnica e dall'estrema cura nel processo di produzione (valore qualitativo percepito).

Allo stesso modo, Tynan, McKechnie e Chhuon¹⁴² hanno effettuato uno studio nel quale identificano i processi di co-creazione di valore da parte di aziende e clienti. La co-creazione dell'esperienza del marchio di lusso implicherebbe un dialogo e interazioni complesse tra il proprietario del marchio, il dipendente, il cliente e altri gruppi sociali tra cui le comunità del marchio dei clienti, gli esperti o le agenzie che fanno parte della rete dei proprietari del marchio e l'industria stessa. L'esperienza creerebbe valore solo quando le parti si impegnino e commercializzino l'una con l'altra, cioè quando non si verifichi la separazione tra produzione e consumo, che tradizionalmente serve a dividere le parti. Inoltre il loro studio identifica cinque fonti di valore per il consumatore: utilitaristico, simbolico/espressivo, esperienziale, relazionale e costo/sacrificio¹⁴³. Dal loro punto di vista, soprattutto i valori simbolico/espressivo, esperienziale e relazionale sono i differenziatori chiave per i marchi di lusso. Choo, Moon, Kim e Yoon¹⁴⁴ hanno affermato che i brand di moda possiedono un valore utilitaristico (eccellenza, funzionalità), un valore edonico (estetica, piacere, esperienza), un valore simbolico (auto-espressivo, sociale) e un valore economico quali dimensioni di valore chiave, ma hanno anche evidenziato l'importanza dei sentimenti e degli affetti così come il valore epistemico che deriva dalla novità o dalla conoscenza.

La letteratura mette dunque in evidenza l'importanza del valore esperienziale all'interno delle dinamiche che spingono i consumatori verso il lusso. L'esperienza straordinaria e il conseguente senso di appagamento dei bisogni, la valorizzazione dell'identità, il piacere e il valore creato per il consumatore sono dunque i driver più significativi messi in luce dagli studi, in base ai quali possiamo affermare che il lusso sia un'esperienza co-creata che dipende fortemente dal coinvolgimento del consumatore. L'esperienza di piacere, sensualità e immersione gioca quindi un ruolo fondamentale per il consumatore e aiuta a costruire una relazione emotiva con il marchio. Il carattere distintivo tra le esperienze di lusso straordinarie e quelle ordinarie sono le forti emozioni che suscitano, facendo sentire il consumatore speciale. Le esperienze di lusso devono essere straordinarie attraverso una continua alimentazione del desiderio e, se eseguite bene,

¹⁴² Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. *Co-creating value for luxury brands*, *Journal of Business Research*, 63, 1156–1163, 2010.

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ Choo H.J., Moon H., Kim H., Yoon N, *Luxury customer value*, “*Journal of Fashion Marketing and Management*” 16(1):81-101, 2012. Vedi: https://www.researchgate.net/publication/242345106_Luxury_customer_value.

sono in grado di soddisfare una vasta gamma di esigenze allo stesso tempo o in diversi momenti della esperienza del cliente.

2.3 Il lusso esperienziale

Prima di spostare in modo più approfondito la nostra riflessione sul lusso esperienziale, è bene analizzare preventivamente il ruolo e il contributo dato dalla tecnologia alla fruizione del lusso. I *big data* e le intelligenze artificiali, per esempio, stanno ridefinendo il modo in cui i consumatori e i marchi interagiscono. I cambiamenti stanno avvenendo anche a un livello più profondo e stanno rimodellando fundamentalmente il settore dato che i consumatori benestanti si spostano sempre più verso un'economia condivisa e cercano una connessione emotiva online. La trasformazione del lusso va di pari passo con un cambio generazionale nei consumatori affluenti. I Millennials e i consumatori della Generazione Z stanno infatti guidando la crescita delle vendite di lusso a livello globale. Le nuove tendenze dei consumatori non si limitano solo alle generazioni più giovani, al contrario i cambiamenti stanno trascendendo tutti i gruppi di età, compresi i baby boomers: si sta verificando una trasformazione del lusso, che si va aggiornando secondo i paradigmi introdotti da millennial¹⁴⁵.

I consumatori benestanti hanno nuove aspettative quando si tratta di lusso. Vogliono di più dai marchi che acquistano. Per esempio, i consumatori benestanti richiedono sempre più responsabilità sociale e *best practices* sostenibili dai marchi di lusso. I consumatori del lusso sono più consapevoli dal punto di vista ambientale e sociale, quindi essere diversi, inclusivi, sostenibili ed etici sarà lo standard richiesto. Il lusso sta flirtando con la sostenibilità da anni ormai. Si sta rafforzando la necessità per i marchi di lusso di diventare più affidabili, fornendo informazioni più trasparenti sui loro processi e prodotti. Il lusso si basa sull'impiego di risorse rare (materie prime) e competenze (know-how). La sostenibilità protegge le risorse naturali, che sono fisiologicamente scarse. Inoltre, così come il lusso dipende dalla sostenibilità, in quanto impiega risorse naturali (anche se rare), allo stesso modo alimenta la sostenibilità. Infatti, contribuisce a ridurre l'utilizzo delle risorse naturali. Questo perché i prezzi elevati dei beni di lusso limitano la loro domanda da parte dei consumatori. Oltre alla rarità, come mostra Kapferer¹⁴⁶, il lusso e la sostenibilità sono caratterizzati dalla durata: ecco perché, come egli sostiene, “*ninety per cent of all Porsches produced are still being driven*”¹⁴⁷.

Sebbene l'industria del lusso e dell'abbigliamento sia una delle industrie più dannose per l'ambiente, e ogni tanto viene rivelato uno scandalo, la questione della sostenibilità riguarda anche queste aziende.

¹⁴⁵ Abtan O, Achille A, Bellaïche J-M, Kim Y, Lui V, Mall A, Mei-Pochtler A, Willersdorf S, *Shock of the new chic: dealing with new complexity in the business of luxury—new customers and the new ways they buy*. The Boston Consulting Group (BCG), 30 gennaio 2014.

¹⁴⁶ Kapferer J.N., *All that glitters is not green: the challenge of sustainable luxury*, Eur Bus Rev, 2010.

¹⁴⁷ *Ibid.*

Mentre alcune usano le parole per motivi di reputazione, altre sviluppano e praticano modi ecologici per procurarsi e lavorare i loro materiali¹⁴⁸. Nonostante l'apparente contraddizione tra sostenibilità e lusso - opulenza contro parsimonia, edonismo contro altruismo e superfluità contro necessità - il lusso per definizione in realtà mira alla sostenibilità. Molte aziende di lusso perseguono strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e comunicano concretamente sia i loro sforzi e successi con prodotti sostenibili sia il loro impegno in progetti che aumentano l'attenzione verso il bisogno di sostenibilità¹⁴⁹. Tuttavia, la sostenibilità nell'industria del lusso è ancora per lo più sconosciuta ai consumatori perché la sua comunicazione aperta non è principalmente perseguita. Questo può derivare dal fatto che l'immagine verde di sostenibile non è sempre vantaggiosa per i beni di lusso.

I millennial chiedono più trasparenza ai produttori di beni di lusso e richiedono etichette per comunicarlo¹⁵⁰: di conseguenza, ci si aspetta un cambiamento nella proposta di valore. Mentre finora i produttori di beni di lusso si sono posizionati in dimensioni di pomposità, profusione e opulenza, avviene un cambio di paradigma verso un lusso efficiente, responsabile, sociale e intelligente. I millennial guidano questo cambiamento nella comprensione del lusso. La necessità di un'azione sostenibile aumenta in tutta l'economia. Quindi anche i produttori di beni di lusso sono sollecitati ad agire per quanto riguarda la RSI. Tuttavia, il loro ruolo come produttori di beni e datori di lavoro per quanto riguarda la sostenibilità libera spazio all'interpretazione. A questo proposito, la generazione dei millennial offre una miccia per il cambiamento a causa della loro mentalità unica e un'enfasi diversa sui valori rispetto alle generazioni precedenti. Le aziende di lusso devono capire i desideri e i concetti morali di questi consumatori per facilitare un futuro sostenibile. Secondo uno studio della Nielsen¹⁵¹, il 73% dei Millennials afferma di essere disposto a spendere di più per un prodotto se proviene da un marchio sostenibile o socialmente consapevole. Al di là di un marchio e dei suoi prodotti, i consumatori vogliono anche vivere esperienze di vita. Esperienze che sono uniche, autentiche e facilmente condivisibili online.

Le esperienze di lusso non si limitano però solo ai viaggi e ai servizi. Vivere il lusso può anche applicarsi all'industria dei beni di fascia alta. Per esempio, incorporando elementi di benessere nelle loro offerte, i marchi di lusso del settore della bellezza e della moda sono stati in grado di fornire un livello di esperienza che va ben oltre i loro prodotti. Ispirando i loro consumatori a vivere una vita più sana e a sentirsi meglio con se stessi.

Lo psicologo Apter, in uno studio¹⁵² in cui prende in esame il motivo per cui si fanno cose e, per estensione, il motivo per cui le si comprano, divide gli orientamenti generali in telici (caratterizzati dalla riduzione dell'eccitazione) e paratelic (caratterizzati dalla ricerca dell'eccitazione). Una motivazione telica inizia con l'isolare un bisogno per poi sentirsi ansiosi di risolverlo e termina, se ha successo, con una

¹⁴⁸ Gardetti M.A., Muthu S.S., *Sustainable Luxury, Entrepreneurship, and Innovation*, Springer, 2018

¹⁴⁹ Richemont, *Corporate social responsibility 2016*. Vedi https://richemont.cn/media/ehsnebks/csr_report_2016.pdf

¹⁵⁰ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020

¹⁵¹ Nielsen (2017), "Millennials on Millennials: A Look at Viewing Behavior, Distraction, and Social Media Stars,"

¹⁵² Apter M., *The Experience of Motivation: The Theory of Psychological Reversals*, Academic Pr, 1982.

sensazione di rilassamento: se la fine non soddisfa il bisogno (dissonanza post-decisionale), l'ansia continua e il processo si ripete fino a quando non si attenua. Una tendenza paratelica, invece, inizia in uno stato di benessere che sconfinava nella noia. Secondo questo studio, la persona cerca l'eccitazione e giudica l'atto in base all'esperienza: ne discende la conclusione che il lusso di consumare per molti è passato da telico a paratelico, da prodotto a processo, da risoluzione di problemi a ricerca di emozioni, da oggetto a esperienza.

Un ulteriore mutamento che il mondo del lusso sta conoscendo attualmente è legato alla crescente consapevolezza, da parte dei consumatori, del potere economico che essi detengono proprio attraverso il consumo. I consumatori non vogliono più acquistare prodotti che trasudano eleganza, ma piuttosto sono inclini a voler sperimentare personalmente lo stile e la qualità confortante. Infatti, la comprensione del lusso in chiave contemporanea si basa sulla premessa che lo interpreta come un mezzo di auto-espressione. Il lusso è, come detto (cfr. 2.2.), un simbolo esterno dei desideri di un individuo, quali l'affermazione dell'identità, l'aspirazione allo status e l'appartenenza al gruppo. Il significativo cambiamento nel modo in cui il lusso è oggi percepito è rappresentato dall'aumento degli appartenenti alla classe media in tutto il mondo e al loro crescente utilizzo di piattaforme digitali e strumenti tecnologici. Di conseguenza, le generazioni più giovani, che sono tech-savvy e hanno redditi stabili, sono più consapevoli oggi di prodotti e servizi di lusso di quanto lo fossero le generazioni precedenti¹⁵³. L'aumento del consumo complessivo verso il consumo di esperienze deriva dall'argomento che rispetto ai beni materiali, le esperienze sono probabilmente più strettamente legate al sé e non sono replicabili da persona a persona¹⁵⁴. Inoltre, le esperienze migliorano il benessere e creano valori edonici che rafforzano i ricordi del consumatore. La ricerca di significato da parte dei consumatori ha trasformato il lusso "passando dall'aver all'essere e dal possedere all'esperire"¹⁵⁵. Le esperienze di lusso includono esperienze di tempo, spazio, autenticità, comunità, individualità e benessere. Pertanto, il lusso è cambiato dal puro materialismo ed è passato a includere esperienze e aspirazioni e serve gli interessi personali più che lo status¹⁵⁶. Il lusso esperienziale include varie attività come viaggi di lusso, cene raffinate, comuni nelle esperienze turistiche. La base del mercato del lusso in continua crescita è nei viaggi di lusso, ed è fortemente guidato dalla spesa turistica.¹⁵⁷

La maggior parte dei significati legati al turismo di lusso sono legati allo status sociale, il che significa che più alto è lo status della persona, meno è probabile che lo status come valore influenzi le sue scelte di vacanza. In uno studio di Correia et al.¹⁵⁸, le celebrità hanno definito il turismo di lusso come lo stare con le

¹⁵³ Ronald Conrady, David Ruetz, Marc Aeberhard, *"Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices"*, Springer, 2020

¹⁵⁴ Carter T.J., Gilovich T., *I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self*, "Journal of Personality and Social Psychology", 102 (6), 2012.

¹⁵⁵ Cristini H., Kauppinen-Räsänen H., Barthod-Prothade M., Woodside A., *Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations*, "Journal of Business Research", 70 2017.

¹⁵⁶ Bauer, M., von Wallpach S., Hemetsberger A., *My little luxury - a consumer-centered, experiential view*, "Marketing Journal of Research and Management", 33 (1), 2011.

¹⁵⁷ *Bain & Company's 2014 Annual Global Luxury Study* [retrieved September 9, 2014]. Vedi: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/bain-and-companys-2014-annual-global-luxury-study.aspx> (2014)

¹⁵⁸ Correia A., Kozak M., Reis H., *Luxury tourists: Celebrities' perspective*, in Kozak M., Woodside A., *Tourists' perceptions and assessments volume 8*, Emerald Group Publishing Limited (2014),

loro famiglie in resort tranquilli e privati dove ritrovare i valori edonici. Tuttavia, la gente comune lo percepiva come un'esperienza diversa, squisita ed emozionante. Anche se lo studio di Correia et al. non è generalizzabile, fornisce una prospettiva su come i consumatori vedono il turismo di lusso nel mercato del lusso contemporaneo e democratizzato.

Con l'aumento delle offerte turistiche non di lusso, che permettono a tutti l'accesso a mete e viaggi più accessibili, i tradizionali viaggiatori di lusso stanno compiendo le loro scelte di viaggio e di servizi considerando molte più variabili per potersi garantire esperienze uniche, personalizzate e, allo stesso tempo di visitare mete ancora di nicchia e poco ricercate dal turismo di massa. Questo cambio di prospettiva nelle scelte dei viaggiatori di lusso è dato dal fatto che ormai ogni individuo cerca di poter godere di un po' di lusso. Un lusso che però resta di massa poiché diventato accessibile a un maggior numero di individui non per forza appartenenti a fasce di reddito alte.

Questo gruppo aspirazionale, grazie a quanto appena detto, può accedere a viaggi e servizi di lusso. Quello che sta avvenendo è che un mondo, precedentemente dominato da una ristretta élite della popolazione, si sta aprendo a nuove fasce della società. La differenza è che questi nuovi ingressi hanno un approccio differente all'esperienza turistica di lusso poiché, potendo permettersi pochi viaggi, si impegnano a organizzare nel dettaglio ogni aspetto del viaggio al fine di poter definire con largo anticipo tutte le spese da sostenere. Malgrado ciò, la ristretta élite di alto reddito rimane la fonte di reddito principale per le aziende che vivono offrendo servizi di turismo di lusso.

Sempre più viaggiatori giovani, soprattutto i millennials - di età compresa tra i 22 e i 37 anni - sono disposti a investire qualsiasi cifra per esperienze uniche nella vita. Questa generazione, dalla mentalità globale, dà al viaggio un valore inestimabile considerandolo un aspetto fondamentale della vita e soprattutto della loro identità. Le vacanze che scelgono di fare sono un riflesso diretto di chi sono¹⁵⁹. Questi, ma in generale ogni individuo, vedono il viaggio non solo come un'opportunità per allontanarsi dalle pressioni della vita quotidiana, ma anche per essere sorpresi, sfidati e per imparare, apprezzare e sperimentare qualcosa di nuovo. Mentre il mondo diventa sempre più indaffarato, e la linea che divide successo professionale e personale continuano a confondersi, vivere nel momento sembra più irraggiungibile che mai, e questo è un problema che le persone stanno attivamente cercando di affrontare attraverso la pianificazione delle loro vacanze. L'essenza di una vacanza di lusso è la realizzazione di una passione e la fuga dalla vita quotidiana¹⁶⁰.

I viaggiatori di lusso ora desiderano, e si aspettano, esperienze memorabili che possano portarsi nel bagaglio di esperienze di vita da portarsi dietro per il resto dei gironi. L'industria del settore del turismo esperienziale ha dovuto adattarsi per soddisfare le esigenze dei nuovi viaggiatori che cerca molto più di una

¹⁵⁹ Bork S., Geerts W., Wang H., *The travel industry turned upside down*, Skift Research, 2020.

¹⁶⁰ A. Correia, M. Kozak, H. Reis *Luxury tourists: Celebrities' perspective*, M. Kozak, A. Woodside (Eds.), *Tourists' perceptions and assessments (advances in culture, tourism and hospitality research, volume 8)*, Emerald Group Publishing Limited (2014),

semplice camera con vista. Questo ha portato alla creazione di un mercato dei viaggi di lusso che dinamico, eccitante e più attraente che mai.

Seguendo quest'ottica, la personalizzazione è diventata un aspetto necessario dell'esperienza del cliente in quanto ognuno di essi si sente come se il marchio fosse consapevole delle sue esigenze individuali.

Il concetto di lusso, quindi, si sta evolvendo, passando da un puro focus posto sui beni fisici a un'esperienza personale intangibile e soggettiva. Anche se i consumatori possono ricorrere a prodotti di lusso online, vogliono ancora vivere esperienze di lusso personalizzate che diano la sensazione di un ambiente unico nel suo genere. Poiché desiderano godere di servizi già noti ma secondo modalità più stravaganti, punto essenziale degli operatori del lusso è quello di garantire che tali servizi siano forniti secondo quel livello di aspettativa in modo da costruire una forte relazione con i clienti. Pertanto, poiché connettersi con gli utenti e con i potenziali consumatori online consente di determinare dove si trovino e cosa si aspettino in consumatori nel momento di acquistare un marchio o un servizio, tali marchi e servizi di lusso, così come i rivenditori, fanno oggi un uso sempre più preciso e accurato di mezzi digitali per raccogliere i dati necessari per avvicinarsi ai loro clienti, capire le loro preferenze e fornire nuovi prodotti in modo più efficiente.

La tecnologia ha avuto un forte impatto su questa realtà perché le aziende sono ora in grado di raggiungere i clienti ovunque essi siano. Attraverso l'uso di dispositivi digitali, si sono rafforzati i legami tra consumatore e fornitore assicurando la loro presenza attraverso app che forniscono servizi personalizzati. I consumatori sono ora in grado di ricercare prodotti, conoscere diversi marchi e acquistare articoli - il tutto stando nelle loro case. Il cambio generazionale introdotto dai millenials ha determinato, per la tecnologia, l'assunzione di un ruolo sempre più centrale poiché essi, in costante contatto con la tecnologia, l'hanno ormai resa parte della loro identità. Crescente è quindi anche l'uso di "intelligenza artificiale" in grado di fornire assistenze tecnologiche ai consumatori che non desiderano comunicare con persone reali¹⁶¹.

2.4 Il lusso del tempo

Ritornando ora alla definizione di Sombart, che distingueva in lusso qualitativo e quantitativo, possiamo affermare che oggi il lusso si rifà totalmente alla sfera qualitativa. Come affermato nel capitolo precedente (cfr. 1.2. e 1.3.) grazie all'avvento della democrazia, delle società di massa e il capitalismo, quello che era ritenuto lusso, dagli abiti fastosi a pasti abbondanti arredamenti ed interni ricercati, ormai non lo è più poiché la stragrande maggioranza degli individui si è visto aumentare il proprio potere d'acquisto e se li può permettere. Questa naturale evoluzione del concetto di lusso tende ad appoggiare le sue basi su aspetti esperienziali interiori, analizzati nel paragrafo precedente (cfr. 2.3). Ciò ha portato all'evoluzione del

¹⁶¹ Struhl S., *AI marketing. Predire le scelte dei consumatori con l'intelligenza artificiale*, Apogeo, 2017.

turismo di lusso rivolto alla ricerca di proposte che ci concretizzino in esperienze percepite dal consumatore come “uniche”, estremamente personalizzate e “irripetibili”: non sfugge, ad esempio, il fatto che vediamo come gli hotel o le crociere ho i villaggi siano attrezzati per fornire qualsiasi esperienza agli ospiti restando sempre all'interno dell'edificio. Ma cosa cercano gli individui nel lusso esperienziale o turistico?

Oggi il mercato del lusso esperienziale sembra evolversi in una particolare direzione, volta alla ricerca di alternative in grado di consentire ai consumatori di valorizzare e rendere unico non soltanto quel bene o quell'esperienza ma anche tempo che il consumatore “acquista” con esse.

Secondo il concetto greco di *kairòs*, originato dal concetto di “opportunità” e definito come “momento propizio per la decisione o l'azione”¹⁶², il tempo si misura in momenti piuttosto che in secondi. I consumatori valuterebbero le esperienze passate o future facendo riferimento solo ad alcune istanze chiave selezionate, o momenti che mostrano certe qualità esperienziali che coinvolgono il consumatore emotivamente, fisicamente, intellettualmente e spiritualmente¹⁶³. Secondo questa considerazione, i “momenti” del lusso si configurerebbero come “aperture” verso l'esterno rispetto all'ordinario vissuto, momenti piacevoli che includono una varietà di piccole istanze mondane di breve durata dotate del potenziale di “infondere felicità nella vita quotidiana delle persone [...] e di fare una differenza significativa per il benessere individuale”¹⁶⁴.

Un recente, interessante studio¹⁶⁵ identifica cinque momenti “di lusso”. La loro descrizione dei cinque tipi di momenti di lusso si basa sul focus temporale dei momenti (passato, presente o futuro) e sul contrasto con la vita quotidiana (alto/basso). I momenti di lusso che interrompono la routine si concentrano su come il “qui ed ora” può creare contrasti lussuosi, ma moderati, con la vita quotidiana, anche in alcuni casi su base ripetuta. I momenti di lusso comportano un alto grado di contrasto con la vita quotidiana, in quanto contengono una sorta di culmine una volta nella vita, un sogno che si avvera o una bucket-list che i consumatori si aspettano di non provare mai più, come ad esempio vivere un'esperienza unica in un deserto.

I momenti di lusso che interrompono la vita quotidiana e, di conseguenza, creano un “prima” e un “dopo” diversi l'uno dall'altro. Come tali, il loro focus temporale è sul futuro perché possono costituire l'inizio di un nuovo periodo della vita. I momenti sono rituali di lusso percepiti come tali perché emergono da una sequenza ricorrente di eventi preziosi, ma routinari, che contrastano con la vita quotidiana. Infine, i momenti di lusso terminanti sono percepiti come lussi perché costituiscono punti nel tempo che terminano un'esperienza particolarmente significativa che contrasta con la vita quotidiana. Il loro focus temporale è sul passato in una realizzazione a volte agrodolce che qualcosa di speciale è giunto al termine. I consumatori sperimentano questi diversi momenti di lusso all'interno di un episodio di consumo.

¹⁶² Philippon P., *Il concetto greco di tempo nelle parole Aion, Chronos, Kairos, Eniautos*, in “Rivista di Storia della Filosofia”, vol. 4, 1949.

¹⁶³ Mossberg L., *A marketing approach to the tourist experience*, “Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism”, 2007

¹⁶⁴ Gabb J., Fink J., *Telling moments and everyday experience: Multiple methods research on couple relationships and personal lives*, “Sociology”, 2015

¹⁶⁵ von Wallpach S., Hemetsberger A., Thomsen, T.U., Belk R. W., 2020. *Moments of luxury – A qualitative account of the experiential essence of luxury*, “Journal of Business Research”, Elsevier, vol. 116, 2020.

I cinque momenti di lusso condividono qualità esperienziali. Sono queste qualità che distinguono i momenti di lusso dalla vita quotidiana e creano contrasto con essa. Mentre tutti i momenti di lusso sono piacevoli (alcuni agrodolci), non tutti i momenti piacevoli sono momenti di lusso, poiché mancano delle altre qualità esperienziali. Per esempio, la maggior parte delle persone percepisce tutti i momenti di lusso come relativamente scarsi (e alcuni addirittura come molto scarsi). La maggior parte dei piaceri quotidiani manca di questa qualità. Lo stesso vale per altre qualità esperienziali che caratterizzano tutti i momenti di lusso. La maggior parte di queste qualità rientrano in sei categorie diverse: essere liberatorio, felice, perfetto, scarso, premuroso ed eccitante.

Analizziamo in maggiore dettaglio i cinque momenti del lusso individuati dallo studio: si tratta di lusso “interruttivo”, “climatico”, “dirompente”, “rituale” e “conclusivo”. Differiscono tra loro nel loro focus temporale e nel grado di contrasto con la vita ordinaria, creato attraverso qualità esperienziali condivise. In questo senso, queste caratteristiche distinguono i momenti di lusso da altri momenti piacevoli, sebbene tali caratteristiche siano ovviamente soggettive e sussistano in quanto percezione del consumatore. I momenti di lusso interruttivo si verificano nel contesto di vacanze e viaggi, ma costituiscono anche la spezia della vita quotidiana. Questi momenti non hanno bisogno di essere lussuosi nel senso tradizionale di essere costosi o scarsi e di conseguenza possono essere basati su “piccoli” lussi piuttosto che su “grandi” lussi. Simile ai momenti interruttivi, gli individui percepiscono i momenti climatici come lussi perché rompono la continuità della vita quotidiana. Tuttavia, a differenza dei momenti di interruzione, essi contengono una sorta di unicità che i consumatori non si aspettano di sperimentare mai più. Sebbene siano scarsi - il che si allinea con i concetti tradizionali di lusso - la scarsità dei momenti climatici deriva principalmente dalla loro preziosità piuttosto che dal loro valore materialistico. I momenti dirompenti sono ritenuti lussi perché rompono la continuità della vita quotidiana in modo piuttosto drastico, coinvolgendo esperienze trasformative e inducendo cambiamenti di vita più duraturi. In molti casi, i momenti dirompenti si verificano durante le transizioni di vita importanti, cioè periodi durante un percorso di vita che comportano cambiamenti di ruolo e alterazioni di sé. I momenti rituali sono percepiti come lussi perché costituiscono una sequenza ricorrente di eventi preziosi. A volte, l'intera esperienza ritualistica può essere individuata come un momento ricorrente di lusso, mentre altre volte solo parti dei rituali costituiscono momenti di lusso, come 'svelare' un albero di Natale decorato. Questi momenti sono attribuiti principalmente alle qualità di cura amorevole e di libertà, specialmente libertà dalle esigenze della vita quotidiana. Per ultimo, i momenti terminanti traggono il loro significato dalla creazione di scarsità quando l'esperienza giunge al termine e, a causa della loro specifica prospettiva temporale, quando concludono un'esperienza di lusso in un modo che aumenta l'esperienza. I consumatori vincolano il lusso a beni materialistici - l'auto sportiva, la destinazione delle vacanze - il lusso si dispiega nel momento stesso in cui si sentono liberi, vivi e riconnessi con la natura e il genere umano. La

liquidità dei momenti di lusso rende il lusso meno materialistico, più legato a sé stesso che al marchio, più privato¹⁶⁶.

I clienti del lusso sono mossi da un profondo desiderio di stabilire legami profondi e intensi durante le loro vacanze. C'è un crescente desiderio di esperienze nuove e condivise che possano portare una relazione a un nuovo, più intenso e indimenticabile livello. Il primo passo verso il *quality time* è per molti clienti del lusso, che di solito devono lavorare molto per raggiungere questo status, la pianificazione libera e individuale della loro vacanza. Tuttavia, questo cambiamento di consapevolezza o la nuova definizione di lusso non è ancora arrivata nell'industria del turismo. Ma per il settore dei viaggi di lusso in particolare, questa intuizione è essenziale. Di solito premia la competenza che non è molto sensibile al prezzo perché i guadagni sono più lucrativi in un settore che vive sulla percentuale del prezzo del viaggio. La fiducia ha un significato speciale per questo tipo di clienti che sono, quindi, molto più propensi a diventare clienti abituali. Oggi non è più sufficiente per il cliente che vuole usufruire del servizio e del know-how di un'agenzia di viaggi, farsi offrire semplicemente la migliore suite nel miglior hotel. Perché, nel frattempo, Internet può farlo meglio, più velocemente e più economicamente. La buona notizia: La nuova definizione di lusso sta giocando nelle carte del turismo per godere di esperienze speciali e uniche da soli o insieme alla famiglia e agli amici e per ampliare i propri orizzonti è certamente una parte essenziale di questo nuovo pensiero del lusso. Ciò significa, tuttavia, che il turismo è più che mai chiamato a tener conto dei desideri e delle esigenze mutevoli della clientela sia nei suoi prodotti che nella comunicazione con essi. Il lusso, nella sua essenza, offre un valore superiore e ha una capacità intrinseca di creare connessioni emotive senza tempo nella mente delle persone. Molti acquirenti benestanti torneranno a forme di lusso meno appariscenti e più tranquille. In questi tempi senza precedenti, i valori più intimi del lusso potrebbero rivelarsi più rilevanti che mai. Per impegnarsi con il loro pubblico moderno, i marchi di lusso avranno quindi bisogno di rifocalizzarsi sulla loro essenza interiore per creare un significato autentico che sia culturalmente rilevante, profondo e sensibile a ciò che è veramente importante per il qui e ora. Il significato stesso del lusso è anche destinato a diventare molto più diversificato e contestuale.

I consumatori benestanti aspirano sempre più a meno beni di lusso ma migliori (o i cosiddetti pezzi “da investimento”, con un potenziale d'uso più lungo e un valore di rivendita più alto) e ad esperienze rilevanti. Gli acquirenti di lusso sono disposti a spendere un premio per la migliore versione di beni di lusso che non solo rispondono a un bisogno, ma hanno uno scopo reale e creano un valore aggiunto nella loro vita e in quella degli altri.

Molti marchi di lusso di altri settori sono interessati alla definizione mutevole del termine. Il cliente di lusso non solo fa nuove richieste al prodotto o al servizio di lusso. Nel turismo, questo significa che in futuro il lusso coprirà un campo molto più ampio che il semplice raggruppamento dei cosiddetti prodotti di lusso. In ogni caso, il “nuovo” viaggio di lusso tiene conto del forte desiderio del cliente non solo di consumare ma piuttosto di essere parte di qualcosa che gli permetta di vedere il mondo e la sua vita da una nuova

¹⁶⁶ *Ibid.*

prospettiva: magari testando nuovi confini o realizzando sogni a lungo attesi. Tutto questo con l'obiettivo di passare tempo di qualità insieme alle persone con le quali ha un legame speciale che vorrebbe costruire o intensificare per creare una nuova base di familiarità o di coesione e trarne nuove motivazioni e felicità. La chiara tendenza, per esempio, verso i “viaggi multigenerazionali” sottolinea questo desiderio speciale del cliente per nuovi contenuti di viaggio¹⁶⁷.

Come si evince dalle precedenti riflessioni, se è possibile motivare la spinta al consumo del lusso a partire da un bisogno essenziale, ad esempio in conseguenza di una scarsità di risorsa, appare evidente che per i consumatori esperienziali tale risorsa è anche il tempo. Una diversa percezione di questo “bene” si è di certo verificata nel comportamento che i consumatori stanno ponendo e potranno in essere nel prossimo futuro.

Questi consumatori non hanno abbastanza tempo per perseguire i loro interessi personali e hobby. I prodotti che migliorano la loro capacità di godere di ciò che amano sono ora in competizione con quelli che sono sempre stati prodotti di lusso. [...] Il lusso ora riguarda anche ciò che i prodotti dicono al consumatore su se stesso, ciò in cui si impegna e non solo ciò che dice agli altri quando viene indossato. L'attrattiva dei prodotti che migliorano l'esperienza delle avocazioni che i consumatori amano amplia la gamma di prodotti che competono con il lusso tradizionale e rendono la vendita del lusso come è stato definito per molto tempo molto più difficile e competitiva¹⁶⁸.

Erwan Rambourg, direttore generale di “consumer & retail research” alla HSBC, ha di recente presentato interessanti riflessioni¹⁶⁹ proprio a riguardo dei futuri sviluppi del lusso, sottolineando come “esperienza eccezionale” e *quality time* debbano essere ricercati anche a partire dal negozio o dal luogo fisico di erogazione del servizio, che non saranno resi subalterni rispetto alle modalità di e-commerce. Il lusso dell'immediato futuro, secondo l'autore, darà la priorità al mattone e all'interazione fisica rispetto alle vendite online, lasciando all'e-commerce un ruolo più incentrato sulla narrazione che sulla vendita. Identificando le forze principali e le tendenze emergenti che sono destinate a rimodellare il lusso nel prossimo decennio, egli evidenzia come l'espansione del consumo cinese e l'aumento del potere d'acquisto delle donne in tutto il mondo alimenteranno una crescita continua nel settore i cui primi segnali sono già all'orizzonte¹⁷⁰. La generazione più giovane sta entrando nel mercato del lusso, portando nuovi valori e richieste che ridefiniranno il significato stesso del lusso. Il settore dovrebbe espandersi nel campo dei viaggi, della salute, del tempo libero e persino della cannabis. Per entrare in risonanza con questi consumatori più giovani, Rambourg ritiene che i marchi dovranno sviluppare una sostanza che vada oltre un prodotto di alta qualità o un logo desiderabile: questioni come la diversità, la sostenibilità e la produzione etica assumeranno un ruolo sempre più critico. Parallelamente, stiamo vedendo il mercato dell'usato, o della rivendita, prendere piede nei canali di vendita del lusso più consolidati e marchi di prestigio hanno costruito negozi di seconda

¹⁶⁷ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practicies*, Springer, 2020.

¹⁶⁸ Kestenbaum R., *The Future Of Luxury, Post-Coronavirus*, “Forbes”, 2 novembre 2020.

¹⁶⁹ Rambourg E., *Future Luxe: What's Ahead for the Business of Luxury*, Figure 1 Pub, 2020.

¹⁷⁰ *Ibid.*

mano all'interno dei loro negozi, spesso curati da terzi¹⁷¹. Appare evidente come tali strategie mirino ad un avvicinamento verso quel consumatore che vuole il lusso ma si preoccupa dell'impatto ambientale e di altri valori.

Tutti questi fattori stanno contribuendo a ridefinire e ampliare il significato che il concetto di lusso assume oggi, consentendo da un lato a nuovi e diversi tipi di concorrenti di affacciarsi sul mercato, dall'altro rappresentando una minaccia per i marchi affermati che devono porre in atto strategie adattive.

¹⁷¹ Kestenbaum R., *Op Cit.*

Capitolo 3

Il marketing del turismo ultra-luxury

3.1. Il marketing nel settore del lusso: tendenze e strategie

Questo capitolo intende illustrare le tendenze, le strategie e gli strumenti utilizzati dal marketing del settore ultra-luxury, con particolare riferimento al turismo di lusso. Mettere in luce gli aspetti rilevanti all'interno delle pratiche messe in atto dai player del mercato lusso sarà di basilare importanza per poter poi analizzare il ruolo giocato dal rischio politico nella cornice del *luxury environment*. Coerentemente con il nostro focus, pertanto, concentreremo la nostra attenzione su quegli aspetti del marketing più legati ai temi geo-politici, quali ad esempio la globalizzazione, tenendo presente che in una configurazione economica come quella attuale, in cui il marketing è un concetto sempre più esteso ed inclusivo, parlare di marketing e di strategie aziendali significa evidentemente anche già parlare di tutto ciò che si trova all'altro estremo del rapporto tra aziende e mercato, vale a dire il pubblico dei consumatori collocati in un determinato ambiente culturale, sociale e politico.

Occorre ora, introduttivamente, dire che le strategie di marketing derivano dalle strategie aziendali: possono variare a seconda dall'industria, dal ciclo di vita dell'azienda, dalla struttura della proprietà, cosicché, ad esempio, una strategia di crescita di un'azienda può risultare in una strategia di marca/prodotto espansiva concentrata maggiormente su nuovi prodotti innovativi, mentre una strategia di consolidamento tende ad avere un effetto restrittivo sul portafoglio marchi/prodotti¹⁷². Tuttavia, se si guarda alla strategia commerciale di base degli ultimi decenni, che ha portato all'espansione geografica del mondo degli affari (con drammatici cambiamenti socioculturali e politici nel mondo), è necessario guardare alla globalizzazione. Quasi ogni azienda, indipendentemente dal settore industriale, ha affrontato la questione della misura in cui la globalizzazione e quindi la standardizzazione degli affari può essere realizzata (o fino a che punto si devono fare concessioni per quanto riguarda le condizioni di mercato regionali-locali) per poter operare con successo nei mercati del mondo. Perché, da qualche parte, tra le strategie teoricamente contrarie - strategia di globalizzazione contro strategia multinazionale - si trova la "giusta" o l'implementazione strategica globale di successo. A seconda del caso individuale, una strategia può essere standardizzata a livello globale o differenziata a livello locale; ma non esiste una soluzione universale per il successo commerciale.

¹⁷² Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020.

Il marketing internazionale deriva anche dal contesto di queste decisioni strategiche aziendali. Dagli anni '90 in poi, il marketing internazionale è stato interessato alla questione della misura in cui i marchi standardizzati a livello globale e il marketing mix siano assertivi nei mercati mondiali per generare sinergie e particolari effetti sulle economie di scala. Nel mondo dei beni di consumo di massa, l'acid test (indice di qualità) fa quasi parte degli affari quotidiani, e l'obiettivo è sempre quello di raggiungere il massimo grado possibile di standardizzazione sulla base di margini piuttosto bassi. I compromessi regionali-locali vengono quindi realizzati solo nei casi in cui le misure di standardizzazione compromettono significativamente la competitività nei rispettivi mercati.

Solo l'ascesa economica della Cina, che la resa grande e quindi strategicamente il mercato più importante per quasi tutte le industrie in futuro, ha promosso un approccio strategico glocal su larga scala. Il mercato cinese e il suo enorme potenziale commerciale, con più di 1,3 miliardi di consumatori, hanno spesso una differenziazione socioculturale e politico-legale rispetto ai mercati domestici occidentali¹⁷³.

Nel caso della Cina, le classiche aziende del mercato di massa ad orientamento globale come Starbucks o KFC hanno implementato un marketing mix estremamente cauto che tiene conto delle peculiarità regionali e culturali e allo stesso tempo prestano attenzione allo sviluppo e al mantenimento di un concetto di marchio globale.

Per quello che concerne il settore del lusso, in generale, la maggior parte delle aziende nei mercati di lusso usano una strategia standardizzata a livello globale. Per esempio, in diversi viaggi in continenti e città lontane, si può notare che più o meno gli stessi marchi e prodotti sono offerti ovunque. Sembra che tutte le persone del mondo desiderino le stesse marche di lusso. Mentre i francesi (LVMH, Kering, ecc.) dominano di gran lunga nel consumo orientato al lusso (cosmetici, moda, cibi di lusso, ecc.), i fornitori dalla Germania (Mercedes, BMW, Porsche, Miele) e dall'Italia (Ferrari, Boffi, ecc.) sono emersi come forti attori nei beni d'investimento come automobili o attrezzature sanitarie e attrezzature da cucina. Lo stile di lusso dell'Europa occidentale sembra quindi, almeno finora, stabilire lo standard globale.

Oltre allo stile di lusso occidentale affermato a livello globale, un'altra spiegazione del successo della standardizzazione globale potrebbe essere che il lusso e i clienti di lusso in tutto il mondo hanno un profilo molto più omogeneo rispetto ai consumatori dei mercati di massa del mondo. Questo è comprensibile quando si confronta il reddito finanziario, il livello d'istruzione o lo stile di vita dei clienti di lusso. Indubbiamente, lo stile di vita di un cinese ricco mostrerà parallelismi con la sua controparte dalla Germania o dall'America, mentre il comportamento di acquisto di un consumatore medio indiano, per esempio, differisce chiaramente da quello di un semplice francese.

Secondo gli analisti del lusso, i marchi di lusso sono riusciti a rendere il Giappone il più grande mercato al mondo per i marchi di lusso, rappresentando tra il 12 e il 40% delle vendite globali, a seconda della

¹⁷³ *Ibidem.*

definizione del mercato¹⁷⁴. Marchi di successo come Prada, LV o Channel hanno fatto del mercato del lusso giapponese il mercato di massa attraverso la strategia del "masstige". Il masstige marketing è basato sull'omogeneità culturale e sociale della società giapponese, ha aiutato i marchi di lusso dei paesi occidentali, in particolare quelli europei, a capitalizzare le capacità che avevano creato. Oh e Kim, in *"Analysis of marketing strategy of a luxury brand and its success in selected Asian countries"* hanno analizzato criticamente il comportamento d'acquisto dei consumatori di tre paesi asiatici selezionati (Giappone, Corea del Sud e Cina) che acquistano articoli di lusso e la strategia di marketing di LV per sostenere gli obiettivi. Hanno identificato tre fattori critici che hanno determinato il successo di LV: lo spiegamento di innovazione e tradizione allo stesso tempo; l'uso del "masstige marketing"; e la pubblicità. Allo stesso modo, Kastanakis e Balabanis hanno esaminato l'impatto di una serie di fattori psicologici sulla propensione dei consumatori ad impegnarsi nel tipo di consumo di lusso "bandwagon". In generale, i loro risultati mostrano che il concetto di sé interdependente di un consumatore è alla base del consumo di lusso "bandwagon".

A differenza del settore del lusso, il business convenzionale del turismo è ancora piuttosto locale, nel migliore dei casi orientato a livello regionale. Se, per esempio, si confrontano i bisogni e le esigenze di un tedesco con quelle di un turista cinese, ci sono ancora differenze significative in termini di destinazioni, preferenze per il tempo libero e disponibilità.

Per quanto concerne il business degli hotel nel settore di fascia alta, si può supporre che le aziende si rivolgano a gruppi target globali, date le circostanze finanziarie comparabili, le richieste e a volte anche gli stili di vita degli ospiti di hotel di lusso sono simili. Per quanto riguarda la politica dei prodotti, tuttavia, la standardizzazione globalizzata nel settore di fascia alta dell'industria alberghiera viene ora negata con veemenza¹⁷⁵. La standardizzazione era la ricetta del successo di Hilton, Intercontinental e Sheraton circa 50 anni fa. Oggi anche aziende come Four Seasons e Ritz Carlton hanno capito che, anche se possono apparire con un marchio globale, devono formulare il prodotto a livello regionale/locale (per esempio, Four Seasons a Sayan o Four Seasons a Chiang Mai). Paragonabile ai centri commerciali che offrono la stessa cosa in tutto il mondo, si può supporre che i clienti esigenti del lusso siano stanchi degli hotel standard standardizzati a livello globale. La crescente domanda di prodotti ed esperienze regionali-locali ha ovviamente portato a questa svolta strategica.

A differenza del business dei beni di consumo fisici, la pressione per generare economie di scala non è particolarmente elevata in questo settore. Gli effetti dei costi nella produzione sono in gran parte eliminati nel settore dei servizi. Inoltre, a causa delle distanze, talvolta grandi, tra i singoli hotel, ci sono solo limitate sinergie tramite cooperazioni di acquisto.

¹⁷⁴ Cfr. JETRO, "International trade and foreign direct investment", 2008.

¹⁷⁵ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Op. Cit.*

Il focus della strategia globale è quindi principalmente sul marchio e sulla politica di comunicazione (creazione di un UAP) attraverso la quale si deve assicurare l'accesso ai clienti di lusso globali. Per esempio, l'accesso a strutture di comunicazione e informative sono strumenti di classificazione che aiutano i potenziali clienti a valutare un fornitore di servizi turistici (categoria di stelle, appartenenza a consorzi di hotel, catene internazionali, catene alberghiere, consulenti di viaggio, ecc.) è di grande importanza per la classificazione di una destinazione.

I nuovi modelli commerciali digitali come Airbnb, d'altra parte, perseguono una strategia globale fin dall'inizio. Tuttavia, Airbnb sta anche adottando un approccio globale nella implementazione operativa della strategia sulla base di fattori di marketing mix. Mentre un portafoglio di prodotti globale uniforme con prezzi standardizzati è valido per clienti in tutto il mondo, la comunicazione con i gruppi target è adattata a tenere conto delle caratteristiche regionali-locali.

L'attuale attività di Airbnb non si basa sul settore del lusso. Tuttavia, da qualche tempo, è inequivocabile che l'azienda sta espandendo il suo portafoglio con prodotti di qualità più redditizi (Airbnb Plus) e sta differenziando la sua gamma di prodotti in modo più specifico per gruppi target (Airbnb Collection). Con il lancio di Beyond by Airbnb nel 2018 (dopo l'acquisizione di Luxury Retreat nel 2017), l'azienda ha irrevocabilmente ampliato la sua gamma di prodotti entrando a piedi pari nel mercato del lusso¹⁷⁶. Resta da vedere come Airbnb lavorerà il segmento di fascia alta e quale impatto avrà l'entrata nel mercato entrato nel mercato avrà sul turismo di lusso.

Se l'orientamento di base è stato derivato dalla strategia aziendale, bisogna rispondere alle seguenti domande al fine di concretizzare le strategie di marketing¹⁷⁷:

- Dove? Quale mercato target?
- Chi? Quale gruppo target?
- Cosa? Quali sono i benefici?

Per quanto concerne il mercato di destinazione, il “dove?” quindi la definizione del mercato, ma anche la questione della categoria di prodotto e della segmentazione del prezzo. Nel caso di una strategia aziendale globale, in linea di principio, tutti i mercati del mondo sarebbero quindi rilevanti per cui non ci sarebbe alcuna limitazione geografica quanto una eventuale priorità geografica.

Nel frattempo, il perseguimento di una strategia multinazionale comporterebbe la valutazione e la selezione di certe regioni o paesi. Con un focus strategico sui mercati del lusso, è chiaro che i segmenti di prezzo globali di fascia alta rappresentano il target. Questi sono molto al di sopra dei segmenti di prezzo del

¹⁷⁶ Cfr. *Airbnb announces strategy to enable magical journeys for all*, 2018. Vedi <https://press.airbnb.com/de/airbnb-verkuendet-strategie-um-magische-reisen-fuer-alle-zuermoeglichen/>

¹⁷⁷ Celli A., *Economia della globalizzazione: economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2021

mercato di massa. La definizione del mercato target delinea anche il gruppo target, sebbene un'ulteriore differenziazione, o segmentazione del mercato, secondo gruppi di clienti specifici, ha generalmente luogo a seconda dell'orientamento strategico individuale (posizionamento del marchio).

Per rispondere alla domanda su quali benefici devono essere offerti per suscitare il desiderio nel gruppo target, deve essere formulato un beneficio funzionale e/o psicologico "unico" che differenzi chiaramente il prodotto dall'ambiente competitivo e crei preferenze di acquisto. Le domande su "Chi?" e "Cosa?" sono in effetti riassunte nel concetto di una marca che delinea il posizionamento e i benefici del marchio e del prodotto sotto forma di un bene funzionale-razionale così come di un beneficio psicologico-emotivo e quindi comprende una componente essenziale della strategia di marketing.

La gestione dei marchi di lusso è soggetta a leggi leggermente diverse rispetto a quelle di un marchio di massa o di un prodotto di consumo per il mercato di massa, per cui devono essere enfatizzati diversi aspetti. Uno di questi è il focus sulle dimensioni del beneficio psicologico-emotivo: mentre il beneficio di un prodotto di consumo di massa consiste sempre in una dimensione razionale-funzionale e una dimensione di beneficio psicologico-emozionale (con punti focali diversi a seconda della marca, della categoria di prodotto, ecc.) il prodotto di lusso è chiaramente nello spettro del servizio psicologico-emozionale¹⁷⁸. Questo non significa necessariamente che il beneficio funzionale di un prodotto di lusso sia insignificante, ma di solito non è decisivo per l'acquisto. Questo aspetto diventa chiaro quando, per esempio, si osservano prodotti di alta qualità con prestazioni funzionali eccezionali, che tuttavia non possono essere acquistati e assegnati alla categoria del lusso.

Un esempio tipico è il marchio Samsung Galaxy per il mercato degli smartphone. Certamente, un prodotto di qualità che supera le prestazioni funzionali del suo principale concorrente, l'iPhone della Apple, ma non viene ancora percepito come un prodotto di lusso. Esistono numerosi tentativi e approcci per delineare il concetto di lusso. La difficoltà nel definire chiaramente il concetto potrebbe essere attribuita da un lato al fatto che la comprensione può variare molto a seconda dell'osservatore. Mentre loro vedono il consumo di lusso come un mezzo per dimostrare il loro status sociale, per altri può essere uno spreco di denaro.

Sempre più spesso, come detto nel capitolo precedente (cfr. 2.3) si include il tempo all'intero dei prodotti di lusso. In questo caso, il lusso sarebbe un bene immateriale: questo bisogno post-materialista, che si sta affermando sempre di più come tendenza di lusso, soprattutto nelle nazioni industriali consolidate, ha un'alta rilevanza per il settore dei servizi, specialmente per il turismo, che già offre dimensioni d'uso immateriali. Il turismo di lusso in particolare, a parte i servizi funzionali come il trasporto o le gite turistiche, vengono messe in gioco dimensioni di beneficio psicologico-emotivo o pacchetti di servizi. Il tempo, che è

¹⁷⁸ De Barnier, V., Falcy, S. & Valette-Florence, P. Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *J Brand Manag*, 2012

così breve e quindi prezioso, dovrebbe essere riempito di piacere in modo significativo per “premiarsi” con esso.

Si può affermare che un marchio o un prodotto offre un beneficio rilevante al consumatore se soddisfa i suoi bisogni materiali o emotivi. Nel neuromarketing si parla infatti di “ricompensa” del cervello, se un bisogno o un motivo importante del consumatore può essere affrontato con successo e soddisfatto dai benefici che da un marchio¹⁷⁹. L'effetto fisiologico di tale “stimolo di ricompensa” può essere osservato tramite scansioni cerebrali quando l'amigdala, il cosiddetto “centro del piacere” del cervello, è stata attivata dall'aumento del consumo di ossigeno. Secondo l'approccio esplicativo del neuromarketing, le dopamine (i cosiddetti “ormoni della felicità”) vengono distribuite come messaggeri della ricompensa attesa o della soddisfazione dei bisogni, in modo che il marchio/prodotto venga percepito come una ricompensa dal consumatore¹⁸⁰. Nel caso del consumo di marca, si parla di aumento della fedeltà alla marca e della lealtà del cliente. Continuando con l'esempio della Samsung, il marchio sarebbe quindi percepito meno come una ricompensa, mentre Apple sarebbe in grado di offrire esattamente questo effetto di ricompensa agli acquirenti. In vari studi di neuromarketing, marchi di beni di consumo di massa come Coca-Cola sono stati identificati anche come “marchi di ricompensa” che sono stati in grado di portare una chiara differenziazione e costruzione di preferenze tra i loro utenti. Ciononostante, si può supporre che il fascino dei marchi di ricompensa si trovi in larga parte nel settore del lusso, mentre, l'acquisto di beni di consumo di massa per uso quotidiano normalmente non comporta alcuna o almeno nessuna distribuzione eccessiva di dopamina, nonostante tutte le preferenze di marca.

In linea di principio, i bisogni o le motivazioni possono essere divisi in caratteristiche estrinseche e intrinseche. Se si differenziano i bisogni di beni di lusso secondo queste categorie di motivi, si potrebbe distinguere tra un consumo di status influenzato estrinsecamente e un consumo di lusso intrinsecamente motivato, piuttosto orientato all'edonismo del consumo di lusso.

Kapferer e Bastien, in “*The luxury strategy*” descrivono il consumo di lusso come un “marcatore sociale”, sottolineando che l'essenza del lusso si basa sempre su prove simboliche di avanzamento sociale o di appartenenza alla classe superiore. Inoltre, gli autori ammettono che il consumo di lusso ha un carattere intrinseco che classificano come “sostanziale” e quindi come una forma più sostenibile di consumo di lusso consumo. Mentre il consumo di status, motivato estrinsecamente, è soggetto ad un certo stile di vita veloce a causa della sua dipendenza dallo zeitgeist e dalle tendenze, il lusso intrinseco, lusso edonistico, ha una maggiore durata.

Questa permanenza/sostenibilità si spiega con l'identità del marchio di lusso, che si basa su origine, autenticità e valori culturali cresciuti con esso e sono condivisi e interiorizzati dai consumatori di lusso. Tale

¹⁷⁹ Morin, C. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. Soc 48, 131–135 (2011). Vedi: <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>

¹⁸⁰ *Ibidem*.

connessione, legata all'identità tra marchio di lusso e consumatore, può rappresentare una relazione a lungo termine, persino per tutta la vita. Essa non è facilmente influenzabile dai cambiamenti nell'ambiente di mercato. Langer e Heil in *"Luxury essentials"* parlano addirittura di un "sé esteso" per sottolineare il fatto che il marchio di lusso non è un'identità bensì per sottolineare il carattere simbiotico della relazione tra consumatore fedele e marchio di lusso.

I marchi e i prodotti di lusso si concentrano sulle dimensioni psicologico-emozionali dell'uso e sono percepiti come una ricompensa dai loro consumatori. Una distinzione fondamentale può essere fatta tra un motivo più estrinsecamente pronunciato o intrinsecamente controllato quindi motivo o utilità. Alla dimensione dell'utilità intrinseca di un marchio di lusso può essere attribuita una maggiore sostenibilità, poiché si basa su una sostanziale e corrispondenza di identità (valori, cultura) più forte tra marchio e consumatore.

Se queste premesse per la definizione di marche e prodotti di lusso vengono integrate dai criteri di esclusività (nel senso di prezzo di fascia alta, scarsità/disponibilità limitata) e unicità (nel senso di ineguagliabile, non sostituibile), emerge un profilo chiaramente definito che differisce significativamente dai prodotti di qualità¹⁸¹. Quindi, dalla prospettiva del consumatore, quando i tre capisaldi del consumo di lusso, identità, esclusività e unicità, si riuniscono in un marchio, l'acquisto e l'uso sono percepiti come un'esperienza (di lusso) straordinaria, come una ricompensa. Riferendosi ancora una volta all'esempio di Apple vs. Samsung, si potrebbe riassumere che l'iPhone è apparentemente sempre in grado di suscitare nei clienti fedeli desideri psicologico-emotivi per soddisfare i bisogni orientati allo status, nonché di influenzare la psicologia del cliente creando identità. Nonostante l'alta intensità della concorrenza nei mercati degli smartphone, l'iPhone della Apple rimane unico, per la maggior parte dei clienti e quindi non facilmente sostituibile. Quando introduce il modello di nuova generazione, Apple fa in modo che l'accesso al prodotto sia costoso e richieda tempo, in modo da mantenere un certo grado di esclusività. Naturalmente questa condizione non è scolpita nella pietra. Se Apple non riesce a alimentare ulteriormente il fascino del marchio introducendo componenti "gratificanti" del prodotto, l'iPhone finirà per perdere il suo status di lusso.¹⁸²

Perché i marchi di lusso con una proposta di vendita unica non hanno concorrenti reali, poiché l'identità del marchio (storicamente cresciuta) è autentica, senza tempo e quindi caratterizzata dalla coerenza. Il concetto di marchio quindi risulta determinato "dall'interno", cioè dall'origine e dall'identità del marchio e non da dinamiche di mercato esterne e tendenze attuali.

L'approccio classico del posizionamento del marchio, invece, si basa su l'intuizione del consumatore, l'identificazione dei bisogni e dei desideri del gruppo target. Tenendo conto della concorrenza, viene poi

¹⁸¹ Kapferer J.N., Bastien V., *The luxury strategy*, Kogan Page, 2012.

¹⁸² Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Op. Cit.*

formulato un posizionamento che colloca la propria offerta di benefici sul mercato nel modo più rilevante possibile (per il gruppo target) e differenziante (dalla concorrenza).

Quindi, i marchi di lusso non hanno davvero bisogno di un posizionamento. Langer e Heil in *"Luxury essential"* spiegano il concetto di "Category Potential Analysis", mostrando come si possono effettuare analisi dei clienti e della concorrenza per il settore del lusso al fine di poter determinare e delineare il proprio concetto di marchio sulla base di un'analisi di posizionamento.

Per spiegare il concetto si concentrano sui casi di studio di Hèrmes e Porsche. Tramite questi, mostrano che essi derivano la loro persuasività e fascino dalla loro identità di marca. Per i loro acquirenti e potenziali acquirenti, non ci sono alternative. Un posizionamento nel senso classico - come uno sforzo strategico di differenziazione rispetto all'ambiente competitivo, è quindi obsoleto. Tuttavia, questa affermazione si applica solo ai marchi di lusso "autentici". Non tutti i marchi del segmento del lusso hanno un'identità di marchio così stabile e unica e possono essere classificati come marchi di lusso in senso stretto.

Dopo aver osservato le icone di marca del mondo dei beni di consumo fisici di lusso, ci si pone la domanda se esistano marchi di successo comparabili anche nel turismo. Come già accennato brevemente, è più probabile trovare ciò che si sta cercando nel settore alberghiero: Marchi come Ritz Paris, Plaza New York, Raffles Singapore, come monomarca con una forte identità di marca, affascinano ancora oggi i clienti del lusso globale. Anche qui, sembra che lo splendore del marchio sia basato sulla storia, sull'origine e quindi sull'identità. Dietro il marchio di un Hotel Ritz Paris ci sono leggende e storie (come quelle di Coco Chanel) così come al The Plaza New York (luogo d'incontro degli alti diecimila) o Raffles Singapore (stile di vita del grande periodo coloniale). Tuttavia, mentre queste "icone storiche del marchio" sono da considerate come solitari e unici nel paesaggio alberghiero, i concetti di marchio ombrello come Four Seasons, One & Only e Ritz Carlton sono riusciti a costruire un marchio e a sfruttare il potenziale per espandersi con successo a livello globale.

Se l'identità e l'origine sono così decisivi, ci si chiede se sia anche possibile stabilire un nuovo marchio nel business del lusso in un tempo relativamente breve. In linea di principio, questo è possibile ma estremamente difficile. Nuovi lanci completi di marchi di hotel di lusso spesso sembrano avere successo solo con concetti straordinari e sensazionali, che devono essere comunicati con grande sforzo attraverso attività di marketing globale per penetrare nel mercato. In tempi di multimedialità e di digitalizzazione, lo sviluppo di nuovi marchi nel settore del turismo è quindi anche complesso e molto costoso, come nel caso dei beni di consumo fisici.

L'obiettivo di questi trasferimenti di marchi è sempre quello di utilizzare la consapevolezza del marchio esistente e le immagini per il nuovo segmento di business. La "comunità globale del lusso" dovrebbe essere indirizzata attraverso i marchi che conoscono e apprezzano, con la promessa di potersi immergere nei rispettivi mondi dei marchi e quindi trasformare il loro soggiorno in hotel in un'esperienza (di marca) unica.

Dal punto di vista delle aziende di moda, il potenziale di business di un marchio può essere ampliato e ulteriormente sfruttato attraverso la sua espansione concettuale come marchio di stile di vita. L'espansione già raggiunta dalla maggior parte dei marchi di moda nel mercato degli interni e degli accessori (quasi ogni marchio di moda di lusso offre una collezione per la casa) potrebbe quindi sperimentare una ripresa più forte e livellare l'ingresso in nuovi mercati che contribuiscono ad aumentare effetti di sinergia tra le divisioni.

Per il settore alberghiero, i promotori sperano che questi marchi di lifestyle aprano un nuovo orientamento strategico per differenziarsi nella concorrenza sempre più intensa con un'offerta di identità individuale. Il trasferimento di un marchio dall'area del prodotto fisico al settore dei servizi immateriali può anche essere visto come un tentativo di rendere ancora più concreta la gamma dei servizi e di renderli visivamente e tattilmente percepibili per i clienti. Si tratta di qualcosa di più di design e interni, vale a dire lo sviluppo e la realizzazione di esperienze uniche durante il soggiorno in albergo. I ristoranti dell'hotel, i servizi, ma anche la selezione degli ospiti sono destinati a trasportare il cliente in un mondo fisico e socioculturale con un grado di identità e individualizzazione molto più alto. Tuttavia, questo tipo di trasferimento del marchio a un nuovo segmento di business non è sempre successo. Il fattore centrale di successo è innanzitutto un trasferimento coerente e concettualmente pulito al business alberghiero in tutte le sue sfaccettature per convincere gli esigenti intenditori del marchio. Inoltre, si dovrebbe sempre verificare fino a che punto un marchio di moda sia adatto per un trasferimento al di fuori del settore. Dovrebbe tenere a mente, per esempio, che il settore della moda è sempre soggetto a rapidi cambiamenti, mentre il settore alberghiero è sinonimo di coerenza. Un concetto di hotel firmato potrebbe rendere necessario adattare regolarmente il "look" di un hotel con un marchio di moda alle tendenze, il che potrebbe far lievitare i già elevati costi di progettazione e manutenzione¹⁸³.

L'alleanza tra marchio di moda e business alberghiero (Armani, Missoni, Bulgari hotel, ecc.) non sempre sembra essere coronata dal successo. In particolare nei paesi industrializzati consolidati, dove uno stile di lusso intrinsecamente motivato e quindi discreto si sta affermando sempre più, i concetti di consumo estrinseco sono meno popolari. La situazione del mercato è diversa nei mercati emergenti. Qui, il consumo di lusso dimostrativo gioca un ruolo centrale, per cui un soggiorno in un noto hotel di design soddisfa il bisogno del consumatore orientato allo status.

La "instagramizzazione" del consumo di esperienze e quindi l'aspetto mediatico del consumo di lusso non dovrebbe essere sottovalutato¹⁸⁴. In tempi di social media, un brand di lusso come un indirizzo alberghiero tende a generare più attenzione e seguaci rispetto ai marchi alberghieri convenzionali. Questo aspetto può essere di importanza decisiva per i giovani clienti di lusso attenti al marchio¹⁸⁵. Sembra che si stia creando un divario tra i mercati regionali del lusso, in quanto sta emergendo una controtendenza nei

¹⁸³ Shankman S., *The future of luxury sits at the intersection of travel and fashion*, "Skift", 13 marzo 2018.

¹⁸⁴ Luo, L., Wang, Y. and Han, L., "Marketing via social media: a case study", *Library Hi Tech*, Vol. 31 No. 3, 2013

¹⁸⁵ Cfr. Hernaez F., *World luxury tracking: do you speak luxury? Consumers new luxury culture*, "Ipsos", 30 ottobre 2017.

paesi industrializzati. I clienti del lusso, specialmente gli individui con un alto patrimonio netto, stanno sempre più rifuggendo dalla presenza dei media e danno importanza alla discrezione, protezione dei dati e soggiorni senza media.

In conclusione, si può affermare che la crescente intensità della concorrenza ha portato anche a iniziative nel segmento del lusso per sfruttare il potenziale del marchio da altre aree di business. Oltre ai trasferimenti di marchio, si osservano sempre più approcci di co-branding nel settore alberghiero. Oltre alla collaborazione con chef stellati, una classica attività di co-branding (per esempio Ducasse al Plaza Athénée di Parigi), il Beverly Hills Hotel collabora con celebrità di Hollywood A come ambasciatori del marchio, mentre il Loews-Hotel Group ha ingaggiato noti personal trainer¹⁸⁶. Decisivi per una cooperazione di successo sono però la coerenza e il complemento concettualmente possibile in entrambe le marche e l'autenticità dei benefici. Uno chef stellato che vende solo il suo nome senza essere effettivamente presente nel ristorante dell'hotel non offre alcun valore aggiunto, almeno per l'intenditore. Il fatto che anche a Dubai, influenzata dall'estrinsecazione, i clienti si allontanino sempre più dai ristoranti di lusso con "licenze di chef stellati" potrebbe essere visto come il primo segno di cambiamento di atteggiamento nei mercati emergenti.

3.2 Strumenti del marketing e segmentazione del mercato

Un fattore essenziale di successo per un approccio di strategia di marketing è l'identificazione e l'elaborazione di mercati rilevanti o segmenti di mercato che sono il più omogenei possibile in termini di struttura e profilo della domanda. Questo è l'unico modo per garantire che le misure di marketing siano accettate efficacemente e possano quindi essere attuate con successo. Solo i prodotti e le misure di marketing (come la comunicazione, distribuzione, prezzi, ecc.) che sono rivolti a un gruppo target specifico e quindi soddisfare le sue esigenze specifiche avranno un'alta possibilità di successo sui mercati.

La questione fondamentale della segmentazione dipende inizialmente dalla strategia aziendale. Un'azienda che è impegnata in una strategia commerciale globale è improbabile che intraprenda una segmentazione geografica del mercato. Una situazione di partenza diversa si presenta con una strategia multinazionale: i criteri geografici sono usati per identificare e concretizzare il segmento di mercato rilevante. Per esempio, i mercati possono essere segmentati per regione (Europa, Asia, ecc.), stato, stato federale, ecc. Tuttavia, poiché la posizione geografica dei gruppi target può essere associata non solo all'economia e la politica, ma anche con altri criteri come le caratteristiche psicografiche, comportamentali o

¹⁸⁶ Festa J., *A look how luxury hotels use partnerships to elevate their brand*, "USA Today", 24 ottobre 2015.

socioculturali, le aziende orientate a livello globale tendono a segmentare di conseguenza le regioni strategiche del mercato. I criteri di segmentazione psicografica sono fondamentalmente stili di vita, tratti di personalità individuale e l'appartenenza a una classe sociale, mentre i criteri comportamentali sono in gran parte legati alle conseguenze dei diversi atteggiamenti, valori e norme. Nell'era della globalizzazione, l'Europa è spesso vista come un'unica regione. Tuttavia, la realtà mostra che, per esempio, c'è un divario Nord-Sud nell'Europa occidentale, il che significa che gli atteggiamenti e i valori (e quindi il comportamento d'acquisto) possono variare molto a seconda che il consumatore viva nell'Europa settentrionale/centrale o nell'Europa meridionale/mediterranea. La comprensione dei ruoli specifici del genere così come altre differenze di valori e norme che caratterizzano il rapporto Nord-Sud anche all'interno dell'Europa occidentale. Inoltre, ci sono anche modelli di comportamento differenziati dovuti alle diverse condizioni economiche (potere d'acquisto), al clima, comportamento igienico, abitudini alimentari, ecc, Quasi 30 anni dopo il crollo del blocco orientale, c'è ancora un notevole divario economico, oltre alle già grandi differenze di background socio-politico e culturale.

Se tali differenze di atteggiamenti e comportamenti esistono già all'interno dell'Europa, che nell'epoca della globalizzazione è più o meno considerata come un'unica area culturale, allora è un'altra cosa. Nell'epoca della globalizzazione è più o meno considerata come un'unica area culturale, allora è comprensibile quello che succede nel resto del mondo e nelle regioni. È tanto più sorprendente che i dipartimenti strategici delle case madri globali continuino a sforzarsi di implementare una strategia di marketing che sia il più standardizzata il più possibile, mentre un'integrazione sistemica degli approcci regionali-locali si trova raramente. Tuttavia, le peculiarità socioculturali dei mercati strategici (come Cina) sono sempre più prese in considerazione nel marketing globale-glocale, specialmente poiché i risultati delle ricerche di mercato spesso suggeriscono aggiustamenti locali.

La tendenza continua in tutto il mondo: vari studi "Global Wealth" (BCG, CAP Gemini, ecc.) confermano un aumento sproporzionato del patrimonio degli high-net-worth (HNWI/High Net Worth Individuals) nel 2017 rispetto alla crescita globale del del PIL¹⁸⁷. Non c'è dubbio che questo sviluppo continuerà ad alimentare la crescita dei mercati del lusso di vari beni di consumo. Lo sviluppo dei patrimoni per paese e regione è anch'esso interessante: Gli Stati Uniti continuano ad essere il leader nella categoria degli individui ricchi, seguiti da Giappone, Cina e Germania, che insieme rappresentano oltre il 60% degli high net-worth/HNWI del mondo. Dal 2015, tuttavia, la regione Asia ha già superato il Nord America in termini di dimensioni del patrimonio, con la Cina che è il principale motore di crescita. Nei prossimi 10 anni, si prevede che questa regione rappresenterà circa il 40% degli asset HNWI mondiali¹⁸⁸. Questi spostamenti tettonici nella distribuzione globale della ricchezza sono stati notati anche dalle industrie del lusso. Nello sviluppo delle auto di lusso, le case automobilistiche come Mercedes e BMW si rivolgono sempre meno al

¹⁸⁷ BCG, *Global wealth 2018: seizing the analytics advantage*. Vedi <https://www.bcg.com/de/publications/2018/global-wealth-seizing-analytics-advantage.aspx>.

¹⁸⁸ *Ibid.*

mercato interno e ai clienti dell'Europa occidentale, ma si preoccupano principalmente dei bisogni e dei desideri dei "nuovi ricchi" in Cina e in altri mercati emergenti. La resurrezione del marchio Maybach da parte di Mercedes è stata concepita sullo sfondo di questa strategia. Il sito produzione della limousine di lusso, che nel frattempo è stata interrotta, era destinata a soddisfare esattamente le esigenze di lusso estremo delle élite ricche di queste regioni. I marchi di lusso orientati a livello globale come Hermès, che altrimenti perseguono coerentemente la loro strategia standardizzata a livello globale, fanno anche concessioni quando si tratta del mercato cinese. Per esempio, i flagship store con un Museo Hermès integrato e artigiani interni sono stati creati appositamente per la Cina, per trasmettere da vicino le origini e l'identità del marchio della casa.

Finora, i segmenti del lusso sono stati gestiti prevalentemente in modo standardizzato a livello globale, spesso con una segmentazione psicografica dei gruppi di clienti globali. Tuttavia, gli esempi di Mercedes e Hermès mostrano che sullo sfondo di nuovi mercati strategici di destinazione (principalmente la Cina, ma in parte anche la Russia, India) e tipi di clienti di lusso, una visione differenziata a livello regionale del gruppo target relativamente omogeneo è necessario. Perché, come già affermato, ci sono differenze fondamentali nella comprensione del lusso tra i paesi industriali consolidati (USA, Europa occidentale, Giappone) da un lato e i paesi emergenti o le nuove potenze economiche (Cina, Russia, India, ecc.) dall'altro. Mentre nei paesi industriali consolidati il lusso è piuttosto un'espressione di uno stile di vita individuale (con una tendenza verso motivazioni edonistiche intrinseche), nei mercati in crescita come la Cina il consumo di lusso è visto come uno status e una dimostrazione di successo e avanzamento sociale¹⁸⁹. Le ragioni di queste differenze sono, da un lato, le diverse fasi del ciclo di vita di vita in cui si trovano i rispettivi mercati del lusso e i diversi livelli di sviluppo e maturità dei clienti del lusso. Dall'altro lato, dall'altro lato, però, si può anche fare riferimento a differenze socioculturali come le diverse visioni dell'estetica. Mentre i beni di lusso accattivanti, per esempio, sono molto popolari negli Emirati Arabi, in Russia e anche nella Cina collettivista, questo stile di lusso è sempre stato considerato volgare e meno desiderabile in Giappone e nelle regioni dell'Europa occidentale.

Trasferito al settore del turismo, sono i clienti orientati allo status che praticamente comprano la loro appartenenza sociale alloggiando in alberghi di marca e con le giuste destinazioni, ordinando vini costosi con etichette note e visitando ristoranti stellati Michelin, mentre i clienti di lusso intrinsecamente sagomati e discreti evitano proprio questa attenzione e si distinguono piuttosto attraverso l'intenditore e i contatti privilegiati all'interno del loro gruppo di pari.

L'alto grado di maturità del turismo nei paesi industriali consolidati si riflette anche in un'ulteriore differenziazione dell'industria alberghiera di lusso nei segmenti di fascia alta. Mentre quest'ultimo è più probabile che sia classificato come un hotel di lusso convenzionale (tariffa media giornaliera-ADR fino a

¹⁸⁹ Wittig M.C., Sommerrock F., Beil P., Albers M., *Rethinking luxury: How to Market Exclusive Products and Services in an Ever-Changing Environment: No. 25*, LID, 2017.

circa 500 euro, compresi grandi marche di hotel, ecc.), il segmento di fascia alta (ADR > 1000 euro) è caratterizzato da alloggi esclusivi, più "privati", con un carattere di "ritiro e rifugio".

Questo approccio "New Luxury" rappresenta un drammatico cambiamento di paradigma nei saturi mercati occidentali verso una nuova comprensione dei soggiorni di lusso che comprende aspetti come lo spazio, il tempo, il servizio, la sicurezza, ecc. e introduce una nuova dimensione di individualizzazione nel settore alberghiero. In sintesi, un nuovo ordine di grandezza di diversità sta emergendo, soprattutto a livello regionale e socioculturale, se si considerano i gruppi di riferimento globali delle industrie del lusso. In passato, il profilo dei clienti era principalmente occidentale, ma i clienti di lusso del futuro provenienti da paesi come la Cina, l'India, la Russia, ecc. mostrano un alto grado di diversità e alterità culturale. La conoscenza e la considerazione dei diversi punti di vista, atteggiamenti e bisogni/motivi sul tema del lusso e del consumo di lusso sono di grande importanza per il successo dello sviluppo di questi mercati.

Come già detto più volte, il focus di un marchio di lusso e del prodotto corrispondente è sulla dimensione del beneficio psicologico-emotivo, che, rivolto con successo al consumatore di lusso, è percepito come una ricompensa. Secondo Wittig e altri¹⁹⁰, il viaggio di lusso si avvicina maggiormente all'idea di un'esperienza di lusso. I ricchi spendono quasi la metà in viaggi di vacanza rispetto alla media e, secondo uno studio di VISA, la discrepanza dovrebbe aumentare ancora di più fino a circa l'80% nel prossimo futuro. Mentre i consumatori attenti ai costi prenotano sempre più spesso le loro vacanze online, il 70% dei viaggiatori di lusso le loro vacanze sono organizzate dalle agenzie di viaggio. Anche sullo sfondo della mega-tendenza dell'individualizzazione, si può supporre che il bisogno di esperienze uniche, di luoghi esotici e sconosciuti nel mondo continuerà ad aumentare, specialmente tra coloro che possono permettersi di soddisfare queste esigenze.

Secondo i desideri/bisogni della clientela di lusso, il luogo di soggiorno non sono tanto gli hotel globali di società note, ma straordinari hotel individuali, che, in quanto testimoni della storia locale, rendono spesso il soggiorno un'esperienza unica¹⁹¹. Anche qui, i capisaldi del consumo di lusso sono discernibili: sono richiesti i viaggi di lusso che trasmettono esperienze uniche. Luoghi e residenze di origine/identità autentica che sono ancora incontaminati (o almeno meno conosciuti) dal turismo globale permettono ai viaggiatori di lusso di immergersi in un mondo ancora da scoprire. Soprattutto attraverso il canale online, i prodotti di nicchia di lusso vengono sempre più offerti e comunicati in modo redditizio alla clientela di lusso globale e individualisticamente orientata. National Geographic offre spedizioni con un tocco ecologico-intellettuale con National Geographic Expeditions. Come missione, lo spin-off della venerabile Royal Geographical Society si è posto l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza ecologica la consapevolezza ecologica dell'ambiente e della natura. Una vasta gamma di destinazioni diverse e formati di viaggio (dai semplici viaggi in treno ai jet privati, dai viaggi in famiglia alle esplorazioni fotografiche, ecc.) promettono un

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ *Ibid.*

altissimo grado di individualizzazione dell'offerta per esperienze uniche e autentiche. Questa promessa deve essere assicurata attraverso l'esperienza e competenza dell'organizzazione con il "sigillo di garanzia" del marchio National Geographic, sostenuto da molti anni di collaborazione con istituti ed esperti internazionali istituti ed esperti internazionali¹⁹². Gli esperti del turismo che hanno raccolto le loro conoscenze ed esperienze nel settore del lusso offrendo vacanze di lusso straordinarie e autentiche al di là del turismo tradizionale attraverso i loro siti web, ad esempio gli operatori del portale Design Hotels, hanno riconosciuto presto il bisogno di viaggi individuali offrendo hotel di design individuali in tutto il mondo dall'inizio degli anni '90¹⁹³.

Anche il cliente di fascia alta si "sommerge" sempre di più. Mentre 40 anni fa i top hotel di questo mondo erano ancora sufficienti per la clientela esigente, oggi reagiscono alla mutata percezione del lusso costruendo le proprie infrastrutture. Così, l'ospite non va più all'hotel, ma lascia che l'hotel vada da lui. Il Haute Volée mantiene i suoi châteaux, ville, yachts o loft nelle destinazioni più calde, curate dal proprio team, dal maggiordomo, alle pulizie, al cuoco, all'autista. Le ville di lusso superano la maggior parte degli hotel molte volte in termini di arredamento, accessori e comfort.

Airbnb, il gigante digitale tra i fornitori di soggiorni individuali, ha attualmente espanso nel segmento dei prezzi più alti con Airbnb Plus. L'entrata nel segmento del lusso con Beyond by Airbnb, che è ancora più alto di prezzo ed è stato finora non occupato da Airbnb, è stato completato nel 2018¹⁹⁴. Si può supporre che il trend del lusso nel turismo sarà portato a una base di mercato più ampia con tali nuovi lanci.

La politica dei prezzi come parte integrante del marketing deriva dal posizionamento del marchio e del prodotto. L'impatto diretto sulle vendite dà alla politica dei prezzi una posizione importante nel marketing mix, anche se da un punto di vista di marketing è visto meno come uno strumento tattico che come uno strumento di strategia del marchio. I prezzi influenzano direttamente il comportamento d'acquisto nella maggior parte dei mercati.

Nel segmento del lusso, la politica dei prezzi gioca un ruolo meno dominante che nei segmenti di prezzo dei mercati di massa. Nel caso di gruppi target che hanno grandi budget di consumo, hanno una disponibilità e un potere d'acquisto superiori alla media. Si può piuttosto supporre che il comportamento d'acquisto sia anelastico al prezzo.

La politica dei prezzi nel settore del lusso serve principalmente ad escludere coloro che hanno meno potere d'acquisto e quindi a sottolineare l'esclusività del consumo di lusso. Nei mercati emergenti, dove il

¹⁹² Cfr. www.nationalgeographic.com

¹⁹³ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020.

¹⁹⁴ *Airbnb announces strategy to enable magical journeys for all*. Vedi <https://press.airbnb.com/de/airbnb-verkuendet-strategie-um-magische-reisen-fuer-alle-zuermoeglichen/>.

consumo di lusso estrinseco dimostrativo spesso domina, l'annuncio di un prezzo estremamente alto e quindi esclusivo può avere un effetto accattivante sulla la volontà dei clienti ricchi di acquistare. In questi casi, si potrebbe anche assumere una elasticità del prezzo positiva.

La percezione di un equilibrato e quindi un "giusto" rapporto prezzo-prestazioni della gamma di prodotti vale anche per i clienti di lusso per sostenere la decisione di acquisto. Con riferimento al concetto della dimensione psicologico-emozionale (consumo di lusso come ricompensa), è particolarmente vero per i mercati del lusso che la "ricompensa" soggettivamente percepita o attesa dovrebbe corrispondere al prezzo premium del consumo di lusso. Tuttavia, va notato che il beneficio psicologico-emotivo è più difficile da quantificare rispetto alle prestazioni funzionali-razionali del prodotto.

Altrettanto importante quanto il "giusto" rapporto prezzo-prestazione, nel settore del lusso è la coerenza del prezzo e quindi la stabilità del posizionamento del prezzo. Il lusso e le sue esperienze gratificanti non possono essere offerte ad un prezzo ridotto come un affare. La credibilità dei più alti standard di qualità, l'autenticità del marchio di lusso e i suoi prodotti vietano qualsiasi adeguamento stagionale dei prezzi. Per esempio, fa parte della politica della Ferrari che i prezzi dovrebbero essere fissi indipendentemente da tutte le influenze e non dovrebbero essere negoziabili¹⁹⁵.

Per i prodotti intangibili come i viaggi di lusso, l'esclusione delle opportunità di riduzione stagionale dei prezzi rappresenta una sfida considerevole. Per esempio, l'industria alberghiera è alle prese con il fenomeno che ogni camera che non viene venduta irrimediabilmente significa un fatturato potenzialmente perso. Pertanto, la tentazione è sempre grande di tuffarsi nell'avventura della domanda e dell'offerta e di esporsi all'elasticità talvolta estremamente volatile della domanda. In linea di principio, gli hotel più grandi sono più disposti ad adeguare le loro politiche di prezzo. Tuttavia, più una cosa è piccola ed esclusiva, più sensibilmente vengono valutate le riduzioni di prezzo¹⁹⁶.

L'esperienza nel trattare sia con i clienti diretti che con le agenzie di viaggio mostra che una volta che i prezzi sono stati adeguati, il vaso di Pandora è stato aperto. Le trattative sui prezzi diventano inevitabili e, di regola, alla fine l'hotel perde. Dopo che il posizionamento del marchio e del prodotto è stato tradotto in prodotti e proposte di valore, i messaggi del marchio e del prodotto devono essere trasmessi correttamente ed efficacemente al gruppo target. È sempre cruciale, per una comunicazione di successo, che i messaggi previsti siano codificati di conseguenza in segnali (discorso, immagini, musica, ecc.), che a loro volta devono essere correttamente decodificati e compresi dal gruppo target.

I mass media non sono e non sono mai stati importanti per i mercati di lusso. Prima di tutto, va notato che le perdite di dispersione sarebbero troppo grandi. Perché un prodotto dovrebbe essere pubblicizzato pesantemente ai consumatori se la maggior parte di loro non può permettersi il prodotto. Inoltre, va notato

¹⁹⁵ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Op. Cit.*

¹⁹⁶ *Ibid.*

che l'esclusività e quindi il difficile accesso ad un autentico marchio di lusso è una pietra miliare importante per l'attrattiva del consumo di lusso. In questo contesto, la pubblicità sui mass media di un prodotto esclusivo, che esclude molti consumatori, è una contraddizione. Questo dovrebbe chiarire la relazione dell'industria del lusso con i mass media. L'esclusività e il consumo di status, che la maggior parte della gente non conosce (e quindi non invidia), perderebbero il loro fascino, almeno per i clienti di lusso estrinsecamente motivati.

Ci sono anche, ovviamente, i clienti intrinsecamente motivati del settore del lusso, o almeno quelli che sono riluttanti ad essere identificati in un pubblico di ricchi privilegiati. Nella società dell'invidia in cui siamo immersi¹⁹⁷ molti clienti di lusso preferiscono il piacere intrinseco del lusso come cosiddetti intenditori o il riconoscimento estrinseco esclusivamente dai propri pari. Per esempio, iniziative più discrete come la sponsorizzazione di arte e cultura, feste ed eventi di beneficenza sono misure di comunicazione preferite in cui i clienti di lusso possono rimanere tra di loro e non sono soggetti a critiche sociali.

In linea di massima, il contatto personale continua ad avere un'importanza centrale per i gruppi target nel segmento del lusso. Non c'è dubbio che esiste una forma di dialogo con il cliente più individuale e quindi su misura. La gestione delle relazioni personali e la consulenza individuale competente saranno sempre più decisive per il successo delle aziende fornitrici nel turismo di lusso.

Sullo sfondo della crescente digitalizzazione, la sensata e complementare aggiunta di media digitali alla comunicazione personale sarà comunque in grado di dare ai fornitori di lusso un vantaggio competitivo decisivo. Presenza nei social media, uso di nuove tecnologie di visualizzazione (realtà virtuale e aumentata, ecc.), fornitura di informazioni digitali e dialogo digitale per completare il mix di comunicazione individuale stanno diventando sempre più requisiti standard che devono funzionare senza problemi e in modo efficiente, specialmente nel segmento del lusso. Tuttavia, la massima priorità è e rimane il mantenimento di un rapporto personale di fiducia e l'assicurazione della fedeltà lealtà di clienti esigenti e perspicaci.

Il prodotto viene consegnato al consumatore finale attraverso i canali di distribuzione e vendita. È solo in questa fase che termina il processo di valore aggiunto dell'azienda, nel senso che il prodotto viene convertito in vendite e (meno i costi) in profitto. Spesso sono il commercio o le organizzazioni intermedie che non solo trasportano, immagazzinano e distribuiscono il prodotto, ma anche distribuire il prodotto, ma svolgono anche compiti di vendita, promozione e responsabilità.

Più complessa, più intensa è la consulenza e quindi più individuale è la relazione tra marchio o prodotto e cliente, e più è cruciale per il produttore essere vicino al cliente e ottenere un'intuizione specifica delle sue sensibilità. Nella maggior parte delle industrie di lusso, per esempio, si mantiene un contatto molto stretto

¹⁹⁷ Dumouchel P., *Economia dell'invidia: antropologia mimetica del capitalismo moderno*, Transeuropa edizioni, 2011

con gli intermediari, il che si ottiene attraverso una regolare ed intensa formazione sul marchio e sul prodotto come strumento di marketing integrato.

L'esclusività del consumo di lusso viene coltivata anche nella politica di distribuzione, almeno da alcune aziende. La politica di distribuzione ha lo scopo di alimentare ulteriormente i desideri dei clienti attraverso una scarsità artificiale. Tuttavia, l'attenzione della maggior parte dei fornitori di lusso sta più nello sforzo di usare la varietà di canali di distribuzione disponibili per ottenere la presenza del marchio sul mercato. Il focus della distribuzione dei marchi di lusso (si parla di bebi fisici) sta spesso nella vendite dirette con i propri flagship store con l'obiettivo di presentare un mondo del marchio il più completo e affascinante possibile. Il focus qui non è ovviamente solo sulle vendite e quindi sulla vendita diretta, ma anche sull'effetto comunicativo di un business offline business come esperienza sensuale del mondo del marchio. Di norma, i flagship store sono generalmente accompagnati da una presenza online e vendite come complemento sempre più importante dello spettro di distribuzione. Tuttavia, il canale di vendita online è stato a lungo trascurato da alcune aziende del settore dei beni di lusso, partendo dal presupposto che i beni di lusso possono essere venduti solo attraverso il contatto personale. Ma aziende, che hanno sottovalutato la crescente predominanza delle vendite online nel settore del lusso (e quindi anche i "nativi digitali"), sono state obbligate ad adattarsi alle esigenze per poter incrementare le vendite anche perché hanno recentemente pagato amaramente il prezzo con vendite stagnanti in un mercato che continua a crescere¹⁹⁸. Soprattutto in mercati chiave come la Cina, l'e-commerce sta progredendo ad un ritmo incredibilmente alto ed è imperativo per il successo del mercato che i suddetti millennials come gruppo di clienti sempre più centrale siano gestiti con le ultime iniziative di marketing mobile¹⁹⁹.

I viaggi di vacanza nel segmento high-end e top-end causano spesso notevoli spese (il prezzo di un viaggio può facilmente raggiungere l'equivalente di un'auto di fascia media). Pertanto, l'importanza dell'agente di viaggio di fiducia sta aumentando di nuovo. Si tratta di consigli reali (con esperienza in loco) e in definitiva di fiducia. Il cliente esigente vuole essere sicuro di non avere sorprese spiacevoli sul posto, che le sue idee siano perfettamente attuate, soddisfatte o addirittura superate, e che non perda tempo lui stesso per la pianificazione e la prenotazione del viaggio. Si tratta del concetto di one-stop shop²⁰⁰. Nell'era digitale dell'approccio multicanale, tuttavia, l'uso sinergico di canali online e offline è anche un fattore critico di successo per la politica di distribuzione nel turismo di lusso. Tuttavia, i canali online giocano un ruolo sempre più importante quasi esclusivamente per la comunicazione e la raccolta di informazioni, non per le vendite. Mentre la digitalizzazione sta aumentando rapidamente nei segmenti di prima classe, essa continuerà a svilupparsi solo in misura molto limitata nel segmento di fascia alta. Il turismo in generale, e l'industria alberghiera in particolare, sono industrie di servizi basate sulla fornitura di servizi da parte di personale. Un sondaggio ITB condotto nel 2015, per esempio, ha confermato che il servizio individualizzato

¹⁹⁸ Schroder J. *Transformation successful? Prada reports strong profit growth*, in "Fashionunited", 8 agosto 2018.

¹⁹⁹ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Op. Cit.*

²⁰⁰ *Ibidem.*

e personalizzato è il criterio di lusso più importante²⁰¹. Mentre l'espansione e l'ottimizzazione della comunicazione elettronica e degli strumenti di distribuzione sono importanti, il focus principale nel turismo di lusso è l'essere umano. Come personalità, deve essere percepito come sincero, degno, rispettoso e autentico, e come fornitore di servizi (non come servo) dovrebbe consegnare il prodotto più ambito in assoluto: suscitare un sorriso da una persona all'altra e quindi regalare "esperienze di ricompensa" durature.

3.3. Il “Country of Origin” effect e il marketing

Il COO è un fattore importante che influisce sul commercio di beni e servizi. In poco più di 30 anni, il commercio internazionale e lo sviluppo del mercato globale sono cresciuti notevolmente. Le aziende e i commercianti internazionali continuano a cercare opportunità nel mercato globale, il che porta ad una forte concorrenza internazionale. Ci sono molti fattori che hanno impattato su questa crescita come la valutazione dei prodotti e dei servizi di consumo, il nome del marchio e la percezione del paese di produzione. Tra i molti parametri, il paese d'origine (d'ora in poi COO) è uno dei più importanti che influenzano questo mercato competitivo. Gli studi dimostrano che il COO è uno dei fattori che più preoccupano i commercianti circa il suo impatto sull'intenzione di acquisto dei consumatori.²⁰²

La comprensione della questione del paese d'origine è sempre stata una sfida interessante per gli studiosi di marketing fin dagli anni '60²⁰³. Gli studi dimostrano che il paese d'origine dei prodotti è un indicatore della sua qualità. Come affermano Ghazali, Othman, Yahya, e Ibrahim in “*Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception*”, l'impatto del paese d'origine sull'intenzione dell'acquirente risale a più di tre decenni fa e l'intenzione d'acquisto è una delle principali questioni considerate nel comportamento d'acquisto e nella letteratura commerciale internazionale.

Anche se ci sono molti parametri che i consumatori prendono in considerazione quando vogliono comprare qualcosa, come la marca, il colore e il design, non si possono ignorare fattori estrinseci come il paese d'origine. La letteratura del marketing internazionale mostra come i consumatori usano questo fattore

²⁰¹ Ruetz A, Aeberhard M, *Between Bling-Bling and Bamboo Grove. The international luxury hotel industry: perception, development, perspectives. Results of an explorative study at the ITB Berlin*, in Ehlen T, Scherhag K., Current challenges in the hotel industry, 2020.

²⁰² L. Y. Lin & Chen, *The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: An empirical study of insurance and catering services in Taiwan*, “Journal of Consumer Marketing”, 2006.

²⁰³ Rezvani S., Dehkordi G. J., Rahman M. S., Fouladivanda F., Habibi M. & Eghtebasi S., *A Conceptual Study on the Country of Origin Effect on Consumer Purchase Intention*, “Canadian Center of Science and Education”, 2012.

estrinseco per valutare i prodotti. In altre parole il paese d'origine è un rischio maggiore per il commercio internazionale perché riflette l'intenzione del consumatore. Il *country of origin*, solitamente abbreviato come "COO", si riferisce al paese che produce, progetta o assembla un prodotto o un marchio a cui è associato²⁰⁴: esso ha assunto una crescente importanza dal momento che i consumatori si preoccupano di verificare da quale paese provengono i prodotti e dove sono stati fatti, valutando, sulla base di ciò, la qualità stessa dei prodotti²⁰⁵.

Il concetto del *country of origin* risale alla prima guerra mondiale. A quel tempo, i paesi sconfitti, come la Germania, furono costretti a marchiare i loro prodotti con il simbolo del COO per differenziarli da quelli dei paesi vincitori²⁰⁶: lo scopo di ciò era punire paesi come la Germania facendo in modo da creare così un'aura negativa attorno a tutto ciò che concernesse gli stati in questione.

Gli stereotipi del paese e la preferenza del cliente influenzano l'intenzione di acquisto. Il sistema politico, la cultura e l'economia del paese possono essere una causa di sensibilità delle persone²⁰⁷. La globalizzazione dà la possibilità alle aziende di distribuire i loro prodotti in tutto il mondo e dà anche la possibilità alle persone di scegliere tra diversi tipi di prodotti. Di conseguenza, il COO è un argomento significativo quando si esamina il comportamento d'acquisto dei consumatori per i prodotti stranieri.

Johansson e altri studiosi.²⁰⁸ credono che quando la sede della società è situata in un paese, quella sede è il paese d'origine di quel prodotto, anche chiamato "*home country*"²⁰⁹ dei prodotti. C'è chi differenzia il COO come il "paese di produzione o di assemblaggio". Per esempio, anche se Sony è un marchio giapponese, alcuni prodotti sono assemblati fuori dal Giappone, come Singapore. Ci si riferisce a questi come "assemblati in Singapore". Il COO è anche etichettato con altri nomi come "*country of manufacture*", "*country of assembly*" e "*country of design*" (più avanti approfondito), malgrado le differenze esposte queste hanno la capacità di influenzare il comportamento d'acquisto e di conseguenza gli acquirenti, in base alla loro percezione e conoscenza, ponderano il loro acquisto.

Il paese d'origine è un fattore fondamentale nell'influenzare il marketing internazionale. I consumatori valutano le merci dei paesi in via di sviluppo in modo ingiusto a causa dei pregiudizi; quindi, i paesi in via di

²⁰⁴ Cfr. Lee, J. K., & Lee, W. N., *Country-of-origin effects on consumer product evaluation and purchase intention: the role of objective versus subjective knowledge*, "Journal of International Consumer Marketing", 2009.

²⁰⁵ Parkvithee, N., & Miranda, M. J., *The interaction effect of country-of-origin, brand equity and purchase involvement on consumer purchase intentions of clothing labels*. "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics", 2012.

²⁰⁶ Hein, P., *The ambiguities of amending historical injustices and espousing a shared collective memory: The WWII forced labour narratives in Germany and Japan*, "State Crime Journal", 2020.

²⁰⁷ Teo P.C., Mohamad O., Ramayah T., *Testing the dimensionality of Consumer Ethnocentrism Scale (CETSCALE) among a young Malaysian consumer market segment*, "African Journal of Business Management", 2011

²⁰⁸ Johansson, Johnny K., et al. *Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective*, "Journal of Marketing Research", vol. 22, n. 4, 1985, cfr. www.jstor.org/stable/3151584, consultato il 31 agosto 2021.

²⁰⁹ Rezvani S., Dehkordi G. J., Rahman M. S., Fouladivanda F., Habibi M. & Egtebas S., *Op. Cit.*

sviluppo affrontano una discriminazione ingiusta. Gli acquirenti usano il COO come indicatore della qualità di un prodotto²¹⁰. Il progresso della globalizzazione ha fatto sì che la valutazione del cliente, in base al COO, sia diventata più complessa di prima. Dagger e Raciti²¹¹ hanno concluso che il COO può essere un predittore di pensieri e tendenze di preferenza dei clienti. I loro studi dimostrano che, il COO aiuta le persone a giudicare. Questo accade perché valutare gli spunti estrinseci è più conveniente degli attributi intrinseci ma la cosa importante da considerare è che il COO è involontario sulla valutazione delle persone²¹². Il COO può avere un impatto positivo o negativo sull'intenzione del cliente, secondo l'effetto che il paese di fabbricazione ha sulla percezione degli acquirenti. Le aziende hanno l'opportunità di affacciarsi ed essere parte del mercato globale, grazie a ciò, l'accessibilità ai prodotti stranieri è migliorata. In questa situazione, il ruolo del COO è più significativo di prima. Il luogo di produzione può influenzare l'intuito degli individui nella valutazione della qualità dei prodotti. Perciò, quando con la globalizzazione il numero di aziende internazionali è aumentato, sono state necessarie più ricerche sulle preferenze dei clienti per guidare i manager nel mercato globale.

Un argomento altrettanto importante è il comportamento del consumatore che è in grado di influenzare il COO da una prospettiva diversa. Una di queste prospettive è che i clienti usano il COO come un indicatore di molti attributi di un prodotto al fine di valutarlo. Un altro aspetto è che gli acquirenti possono usare l'*halo effect* in base al paese d'origine per il loro acquisto. Con questo concetto si intende un *bias* cognitivo a causa del quale la percezione di un tratto è influenzata dalla percezione di uno o più altri tratti dell'individuo o dell'oggetto: ad esempio il fatto di giudicare intelligente, a prima vista, un individuo di bell'aspetto. Questo effetto gioca un ruolo considerevole nel pensiero del cliente quando sceglie tra una vasta gamma di prodotti.

Ci sono diverse interpretazioni dell'effetto del COO sulla valutazione del prodotto. In primo luogo, il COO ha un impatto sulle osservazioni riguardanti prodotti specifici che possono essere estese all'intera valutazione del prodotto. Secondo, il paese d'origine controlla anche l'opinione del cliente sul paese stesso e sui beni complessivi lì fabbricati; pertanto, questa percezione può avere un effetto positivo o negativo sulla spiegazione di altri dati per un prodotto specifico. Un altro punto di vista è che il COO è un fattore prominente che motiva le preoccupazioni sul paese d'origine del prodotto e, in generale, la valutazione del prodotto.

Studiosi come Fishbein e Ajzen²¹³ hanno supposto che l'intenzione d'acquisto potrebbe essere etichettata come una valutazione "o situazione psicologica che presenta una percezione speciale verso un

²¹⁰ Lee, J. K., Lee, W. N., *Country-of-origin effects on consumer product evaluation and purchase intention: the role of objective versus subjective knowledge*, "Journal of International Consumer Marketing", 2009.

²¹¹ Dagger T. S., Raciti, M. M. *Matching consumers' country and product image perceptions: an Australian perspective*, "Journal of Consumer Marketing", 28, 2011.

²¹² *Ibid.*

²¹³ Ajzen, I., & Fishbein, M., *A Bayesian analysis of attribution processes*, "Psychological Bulletin", 1975.

comportamento particolare". Uno studio di Hsieh e altri²¹⁴ sostiene che l'origine dell'atteggiamento del cliente abbia una relazione con l'intenzione d'acquisto secondo atteggiamento di quest'ultimo. Lin e Chen²¹⁵ hanno anche concluso che il COO ha una relazione diretta con l'intenzione di acquisto.

Per quello che concerne le indagini svolte in merito al giudizio dei prodotti dei paesi in via di sviluppo sono stati fatti vari studi. La scarsità di risorse obbliga le multinazionali a delocalizzare e molte delle loro operazioni si svolgono in paesi in via di sviluppo come Africa, Asia, America Latina e Medio Oriente. La delocalizzazione ha fatto sì che i proprietari delle aziende si arricchissero, grazie a condizioni più favorevoli dei paesi con i nuovi stabilimenti, e la ricchezza dei clienti nei paesi in via di sviluppo avanzati è aumentata insieme al loro potere di acquisto. Questo potere ha creato la possibilità per le aziende occidentali, i cui prodotti nazionali sono abbastanza maturi da commerciare a livello internazionale, di essere competitive in un mercato straniero²¹⁶. Le imprese devono stare attenti al tipo di branding basato su COO che fanno, poiché allontanarsi dalle aree di nicchia convenzionali può essere dannoso per le loro prospettive. Inoltre, una volta che i consumatori associano un marchio e un paese, il richiamo del marchio è fatto di conseguenza e diventa difficile cambiare le percezioni in un secondo momento.

Etzel e Walker²¹⁷ hanno studiato il grado di congruenza tra gli stereotipi generali sui prodotti nazionali e gli atteggiamenti dei clienti verso prodotti specifici. Hanno trovato una differenza significativa tra gli atteggiamenti generali verso il paese e gli atteggiamenti specifici per un prodotto in relazione al paese d'origine, concludendo che potrebbe essere fuorviante basare la pubblicità su atteggiamenti generali verso i prodotti nazionali, perché gli atteggiamenti specifici verso prodotti sono più rilevanti. Ciò implica (ed è stato dimostrato in diversi studi) che gli atteggiamenti verso i prodotti di un paese variano da prodotto a prodotto.

In uno studio condotto nel 1968 da Schleifer e Dunn²¹⁸ su un campione di studenti americani, hanno scoperto che l'atteggiamento nei confronti di un prodotto aumentava quando era stata data una valutazione favorevole del gruppo di riferimento nazionale. I loro risultati hanno portato alla conclusione speculativa che la pubblicità testimoniale può essere particolarmente efficace nella pubblicità internazionale. Per quanto riguarda il caso specifico di Giappone e Italia, si accorsero anche che l'esposizione alla comunicazione e alla promozione migliorava l'attitudine verso i prodotti italiani, ma non verso quelli giapponesi. Hanno concluso che la pubblicità può essere efficace se il pregiudizio non è troppo forte. La teoria del giudizio sociale spiegata da Sherif e Hovland, in *"Social Judgment; Assimilation and Contrast Effects in Communication and*

²¹⁴ Hsieh M.H, Pan S.L., Setiono R. *Product-, Corporate-, and Country-Image Dimensions and Purchase Behavior: A Multicountry Analysis*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 2004.

²¹⁵ Lin, L. and Chen, C. (2006), *Op. Cit.*

²¹⁶ Kaynak, E., Kara A., *Consumer perceptions of foreign products: An analysis of product-country images and ethnocentrism*, "European Journal of Marketing", 2002

²¹⁷ Etzel M.J., Walker B.J., *Advertising Strategy for Foreign Products*, "Journal of Advertising Research", 14, 1974.

²¹⁸ Schleifer S., Dunn, S. *Relative Effectiveness of Advertisements of Foreign and Domestic Origin*, "Journal of Marketing Research", 1968.

Attitude Change.", afferma che la promozione per il paese per il quale vi è una percezione negativa fa sì che tutto ciò che viene prodotto ricade nell'area del rifiuto.

L'origine del marchio è quindi un indizio informativo importante nel determinare una reazione positiva o negativa da parte dei potenziali consumatori, specialmente se il paese d'origine è associato a certi stereotipi. Ci sono marche che costruiscono la loro strategia di posizionamento sul loro COO. Al momento, il COO è uno dei fattori più studiati in termini di impatto sull'intenzione di acquisto del consumatore²¹⁹, soprattutto perché può alterare il posizionamento della marca sia positivamente che negativamente, influenzandone l'immagine percepita.

Piron²²⁰ esamina le categorie dei beni di lusso e le percezioni del COO sulle intenzioni di acquisto dei consumatori. Lo studio conclude che l'importanza del paese d'origine è più alta per i beni di lusso che per qualsiasi altro tipo di beni. Tuttavia, è una determinante debole delle intenzioni d'acquisto, poiché per questo tipo di beni le caratteristiche intrinseche (come l'affidabilità e le prestazioni) sono più importanti delle estrinseche (come il paese d'origine). Tuttavia, la ricerca mette in evidenza che, per numerose categorie di prodotti come le borse, i marchi prestigiosi e noti formano automaticamente una connessione con il paese d'origine del marchio (come la Francia per Louis Vuitton). Koschate-Fischer et. al.²²¹ concentrano la loro ricerca sulla disponibilità a pagare un determinato bene definendo questa variabile come la più efficace, rigorosa e appropriata per esaminare il concetto di COO. I ricercatori hanno scoperto che i consumatori non solo valutano i prodotti dei paesi sviluppati più favorevolmente di quelli dei paesi meno sviluppati, ma anche che sono disposti a pagare un premio più alto. Inoltre nello studio concludono che in un ambiente ad alto coinvolgimento, quando i consumatori hanno più familiarità con il marchio, è più probabile che usino spunti intrinseci piuttosto che estrinseci come il paese di origine.

Il COO degli articoli di lusso tende ad avere un effetto più forte del prezzo nella valutazione della qualità del prodotto. Inoltre, l'impatto dell'origine geografica risulta essere più forte nel caso di categorie di beni la cui produzione è associata a paesi rinomati per la loro tradizione produttiva in un determinato settore, come il profumo francese o la moda italiana²²². Secondo i vari studi fin ora esposti, il COO ha un effetto più forte della marca nel precettare o valutare la qualità del prodotto. I consumatori spesso usano il nome del

²¹⁹ Lin, Long-Yi, Chen, Chun-Shuo. *The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: An empirical study of insurance and catering services in Taiwan*, "Journal of Consumer Marketing", 23, 2006.

²²⁰ Piron F., *Consumers' perceptions of the country-of-origin effect on purchasing intentions of (in)conspicuous products* "Journal of Consumer Marketing", 17, 2000.

²²¹ Koschate, N., Diamantopoulos A., Oldenkotte K. *Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay*, "Journal of International Marketing", 20, 2012.

²²² Peterson R., Jolibert A. *A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects*, "Journal of International Business Studies", 26, 1995.

marchio come proxy del COO stesso²²³. L'effetto paese d'origine è ormai uno specifico dell'attributo del prodotto. Inoltre, il paese d'origine, ha un'influenza maggiore del marchio sulle valutazioni di qualità del prodotto da parte dei consumatori.

Come detto in precedenza, c'è una correlazione positiva tra il livello di sviluppo economico di un particolare paese e le valutazioni della qualità dei suoi prodotti. Papadopoulos e altri studiosi²²⁴ dividono il livello di sviluppo economico in sviluppo del mercato e sviluppo industriale. Di solito, queste due fasi si verificano allo stesso tempo; tuttavia esistono eccezioni a questa regola come nei paesi socialisti o in quelli ex-socialisti. Si ritiene che un mercato più sviluppato migliori l'immagine di un paese, rispetto a uno meno sviluppato. Usunier²²⁵ in uno studio ha affermato che i prodotti provenienti dai paesi meno sviluppati sono percepiti come più rischiosi e di minore qualità rispetto ai prodotti provenienti dai paesi più sviluppati. Inoltre, i beni importati, tendono ad essere preferiti nei paesi in via di sviluppo piuttosto che in quelli sviluppati. In questi ultimi, i consumatori di solito preferiscono i prodotti nazionali poichè sinonimo di qualità. Hampton²²⁶ ha testato il rischio percepito per i prodotti americani fabbricati negli Stati Uniti rispetto agli stessi prodotti fabbricati da aziende statunitensi all'estero. Ha trovato un aumento generale del rischio percepito per i prodotti fabbricati all'estero; ma alcuni di questi mostravano un rischio inferiore quando erano fabbricati all'estero. La maggior parte dei prodotti erano prodotti fabbricati in altri stati. I risultati di Hampton indicano che forse esiste una gerarchia di rischio percepito che ha una relazione inversa con lo sviluppo economico. Non è stata trovata alcuna interazione tra paesi e prodotti. Quindi, un prodotto a basso rischio fabbricato negli Stati Uniti potrebbe essere percepito come un prodotto ad alto rischio se fatto in un paese ad alto rischio.

Anche le variabili demografiche hanno un effetto significativo sull'uso del COO nella valutazione dei prodotti.²²⁷ Una più alta istruzione del consumatore porta a informarsi e prendere in considerazione diverse variabili, oltre al paese d'origine, nel determinare la qualità del prodotto rispetto ai consumatori con un'istruzione inferiore. Lo stesso vale per le persone con un reddito più alto rispetto a quelle con un reddito più basso. Per quanto riguarda invece la distinzione di sesso, le donne sono molto più attente e sensibili alla ricerca di un prodotto di qualità basandosi su qualità dei prodotti e paese d'origine.

L'immagine del paese e le percezioni che influenzano la valutazione del consumatore sulla qualità del prodotto, il rischio, la probabilità di acquisto e altre variabili di mediazione si formano attraverso tutte le

²²³ D'Astous A., Ahmed, S.A., *The importance of country images in the formation of consumer product perceptions*, "International Marketing Review", vol. 16, n. 2, 1999. Vedi <https://doi.org/10.1108/02651339910267772>.

²²⁴ Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L.A., Murali M., *The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products*, "International Marketing Review", vol. 22 n. 1, 2005. Vedi: <https://doi.org/10.1108/02651330510581190>.

²²⁵ Ghauri P., Usunier J.C., *International trade negotiations*, Pergamon, 2003.

²²⁶ Hampton G.M., *Perceived Risk in Buying Products Made Abroad By American Firms*, "Baylor Business Studies", October 1977.

²²⁷ Wall M., Heslop L., *Consumer Attitudes Toward Canadian-Made Versus Imported Products*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 14, 1986.

esperienze e informazioni acquisite dai consumatori. La familiarità con i prodotti di un paese, il comportamento d'acquisto, i dati demografici e psicografici influenzano le percezioni dell'acquirente²²⁸. È stato dimostrato che queste percezioni dipendono dal tipo di processo di produzione (design del prodotto contro l'assemblaggio del prodotto) e dal livello di complessità tecnologica (prodotto complesso contro prodotto semplice). Una volta che i clienti sono a conoscenza di COO, la loro familiarità con il marchio, il livello di coinvolgimento nella decisione di acquisto, e la preferenza esistente con i prodotti nazionali diventa rilevante, così come le influenze a livello di prodotto e di mercato.

Gli studi più recenti considerano il COO composto da più fasi, causa la delocalizzazione dei processi produttivi in più paesi, come conseguenza della globalizzazione. Con l'obiettivo di ridurre i costi, le aziende hanno sviluppato strategie di outsourcing per spostare fasi della catena produttiva in paesi che permettessero di mantenere gli stessi livelli di qualità. Ai consumatori, quindi, vengono offerti prodotti ibridi, costruiti attraverso fasi successive:²²⁹

- COD: è il paese dove viene progettato e disegnato il prodotto
- COM: è il paese in cui avviene la fase produttiva
- COA: è il paese di assemblaggio
- COP: è il paese da cui provengono le componenti del prodotto
- COB: è il paese della sede del brand o dell'impresa.

Le prime due fasi rivestono un ruolo principale e particolarmente importante nel settore del lusso. Gli individui tendono a dare grande importanza al COM, rivalutando le produzioni nazionali per dare un sostegno all'economia domestica. COD e COM esercitano una forte influenza sulla qualità percepita dai consumatori, e la categoria di prodotto in questione influenza la prevalenza di una componente sull'altra.

Il design nel settore del lusso ha grande importanza. È definito dagli elementi che determinano per il consumatore l'aspetto, le funzioni e le sensazioni di un prodotto²³⁰. È una variabile di differenziazione che rende il prodotto inimitabile e unico in grado di condizionare e sedurre il consumatore. Il design, quindi, è il carattere distintivo del brand, lo rende differente dagli altri prodotti e riconoscibile agli occhi del cliente. Il design è dunque la componente fondamentale nel mercato del lusso, in grado di trasformare l'esperienza di consumo in esclusiva e unica. Alcuni studi hanno dimostrato che l'effetto Country of Design abbia una maggiore influenza sulla percezione del prodotto rispetto ad altri fattori, come il Country of

²²⁸ Vazifehdoust H., Taleghani M., Esmaeilpour F., Nazari K., *Purchasing green to become greener: Factors influence consumers' green purchasing behavior*, "Management Science Letters", 2013.

²²⁹ Ahmed S.A., d'Astous A., *Antecedents, Moderators and Dimensions of Country-Origin Evaluation*, "International Marketing Review", 22 febbraio 2008.

²³⁰ Kotler P., Keller K., Ancarani F., *Marketing Management*, Pearson, 2017.

Manufacturing²³¹. Quando si parla di lusso il paese in cui di produzione tende ad avere un impatto minore sui consumatori, poiché questi percepiscono il brand sulla scorta del nome, del paese a cui il brand è associato, specialmente se si tratta di una delle top luxury countries, alla personalità e storia. All'estero, solo a nominare “moda italiana o francese” gli occhi dei consumatori si illuminano e li fa entrare in una realtà di raffinatezza e stile. Questo è il risultato della reputazione che paesi come Italia e Francia si sono costruiti e hanno guadagnato, nel corso degli anni, come case del lusso e della moda.

Svariati clienti non danno peso a dove le grandi firme producano, o da dove provengano i materiali; se il paese a cui è legato il brand è caratterizzato da una tradizione che ne segna la superiorità nel settore, allora il prodotto è ‘superiore’ rispetto agli altri. Molte aziende del lusso evidenziano nelle strategie di marketing questo elemento a loro vantaggio. Come le aziende di tutto il mondo, anche quelle di lusso devono continuamente adattarsi ai cambiamenti della realtà in cui operano: crisi finanziarie, evoluzione culturale e tecnologica e la globalizzazione hanno obbligato le aziende a modificare diversi aspetti trovando soluzioni innovative al fine di mantenere il loro riconoscimento e successo globale. Per riuscire in questo molti managers hanno dovuto trovare alternative tra cui fare ricorso all'outsourcing, spostando fasi della catena produttiva all'estero dove è più conveniente. I consumatori, di solito, non sono informati sul paese in cui viene effettivamente svolto il processo produttivo.

In tutti gli studi di ricerca sul COO ci sono certe immagini stereotipate che sono ricorrenti nella storia e abbastanza coerenti tra le nazionalità: l'immagine della robustezza dei prodotti tedeschi, l'immagine della Francia associata ai prodotti di lusso e l'immagine di alta qualità dei prodotti italiani. Sono tutte percezioni stereotipate basate sull'esperienza, sul sentito dire o sul mito. Alcune ricerche indicano anche che i consumatori di diversi paesi rispondono in modo diverso agli indizi del paese d'origine. Per esempio i beni giapponesi sono valutati favorevolmente dai consumatori di tutti i paesi, i beni cinesi, anche se spesso ritenuti paragonabili a quelli americani per quanto riguarda le caratteristiche di prestazione, sono considerati tecnologicamente imitativi al contrario, sempre in Cina, i prodotti occidentali sono venduti a prezzi tre o quattro volte superiori rispetto al mercato nazionale. I marchi coreani di elettronica di consumo e di automobili sono molto più apprezzati in Asia, ma non si sono ancora tradotti in un forte effetto paese d'origine positivo per il resto del mondo.

In assenza di altre informazioni sul prodotto, il paese d'origine è il primo fattore che influenza la valutazione di un prodotto o servizio. Insieme ad altri spunti estrinseci come il nome del marchio e la garanzia, le informazioni COO sono utilizzate dai consumatori per ridurre l'incertezza intrinseca associata all'acquisto di prodotti. Man mano che acquisiscono ulteriori informazioni, l'impatto immediato del paese d'origine si riduce.

²³¹ Aiello et al., *Luxury brand and country of origin effect: results of an international empirical study*, “Journal of Marketing Trends”, vol.1, n.1, 2010.

Le imprese devono studiare e capire le percezioni dei COO dei propri prodotti nei mercati target. Devono affrontare i miti stereotipati fornendo informazioni e sviluppando strategie di marketing appropriate per raggiungere gli obiettivi aziendali. Gli effetti COO e COM hanno implicazioni per la standardizzazione dei programmi di marketing, per il posizionamento dei prodotti, la selezione dell'immagine nella pubblicità e persino le decisioni sull'ubicazione degli stabilimenti. Nel caso in cui il paese d'origine abbia una connotazione negativa per i loro prodotti, le multinazionali spesso decidono di de-enfatizzare l'origine produttiva e di enfatizzare il paese del marchio. Quando Volkswagen ha iniziato a costruire il suo modello Rabbit in Pennsylvania negli anni '70, i consumatori si sono precipitati a comprare le ultime importazioni del modello dalla Germania²³². Dopo i suoi trapianti globali, l'azienda ha evitato di enfatizzare dove il prodotto è effettivamente fatto. Per esempio, Daimler-Benz enfatizza la sua casa aziendale piuttosto che il paese d'origine mentre promuove i suoi prodotti. I sentimenti di orgoglio nazionale - l'effetto Buy American, per esempio - possono influenzare gli atteggiamenti verso i prodotti stranieri. Il caso concreto della casa automobilistica Honda, che produce uno dei suoi modelli interamente negli Stati Uniti, riconosce il fenomeno e continua a sottolineare come molti componenti siano fatti in America in alcune delle sue pubblicità.

Le imprese, a loro volta, non sono sempre propense a rendere nota la loro organizzazione interna e la loro gestione dei processi produttivi. A rendere più facile l'offuscamento delle procedure, sono le leggi sull'etichettatura di 'occultamento' in vigore in Europa: un'impresa che svolge almeno due fasi della lavorazione sul territorio nazionale, a condizione che le fasi rimanenti siano tracciabili. Nel caso di un'azienda italiana, essa può marchiare i prodotti terminati col 'Made in Italy' malgrado abbia svolto gran parte del processo produttivo all'estero. Quando i consumatori conoscono bene un brand, sono tendenti a dare meno attenzioni a informazioni, come COM o COD, ma sono le qualità intrinseche del brand che vengono associate al prodotto e, in conclusione, valutare il solo Country of Origin dello stesso, ovvero il Country of Brand.

I commercianti hanno la tendenza a ridurre i prezzi per contrastare il COO negativo. Questa strategia si ritorce sempre contro perché rafforza i pregiudizi negativi esistenti che il prodotto è economico e di qualità inferiore. È meglio investire nello sviluppo di un prodotto migliore ad un prezzo ragionevole piuttosto che un prodotto migliore ad un prezzo inferiore per superare l'effetto negativo del paese d'origine. Sviluppare relazioni con commercianti e/o intermediari rispettabili riduce anche l'impatto dell'effetto negativo COO o COM.

L'esperienza dimostra che è possibile cambiare la mentalità e le percezioni dei consumatori nel tempo. Per esempio, i commercianti giapponesi negli ultimi 50 anni hanno sostituito un'immagine di alta qualità all'immagine economica che era generalmente tenuta negli anni '50 e '60. L'immagine dell'elettronica

²³² Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020.

coreana è migliorata sostanzialmente negli Stati Uniti una volta che il mercato ha acquisito un'esperienza positiva con i marchi coreani. I forti marchi aziendali globali come Sony, General Electric e Levi's si sono sviluppati attraverso un posizionamento efficace. Il marketing integrato ha fatto meraviglie sia per i commercianti che per i clienti nel ridurre l'impatto dei mitici stereotipi sul paese d'origine.

Per finire, il paese, il tipo di prodotto, l'immagine dell'azienda e il marchio dell'azienda hanno tutti un effetto sul fatto che il paese d'origine generi una reazione positiva o negativa. È importante ricordare che anche se gli effetti negativi del COO non scompaiono da un giorno all'altro, la percezione del paese cambia nel tempo. La chiave è sviluppare strategie di mercato per rafforzare l'impatto positivo delle COO e de-enfatizzare gli aspetti negativi. Sviluppare prodotti di qualità, costruire relazioni solide con distributori di qualità e promuovere l'immagine del marchio aziendale.

3.4. Dal “COO” all’Environmental Social and Corporate Governance

È ora utile introdurre il concetto di ESG, termine che indica i criteri ambientali, sociali e di governance, intesi come una serie di standard per le operazioni di un'azienda che gli investitori socialmente consapevoli usano per selezionare i potenziali investimenti. I criteri ambientali considerano come un'azienda si comporta nei confronti della natura. I criteri sociali esaminano come gestisce le relazioni con i dipendenti, i fornitori, i clienti e le comunità in cui opera. La governance riguarda la leadership di un'azienda, la retribuzione dei dirigenti, le revisioni, i controlli interni e i diritti degli azionisti.

Negli ultimi anni, dato che gli investitori più giovani, in particolare, hanno mostrato particolare interesse a mettere i soldi dove vedono rispecchiati i loro valori, le società di intermediazione e le società di fondi comuni hanno iniziato a offrire fondi negoziati in borsa (i cosiddetti ETF) e altri prodotti finanziari che seguono criteri ESG. Per ETC (“exchange traded fund) si intende un titolo che segue un indice, un settore, una merce o un'altra attività ma che può essere acquistato o venduto in borsa nello stesso modo in cui lo può fare un'azione normale.

Secondo il rapporto più recente della US SIF Foundation, gli investitori detenevano 11,6 trilioni di dollari in attività scelte valutando gli ESG all'inizio del 2018, in aumento rispetto agli 8,1 trilioni di dollari di appena due anni prima²³³. Ciò che è importante sottolineare è che l'influenza umana è inequivocabilmente la

²³³US SIF Trends Report Release, Fondazione SIF degli Stati Uniti. Vedi: <https://www.ussif.org/files/US%20SIF%20Trends%20Report%202018%20Release.pdf> Accessed Aug. 14, 2020.

causa di tutto ciò che va contro gli ESG soprattutto a livello ambientale. L'investimento in ESG è talvolta indicato come investimento sostenibile, investimento responsabile, investimento a impatto 0 o investimento socialmente responsabile.

Per valutare un'azienda in base a criteri ambientali, sociali e di governance (ESG), gli investitori guardano una vasta gamma di comportamenti. I criteri ambientali possono includere l'uso di energia di un'azienda, i rifiuti, l'inquinamento, la conservazione delle risorse naturali e il trattamento degli animali. I criteri possono anche essere usati per valutare qualsiasi rischio ambientale che un'azienda potrebbe affrontare e come essa gestisce questi rischi.

I criteri sociali guardano le relazioni commerciali dell'azienda. Lavora con fornitori che hanno gli stessi valori che dichiara di avere, se l'azienda dona una percentuale dei suoi profitti alla comunità locale o incoraggia i dipendenti a fare del volontariato, se le condizioni di lavoro dell'azienda mostrano un'alta considerazione per la salute e la sicurezza dei suoi dipendenti e se gli interessi degli altri stakeholder sono presi in considerazione. Per quanto riguarda la governance, si tratta per lo più di trasparenza nella gestione degli affari. Ci si riferisce anche a come l'organizzazione interna sia bilanciata e armoniosa: conflitti d'interesse nella scelta dei membri del consiglio, non utilizzo di contributi politici per ottenere un trattamento indebitamente favorevole e, naturalmente, niente pratiche illegali.

Ovviamente a seconda del settore e dell'azienda in considerazione si sceglierà a quale fattore dare maggiore peso e rilievo. A livello pratico, le società d'investimento che seguono i criteri ESG devono anche stabilire delle priorità. I criteri ESG sono in grado di evitare che le aziende effettuino pratiche rischiose. Le pratiche di business che guardano agli ESG guadagnano sempre più peso e rilevanza e, grazie a ciò le società di investimento stanno sempre più monitorando la loro performance.

La sostenibilità non è più un punto di differenziazione per un'impresa bensì una licenza per operare. Storicamente, gli investimenti nella sostenibilità sono stati considerati attraverso una stretta lente di ritorno sull'investimento. La domanda non è mai stata "è la cosa giusta da fare?", ma "ci aiuterà a vendere di più?". Ma gli ultimi anni sono stati un grande spartiacque cambiando tutto questo. C'è una crescente evidenza che, concentrandosi sull'impatto ambientale per il pianeta, le aziende possono generare un maggiore valore a lungo termine. Di conseguenza, gli investitori globali, i fondi pensione e le istituzioni finanziarie chiedono che le aziende in cui investono incorporino, seguano e rendano le performance ambientali, sociali e di governance (ESG) una priorità.

Tradizionalmente, il lusso è associato all'eccesso, piuttosto che alla sostenibilità, ma il cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori verso una maggiore sostenibilità sta obbligando un cambiamento massiccio in ogni aspetto del settore. L'elemento di differenziazione non è più se un'azienda sia sostenibile, ma se abbia reso questo aspetto operativo nella sua organizzazione. A titolo di esempio, la IWC, marchio svizzero impegnato nella settore degli orologi di lusso, ha reso questo approccio ambientale il fulcro della

loro immagine il che ha portato a miglioramenti come la riduzione del 50-80% degli imballaggi e l'essere il primo marchio di orologi di lusso ad essere sottoposto a verifica secondo il rigoroso standard COP 2019 del Responsible Jewellery Council²³⁴.

La sostenibilità è diventata un aspetto fondamentale anche per il produttore di champagne Krug, che ha diminuito il consumo di acqua del 33% nel processo di sboccatura e reidratazione in soli tre anni, ha riciclato o recuperato il 100% della sua acqua, e ha rivalutato il suo rapporto con i suoi coltivatori per garantire un quadro sociale veramente equo²³⁵. Questi cambiamenti sono emblematici di un'industria che ora è, più che mai, sensibile alle nuove esigenze ambientali. Dai rivenditori multimarca come Selfridges agli hotel come il Peninsula Group, il 2020 ha visto i marchi di lusso spingersi oltre le semplici chiacchiere e fare un vero cambiamento. Il rapporto annuale sulle previsioni di Positive Luxury, *Business in the time of COVID* esamina come questa devastante tragedia umana sia stata stranamente edificante per chiunque abbia un occhio sulla sostenibilità. Il rapporto esplora le innovazioni, il lavoro in un ambiente virtuale, la diversità e l'inclusione, e come l'ESG siano ora più che mai in prima linea nelle politiche aziendali.

Un modello di business ambientale sostenibile sta diventando sempre più importante. In parole povere, le aziende che non riescono a capire quanto velocemente le aspettative stiano cambiando, si troveranno presto in difficoltà. Le domande che ci si deve davvero porre, sia come viaggiatori che come fornitori di servizi di ospitalità, sono: Come si possono creare l'esperienza di viaggio e di ospitalità memorabili tenendo sempre un occhio verso il minor impatto sull'ambiente?

Praticare il turismo sostenibile dà alle persone l'opportunità di connettersi con le destinazioni a un livello più profondo attraverso esperienze coinvolgenti, proteggendo al contempo il nostro pianeta. Sostenere le comunità locali, proteggere la cultura e il patrimonio e coinvolgerle nell'esperienza dell'ospite è una vittoria per gli ospiti e per il benessere della comunità.

Negli ultimi anni, gli ESG si sono guadagnato uno status di pseudo gold standard per lottare nella direzione di un futuro sostenibile. Ma per raggiungere il passo finale di diventare "ESG-compliant", bisogna prima capire cosa significa. A questo proposito, ci sono due considerazioni cruciali nel decifrare per quello che concerne gli 'ESG' in relazione al turismo di lusso per gli hotel:

È necessario dare una priorità paritaria a ogni componente: le "E" (environment) degli ESG spesso, se non sempre, è sotto la luce dei riflettori. Con questo non si vuole negare che le esigenze ambientali sono innegabilmente le più urgenti (e gli sforzi in quest'area sono più misurabili), tuttavia, anche i fattori sociali e di governance sono pedine altrettanto importanti della scacchiera.

²³⁴ *Sustainability report 2020*, IWC Schaffhausen, vedi: <https://www.iwc.com/it/it/company/sustainability-at-iwc/digital-report-2020.html>

²³⁵ Hyland T., *Refining Greatness At Krug Champagne - A Conversation with CEO Maggie Henriquez*, Forbes, 2018

Gli ESG ricoprono un campo d'azione molto esteso e vanno ben oltre la semplice installazione, per esempio, di luci a LED ad alta efficienza energetica. Lungo tutto il ciclo di vita di un hotel, dalla sua progettazione alla vendita finale del bene alberghiero, le misure ESG giocano un ruolo diverso in ogni fase, e tutte giustificano e necessitano un'attenta considerazione.

Pertanto, nel contesto del turismo di lusso, di seguito verranno analizzati gli ESG, esaminando equamente ciascuno dei tre fattori, nel contesto dell'ospitalità alberghiera; e in secondo luogo, adottando un approccio fase per fase per comprendere il ruolo di ESG nel ciclo di vita di un hotel.

Il WTTC stima che nel 2019, il settore dei viaggi e del turismo ha rappresentato direttamente e indirettamente il 10,3% del PIL globale totale e 1 su 10 posti di lavoro nel mondo²³⁶. Come massiccio motore dell'economia globale, di seguito i fattori chiave degli ESG nell'ospitalità.

Per quello che concerne la voce “environment” si parla di²³⁷:

- Neutralità del carbonio: Lo sforzo per la neutralità del carbonio è stato un argomento particolarmente caldo, in prima linea degli obiettivi ESG la decarbonizzazione di molte aziende alberghiere, e non solo, è un tema costante e molto sentito. Questo include numerosi marchi alberghieri come Accor, Hilton e IHG, che mirano a dimezzare la loro impronta di carbonio nel prossimo decennio.
- Transizione non imprudente: La natura transitoria dell'ospitalità rende i clienti particolarmente inclini allo spreco. Ma in un'industria di questa scala globale, non è "solo un asciugamano", o "solo una cannuccia". È responsabilità dei fornitori non solo rendere la "scelta verde" conveniente per i consumatori, ma renderla la norma.
- Sostenibilità ambientale come “sforzo collettivo”, che risulta particolarmente impegnativo in un settore frammentato come quello dell'ospitalità. La creazione di alleanze mirate come l'Energy & Environment Alliance (EEA) e la Sustainable Hospitality Alliance (SHA) è stato un passo cruciale verso il consolidamento delle migliori pratiche e delle risorse, e tali attori saranno fondamentali nel guidare la spinta comune per un futuro sostenibile.

Per quanto riguarda l'aspetto “social”²³⁸:

- Diversità e inclusività per un'industria globale: l'accresciuta consapevolezza sociale sta portando sempre più in primo piano le iniziative di D&I, non solo in termini di caratteristiche

²³⁶ Cfr. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.

²³⁷ Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism, Market trends, Changing Paradigms and Best Practices*, Springer, 2020.

²³⁸ *Ibidem*.

"osservabili" come il genere e l'etnia, ma anche di fattori "invisibili" come le capacità intellettuali e i problemi di salute mentale.

- Prendersi cura delle persone: Tradizionalmente, il settore dell'ospitalità è stato noto per favorire un ambiente di lavoro "con orari lunghi e salari bassi". Mentre gli ambienti di lavoro e le percezioni nel settore dell'ospitalità stanno probabilmente cambiando, le dimensioni del settore sottolineano ulteriormente quanto sia importante prendersi cura delle persone che forniscono servizi ai clienti.
- La salute e la sicurezza umana sono della massima importanza: raggiungere questo obiettivo può essere semplice come usare consapevolmente materiali e prodotti naturali piuttosto che chimici, a beneficio sia degli ospiti che dei dipendenti.
- Costruire un futuro più equo: La manodopera poco qualificata, che comprende un'alta percentuale della forza lavoro di questa industria, è particolarmente vulnerabile alle carenze in materia di diritti umani. Nel frattempo, un giovane su cinque è a rischio di povertà o sfruttamento, a causa della mancanza di accesso all'istruzione o al lavoro. Pertanto, i gruppi per i diritti umani e i programmi di occupazione giovanile sono sempre più importanti per creare un futuro sostenibile ma anche equo.

Infine, per quanto riguarda la "governance"²³⁹:

- L'etica: l'etica aziendale è forse l'aspetto più importante della governance, in quanto si ripercuote sull'approccio dell'azienda su tutti gli altri fattori. Allo stesso tempo, l'ascesa del consumismo etico ha anche portato l'era del "voto con il portafoglio", per cui i consumatori cercano di acquistare da marchi i cui valori sono allineati con i loro - il che significa che la capacità di un'azienda di dimostrare che aderisce a pratiche etiche è più importante che mai ai fini del business.
- Mettere il locale nel glocal: Poiché i consumatori continuano la loro ricerca di esperienze autentiche e uniche, le compagnie alberghiere si stanno espandendo sempre più verso destinazioni più "locali" o di nicchia e cercano di fornire esperienze altamente localizzate. In questo contesto, la conoscenza locale e la comunicazione efficace sono la chiave per assicurare che tali imprese trovino il giusto equilibrio tra l'adesione alla visione globale dell'azienda e gli standard del marchio, pur rispettando le usanze locali, i regolamenti e le loro comunità.

²³⁹ *Ibidem.*

Non c'è dubbio che la continua e rapida crescita del settore turistico porti con sé una responsabilità crescente per garantire che questa crescita sia sostenibile. Fortunatamente, però, è evidente che aderire agli obiettivi e agli standard ESG non è solo socialmente responsabile, ma anche finanziariamente fattibile e, ancora di più, finanziariamente necessario.

Se la sostenibilità è stata definita per la prima volta dalle Nazioni Unite come “*meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”²⁴⁰, allora un marchio sostenibile dovrebbe riconoscere che la generazione di rendimenti sostenibili a lungo termine dipende da sistemi sociali, ambientali ed economici stabili, ben funzionanti e ben governati. Il reporting ambientale, sociale e di governance (ESG) è una parte importante di questo, e oggi questo compito è sul tavolo di qualsiasi azienda interessata a garantire una performance a lungo termine. La sostenibilità può avvenire in modo molto diverso a seconda del settore.

A prima vista, il lusso è molto ben posizionato per muoversi liberamente nello spazio della sostenibilità: i suoi prodotti sono durevoli per natura, in quanto realizzati con materiali di altissima qualità, e la forte cultura della trasmissione generazionale. Il lusso sta salvando il pianeta senza nemmeno provarci.²⁴¹ Visto sotto una certa luce, il lusso è lontano dall'essere esemplare. Se gliene viene data la possibilità, crescerà a tutti i costi, alimenterà nelle persone il desiderio di nuovi bisogni, e diffonderà a macchia d'olio la parola "esclusività" in tutto il mondo. Basti pensare che le contraddizioni del modo in cui l'industria opera sono ancora molte e, per definirsi sostenibile, la strada da compiere è ancora lunga.

Ci sono però molti passi avanti che il mondo del lusso sta facendo innovandosi attivamente in molte aree, per esempio, ridurre le emissioni di CO₂, agire sul consumo di energia e sostituirla con le energie rinnovabili, e cercare di rendere le spedizioni il più a impronta zero possibile. Grazie anche al Covid c'è stato un gran utilizzo degli showroom virtuali. Questi riducono le emissioni di CO₂ dando la possibilità di poter visionare i prodotti comodamente dal divano di casa riducendo i viaggi. Il settore del lusso è anche noto per collaborazioni che sfociano in iniziative e certificazioni come per il commercio equo e solidale.

Nell'industria dei beni di lusso, l'allineamento agli ESG è essenziale. Gli studiosi²⁴² affermano che, negli ultimi anni, gli investitori stanno includendo criteri legati esplicitamente alle questioni ambientali, sociali e di governance in aggiunta ai criteri finanziari. Il finanziamento “ESG-driven” ha portato all'implementazione di molte attività tra le aziende di moda di lusso nel 2020. Per esempio, Chanel e Burberry hanno emesso obbligazioni legate ai loro obiettivi ambientali, mentre Ferragamo e Moncler hanno assunto prestiti e contratti di credito legati alla sostenibilità. Le stesse pressioni ed esigenze si applicano ai viaggi di lusso, dagli hotel alle compagnie aeree. I viaggiatori si preoccupano dell'impatto ambientale delle

²⁴⁰ Cfr. <https://sdgs.un.org/goals>

²⁴¹ Mann M., *Lifestyle Changes Aren't Enough to Save the Planet. Here's What Could*, “Time”, 2019.

²⁴² Cfr. Khemir, S., Baccouche, C. and Ayadi, S.D. (2019), "The influence of ESG information on investment allocation decisions: An experimental study in an emerging country", *Journal of Applied Accounting Research*

loro vacanze, mentre gli investitori sono sempre più propensi a esaminare le credenziali verdi di un hotel. Una forte strategia aziendale basata sull'ESG tende a migliorare la performance finanziaria.

Chris Davis, direttore senior dell'Investor Network di Ceres, un'organizzazione che mira a promuovere gli investimenti responsabili, dice che le grandi aziende stanno iniziando a capire che la sostenibilità dovrebbe essere una parte centrale della loro strategia aziendale e che sempre più spesso, gli investitori istituzionali stanno iniziando a chiedere che le aziende prestino particolare attenzione ai fattori ambientali e sociali.

I viaggiatori, quindi, stanno aumentando la loro consapevolezza e prendendo nota delle pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG). Essi stanno attivamente cercando e prenotando opzioni di viaggio più sostenibili. A causa di questo aumento della domanda, l'implementazione e l'adozione della responsabilità sociale, etica e ambientale da parte dell'industria dell'ospitalità e del turismo è accelerata e sta cambiando il settore in una varietà di modi più positivi e sostenibili. La sostenibilità viene incorporata non solo nelle strategie generali di progettazione del settore, ma anche nelle operazioni quotidiane, compresa l'implementazione di pratiche e programmi che aiutano a ridurre l'impronta di carbonio dell'ospitalità.

Per quello che riguarda gli elementi chiave dell'ESG in merito all'ospitalità e all'industria alberghiera oggi, gli hotel sono incoraggiati a valutare le opportunità per aumentare l'efficienza e l'uso di energia rinnovabile, dove possibile, con conseguente riduzione significativa delle emissioni di carbonio.

Sulla scorta dell'approfondimento fatto sui due concetti di *country of origin* e ESG, si può ora analizzare il passaggio e la rilevanza che hanno acquisito nel tempo gli ESG sui COO. Malgrado nel settore del lusso il paese di provenienza ricopra una grandissima rilevanza come indicatore di qualità di prestigio, come per esempio i marchi di moda italiana, la profumeria francese, o le macchine tedesche, oggi grazie alla globalizzazione e alle *global value chains* delle aziende, quindi la delocalizzazione delle fasi produttive in paesi dove risulta più conveniente a livello finanziario per l'azienda, la rilevanza e il peso che il concetto di COO aveva agli occhi dei consumatori inizia a sbiadirsi sempre di più, senza tuttavia venir dimenticato. I tempi attuali e le emergenze ed esigenze di un mercato internazionale e sempre più globalizzato, caratterizzato da emergenze ambientali più urgenti che mai, dall'importanza del riconoscimento della valutazione del personale e dall'esigenza di una sempre maggiore trasparenza aziendale di tutti i settori oltre a quello del lusso, hanno fatto sì che il focus da parte dei clienti e dei consumatori si sia spostato su questi fattori che devono assolutamente caratterizzare i prodotti che vanno a consumare ed acquistare. Per quello che concerne il mercato del lusso esperienziale o turistico i clienti sono sempre più propensi a scegliere aziende che offrono servizi che rispecchino i principi morali ed etici nei quali si riflettono maggiormente. Quindi, oggi più che nel passato, l'attenzione sembra spostata sui valori ESG vincolando le aziende, affinché queste possano restare competitive nel mercato, a rispettare degli standard minimi ormai richiesti non solo dai singoli consumatori ma anche dalla comunità internazionale. Si può affermare, in conclusione, che la

predilezione del lusso esperienziale e turistico, caratterizzata dal maggior peso assegnato all'aspetto qualitativo rispetto a quello quantitativo, ha di fatto spostato l'attenzione dal COO agli ESG che, in un mondo fortemente segnato da nuove sensibilità e da un *politically correct* sempre più richiesto, trovano un humus morale ed etico che ha obbligato un adattamento generale di ogni settore economico.

CAPITOLO 4

POLITICAL RISK ANALYSIS: IL CASE STUDY “SILVERSEA”

4.1 Political risk: una definizione del campo d’indagine

Dopo aver introdotto e spiegato i concetti teorici del marketing nel settore del lusso e gli elementi che ne influenzano sia la percezione del cliente che le politiche dei produttori, il seguente capitolo si pone l’obiettivo di dare un riscontro pratico agli elementi teorici esaminati in precedenza. L’obiettivo è, inoltre, quello di passare dalla precedente impronta di marketing a una più politica: si analizzeranno introduttivamente, gli aspetti relativi al marketing del settore del turismo *ultra luxury* (dettagli demografici della clientela, la scelta del linguaggio, uso dei media, scelta delle mete, attenzione per l’ambiente) per poi rivolgere la nostra attenzione alle variabili di rischio politico e a come esse influenzino le scelte e le strategie delle aziende di riferimento. È stato svolto un *field research*, mediante un’intervista con un operatore del settore, col fine di mostrare quanto effettivamente le variabili politiche, geopolitiche e, con sempre maggiore attualità, pandemiche siano di massimo interesse per i team di *risk analysis* che operano in queste realtà economiche al fine di garantire ai propri clienti un servizio privo di rischi e adeguato rispetto all’idea di lusso che essi concepiscono e che l’azienda stessa mira ad offrire.

L’Analisi del Rischio Politico (d’ora in poi PRA) è la disciplina analitica che cerca di definire un quadro ragionevole di informazioni sul profilo di rischio per le imprese che operano e investono in paesi stranieri. L’Analisi del Rischio Politico, per definizione, si concentra sui rischi non commerciali, cioè i rischi derivanti dall’ambiente socio-politico di un dato paese. Tale disciplina è spesso vista come una componente della più ampia disciplina del *Country Risk Analysis* (d’ora in poi CRA). La CRA cominciò a nascere dopo la fine della seconda guerra mondiale con l’affermazione in Occidente del modello economico liberal-capitalistico. Gli sviluppi del dopoguerra non solo hanno visto una rapida ricostruzione e ascesa economica dei paesi dell’Europa occidentale, e l’affermazione degli USA come paese più sviluppato, ma anche, a partire dagli anni '60, un processo di de-colonizzazione generalizzato in molti paesi precedentemente sotto il controllo diretto delle potenze occidentali.

Al fine di creare un quadro affidabile di informazioni sul profilo di rischio dei paesi stranieri a supporto degli investimenti e delle operazioni delle imprese molte agenzie istituzionali e consulenti privati hanno iniziato a sviluppare una nuova disciplina, la CRA.

“All business transactions involve some degree of risk. When business transactions occur across international borders, they carry additional risks not present in domestic transactions. These additional risks, called country risks, typically include risks arising from a variety of national differences in economic

*structures, policies, socio-political institutions, geography, and currencies. Country risk analysis attempts to identify the potential of these risks to decrease the expected return of a cross-border investment*²⁴³.

Nella prima “fase” dello sviluppo concettuale e operativo del CRA tra gli anni '60 e '70, l'attenzione si è concentrata principalmente sulla dimensione politica dei rischi paese. In questo periodo fluido, pieno di cambiamenti causa il processo di post-colonizzazione, le imprese straniere avevano bisogno di un'analisi e valutazione dei rischi provenienti dall'ambiente politico, cioè rischio di nazionalizzazione o di violazione del contratto, o anche rischio proveniente da insicurezza e instabilità politica²⁴⁴.

In una seconda fase, dalla metà degli anni '70 e '80, il focus del CRA si è rapidamente spostato dai rischi politici ai rischi economici e finanziari. I modelli di CRA, precedentemente basati su metodologie di analisi dei dati qualitativi, iniziarono a sviluppare tecniche matematiche e statistiche per l'analisi - e l'aggregazione - di dati quantitativi complessi. Questo cambiamento operativo e concettuale nella disciplina del CRA è stato dovuto principalmente alle crisi del debito negli anni '80 e alle crisi finanziarie negli anni '90, che hanno spinto le imprese a sviluppare nuovi quadri di analisi per poter operare in paesi stranieri salvaguardando i loro profitti.²⁴⁵

La nuova tendenza nel mondo di oggi, in continua evoluzione, è quella di sviluppare modelli di analisi al fine di ottenere profili di rischio il più possibile completi. Questo nuovo scenario è caratterizzato dalla necessità di un'analisi sia economico-finanziaria (come dimostrato dalle crisi finanziarie del 2008 e dall'attuale crisi del debito sovrano) che politica (come dimostrato dalle primavere arabe). In questo contesto, è ampiamente riconosciuta la mancanza di un concetto e di una definizione comune di ciò che costituisce effettivamente un rischio politico e con essa, come diretta conseguenza, la mancanza di un modello universale di analisi. I due aspetti dell'analisi del rischio politico - cioè la definizione di cosa sia il rischio politico e la metodologia di analisi - sono estremamente eterogenei e dipendono fortemente dall'attore che sviluppa il modello di analisi.

Altri autori, come Green, Van Agmatel, Zink, Daniels, Dimsza, come riportato da Umberto Gori, hanno un approccio diverso. Nel definire il concetto di rischio politico, essi prendono in considerazione anche fattori "ambientali" che possono costituire un impedimento o un ostacolo per le operazioni e gli investimenti degli attori economici stranieri. Il rischio politico è una combinazione di fattori "ambientali" e governativi che creano ostacoli all'attività economica o rappresenta una minaccia per i profitti delle imprese straniere.²⁴⁶

Root è probabilmente l'autore che elabora la definizione più completa di rischio politico, concentrandosi non solo sulla relazione tra le spinte politiche di eventi dannosi sulle operazioni economiche

²⁴³ Meldrum, D.H. *Country Risk and Foreign Direct Investment*, “Business Economics”, vol. 34, n.3. 2000.

²⁴⁴ Gioia, I. Orsini, F. Padoan, E. Pocek, F. Spataro, T. Terzulli, A. *Country Risk. Dalla Teoria alla pratica*, “SACE Working Paper”, n.15, aprile 2012.

²⁴⁵ *Ibidem*.

²⁴⁶ Gori U., *Analysis and critique of political risk approaches*, I.S.I.G, 1988.

e gli investimenti esteri, ma anche stabilendo una sorta di classificazione dei rischi politici. Root sostiene che un rischio politico è la probabilità che si verifichi un qualsiasi evento politico (come guerra, rivoluzione, colpo di stato, espropriazione, tassazione discriminatoria, restrizione delle importazioni, ecc.) sia a livello nazionale che internazionale, causando danni ai profitti e/o al patrimonio di un operatore economico internazionale. Lo studioso afferma che un evento politico risulta da azioni delle autorità politiche e governative di un paese. Introduce anche la differenza tra rischi politici/economici e rischi sociopolitici. I rischi politici/economici sono associati alle azioni dei governi, che sono i principali responsabili dei cambiamenti non previsti o anticipati nell'economia interna ed esterna di un paese. I rischi socio/politici, d'altra parte, provengono dalle risposte dei governi ai cambiamenti non economici nella società di un paese²⁴⁷.

Da questa breve indagine, si può trarre una definizione generale di rischio politico. Il rischio politico è costituito da quei rischi che emergono dall'ambiente politico-istituzionale di un paese e che hanno possibili effetti dannosi su profitti, beni e/o interessi di un'impresa internazionale o straniera.

Partendo dal presupposto della difficoltà intrinseca nel misurare o prevedere la possibilità che si verifichino determinati eventi politici la letteratura mette a disposizione diversi modelli per aiutare gli esperti a districarsi tra la quantità di input a cui sono soggetti con l'obiettivo di ottenere delle *political forecast* il più concrete possibili. È bene chiarire differenza che vi è tra *predicting* e *forecasting*. Malgrado vengano spesso confusi l'uno con l'altro, i due termini si riferiscono a due concetti differenti: per quanto concerne il *forecast* è uno stato probabilistico, con un livello di confidenza relativamente alto, sul futuro. *Prediction* è un'affermazione apodittica (non probabilistica), su un livello di confidenza assoluto sul futuro²⁴⁸. Come afferma Sottilotta, una *prediction* è molto più facile da scartare di un *forecast*.

Dopo questa breve distinzione ci si concentra sulle scelte metodologiche. Come detto in precedenza la letteratura in merito è vastissima e le tecniche a disposizione sono varie ma la grande distinzione sta nel confronto tra il potere dei numeri o il giudizio umano. Il primo modello è quello basato sui dati statistici, cioè trasformare variabili numeriche in pattern che permettano di creare scenari futuri possibili – ma limitato alla disponibilità dei dati-. Nella sua versione più semplice, l'analisi di regressione si basa sull'idea che una variabile dipendente può essere prevista guardando solo un predittore, di solito indicato come indipendente o variabile esplicativa. In generale, questo tipo di l'analisi si concentra su dati organizzati secondo un ordine temporale specificato. Quando tali dati sono disponibili, è possibile ipotizzare il comportamento delle variabili considerate in un arco temporale. Mentre in alcuni casi i dati politici possono essere relativamente trattabili, il più delle volte ci si trova ad affrontare sfide scoraggianti legate alla raccolta dei dati e alla costruzione dei modelli. Come affermano Makridakis e altri studiosi:

²⁴⁷ Root F.R. *Analyzing Political Risk in International Business* in Kaapor A.E., Grub P. *The multinational Enterprise in Transition*, Princeton, Darwin Press, 1972

²⁴⁸ Sottilotta C.E., *Rethinking Political Risk Concept, Theories, Challenges*, Routledge, 2017.

“Quantitative forecasting can be applied when three conditions exist:

- 1. Information about the past is available.*
- 2. This information can be quantified in the form of numerical data.*
- 3. It can be assumed that some aspects of the past pattern will continue in the future.”*²⁴⁹

Anche la teoria dei giochi, che ha fornito notevoli contributi a svariati ambiti di ricerca e studio, ha contribuito a fornire analisi anche in questo ambito. Con essa si intende *“the study of rational behavior in situations of interactive decision making, [...] two or more individuals make decisions that jointly determine an outcome about which the participants have differing preferences or information”*²⁵⁰. Questo approccio è stato tradotto in due principali pratiche: giochi cooperativi e non cooperativi. Mentre il primo si concentra sulle situazioni in cui i giocatori si uniscono in coalizioni per creare valore, il secondo studia le procedure attraverso le quali i giocatori massimizzano la loro utilità, concentrandosi sulla descrizione delle mosse e delle informazioni disponibili per ogni giocatore²⁵¹. Nei giochi non cooperativi, i partecipanti agiscono indipendentemente, senza collaborazione o comunicazione con gli altri²⁵².

In terzo luogo viene citata l'opinione degli esperti, una risorsa è molto diffusa nelle previsioni politiche, anche nel caso di metodi più sofisticati. Tendenzialmente sono esperti dell'area o del paese, con un background eccezionale sia in termini di istruzione che perché possiedono informazioni preziose sull'area o il paese di interesse; in quest'ultimo caso, possono essere dipendenti di società già presenti nell'area o nel paese di interesse, funzionari governativi, giornalisti, così come naturalmente consulenti professionali, compresi i cittadini del paese²⁵³.

Esiste poi la “Delphi technique”, definita come *“a method for structuring a group of communication process so that the process is effective in allowing a group of individual [...] to deal with a complex problem”*²⁵⁴. Anche se può essere considerato in termini più ampi come uno strumento per prendere decisioni e risolvere problemi *tout-court*, questa tecnica è stata ampiamente utilizzata per prevedere le tendenze in molteplici campi, dalla tecnologia all'educazione, dalla pianificazione urbana all'analisi politica. Originariamente la tecnica è stata concepita come un mezzo per razionalizzare l'uso di esperti per la stima delle richieste di bombardamento: rappresenta una ricaduta della ricerca militare nella sfera pubblica²⁵⁵. La tecnica Delphi presuppone che in certe condizioni l'intelligenza collettiva sia superiore a quella individuale, un concetto che richiama l'idea della saggezza delle folle. L'obiettivo principale di Delphi è quindi quello di suscitare il consenso di un gruppo di esperti sottoponendoli a vari round di questionari.

²⁴⁹ Makridakis S.G., Wheelwright S.C., Hyndman R.J., *Forecasting: Method and applications*. John Wiley & Sons., 1998.

²⁵⁰ Badie B., Berg-Schlosser D., Morlino L., *International encyclopedia of political science*. Sage, 2011.

²⁵¹ Chatain O., *Cooperative and Non-cooperative Game Theory*, in Augier M., Teece D.J., *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 2018.

²⁵² Nash J., *Non-cooperative games*, “Annals of Mathematics”, 1951.

²⁵³ Rogers J., *Global risk assessments: Issues, concept & applications* (2), Riverside, 1986.

²⁵⁴ Linstone H.A., Turoff M. *The Delphi method: Techniques and applications*, Addison-Wesley, 1975.

²⁵⁵ Sottilotta C.E., *Rethinking Political Risk Concept, Theories, Challenges*, Routledge, 2017.

Anche sondaggi d'opinione e *prediction markets* sono tecniche che, pur diverse, hanno una rilevante importanza all'interno delle pratiche utilizzate per ottenere previsioni. Sebbene possano essere entrambe considerati metodi di previsione, si basano su una logica diversa: i sondaggi d'opinione si costruiscono sulla raccolta di informazioni sulle intenzioni degli intervistati, definite come dichiarazioni che le persone fanno sul loro comportamento pianificato, o sul comportamento di cose che possono controllare, mentre i *prediction markets* si basano sulle opinioni, definite come previsioni su eventi sui quali il giudice ha poco controllo²⁵⁶.

C'è, infine, lo *scenario analysis*, una delle metodologie di previsione più popolari e versatili, le cui molteplici applicazioni nel mondo degli affari sono generalmente destinate a produrre proiezioni a lungo termine, per le quali le tecniche puramente quantitative sarebbero inadeguate. È anche una metodologia trasversale, dato che altre tecniche tra quelle discusse sopra, specialmente Dephi, possono essere usate come strumenti ausiliari per costruire scenari. A loro volta, gli scenari sono spesso utilizzati per fornire lo sfondo necessario nelle simulazioni.

Oltre cinquant'anni fa Matthews affermava che "*the literature of tourism is grossly lacking of political research*"²⁵⁷ e un più recente contributo di Hall lamenta il fatto che "*the politics of tourism is still the poor cousin of both tourism research and political science and policy studies*"²⁵⁸. Hall riconosce ciò che chiama "*an unwillingness on the part of many decisionmakers both in government and in the private sector to acknowledge the political nature of tourism*"²⁵⁹. Non esplora le dinamiche delle relazioni tra paese ospite e l'impresa multinazionale nel contesto dell'analisi del PRA come strumento pratico per il processo decisionale.

Molti studiosi hanno affrontato la connessione tra l'instabilità politica e il suo impatto sul turismo²⁶⁰. Con i loro studi hanno esaminato il prevedibile impatto che il terrorismo, i colpi di stato e le rivoluzioni hanno sull'industria²⁶¹; tuttavia, poco è stato fatto per concentrarsi sull'impatto che la politica del governo ospite di per sé può avere sulle opportunità di investimento delle catene alberghiere multinazionali e il ruolo che la scienza politica può giocare nell'assistere il processo decisionale delle imprese. Edge afferma che è probabile che gli hotel siano più influenzati dalle politiche governative col progredire della cescita industriale²⁶². Chiaramente, "*whenever possible proactive measures can be taken to ensure that the overall political environment is favorable to tourism development*"²⁶³, e il PRA può rivelarsi una valida alternativa per valutare tale ambiente per grandi compagnie alberghiere che operano nei paesi meno sviluppati. Claude Ake ha sostenuto che il problema che nasce nel tentativo di porre spiegazioni comuni alle cause di instabilità

²⁵⁶ Armstrong J.S., *Long-range forecasting: From crystal ball to a computer*, John Wiley & Sons, 1985.

²⁵⁷ Matthews, H. G. *International Tourism and Political Science Research*, "Annals of Tourism Research", 1975.

²⁵⁸ Hall, C. M. *Tourism and Politics*, Wilev, 1994.

²⁵⁹ *Ibidem*.

²⁶⁰ *Ibidem*.

²⁶¹ Richter, L.K., Waugh W. L., *Terrorism and Tourism as Logical Companions*, "Tourism Management", 1986.

²⁶² Edgell, D. L., *Sr. International Tourism Policy*, New York, 1990.

²⁶³ Hall, C. M., *Op. Cit.*, 1994.

possa rivelarsi elusivo in quanto i fattori che producono instabilità in una società possono non essere rilevanti per altri sistemi politici. Inoltre, la stabilità politica di per sé non è una garanzia sufficiente per il turismo o qualsiasi altro tipo di industria, specialmente in assenza di condizioni economiche favorevoli.²⁶⁴

Le politiche economiche dei governi, che sono sempre i soggetti delle vicissitudini politiche, possono lavorare a svantaggio delle imprese multinazionali del turismo di proprietà straniera. Edgell, per esempio, afferma:

*“exchange controls, local equity requirements, labor laws protecting domestic workers, limitations on market access by foreign companies, discriminatory treatment of subsidiaries, inability to utilize computer reservation systems, and restrictions on remittance of earnings”*²⁶⁵.

Qualsiasi tentativo da parte degli analisti dell'industria del turismo di prevedere accuratamente cambiamenti nelle politiche economiche o politiche deve dipendere dalla convinzione che tale azione non sia casuale²⁶⁶.

Grande critica deve essere prestata ai tipi di industrie e alle circostanze perché si presume che alcuni settori dell'economia siano più vulnerabili alla nazionalizzazione o ad altre politiche simili; in particolare i settori bancario, assicurativo, dei trasporti, estrattivo, agricolo e del turismo²⁶⁷. Gli hotel multinazionali, come le industrie estrattive, sono molto vulnerabili a causa dei sostanziali investimenti in attività fisse. Se il clima politico dovesse cambiare in modo tale da rendere le operazioni non redditizie, l'impresa multinazionale non potrebbe spostare i beni fisici chiave (cioè gli alberghi) il che equivale a una "situazione di ostaggio" in cui dopo l'investimento di capitale un'impresa può essere presentata con modifiche al contratto originale, con conseguente aumento delle entrate del governo a spese dell'impresa²⁶⁸. Un investitore "prigioniero" può fare poco per impedire cambiamenti nei termini contrattuali; così, *“the host government is [...] able to affect ex post the profitability of the foreign investment”*.²⁶⁹ Poiché gli alberghi non richiedono lo stesso livello di sofisticazione tecnologico, come le industrie estrattive o manifatturiere, il loro rischio di espropriazione può essere più alto perché un governo razionale esproprierà le imprese solo se è in grado di gestirle ragionevolmente bene da solo.

Un'altra importante serie di questioni da considerare per le attività turistiche derivano da eventi spontanei e largamente imprevedibili all'interno dell'ambiente politico. Tali eventi non danneggiano

²⁶⁴ Lewis, M. *Does Political Instability in Developing Countries Affect Foreign Investment Flow?*, “Management International Review 2”, 1975.

²⁶⁵ Edgell, D. L., *Op. Cit.*

²⁶⁶ Kobrin, S. J., *Political Risk: A Review and Reconsideration*, “Journal of International Business Studies”, 1979.

²⁶⁷ Poirier R.A., *Political risk analysis and tourism*, “Annals of Tourism Research”, vol. 24, (3),1997.

²⁶⁸ *Ibidem.*

²⁶⁹ Picht H., Stuvén V., *Expropriation of Foreign Direct Investments: Empirical Evidence and Implications for the Debt Crisis*, Public Choice, 1991.

automaticamente gli interessi dell'industria, e spesso sfidano le aziende ad adattarsi, ma l'incertezza dell'ambiente politico ed economico aumenta le percezioni di vulnerabilità delle multinazionali.

Si è scritto molto sull'impatto culturale del turismo. Il dibattito su questo aspetto probabilmente non sarà mai risolto, soprattutto perché si tratta di una questione ideologica oltre che accademica. È evidente che esista un conflitto tra obiettivi di massimizzazione del profitto delle multinazionali e la necessità di mantenere la sensibilità e consapevolezza culturale²⁷⁰. L'insensibilità dell'impresa multinazionale ha un impatto negativo sulle relazioni tra le imprese multinazionali e i paesi meno sviluppati quando i manager stranieri mostrano una mancanza di consapevolezza dei costumi e delle pratiche locali o portano il bigottismo razziale o bigottismo culturale nelle loro relazioni. Un esempio importante è l'opposizione al turismo su larga scala da parte dei nativi hawaiani che cercano *“to receive greater economic benefit from tourism, greater political control over tourism development, a larger say in the use of their traditional lands, and greater control over the presentation of indigenous culture to tourists”*²⁷¹

I paesi meno sviluppati riconoscono che il turismo è troppo importante per lasciarlo al mercato. Perciò, hanno creato cariche governative, in molti casi a livello di gabinetto, per sviluppare, monitorare e amministrare la politica del turismo. I governi dei paesi meno sviluppati controllano la promozione del turismo attraverso monopoli, impongono leggi che richiedono una certa proprietà locale e/o una graduale introduzione della gestione locale²⁷². Altri impedimenti politicamente motivati che danneggiano l'industria del turismo sono i controlli sui passaporti e sui visti e/o le restrizioni sui cambi.

È importante definire la questione non come di come il governo debba avere un ruolo, ma quale debba essere la natura di quel ruolo. Le categorie cronologiche identificate da Jain e Bavishi metteranno in gioco ciascuna delle diverse funzioni di governo nel turismo: coordinamento, pianificazione, legislazione e regolamentazione, governo come imprenditore, stimolo e protezione degli interessi protezione degli interessi²⁷³. C'è, quindi, un coinvolgimento attivo che implica non solo un riconoscimento da parte del governo delle esigenze specifiche del settore turistico, ma anche la necessità della sua partecipazione operativa per raggiungere gli obiettivi dichiarati²⁷⁴. Considerando che non c'è nessun settore nell'economia che sia legata a così tanti e diversi tipi di prodotti e servizi come l'industria del turismo, il coinvolgimento del governo nei paesi meno sviluppati varierà nel sistema e nel tempo secondo gli obiettivi economici, sociali e politici motivati dalla politica. Secondo Hall, mentre i governi affrontano le richieste della maggior parte dell'industria del turismo per la deregolamentazione, i governi stessi hanno contemporaneamente chiesto di aumentare la regolamentazione del turismo²⁷⁵.

²⁷⁰ Poirier R.A. *Op. Cit.*

²⁷¹ Hall, C. M. *Op. Cit.*

²⁷² Edgell, D. L., *Op. Cit.*

²⁷³ Jain, S., Bavishi V., *Strategies for Doing Business with LDCs*, “Management International Review”, 1979.

²⁷⁴ Jenkins, C. L., Henry M.B., *Government Involvement in Tourism in Developing Countries*, “Annals of Tourism”, 1982.

²⁷⁵ Hall, C. M. *Op. Cit.*

Brohman sostiene che il coinvolgimento dello stato potrebbe essere il futuro del turismo nei paesi meno sviluppati perché senza l'intervento statale lo sviluppo del turismo probabilmente mancherà della coesione e la direzione necessaria per sostenersi a lungo termine e sempre più governi stanno cercando di influenzare gli sviluppi regionali e promuovere una pianificazione più partecipativa all'interno della società, come nel caso del Messico e della Tunisia²⁷⁶. Stopford, Strange e Henley fanno notare che anche con tendenze alla liberalizzazione molti governi si sono sentiti obbligati a intervenire su aspetti specifici della performance per costringere le multinazionali a una maggiore reattività locale²⁷⁷.

4.2 Il case study

La metodologia utilizzata per sviluppare il case study si basa su interviste fatte a esperti che lavorano nelle aziende di riferimento. Grazie alla loro massima disponibilità è stata possibile approfondire i vari aspetti di fondamentale interesse per l'elaborato. L'intervista è stata divisa in due parti: nella prima sezione si è ripreso il tema del marketing (cfr. cap III) per meglio capire come lavorano le aziende e cosa vogliono/cercano i clienti, nella seconda parte si è affrontato il fulcro del discorso dell'elaborato nonché il *political risk*, il team di esperti che analizza le variabili e di come essere siano un fattore tanto importante quanto sensibile per il buon successo del lavoro dell'azienda.

Poiché che il cuore del discorso concerne il settore del turismo *ultra luxury* l'azienda che si è resa disponibile per l'intervista è la *SilverSea*. Azienda leader in questo settore che racchiude più del 20% del turismo di lusso.

Silversea Cruises è il brand di crociere di ultra-luxury di proprietà del gruppo Royal Caribbean con sede a Monaco. *Silversea* è stata fondata nel 1994 da una joint venture tra V-Ships (precedentemente nota come Vlasov Group) di Monaco e la famiglia Lefebvre di Roma. È stata pioniera della crociera all-inclusive con la sua prima nave, Silver Cloud. Royal Caribbean Cruises Ltd ha acquisito una quota di controllo del 67% nel giugno 2018, per un valore di circa un miliardo di dollari, e successivamente, nel luglio 2020, la Royal Caribbean Group ha acquisito le rimanenti azioni di Silversea da Heritage Cruise Holding in cambio di 5,2 milioni di azioni di Royal Caribbean Group.

La nuova linea introduce tariffe all-inclusive che includevano mance, bevande, tasse portuali, assicurazione di viaggio e alcune escursioni a terra gratuite. Poiché circa l'80% dei clienti di Silversea proveniva dal Nord America, la linea stabilì un ufficio vendite a Miami. La prima nave di Silversea, Silver Cloud, entrò in servizio nell'aprile 1994, fu seguita nel gennaio 1995 da una nave gemella, Silver Wind. Il

²⁷⁶ Brohman, J. *New Directions in Tourism for Third World Development*, "Annals of Tourism Research", 1996.

²⁷⁷ Stopford, J., Strange S., Henley J., *Rival States, Rival Firms*, Cambridge University Press, 1991.

18 giugno 2012, Silversea ha acquisito Canodros S.A., una compagnia turistica ecuadoriana che operava nelle isole Galápagos.

La *Silversea* offre esperienze di viaggio uniche nel suo genere portando i clienti nelle più ambite destinazioni del pianeta immergendoli nel comfort e nel lusso attraverso una flotta di piccole navi estremamente lussuose, progettate per coloro che desiderano coniugare l'esperienza del viaggio e l'immersione in un contesto che possiamo definire sontuoso. Tutte le sistemazioni sono spaziose, strutturate come suite con vista sull'oceano, ed includono il servizio di maggiordomo e, la maggior parte di esse, verande private. I viaggi e le spedizioni di *Silversea* raggiungono oltre 900 destinazioni in tutti e sette i continenti, più di qualsiasi altra linea di crociera.

L'aspetto su cui *Silversea* insiste, dal punto di vista della filosofia di marketing che ispira ogni strategia aziendale e ogni attività, è la forte personalizzazione che viene offerta ai clienti e che viene ritenuto elemento distintivo rispetto alle altre aziende. Viene infatti offerto un servizio di maggiordomo dedicato 24 ore su 24 in tutte le suite, ad ogni esigenza degli ospiti si pone particolare cura, e l'alto livello di *hospitality* offerto del marchio è anche associato ad un'eccellenza culinaria caratterizzata da una scelta di ristorazione molto vasta e di livello elevato.

Già da questa breve introduzione, in linea con quanto detto nei capitoli precedenti, appare chiara la filosofia aziendale: fornire esperienze uniche, altamente personalizzabili, in angoli del pianeta ancora "puri" dal turismo di massa, il tutto immerso in un contesto super lussuoso dove ogni singola esigenza o desiderio viene soddisfatto. L'obiettivo dell'azienda è quindi quello di offrire ai clienti momenti esclusivi e irripetibili.

Abbiamo avuto modo di intervistare Barbara Muckermann, *chief commercial officer* della *Silversea*, i cui elementi principali sono qui di seguito riassunti.

La prima parte delle informazioni raccolte sono relative alla strategia di marketing dell'azienda di riferimento. Per quanto concerne la clientela, visto il servizio offerto, si tratta di un target ben preciso che esclude a partire dalle fasce di reddito medie.

Silversea è il più grande operatore di crociere al mondo, detenendo più del 20% del mercato, rendendola il primo player al mondo nelle *luxury cruise expedition*. Si tratta di un prodotto anglosassone, la maggioranza dei clienti tende ad arrivare da territori che, in un modo o in un altro, hanno da sempre avuto legami con l'Inghilterra. Infatti il 55% dei clienti sono di provenienza americana, il 20% inglese, il 12% australiana e il restante 7% tedesca. Per quanto riguarda l'età media dei clienti che tendono a godere delle offerte viaggio proposte, malgrado non sia rilevante ai fini aziendali, *Silversea* accoglie un 60% di baby boomers, un 20% della cosiddetta Silent generation e un altro 20% della generazione X. I pacchetti viaggi offerti dal *Silversea* non sono adatti per famiglie ma, per lo più, per coppie o soggetti a cui piace viaggiare in solitudine. Le uniche famiglie che si possono trovare in viaggio sono quelle con almeno un figlio teenager, quindi con una propria indipendenza, che permetta ai genitori di godersi la loro vacanza. La scelta quindi di non includere le famiglie nel target clientelare è funzionale al servizio che si offre per poter garantire vacanze in totale tranquillità immersi nel massimo lusso senza avere alcun tipo di preoccupazione o disturbo.

Per quanto riguarda la comunicazione e i mezzi con il quale essa viene veicolata si concentrano per lo più sui i media che intercettano l'età demografica target quindi, come detto in precedenza, i baby boomers. Vengono quindi lanciate pubblicità in televisione e soprattutto viene fatto un uso intelligente e mirato dei social tramite Facebook e anche Instagram visto che ormai il target generazionale è molto presente attivo su queste piattaforme. Un elemento però che ha cambiato gli equilibri generazionali nell'ultimo periodo è stata la pandemia da COVID-19 che ha interessato il globo intero: a grande sorpresa l'asse generazionale dei clienti si è spostato maggiormente sulla *Silent generation*, quindi, soggetti più anziani. La causa di questo è dovuta dal rapporto che essi hanno col vaccino: la storia del vaccino parte molto indietro negli anni ma intorno dagli anni 50 e 60 del '900 avviene il riconoscimento a livello mondiale dell'importanza e della funzionalità di esso. In quel periodo gli individui della *silent generation* benestanti, erano già grandi viaggiatori andando in India, in Africa o verso altre mete esotiche e, visto la mancanza di cure preventive, la possibilità di prendere infezioni o malattie, talora mortali, sul posto era altissima. Quindi il vaccino per loro ha avuto un ruolo salvifico perché ha rappresentato la possibilità di poter continuare a viaggiare in totale sicurezza senza correre rischi. Ed è così che oggi queste generazioni, tra le prime a vaccinarsi contro il COVID-19, lo vedono come una possibilità di poter continuare a viaggiare e a usufruire dei servizi e dei viaggi di lusso offerti dalle varie aziende. Causa questo spostamento generazionale si è dovuta, di conseguenza, adattare la strategia di comunicazione aziendale utilizzando mezzi che potessero raggiungere maggiormente questa fascia d'età quindi soprattutto veicolando pubblicità televisive o su riviste e giornali.

Silversea ha un footprint molto largo offrendo più di 900 destinazioni diverse (quasi tutto il mondo). La scelta di queste, tenendo in considerazione solo variabili di marketing e le esigenze dei clienti – senza considerare le variabili di rischio politico, vedi più avanti-, viene definita tramite un modello OPM molto solido. Con esso vengono interfacciate e sovrapposti diversi fattori tra cui le *profitabilities* per porto, il gradiente di gradimento e soddisfazione del cliente, i costi medi sia per la compagnia – si parla di costi di ormeggio e di transito- che per il cliente in loco e la capacità della nave. Sulla base delle interazioni tra questi fattori all'interno del modello OPM si hanno diversi scenari possibili. Sulla base di questi un team di esperti effettuerà le dovute analisi comparative al fine di trovare lo scenario il più bilanciato possibile e il più profitability possibile.

Ricollegandoci al tema degli ESG, affrontato nel capitolo 3, e l'importanza che stanno assumendo giorno dopo giorno, nel settore del turismo di lusso non sono così rilevanti quanto potrebbe sembrare. La clientela della *Silversea* viene definita *too old to care* poiché, avendo una certa età, non si sentono vittime né degli eventi né della degenerazione futura che il cambiamento porterà con sé. Malgrado ciò sono state comunque avviate diverse politiche sulle crociere per provare a ridurre al minimo l'impatto ambientale partendo dal tentativo di rendere le crociere *plastic free* ma, per esempio, il fatto di aver tolto le cannuce in plastica dai cocktail dei clienti non è stata più di tanto apprezzata. Il gruppo *Royal Caribbean*, invece, è molto attivo e attento al mondo della sostenibilità ambientale: essa gioca un ruolo molto importante e vengono fatti ingenti investimenti per avere un'impronta ambientale il più bassa possibile. Soprattutto per

quanto riguarda le navi di ultima generazione, esse vengono costruite seguendo i migliori carismi e attenzioni; la nave *Silver Origin*, utilizzata per le tratte nelle Galapagos, al fine di non rovinare l'ecosistema marino, famoso per la sua biodiversità e unicità, non è dotata di ancora o ancora, per ridurre l'utilizzo di acqua imbottigliata, e quindi gli scarti di plastica o vetro, la nave è provvista di fontane affinché i clienti possano abbeverarsi e riempire le borracce che, gratuitamente, vengono fornite a bordo.

Venendo al più specifico focus della nostra ricerca, vediamo ora come effettivamente i rischi politici influenzino il mercato del super lusso turistico. Il rischio geopolitico è un concetto alla base delle scelte delle destinazioni. Ogni azienda è affiancata da un team di esperti in risk analysis che sono costantemente impegnati a reagire in caso di situazioni di pericolo nelle varie tappe offerte dall'azienda. Per quanto riguarda *Silversea*, o più in generale ogni azienda che offre questo genere di servizi, oltre alle variabili politiche e geopolitiche questi ultimi due anni hanno visto entrare aggressivamente, nel già ampio ventaglio di varianti da considerare, anche il fattore pandemico. Il settore turistico è stato fortemente danneggiato dal Covid-19 e con esso anche la paura dei clienti di partire. *Silversea* nel momento in cui è scoppiata l'allarme, lanciata dall'OMS, aveva più di 5 navi da crociera in giro per il mondo. Il caso vuole che ci sono anche stati due casi di contagio su una di esse. A proprie spese l'azienda si è vista costretta ad attivarsi nel giro di poco tempo per rimpatriare tutti i clienti dovendo affittare 24 aerei privati, tra cui anche dei Boeing 747, sostenendo delle ingenti spese e rimanendo bloccati, senza possibilità di poter organizzare viaggi, per 15 mesi. Inoltre, per garantire la massima sicurezza ai clienti, si è dovuta adattare alle rigidissime norme osservate a livello mondiale per cercare di diminuire al minimo la proliferazione del Covid-19. Questo ha portato a cancellare tappe dal *Grand Voyage Mediterranean*, come ad esempio la Turchia perché le rigide contromisure prese dalla Comunità Europea, obbliga ogni nave che tocca acque non europee a 14 giorni di quarantena.

Affrontati i fattori pandemici è giusto osservare come quelli geopolitici hanno mutato la concezione del Mediterraneo. I team di esperti che monitorano la situazione nelle varie tappe del tragitto non lavorano tanto sulla previsione bensì si tratta di una scelta reattiva: al presentarsi del problema viene immediatamente modificato l'iter della crociera.

Prima del 2009 il Mediterraneo era inteso nella sua accezione più ampia. La situazione cambia tra il 2010 e il 2011 con la ventata di instabilità che ha portato con se la Primavera Araba. La miccia esplose in Tunisia con un manifestante che, in segno di protesta, si brucia vivo. Da quel momento a effetto domino l'ondata di instabilità interessa tutta l'area del Nord-Africa, Africa occidentale e tutto il mondo arabo dell'area medio-orientale. Questi eventi obbligano *Silversea* a pensare a un Mediterraneo "a metà": quando si parlava dell'area ci si riferiva praticamente alla zone nel settore settentrionale – quindi Grecia, Spagna, Italia. Una grossa fetta di mercato è stata tolta fino al 2019/2020 quando, calmatasi la situazione di instabilità causata dalla Primavera Araba, sono state reinserite un po' alla volta quasi tutte le tappe all'interno del *Grand Voyage Mediterranean*, prima cancellate, ad esclusione di Libia e Libano che restano ancora troppo

instabili per poter garantire un viaggio in sicurezza. Ovviamente però il team di esperti monitora in continuazione la situazione.

La bellissima Turchia è sempre stata tappa quasi obbligatoria per ogni crociera che passa per il mediterraneo. Il porto della città di Istanbul è inserito come porto di “*turn-around*”, sia per i motivi precedentemente spiegati, sia perché, inserendola nel mezzo del tragitto, gli esperti tengono costantemente monitorata l’area che, in caso di situazioni di instabilità politica – abbastanza comuni sul suolo turco- , la tappa viene direttamente saltata.

Il Mar Nero è da sempre una meta molto gettonata dove *Silversea* organizzava esperienze indimenticabili passando per Odessa e gli altri porti che si affacciano sul mare. Con l’inasprirsi della situazione nell’area con la Russia, che da sempre cerca il famoso “sbocco sul mare” e vedeva nel Mar Nero il lasciapassare per poter raggiungere le zone calde del Mediterraneo, inglobando la Crimea e facendo la corte alla Turchia. La comunità internazionale e soprattutto la NATO non sta alle prese di posizione Russe provocandola in continuazione arrivando sempre sull’orlo del conflitto. Causa ciò il Mar Nero è diventato un punto caldo, tanto quanto il Mar Cinese, che non permette di organizzare alcun tipo di escursione.

Altra zona molto richiesta e porto di crociere intensive, soprattutto per *Silversea*, è il Myanmar, o Birmania. Si tratta di uno stato da sempre molto instabile poiché al suo interno “convivono” 135 etnie diverse. Con l’inasprirsi degli scontri tra la maggioranza buddista nell’ultimo ann, che vogliono un governo unificato, e le altre minoranze. Il team di analisti che lavora per *Silversea* ha reagito al colpo di stato che l’anno scorso ha interessato il territorio, facendo scomparire la meta dai cataloghi. Fatto ciò, il Myanmar è stato sostituito dalla Cambogia dove, *Silversea*, è stata la prima compagnia a far diventare la nuova meta un punto di “pellegrinaggio” per il turismo di lusso per poi allargarsi ai territori circostanti.

Altro esempio non determinato da fattori di instabilità politica bensì da leggi promulgate è quello che concerne il canale della Giudecca a Venezia. Passaggio obbligatorio davanti a Piazza San Marco per una crociera che si faccia rispettare. Dal 1 agosto 2021 non è più stato possibile raggiungerlo per le navi da crociera le quali dovranno attraccare a Marghera o a Fusina. Il testo approvato dal consiglio Dei ministri prevede il divieto di navigazione a Venezia e nelle vie marittime definite di interesse culturale²⁷⁸. Il divieto di navigazione è previsto per le navi con almeno una di queste caratteristiche: più di 25.000 Tonnellate di stazza lorda; -più di 180 metri di lunghezza; - più di 35 metri di altezza; produzione superiore allo 0,1% di zolfo. Le navi che non presentano le caratteristiche prima elencate, e quindi considerate sostenibili, potranno continuare ad attraccare (si tratta di navi da crociera da circa 200 passeggeri).²⁷⁹

Dall’altro lato però dove ci sono mete e porti che vengono tolti dai cataloghi se ne aggiungono di nuove. L’Arabia Saudita sta investendo molto denaro per attrarre il turismo mondiale verso i loro territori

²⁷⁸ Venezia: dal 1 agosto stop alle grandi navi davanti a S.Marco e sul canale della Giudecca, La Repubblica, 2021. Vedi:

https://www.repubblica.it/cronaca/2021/07/13/news/venezia_dal_1_agosto_stop_alle_grandi_navi_davanti_a_s_marco_e_sul_canale_della_giudecca-310226367/

²⁷⁹ *Ibidem*.

assicurando che lo stato è ormai privo di rischi e molto più libero di quello che era in precedenza. *Silversea* ha infatti già aggiornato i cataloghi del 2022/2023 aggiungendo diversi itinerari che attraversano le aree dell'Arabia Saudita.

4.3 Osservazioni Conclusive

L'obiettivo del case study è quello di mettere in evidenza come le variabili di rischio politico abbiano un'accezione molto più ampia rispetto a una più ristretta lettura concentrata per lo più sulle multinazionali e i fattori che le interessano direttamente.

Da quanto emerso si può concludere affermando che il settore turistico prende in grande considerazione le variabili di rischio politico al fine di garantire un servizio sicuro. Il team degli esperti addetti a mantenere costantemente monitorata la situazione geopolitica ha un ruolo fondamentale.

Si è visto inoltre che vi è un costante ampliamento del ventaglio di rischi da tenere in considerazione vedi la pandemia da Covid-19.

Il settore turistico *ultra luxury* è caratterizzato da una grande ricerca di nuove mete da aggiungere ai cataloghi per soddisfare le sempre più articolate esigenze dei clienti. Inevitabilmente alcuni stati, definiti paradisi terrestri, sono spesso delle polveriere di instabilità e guerre. Quindi è necessario mantenere costantemente monitorata la situazione. Inoltre non si parla solo di instabilità politica ma anche di provvedimenti governativi che creano impedimenti o complicazioni che rendono complicato mantenere inalterati gli itinerari organizzati.

Si può concludere affermando che le compagnie di turismo *ultra luxury* sono caratterizzate da una grossa elasticità e capacità reattiva al verificarsi di eventi che obbligano a una immediata riorganizzazione sia dei viaggi già posti in essere che delle attività pianificate per gli anni successivi.

CONCLUSIONE

La concezione del lusso non è mai rimasta la stessa nell'arco della storia. Si può però affermare con certezza, sulla scorta della letteratura esaminata, che è un indicatore sociale per eccellenza. Fin dall'antica Grecia, le famiglie benestanti esibivano il loro prestigio e benessere tanto da rendere necessarie leggi per limitare l'ostentazione e promuovere una vita senza troppi eccessi. Andando avanti nei secoli, con l'arrivo del cristianesimo, il lusso ha quasi avuto un'accezione negativa perché causa delle tentazioni terrene umane che distoglie il fedele dalla retta via. È col Novecento e le grandi guerre che cambia la connotazione del concetto di lusso. Esso perde l'aura elitaria che lo circondava e si trasforma in lusso democratizzato o di massa. Con questo si intende un lusso accessibile alla maggioranza degli individui. È qui che si ha il cambio di rotta che porta alla nascita del *ultra luxury*. Figlio della volontà di una ristrettissima élite che punta ad emergere dalla massa di ricchi che comprano articoli considerati di lusso. Si arriva quindi ad una concezione più moderna e attuale dove la qualità emerge a discapito della quantità. Non è più l'idea di lusso e ricchezza dei beni materiali posseduti bensì diventa il trionfo dell'esperienza che trasforma il lusso. I consumatori vogliono vivere momenti di unicità che li facciano scappare dalla frenesia della vita di tutti i giorni. Il lusso acquisisce, ancora più di prima, una valenza fortemente psicologica-emotiva. I clienti trovano la soddisfazione di questo desiderio nel turismo *ultra luxury* dove vivono esperienze uniche nel loro genere coccolati nel massimo comfort offerto dalle compagnie di viaggio. Ma quello che cercano veramente dietro queste esperienze è il tempo: il lusso del tempo è più attuale che mai. Causa la frenesia della vita di tutti i giorni che obbliga gli individui ad avere vite routinarie mettendo al primo posto il lavoro, si dimenticano di loro stessi e della qualità del tempo da trascorrere in solitudine o in compagnia dei cari. Grazie a queste vacanze turistiche in luoghi esotici super lussuosi riescono a riscoprire, seppur per un tempo limitato, la bellezza di poter gestire il proprio tempo vivendo esperienze uniche.

Dal lato dell'offerta viene fatto un grosso lavoro per identificare i clienti e adattare le strategie aziendali nel modo più preciso possibile. La scelta dei clienti è molto accurata anche dal punto di vista geografico poiché, con prodotti così di nicchia e ricercati e una realtà globale frammentata, è necessario restringere il raggio d'azione su aree dove si possono trovare la maggioranza dei clienti. Stessa cosa vale per il linguaggio che, oltre ad essere influenzato dalla localizzazione geografica, risente molto delle generazioni target poiché ognuna ha un proprio approccio alla realtà che, quindi, determina un linguaggio differente e un approccio diverso ai mezzi di comunicazione (quali televisione, social media, eccetera). È fondamentale infatti, per le aziende, determinare strategie di marketing ben precise al fine di garantirsi i clienti.

Si è visto anche come fattori quali il *country of origin* siano rilevanti sia per i clienti, al fine di determinare la qualità del prodotto, quanto alle aziende, per poter promuovere le loro offerte facendosi forza di elementi che possano rafforzare la loro immagine. È anche vero però che con l'avanzare del lusso

esperienziale cambiano gli elementi a cui i consumatori guardano: oggi più di ieri, i fattori ESG (ambiente, sociale e governance) sono di grandissimo interesse per gli investitori ma, restando sul tema che interessa l'elaborato, soprattutto per i clienti del settore del lusso e del turismo di lusso. In particolare, visto l'impellenza di cambiare le cose, grande attenzione è data ai fattori ambientali grazie a una maggiore sensibilità dei clienti. Le aziende, quindi, sono obbligate, se vogliono garantirsi spazio sul mercato, ad adattarsi in modo da garantire un basso impatto ambientale. Anche se il lusso di per sé è già sostenibile, grazie all'alta qualità e unicità dei prodotti che garantisce una durata nel tempo, è veramente importante agli occhi dei clienti muoversi in questa direzione.

In conclusione, dopo un'introduzione teorica del concetto di *political risk analysis* e sull'importanza che esso riveste nella possibilità di elaborare previsioni future, avvalendosi di tutti i mezzi e le metodologie che la vastissima letteratura mette a disposizione, il *case study* svolto con un'indagine sulla *Silversea* mette in luce quanto effettivamente le variabili di rischio geopolitico siano alla base della scelta delle mete proposte ai clienti. È una presenza prorompente che, per il settore del turismo *ultra luxury*, non è facile da prevedere ma, grazie alla presenza di un team di esperti analisti e grazie alla loro capacità di lettura delle situazioni geopolitiche permette di poter prendere scelte reattive e di variare le rotte o cambiare le mete proposte ai clienti, al fine di garantire esperienze prima di tutto sicure. Grazie all'approfondimento svolto e alla testimonianza diretta, che ha portato concretezza tramite casi concreti, si è pertanto in grado di affermare che le variabili di rischio politico influenzano fortemente il settore turistico determinando le scelte strategiche che l'azienda compie e, di conseguenza, le proposte che i clienti riceveranno.

Bibliografia

Abtan O, Achille A, Bellaïche J-M, Kim Y, Lui V, Mall A, Mei-Pochtler A, Willersdorf S, *Shock of the new chic: dealing with new complexity in the business of luxury—new customers and the new ways they buy*. The Boston Consulting Group (BCG), 30 gennaio 2014.

Ahmed S.A., d'Astous A., *Antecedents, Moderators and Dimensions of Country-Origin Evaluation*, "International Marketing Review", 22 febbraio 2008.

Aiello et al., *Luxury brand and country of origin effect: results of an international empirical study*, "Journal of Marketing Trends", vol.1, n.1, 2010.

Aiello G., Donvito R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*. Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 Gennaio 2006.

Airbnb announces strategy to enable magical journeys for all, 2018. Vedi <https://press.airbnb.com/de/airbnb-verkuendet-strategie-um-magische-reisen-fuer-alle-zuermoeglichen/>

Ajzen, I., & Fishbein, M., *A Bayesian analysis of attribution processes*, "Psychological Bulletin", 1975.

Amatulli C., *Il lusso esteriorizzato e interiorizzato*, Cacucci, 2009.

Apter M., *The Experience of Motivation: The Theory of Psychological Reversals*, Academic Pr, 1982.

Armstrong J.S., *Long-range forecasting: From crystal ball to a computer*, John Wiley & Sons, 1985.

Badie B., Berg-Schlosser D., Morlino L., *International encyclopedia of political science*. Sage, 2011.

Bain & Company's 2014 Annual Global Luxury Study [retrieved September 9, 2014]. Vedi: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/bain-and-companys-2014-annual-global-luxury-study.aspx> (2014)

Bauer, M., von Wallpach S., Hemetsberger A., *My little luxury - a consumer-centered, experiential view*, "Marketing Journal of Research and Management", 33 (1), 2011.

Baumann Z., *Liquid modernity*, Blackwell Publishers, Malden, 2000.

BCG, *Global wealth 2018: seizing the analytics advantage*. Vedi <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/global-wealth-seizing-analytics-advantage.aspx>.

Belk RW (1988) Possessions and the extended self. *J Consum Res* 15, p.185

Belk RW, Ger G, Askegaard S (1996) Metaphors of consumer desire. P. 368

Berry C.J., *The idea of luxury: a conceptual and historical investigation*. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

Borghero C. (a cura di), *La polemica sul lusso nel Settecento francese*, Einaudi, 1974.

Bork S., Geerts W., Wang H., *The travel industry turned upside down*, Skift Research, 2020.

Bosshart D, Kühne M, *The next luxury: What will be dear and dear to us in the future*, “GDI Study”, n. 41, 2014

Bottiglieri A., *Le leggi sul lusso tra Repubblica e Principato: mutamento di prospettive*, “Mélanges de l'École française de Rome – Antiquité”, 128-1 | 2016.

Bourdieu P. ,*The subtle differences*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1992

Brohman, J. *New Directions in Tourism for Third World Development*, “Annals of Tourism Research”, 1996.

Campolieti G., *Breve storia della borghesia*, Mondadori, 2008.

Carter T.J., Gilovich T., *I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self*, “Journal of Personality and Social Psychology”, 102 (6), 2012.

Casaccia A., *Lusso e potere. I segni dell'ineguaglianza e dell'eccesso*, Mondadori, 2008.

Castiglioni L., Mariotti S., *Vocabolario della lingua latina*, Paravia, 2008.

Celli A., *Economia della globalizzazione: economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2021

Chatain O., *Cooperative and Non-cooperative Game Theory*, in Augier M., Teece D.J., *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 2018.

Choo H.J., Moon H., Kim H., Yoon N., *Luxury customer value*, “Journal of Fashion Marketing and Management” 16(1):81-101, 2012. Vedi: https://www.researchgate.net/publication/242345106_Luxury_customer_value.

Ciappei C., Surchi M., *Il lusso nel dettaglio. Strategie Experience Based nella teatralità retail moda*, Firenze University Press, 2008. Vedi <https://media.fupress.com/files/pdf/16/1735/2887>.

Cicerone M.T., *Due scandali politici: Pro Murena, Pro Sestio*, Biblioteca Universale Rizzoli, 2006. comunicazione”, anno II, n.2 luglio-dicembre, 2010.

Conrady R., Ruetz D., Aeberhard M., *Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best*

Correia A., Kozak M., Reis H., *Luxury tourists: Celebrities' perspective*, in Kozak M., Woodside A., *Tourists' perceptions and assessments volume 8*, Emerald Group Publishing Limited (2014),

Cristini H., Kauppinen-Räisänen H., Barthod-Prothade M., Woodside A., *Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations*, “Journal of Business Research, 70 2017.

Dagger T. S., Raciti, M. M. *Matching consumers' country and product image perceptions: an Australian perspective*, “Journal of Consumer Marketing”, 28, 2011.

D'Astous A., Ahmed, S.A., *The importance of country images in the formation of consumer product perceptions*, “International Marketing Review”, vol. 16, n. 2, 1999. Vedi <https://doi.org/10.1108/02651339910267772>.

De Barnier V., Roux E. (2020) *The Dark Side of Luxury: When Negative Emotions Are Felt by Very Wealthy Consumers*, Palgrave Macmillan.

De Barnier, V., Falcy, S. & Valette-Florence, P. Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *J Brand Manag*, 2012

Deloitte., *Global Powers of Luxury Goods 2020: The new age of fashion and luxury*, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2020---deloitte-italy---c.html>

Deti T., Zozzini G., *Storia contemporanea, Vol.I L'Ottocento*, Mondadori, 2002.

Dion D., Arnould E., *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*, *Journal of Retailing* 87, 2011.

Dubois B., Laurent G., *Luxury Possessions and Practices: an Empirical Scale*, in *E - European Advances in Consumer Research*, vol. 2, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research. 1995

Dumouchel P., *Economia dell'invidia: antropologia mimetica del capitalismo moderno*, Transeuropa edizioni, 2011

Edgell, D. L., Sr. *International Tourism Policy*, New York, 1990.

Emerald Group Publishing Limited (2014),

Erhard L., *Wohlstand für alle*, Econ Verlag, 1957.

Erickson C., *Maria Antonietta*, pp 154-155, Mondadori, Milano 2009.

Etzel M.J., Walker B.J., *Advertising Strategy for Foreign Products*, "Journal of Advertising Research", 14, 1974.

Fabris G., *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Franco Angeli, 2003.

Fallers, L.A., *A Note on the "Trickle Effect"*, "The Public Opinion Quarterly" Vol. 18, n.3, 1954, Oxford University Press.

- Festa J., *A look how luxury hotels use partnerships to elevate their brand*, “USA Today”, 24 ottobre 2015.
- Fonzi P., «*Volksgemeinschaft*», «*Täterforschung*», «*Neue Staatlichkeit*». *Tre recenti proposte interpretative del nazionalsocialismo*, “Studi Storici”, anno 55, n. 4, Ottobre-Dicembre 2014.
- for the Debt Crisis*, Public Choice, 1991.
- Fuchs C, Schreier M, van Osselaer S.M.J., *The handmade effect: what’s love got to do with it?*, J Market, 2015.
- Gabb J., Fink J., *Telling moments and everyday experience: Multiple methods research on couple relationships and personal lives*, “Sociology”, 2015
- Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A89389296/AONE?u=hali76546&sid=bookmark-
- Gardetti M.A., Muthu S.S., *Sustainable Luxury, Entrepreneurship, and Innovation*, Springer. 2018
- Ghauri P., Usunier J.C., *International trade negotiations*, Pergamon, 2003.
- Gioia, I. Orsini, F. Padoan, E. Pocek, F. Spataro, T. Terzulli, A. *Country Risk. Dalla Teoria alla pratica*, “SACE Working Paper”, n.15, aprile 2012.
- Gori U., *Analysis and critique of political risk approaches*, I.S.I.G, 1988.
- Gronow J., *Caviar with Champagne: Common Luxury and the Ideals of the Good Life in Stalin's Russia*, Berg Publishers, 2003.
- Gurzki H (2018) *The creation of the extraordinary—principles of luxury*. Dissertation. TU Braunschweig, Braunschweig
- Hagtvedt H, Patrick V.M., *The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility*, “J Consum Psychol”, 2009.
- Hall, C. M. *Tourism and Politics*, Wiley, 1994.
- Hampton G.M., *Perceived Risk in Buying Products Made Abroad By American Firms*, “Baylor Business Studies”, October 1977.

Hein, P., *The ambiguities of amending historical injustices and espousing a shared collective memory: The WWII forced labour narratives in Germany and Japan*, "State Crime Journal", 2020.

Hernaes F., *World luxury tracking: do you speak luxury? Consumers new luxury culture*, "Ipsos", 30 ottobre 2017.

Hobsbawn E.J., *Il trionfo della borghesia 1848-1875*, Laterza, 2006.

Holbrook M.B., *Consumer value: a framework for analysis and research*. Routledge, 1999.

Hooper W., *The Tudor Sumptuary Laws*, Oxford University Press. Vol. 30, No. 119, 1915

Hsieh M.H, Pan S.L., Setiono R. *Product-, Corporate-, and Country-Image Dimensions and Purchase Behavior: A Multicountry Analysis*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 2004.

Hyland T., *Refining Greatness At Krug Champagne - A Conversation with CEO Maggie Henriquez*, Forbes, 2018

ITB Luxury travel continues to grow, 2018, vedi: https://www.itb-berlin.com/Press/PressReleases/News_47502.html.

Jain S., Bavishi V., *Strategies for Doing Business with LDCs*, "Management International Review", 1979.

Jenkins, C. L., Henry M.B., *Government Involvement in Tourism in Developing Countries*, "Annals of Tourism", 1982.

JETRO, "International trade and foreign direct investment", 2008.

Joel E. Urbany, Peter R. Dickson, *Consumer Normal Price Estimation: Market versus Personal Standards*, *Journal of Consumer Research*, Volume 18, Issue 1, June 1991.

Johansson, Johny K., et al. *Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective*, "Journal of Marketing Research", vol. 22, n. 4, 1985, cfr. www.jstor.org/stable/3151584, consultato il 31 agosto 2021.

K., Current challenges in the hotel industry, 2020.

Kapferer J.N., *All that glitters is not green: the challenge of sustainable luxury*, Eur Bus Rev, 2010.

Kapferer J.N., Bastien V., *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page Ltd, 2012.

Kapferer J.N., *The End of Luxury as We Knew It?*. In: Kapferer J.N., Kernstock J., Brexendorf T., Powell S. (eds) *Advances in Luxury Brand Management. Journal of Brand Management: Advanced Collections*, Palgrave Macmillan, 2017

Kaynak, E., Kara A., *Consumer perceptions of foreign products: An analysis of product-country images and ethnocentrism*, "European Journal of Marketing", 2002

Kenrick D., Griskevicius V., Neuberg S.L., Schaller M., *Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations*, "Perspect Psychol Sci.", maggio 2010. Vedi: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3161123/>

Kestenbaum R., *The Future Of Luxury, Post-Coronavirus*, "Forbes", 2 novembre 2020.

Khemir, S., Baccouche, C. and Ayadi, S.D. (2019), "The influence of ESG information on investment allocation decisions: An experimental study in an emerging country", *Journal of Applied Accounting Research*

Kobrin, S. J., *Political Risk: A Review and Reconsideration*, "Journal of International Business Studies", 1979.

Koschate, N., Diamantopoulos A., Oldenkotte K. *Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay*, "Journal of International Marketing". 20, 2012.

Kotler P., Keller K., Ancarani F., *Marketing Management*, Pearson, 2017.

L. Righi G. Vettori, *Il lusso e la sua disciplina: aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo*, Università di Trento, 2019, p. 115

L. Y. Lin & Chen, *The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: An empirical study of insurance and catering services in Taiwan*, “Journal of Consumer Marketing”, 2006.

Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L.A., Mourali M., *The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products*, “International Marketing Review”, vol. 22 n. 1, 2005. Vedi: <https://doi.org/10.1108/02651330510581190>.

Lee, J. K., Lee, W. N., *Country-of-origin effects on consumer product evaluation and purchase intention: the role of objective versus subjective knowledge*, “Journal of International Consumer Marketing”, 2009.

Lewis, M. *Does Political Instability in Developing Countries Affect Foreign Investment Flow?*, “Management International Review 2”, 1975.

Lin, Long-Yi, Chen, Chun-Shuo. *The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: An empirical study of insurance and catering services in Taiwan*, “Journal of Consumer Marketing”. 23, 2006.

Linestone H.A., Turoff M. *The Delphi method: Techniques and applications*, Addison-Wesley, 1975.

Luo, L., Wang, Y. and Han, L., "Marketing via social media: a case study", Library Hi Tech, Vol. 31 No. 3, 2013

Makridakis S.G., Wheelwright S.C., Hyndman R.J., *Forecasting: Method and applications*. John Wiley & Sons., 1998.

Mann M., *Lifestyle Changes Aren't Enough to Save the Planet. Here's What Could*, “Time”, 2019.

Maslow A.H., *Motivazione e personalità* (1954), Ed. It. Armando, 1973.

Matthews, H. G. *International Tourism and Political Science Research*, “Annals of Tourism Research”, 1975.

Mattia G., *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, Franco Angeli, 2013.

- McFerran, B., Argo, J. J. *The entourage effect*. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 871–884, 2014. Vedi: <https://doi.org/10.1086/673262>.
- Meldrum, D.H. *Country Risk and Foreign Direct Investment*, “Business Economics”, vol. 34, n.3. 2000.
- Mira R., Salustri S. (a cura di), *Colonie per l’infanzia nel ventennio fascista. Un progetto di pedagogia del regime*, Longo Editore.
- Morin, C. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Soc* 48, 131–135 (2011). Vedi: <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>
- Mossberg L., *A marketing approach to the tourist experience*, “Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism”, 2007
- Muzzarelli M.G., *Le regole del lusso. Apparenza e vita quotidiana dal Medioevo all’Età moderna*, Il Mulino, 2020.
- Nash J., *Non-cooperative games*, “Annals of Mathematics”, 1951.
- Neil Fiske e Michael J. Silverstein, *Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile*, Etas, 2004.
- Nielsen (2017), “Millennials on Millennials: A Look at Viewing Behavior, Distraction, and Social Media Stars,”
- Parini G., *Il giorno*, Mondadori, 1996.
- Parkvithee, N., & Miranda, M. J., *The interaction effect of country-of-origin, brand equity and purchase involvement on consumer purchase intentions of clothing labels*. “Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, 2012.
- Peterson R., Jolibert A. *A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects*, “Journal of International Business Studies”, 26, 1995.
- Philippon P., *Il concetto greco di tempo nelle parole Aion, Chronos, Kairos, Eniautos*, in “Rivista di Storia della Filosofia”, vol. 4, 1949.

- Picht H., Stuvén V., *Expropriation of Foreign Direct Investments: Empirical Evidence and Implications*
- Piron F., *Consumers' perceptions of the country-of-origin effect on purchasing intentions of (in)conspicuous products* "Journal of Consumer Marketing", 17, 2000.
- Plażyk K., *The democratization of luxury – a new form of luxury*, 2018. Vedi: https://www.academia.edu/9557814/The_democratization_of_luxury_a_new_form_of_luxury
- Poirier R.A., *Political risk analysis and tourism*, "Annals of Tourism Research", vol. 24, (3),1997.
- Pozharliev R, Verbeke W., Van Strien J.W., Bagozzi R.P., *Merely being with you increases my attention to luxury products: using EEG to understand consumers' emotional experience with luxury branded products*. J Market Res, 2015.
- Prendergast H., Chenciner R, *Madder Red. A History of Luxury and Trade*, "Kew Bulletin", gennaio 2001.
- Qualizza G., *Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso*, "Tigor. Rivista di scienze della
- Rambourg E., *Future Luxe: What's Ahead for the Business of Luxury*, Figure 1 Pub, 2020.
- Reynolds D. *America, Empire of Liberty: A New History of the United States*, Basic Books, 2009.
- Rezvani S., Dehkordi G. J., Rahman M. S., Fouladivanda F., Habibi M. & Eghtebasi S., *A Conceptual Study on the Country of Origin Effect on Consumer Purchase Intention*, "Canadian Center of Science and Education", 2012.
- Richemont, Corporate social responsibility 2016. Vedi https://richemont.cn/media/ehsnebks/csr_report_2016.pdf
- Richter, L.K., Waugh W. L., *Terrorism and Tourism as logical Companions*, "Tourism Management", 1986.
- Righi L., Vettori G., *Il lusso e la sua disciplina. Aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo*, Collana Quaderni, Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Lettere e Filosofia, 2019, n.8.

- Rindfleisch A, Burroughs J., *Terrifying thoughts, terrible materialism? Contemplations on a terror management account of materialism and consumer behavior*, J Consum Psychol 14, 2004.
- Rogers J., *Global risk assessments: Issues, concept & applications* (2), Riverside, 1986.
- Root F.R. *Analyzing Political Risk in International Business* in Kaapor A.E., Grub P. *The multinational Enterprise in Transition*, Princeton, Darwin Press, 1972
- Ruetz A, Aeberhard M, *Between Bling-Bling and Bamboo Grove. The international luxury hotel industry: perception, development, perspectives. Results of an explorative study at the ITB Berlin*, in Ehlen T, Scherhag
- Sabbatucci G., Vidotto V., *Il mondo contemporaneo dal 1848 ad oggi*, 2008, Laterza, Milano, 2008.
- Schleifer S., Dunn,S. *Relative Effectiveness of Advertisements of Foreign and Domestic Origin*, "Journal of Marketing Research, 1968.
- Schmidt P., *What the New 'Ultra-Luxury' Means for Hotels*, "Hotels magazine", 5 ottobre 2018.
- Schroder J. *Transformation successful? Prada reports strong profit growth*, in "Fashionunited", 8 agosto 2018.
- Shankman S., *The future of luxury sits at the intersection of travel and fashion*, "Skift", 13 marzo 2018.
- Silverstein, M. & Fiske, N. (2003). *Trading up: the new American luxury*. New York: portfolio/Penguin Group.
- Sirgy M.J., Su C., *Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behavior: Toward an Integrative Model*, "Journal of Travel Research", maggio 2000. Vedi: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728750003800402>.
- Solomon M.R., Bamossy G.J., Askegaard S.T., Hogg M.K., *Consumer Behaviour: A European Perspective*, Pearson Education, 2016.
- Sombart W., *Il capitalismo moderno*, Ledizioni, Milano 2020.

- Sombart W., *Lusso e capitalismo*, Edizione all'insegna del Veltro, 1982
- Sombart W., *The Jews and Modern Capitalism*, Martino Fine Books, 2015.
- Sottilotta C.E., *Rethinking Political Risk Concept, Theories, Challenges*, Routledge, 2017.
- Sozzani F., *Quale è il senso del lusso?* "Vogue", 5 marzo 2011
- Steuart J., *Inquiry into the principles of political oeconomy*, Andrew Millar, Thomas Cadell, London, 1767.
- Stopford, J., Strange S., Henley J., *Rival States, Rival Firms*, Cambridge University Press, 1991.
- Struhl S., *AI marketing. Predire le scelte dei consumatori con l'intelligenza artificiale*, Apogeo, 2017.
- Sustainability report 2020*, IWC Schaffhausen, vedi: <https://www.iwc.com/it/it/company/sustainability-at-iwc/digital-report-2020.html>
- Teo P.C., Mohamad O., Ramayah T., *Testing the dimensionality of Consumer Ethnocentrism Scale (CETSCALE) among a young Malaysian consumer market segment*, "African Journal of Business Management", 2011
- Thomas D., *Come i grandi marchi hanno spento il lusso*, De Agostini, 2010.
- Twitchell, J.B. *Needing the unnecessary: the democratization of luxury*, "Reason", vol. 34, n. 4, Agosto 2002.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. *Co-creating value for luxury brands*, Journal of Business Research, 63, 1156–1163, 2010.
- US SIF Trends Report Release*, Fondazione SIF degli Stati Uniti. Vedi: <https://www.ussif.org/files/US%20SIF%20Trends%20Report%202018%20Release.pdf> Accessed Aug. 14, 2020.
- Vazifehdoust H., Taleghani M., Esmailpour F. Nazari K., *Purchasing green to become greener: Factors influence consumers' green purchasing behavior*, "Management Science Letters", 2013.

Veblen T., *La teoria della classe agiata. Studio economico sulle istituzioni* (1899), Ed. it. Einaudi, 2007.

Vettori G., Righi L., *Il lusso e la sua disciplina: Aspetti economici e sociali della legislazione suntuaria tra antichità e medioevo*, Università degli Studi di Trento, 2019.

Vigneron F., Johnson L.W., *A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior*,” *Academy of Marketing Science Review*”, 2(1):1-15, 1999. Vedi: https://www.researchgate.net/publication/284218609_A_Review_and_a_Conceptual_Framework_of_Prestige-Seeking_Consumer_Behavior

von Wallpach S., Hemetsberger A., Thomsen, T.U., Belk R. W., 2020. *Moments of luxury – A qualitative account of the experiential essence of luxury*,” *Journal of Business Research*”, Elsevier, vol. 116, 2020.

Wall M., Heslop L., *Consumer Attitudes Toward Canadian-Made Versus Imported Products*, “*Journal of the Academy of Marketing Science*”, 14, 1986.

Weber M., *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (1904-1905), Ed. it. Rizzoli, 1991.

Willersdorf S., Hazan J., Ricci G., Prénaud A., Bianchi F., Seara J., Yang V., *A New Era and a New Look for Luxury*, “BCG Report”, 2020

Wittig M.C., Sommerrock F., Beil P., Albers M., *Rethinking luxury: How to Market Exclusive Products and Services in an Ever-Changing Environment: No. 25*, LID, 2017.

Sitografia

www.wttc.org.

new.lessicografia.it

new.lessicografia.it

www.kruenitz1.uni-trier.de

www.treccani.it

www.sdgs.un.org

www.nationalgeographic.com

www.di.univr.it

www.link.gale.com

www.bain.com

www.bcg.com

www.airbnb.com

www.jstor.org

www.ussif.org

www.iwc.com

www.repubblica.it

ABSTRACT

Questa ricerca si propone di analizzare il rischio politico nel settore del luxury, con particolare riguardo al turismo di lusso. In un'ottica sempre più globale, le strategie di marketing messe in atto dai rispettivi player devono necessariamente prendere in considerazione le situazioni capaci di generare tale rischio, elaborare e attuare strategie preventive e fornire adeguate risposte.

Il desiderio del lusso ha accompagnato la storia umana, oscillando tra “etero-riferito”, in funzione di appartenenza sociale, ed “auto-riferito” legato al soddisfacimento delle proprie pulsioni. Significativa anche la distinzione tra lusso quantitativo e lusso qualitativo, un paradigma che proprio in tempi recenti sembra riorganizzarsi a favore del secondo. Fondamentale è poi sottolineare le “qualità supplementari” di cui il lusso è portatore, come un coefficiente di valori simbolici. Indubbiamente il lusso e la sua ostentazione – a partire dall'etimo del termine, da ricondurre al concetto di “abbondanza di vegetazione” si configurano nella civiltà come un privilegio, una condizione per pochi, che l'antichità si premurò di regolamentare considerandola legittima, almeno dalle origini dell'Occidente fino alla prima età imperiale romana, solo in quanto condizione anche di vantaggio pubblico secondo un principio politico che potremmo definire “democratico”. Più complessa è “moderna” la sensibilità della tarda antichità, che considera il lusso elemento distintivo della regalità del potere. La complessità del mondo medievale non ci consente invece schematizzazioni semplicistiche: nonostante la profonda avversità al lusso espressa dalla Chiesa più “spirituale”, l'ostentazione presente nella società medioevale istituisce un rapporto sempre più stretto con il nascente capitalismo mercantile e con la classe borghese che lo guida, sebbene resti costante l'impegno delle istituzioni europee nel tentativo di arginarne gli eccessi e nonostante il lusso dell'età moderna veda mutare gli oggetti e i riti in cui si concretizza.

Il diciannovesimo secolo rappresenta un forte spartiacque nella storia umana, e anche il lusso ne risulta coinvolto. L'industrializzazione e il nuovo mercato, figlio del capitalismo e dell'avanzamento tecnologico, di cui diviene protagonista una borghesia sempre più consapevole del proprio ruolo politico e di definizione di standard sociali, sposta decisamente il lusso dalle corti aristocratiche alle case private, primo passo di quel fenomeno di “democratizzazione” del lusso ampiamente discusso. Vero però che alcuni studiosi (Sombart) propongono il ragionamento contrario, individuando proprio nel lusso un elemento fondamentale nella nascita del capitalismo e dell'economia basata su quel “consumo ostentativo” (Veblen) attorno al quale la classe agiata definisce la propria identità come identità di superiorità. Si arriva così alla teorizzata fine dell'era del lusso, evento segnato dalla Prima guerra mondiale: sostituito dal consumo di lusso di massa, fenomeno che si mostra a partire dagli anni Trenta del Novecento attraverso la produzione di beni di lusso destinati al consumo di massa (la Ford T). La società del benessere, bloccata ai suoi albori dallo scoppio della Seconda guerra mondiale, si afferma pienamente nell'Occidente della guerra fredda e dei “miracoli economici”, spinto da un aumento dei redditi mai conosciuto prima di allora nella storia. Si arriva al fenomeno oggi evidente della “democratizzazione del

lusso”, intesa come un processo in cui i beni, un tempo riservati a una piccola classe elitaria, divengono improvvisamente pubblici e quindi diventa parte della coscienza e della vita quotidiana degli individui. In particolare, l’emergere di nuovi mercati nella dimensione mondiale e la crescente ricchezza delle società fanno da propellente al fenomeno. Tale processo è influenzato dalla creazione e promozione di sottomarche e dalla realizzazione, da parte delle aziende, di beni con un approccio “*masstige*” che permette ai brands di farsi strada verso segmenti target precedentemente non presi in considerazione. Molti nuovi consumatori sono oggi relativamente più poveri e meno fedeli degli abituali, ma più attraenti per i produttori di beni di lusso perché rappresentano una popolazione in rapida crescita.

Per quanto il mercato di lusso ne è coinvolto, ciò comporta una ulteriore segmentazione del mercato con la definizione di una fascia up-market dello stesso, a cui sempre più spesso ci si riferisce con il termine “ultra-luxury”. Una fonte di crescita del lusso è il vasto numero di “excursionist”²⁸⁰, persone comuni delle classi medio-alte che emulano i ricchi. Questi sviluppi hanno anche sconvolto il posizionamento del lusso, spingendolo alle sfere estreme con termini come “überluxury”, “high luxury” o “ultra luxury”.

La sostanziale differenza che vi è tra lusso e *ultra-luxury* non è basata sul costo dell’esperienza di per sé, ma quanto sull’unicità del bene o dell’esperienza che viene offerta. . La parola chiave che distingue il lusso dalla vetta della piramide dell’*ultra-luxury* è l’unicità cioè che quanto si sta facendo o quello che si possiede sia unico nel suo genere e disponibile soltanto per una ancora più ristretta cerchia di clienti.

Evidenti, dunque, i legami tra mondo del lusso e marketing: risulta quindi fondamentale chiarire i processi motivazionali che guidano le decisioni dei consumatori di lusso, evidenziando la complessità e l’interdipendenza delle diverse dimensioni. Tra i driver dell’economia del lusso, la letteratura pone l’attenzione sui bisogni, riferendosi alla celebre piramide di Maslow che fornisce utili intuizioni in grado di giustificare la spinta dei consumatori verso beni o esperienze di lusso riconducibili a due grandi bisogni: quelli sociali (eteroriferiti) e quelli legati alla stima (autoriferiti). Altre gerarchie di bisogni sono però state avanzate, in cima alle quali si possono collocare lo status, la stima e le motivazioni legate all’accoppiamento, come l’acquisizione e il mantenimento del compagno e la genitorialità. Alternativa ancora è la visione secondo la quale il lusso fornirebbe una versione più raffinata atta a soddisfare i bisogni di base, intendendo un bene di lusso come quel bene che può essere acquistato senza danni significativi alla persona. Secondo questa interpretazione (Berry), quattro sarebbero le diverse categorie di beni di lusso: sostentamento, riparo, abbigliamento e tempo libero.

Certamente, la chiave di analisi dei beni e delle esperienze di lusso è da ricercare nella loro capacità di fornire status sociale, riconoscimento e autostima ai consumatori: questo va dall’esibizione visibile di beni costosi alle esperienze di lusso esclusive o l’appartenenza a circoli “elitari” con alti livelli di fidelizzazione, come nel caso del fenomeno “*entourage effect*” (McFerran) un “consumo di prestigio” motivato principalmente dal desiderio di appartenere a un gruppo target, l’accesso al quale è ufficializzato proprio dal

²⁸⁰ Dubois B., Laurent G., *Luxury Possessions and Practices: an Empirical Scale*, in E - *European Advances in Consumer Research*, vol. 2, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research. 1995

possessione del bene o dal consumo dell'esperienza di lusso. La letteratura concorda dunque sul fatto che gli acquisti del lusso siano legati a bisogni di livello superiore (espressione e definizione di sé, autorealizzazione, ecc.) attraverso il loro alto contenuto simbolico e la rilevanza identitaria, fino al punto di “*symbolically extend the self*”.

Se, come afferma la letteratura presa in esame, il consumo di lusso crea piacere ed emozioni in grado di offrire al consumatore una forte sensazione distintiva rispetto alle esperienze ordinarie, la capacità dei consumatori di soddisfare i bisogni, creare significato ed esprimere la propria identità e le proprie emozioni rappresenta dunque un valore imprescindibile che i marchi di lusso conoscono e tengono ben presente, a lungo considerato anche dalla letteratura quale concetto centrale al fine di spiegare il comportamento dei consumatori. Il lusso promette al consumatore un elevato valore attraverso i suoi valori simbolici, il carattere esperienziale e l'alta qualità funzionale. La letteratura mette dunque in evidenza l'importanza del valore esperienziale all'interno delle dinamiche che spingono i consumatori verso il lusso. L'esperienza straordinaria e il conseguente senso di appagamento dei bisogni, la valorizzazione dell'identità, il piacere e il valore creato per il consumatore sono dunque i driver più significativi messi in luce dagli studi, in base ai quali possiamo affermare che il lusso sia un'esperienza co-creata che dipende fortemente dal coinvolgimento del consumatore. L'esperienza di piacere, sensualità e immersione gioca quindi un ruolo fondamentale per il consumatore e aiuta a costruire una relazione emotiva con il marchio. Il carattere distintivo tra le esperienze di lusso straordinarie e quelle ordinarie sono le forti emozioni che suscitano, facendo sentire il consumatore speciale. Le esperienze di lusso devono essere straordinarie attraverso una continua alimentazione del desiderio e, se eseguite bene, sono in grado di soddisfare una vasta gamma di esigenze allo stesso tempo o in diversi momenti della esperienza del cliente.

Se il lusso esperienziale assume dunque un'importanza centrale, su di esso e sulla sua fruizione gioca a sua volta un ruolo la tecnologia, per due ragioni. Da un lato, perché i consumatori benestanti si spostano sempre più verso un'economia condivisa, richiedono sempre più responsabilità sociale e *best practices* sostenibili dai marchi di lusso e sono più consapevoli dal punto di vista ambientale e sociale. Dall'altro per quella trasformazione del lusso che va di pari passo con un cambio generazionale nei consumatori affluenti: i Millennials e i consumatori della Generazione Z stanno infatti guidando la crescita delle vendite di lusso a livello globale. Tra i mutamenti recentissimi che il mondo del *luxury* sta conoscendo, la crescente consapevolezza, da parte dei consumatori, del potere economico che essi detengono proprio attraverso il consumo e il fatto che i consumatori sono inclini al consumo di un lusso che viene percepito sempre più come auto-espressione e individualità stilistica: le esperienze sono di conseguenza più strettamente legate al sé e non sono replicabili da persona a persona.

Questo nuovo paradigma è anche il risultato dell'estensione della classe media mondiale che ne usufruisce a livello globale: con l'aumento delle offerte turistiche non di lusso, che permettono a tutti l'accesso a mete e viaggi più accessibili, i tradizionali viaggiatori di lusso stanno compiendo le loro scelte di viaggio e di servizi considerando molte più variabili per potersi garantire esperienze uniche, personalizzate

e, allo stesso tempo di visitare mete ancora di nicchia e poco ricercate dal turismo di massa. Questi moderni viaggiatori di lusso ora desiderano e si aspettano esperienze memorabili, e ciò ha portato alla creazione di un mercato dei viaggi di lusso estremamente dinamico, in transizione da un focus posto sui beni fisici a un'esperienza personale intangibile e soggettiva. L'evoluzione del turismo di lusso, rivolto alla ricerca di proposte esperienziali percepite come "uniche", sembra muoversi in una particolare direzione, volta alla ricerca di alternative in grado di consentire ai consumatori di valorizzare e rendere unico non soltanto quel bene o quell'esperienza ma anche quel tempo che il consumatore "acquista". Uno studio (von Wallpach, Hemetsberger) ha saputo identificare cinque momenti "di lusso", definiti come lusso "interruttivo", "climatico", "dirompente", "rituale" e "conclusivo": differiscono tra loro nel loro focus temporale e nel grado di contrasto con la vita ordinaria, creato attraverso qualità esperienziali condivise. Congiuntamente, contribuiscono a configurare quel *quality time* che è, per molti clienti del lusso, il vero e proprio lusso contemporaneo nella sua essenza, un bene/servizio dotato di un valore superiore e in grado di creare quelle connessioni emotive che i marchi del lusso sanno di dover offrire ad una clientela sempre più esigente, o per guadagnare spazio in un mercato in crescita o per difendersi da concorrenti agguerriti. Fondamentale è quindi individuare le relazioni tra marketing e temi geo-politici, quali ad esempio la globalizzazione, tenendo presente che in una configurazione economica come quella attuale, in cui il marketing è un concetto sempre più esteso ed inclusivo, parlare di marketing e di strategie aziendali significa evidentemente anche già parlare di tutto ciò che si trova all'altro estremo del rapporto tra aziende e mercato, vale a dire il pubblico dei consumatori collocati in un determinato ambiente culturale, sociale e politico.

Per quello che concerne il settore del lusso, in generale, la maggior parte delle aziende operanti nel mercato del lusso fa uso di una strategia standardizzata a livello globale. Il focus della strategia globale è principalmente sul marchio e sulla politica di comunicazione attraverso la quale si deve assicurare l'accesso ai clienti di lusso globali (es. accesso a strutture di comunicazione e informative). I nuovi modelli commerciali digitali (come Airbnb, ad esempio, che da qualche tempo sta inequivocabilmente espandendo il suo portafoglio con prodotti di qualità più redditizi) perseguono una strategia globale che si intreccia ad un approccio globale nella implementazione operativa della strategia sulla base di fattori di marketing mix: mentre un portafoglio di prodotti globali uniforme con prezzi standardizzati è valido per clienti in tutto il mondo, la comunicazione con i gruppi target è adattata a tenere conto delle caratteristiche regionali-locali. Il perseguimento di una strategia multinazionale comporterebbe la valutazione e la selezione di certe regioni o paesi: con un focus strategico sui mercati del lusso, è chiaro che i segmenti di prezzo globali di fascia alta rappresentano il target.

La gestione dei marchi di lusso è soggetta a leggi leggermente diverse rispetto a quelle di un marchio di massa o di un prodotto di consumo per il mercato di massa, per cui devono essere enfatizzati diversi aspetti. Uno di questi è il focus sulle dimensioni del beneficio psicologico-emotivo: mentre il beneficio di un prodotto di consumo di massa consiste sempre in una dimensione razionale-funzionale e una dimensione di beneficio psicologico-emozionale (con punti focali diversi a seconda della marca, della categoria di prodotto,

ecc.) il prodotto di lusso è chiaramente nello spettro del servizio psicologico-emozionale. Questo non significa necessariamente che il beneficio funzionale di un prodotto di lusso sia insignificante, ma di solito non è decisivo per l'acquisto. Questo aspetto diventa chiaro quando, per esempio, si osservano prodotti di alta qualità con prestazioni funzionali eccezionali, che tuttavia non possono essere acquistati e assegnati alla categoria del lusso.

I marchi e i prodotti di lusso si concentrano sulle dimensioni psicologico-emozionali dell'uso e sono percepiti come una ricompensa dai loro consumatori. Una distinzione fondamentale può essere fatta tra un motivo più estrinsecamente pronunciato o intrinsecamente controllato quindi motivo o utilità. Alla dimensione dell'utilità intrinseca di un marchio di lusso può essere attribuita una maggiore sostenibilità, poiché si basa su una sostanziale e corrispondenza di identità (valori, cultura) più forte tra marchio e consumatore. Si può affermare che la crescente intensità della concorrenza ha portato anche a iniziative nel segmento del lusso per sfruttare il potenziale del marchio da altre aree di business. Oltre ai trasferimenti di marchio, si osservano sempre più approcci di co-branding nel settore alberghiero. Oltre alla collaborazione con chef stellati, una classica attività di co-branding. Decisivi per una cooperazione di successo sono però la coerenza e il complemento concettualmente possibile in entrambe le marche e l'autenticità dei benefici.

Un fattore essenziale di successo per un approccio di strategia di marketing è l'identificazione e l'elaborazione di mercati rilevanti o segmenti di mercato che sono il più omogenei possibile in termini di struttura e profilo della domanda. Questo è l'unico modo per garantire che le misure di marketing siano accettate efficacemente e possano quindi essere attuate con successo. Solo i prodotti e le misure di marketing (come la comunicazione, distribuzione, prezzi, ecc.) che sono rivolti a un gruppo target specifico e quindi soddisfare le sue esigenze specifiche avranno un'alta possibilità di successo sui mercati.

La questione fondamentale della segmentazione dipende inizialmente dalla strategia aziendale. Un'azienda che è impegnata in una strategia commerciale globale è improbabile che intraprenda una segmentazione geografica del mercato. Una situazione di partenza diversa si presenta con una strategia multinazionale: i criteri geografici sono usati per identificare e concretizzare il segmento di mercato rilevante. Per esempio, i mercati possono essere segmentati per regione (Europa, Asia, ecc.), stato, stato federale, ecc. Tuttavia, poiché la posizione geografica dei gruppi target può essere associata non solo all'economia e la politica, ma anche con altri criteri come le caratteristiche psicografiche, comportamentali o socioculturali, le aziende orientate a livello globale tendono a segmentare di conseguenza le regioni strategiche del mercato. I criteri di segmentazione psicografica sono fondamentalmente stili di vita, tratti di personalità individuale e l'appartenenza a una classe sociale, mentre i criteri comportamentali sono in gran parte legati alle conseguenze dei diversi atteggiamenti, valori e norme. Nell'era della globalizzazione, l'Europa è spesso vista come un'unica regione. Tuttavia, la realtà mostra che, per esempio, c'è un divario Nord-Sud nell'Europa occidentale, il che significa che gli atteggiamenti e i valori (e quindi il comportamento d'acquisto) possono variare molto a seconda che il consumatore viva nell'Europa settentrionale/centrale o nell'Europa meridionale/mediterranea. La comprensione dei ruoli specifici del genere così come altre

differenze di valori e norme che caratterizzano il rapporto Nord-Sud anche all'interno dell'Europa occidentale. Inoltre, ci sono anche modelli di comportamento differenziati dovuti alle diverse condizioni economiche (potere d'acquisto), al clima, comportamento igienico, abitudini alimentari, ecc. Quasi 30 anni dopo il crollo del blocco orientale, c'è ancora un notevole divario economico, oltre alle già grandi differenze di background socio-politico e culturale.

Se tali differenze di atteggiamenti e comportamenti esistono già all'interno dell'Europa, che nell'epoca della globalizzazione è più o meno considerata come un'unica area culturale, allora è un'altra cosa. Nell'epoca della globalizzazione è più o meno considerata come un'unica area culturale, allora è comprensibile quello che succede nel resto del mondo e nelle regioni. È tanto più sorprendente che i dipartimenti strategici delle case madri globali continuino a sforzarsi di implementare una strategia di marketing che sia il più standardizzata possibile, mentre un'integrazione sistemica degli approcci regionali-locali si trova raramente. Tuttavia, le peculiarità socioculturali dei mercati strategici (come Cina) sono sempre più prese in considerazione nel marketing globale-globale, specialmente poiché i risultati delle ricerche di mercato spesso suggeriscono aggiustamenti locali.

Trasferito al settore del turismo, sono i clienti orientati allo status che praticamente comprano la loro appartenenza sociale alloggiando in alberghi di marca e con le giuste destinazioni, ordinando vini costosi con etichette note e visitando ristoranti stellati Michelin, mentre i clienti di lusso intrinsecamente sagomati e discreti evitano proprio questa attenzione e si distinguono piuttosto attraverso l'intenditore e i contatti privilegiati all'interno del loro gruppo di pari.

L'alto grado di maturità del turismo nei paesi industriali consolidati si riflette anche in un'ulteriore differenziazione dell'industria alberghiera di lusso nei segmenti di fascia alta. Mentre quest'ultimo è più probabile che sia classificato come un hotel di lusso convenzionale (tariffa media giornaliera-ADR fino a circa 500 euro, compresi grandi marche di hotel, ecc.), il segmento di fascia alta (ADR > 1000 euro) è caratterizzato da alloggi esclusivi, più "privati", con un carattere di "ritiro e rifugio".

Questo approccio "New Luxury" rappresenta un drammatico cambiamento di paradigma nei saturi mercati occidentali verso una nuova comprensione dei soggiorni di lusso che comprende aspetti come lo spazio, il tempo, il servizio, la sicurezza, ecc. e introduce una nuova dimensione di individualizzazione nel settore alberghiero. In sintesi, un nuovo ordine di grandezza di diversità sta emergendo, soprattutto a livello regionale e socioculturale, se si considerano i gruppi di riferimento globali delle industrie del lusso. In passato, il profilo dei clienti era principalmente occidentale, ma i clienti di lusso del futuro provenienti da paesi come la Cina, l'India, la Russia, ecc. mostrano un alto grado di diversità e alterità culturale. La conoscenza e la considerazione dei diversi punti di vista, atteggiamenti e bisogni/motivi sul tema del lusso e del consumo di lusso sono di grande importanza per il successo dello sviluppo di questi mercati.

La politica dei prezzi come parte integrante del marketing deriva dal posizionamento del marchio e del prodotto. L'impatto diretto sulle vendite dà alla politica dei prezzi una posizione importante nel marketing mix, anche se da un punto di vista di marketing è visto meno come uno strumento tattico che come uno

strumento di strategia del marchio. I prezzi influenzano direttamente il comportamento d'acquisto nella maggior parte dei mercati.

Nel segmento del lusso, la politica dei prezzi gioca un ruolo meno dominante che nei segmenti di prezzo dei mercati di massa. Nel caso di gruppi target che hanno grandi budget di consumo, hanno una disponibilità e un potere d'acquisto superiori alla media. Si può piuttosto supporre che il comportamento d'acquisto sia anelastico al prezzo.

La politica dei prezzi nel settore del lusso serve principalmente ad escludere coloro che hanno meno potere d'acquisto e quindi a sottolineare l'esclusività del consumo di lusso. Nei mercati emergenti, dove il consumo di lusso estrinseco dimostrativo spesso domina, l'annuncio di un prezzo estremamente alto e quindi esclusivo può avere un effetto accattivante sulla volontà dei clienti ricchi di acquistare. In questi casi, si potrebbe anche assumere una elasticità del prezzo positiva.

Altrettanto importante quanto il “giusto” rapporto prezzo-prestazione, nel settore del lusso è la coerenza del prezzo e quindi la stabilità del posizionamento del prezzo. Il lusso e le sue esperienze gratificanti non possono essere offerte ad un prezzo ridotto come un affare. La credibilità dei più alti standard di qualità, l'autenticità del marchio di lusso e i suoi prodotti vietano qualsiasi adeguamento stagionale dei prezzi. Per esempio, fa parte della politica della Ferrari che i prezzi dovrebbero essere fissi indipendentemente da tutte le influenze e non dovrebbero essere negoziabili.

Per i prodotti intangibili come i viaggi di lusso, l'esclusione delle opportunità di riduzione stagionale dei prezzi rappresenta una sfida considerevole. Per esempio, l'industria alberghiera è alle prese con il fenomeno che ogni camera che non viene venduta irrimediabilmente significa un fatturato potenzialmente perso. Pertanto, la tentazione è sempre grande di tuffarsi nell'avventura della domanda e dell'offerta e di esporsi all'elasticità talvolta estremamente volatile della domanda. In linea di principio, gli hotel più grandi sono più disposti ad adeguare le loro politiche di prezzo. Tuttavia, più una cosa è piccola ed esclusiva, più sensibilmente vengono valutate le riduzioni di prezzo.

Il COO è un fattore importante che influisce sul commercio di beni e servizi. In poco più di 30 anni, il commercio internazionale e lo sviluppo del mercato globale sono cresciuti notevolmente. Le aziende e i commercianti internazionali continuano a cercare opportunità nel mercato globale, il che porta ad una forte concorrenza internazionale. Ci sono molti fattori che hanno impattato su questa crescita come la valutazione dei prodotti e dei servizi di consumo, il nome del marchio e la percezione del paese di produzione. Tra i molti parametri, il paese d'origine (d'ora in poi COO) è uno dei più importanti che influenzano questo mercato competitivo. Gli studi dimostrano che il COO è uno dei fattori che più preoccupano i commercianti circa il suo impatto sull'intenzione di acquisto dei consumatori.

La comprensione della questione del paese d'origine è sempre stata una sfida interessante per gli studiosi di marketing fin dagli anni '60: gli studi dimostrano che il paese d'origine dei prodotti è un indicatore della sua qualità, la letteratura del marketing internazionale mostra come i consumatori usano questo fattore estrinseco per valutare i prodotti. In altre parole il paese d'origine è un rischio maggiore per il

commercio internazionale perché riflette l'intenzione del consumatore. Il COO si riferisce al paese che produce, progetta o assembla un prodotto o un marchio a cui è associato: esso ha assunto una crescente importanza dal momento che i consumatori si preoccupano di verificare da quale paese provengono i prodotti e dove sono stati fatti, valutando, sulla base di ciò, la qualità stessa dei prodotti.

Il paese d'origine è un fattore fondamentale nell'influenzare il marketing internazionale. I consumatori valutano le merci dei paesi in via di sviluppo in modo ingiusto a causa dei pregiudizi; quindi, i paesi in via di sviluppo affrontano una discriminazione ingiusta. Gli acquirenti usano il COO come indicatore della qualità di un prodotto. Il progresso della globalizzazione ha fatto sì che la valutazione del cliente, in base al COO, sia diventata più complessa di prima, a tal punto che oggi il COO può essere un predittore di pensieri e tendenze di preferenza dei clienti. Un argomento altrettanto importante è il comportamento del consumatore che è in grado di influenzare il COO da una prospettiva diversa. Una di queste prospettive è che i clienti usano il COO come un indicatore di molti attributi di un prodotto al fine di valutarlo. Un altro aspetto è che gli acquirenti possono usare l'*halo effect* in base al paese d'origine per il loro acquisto. Con questo concetto si intende un *bias* cognitivo a causa del quale la percezione di un tratto è influenzata dalla percezione di uno o più altri tratti dell'individuo o dell'oggetto: ad esempio il fatto di giudicare intelligente, a prima vista, un individuo di bell'aspetto. Questo effetto gioca un ruolo considerevole nel pensiero del cliente quando sceglie tra una vasta gamma di prodotti.

Ci sono diverse interpretazioni dell'effetto del COO sulla valutazione del prodotto. In primo luogo, il COO ha un impatto sulle osservazioni riguardanti prodotti specifici che possono essere estese all'intera valutazione del prodotto. Secondo, il paese d'origine controlla anche l'opinione del cliente sul paese stesso e sui beni complessivi lì fabbricati; pertanto, questa percezione può avere un effetto positivo o negativo sulla spiegazione di altri dati per un prodotto specifico. Un altro punto di vista è che il COO è un fattore prominente che motiva le preoccupazioni sul paese d'origine del prodotto e, in generale, la valutazione del prodotto.

L'origine del marchio è quindi un indizio informativo importante nel determinare una reazione positiva o negativa da parte dei potenziali consumatori, specialmente se il paese d'origine è associato a certi stereotipi. Ci sono marche che costruiscono la loro strategia di posizionamento sul loro COO. Al momento, il COO è uno dei fattori più studiati in termini di impatto sull'intenzione di acquisto del consumatore, soprattutto perché può alterare il posizionamento della marca sia positivamente che negativamente, influenzandone l'immagine percepita.

Il COO degli articoli di lusso tende ad avere un effetto più forte del prezzo nella valutazione della qualità del prodotto. Inoltre, l'impatto dell'origine geografica risulta essere più forte nel caso di categorie di beni la cui produzione è associata a paesi rinomati per la loro tradizione produttiva in un determinato settore, come il profumo francese o la moda italiana. Secondo i vari studi fin ora esposti, il COO ha un effetto più forte della marca nel precettare o valutare la qualità del prodotto. I consumatori spesso usano il nome del marchio come proxy del COO stesso. L'effetto paese d'origine è ormai uno specifico dell'attributo del

prodotto. Inoltre, il paese d'origine, ha un'influenza maggiore del marchio sulle valutazioni di qualità del prodotto da parte dei consumatori.

L'immagine del paese e le percezioni che influenzano la valutazione del consumatore sulla qualità del prodotto, il rischio, la probabilità di acquisto e altre variabili di mediazione si formano attraverso tutte le esperienze e informazioni acquisite dai consumatori. La familiarità con i prodotti di un paese, il comportamento d'acquisto, i dati demografici e psicografici influenzano le percezioni dell'acquirente. È stato dimostrato che queste percezioni dipendono dal tipo di processo di produzione e dal livello di complessità tecnologica.

Occorre a questo punto introdurre il concetto di ESG, termine che indica i criteri ambientali, sociali e di governance, intesi come una serie di standard per le operazioni di un'azienda che gli investitori socialmente consapevoli usano per selezionare i potenziali investimenti. I criteri ambientali considerano come un'azienda si comporta nei confronti della natura. I criteri sociali esaminano come gestisce le relazioni con i dipendenti, i fornitori, i clienti e le comunità in cui opera. La governance riguarda la leadership di un'azienda, la retribuzione dei dirigenti, le revisioni, i controlli interni e i diritti degli azionisti. Per valutare un'azienda in base a criteri ambientali, sociali e di governance (ESG), gli investitori guardano una vasta gamma di comportamenti. I criteri ambientali possono includere l'uso di energia di un'azienda, i rifiuti, l'inquinamento, la conservazione delle risorse naturali e il trattamento degli animali. I criteri possono anche essere usati per valutare qualsiasi rischio ambientale che un'azienda potrebbe affrontare e come essa gestisce questi rischi.

I criteri sociali guardano le relazioni commerciali dell'azienda. Per quanto riguarda la governance, si tratta per lo più di trasparenza nella gestione degli affari. La sostenibilità non è più un punto di differenziazione per un'impresa bensì una licenza per operare.

Tradizionalmente, il lusso è associato all'eccesso, piuttosto che alla sostenibilità, ma il cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori verso una maggiore sostenibilità sta obbligando un cambiamento massiccio in ogni aspetto del settore. L'elemento di differenziazione non è più se un'azienda sia sostenibile, ma se abbia reso questo aspetto operativo nella sua organizzazione. Un modello di business ambientale sostenibile sta diventando sempre più importante e le aziende che non riescono a capire quanto velocemente le aspettative stiano cambiando rischiano di dover affrontare difficili scenari. Nello specifico, gli ambiti di azione in tal senso riguardano la neutralità del carbonio, una transizione non imprudente, la sostenibilità ambientale come “sforzo collettivo” (“environment”) la diversità e l'inclusività in un'ottica globale, la cura per la persona, la salute e la sicurezza umana, la costruzione di un futuro più equo (“social”) e l'etica per quanto riguarda la “governance”.

Nell'industria dei beni di lusso, l'allineamento agli ESG è essenziale. Gli studiosi affermano che, negli ultimi anni, gli investitori stanno includendo criteri legati esplicitamente alle questioni ambientali, sociali e di governance in aggiunta ai criteri finanziari. Il finanziamento “ESG-driven” ha portato all'implementazione di molte attività tra le aziende di moda di lusso nel 2020. Per esempio, Chanel e

Burberry hanno emesso obbligazioni legate ai loro obiettivi ambientali, mentre Ferragamo e Moncler hanno assunto prestiti e contratti di credito legati alla sostenibilità. Le stesse pressioni ed esigenze si applicano ai viaggi di lusso, dagli hotel alle compagnie aeree. I viaggiatori si preoccupano dell'impatto ambientale delle loro vacanze, mentre gli investitori sono sempre più propensi a esaminare le credenziali verdi di un hotel. Una forte strategia aziendale basata sull'ESG tende a migliorare la performance finanziaria. I viaggiatori, quindi, stanno aumentando la loro consapevolezza e prendendo nota delle pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG). Essi stanno attivamente cercando e prenotando opzioni di viaggio più sostenibili. A causa di questo aumento della domanda, l'implementazione e l'adozione della responsabilità sociale, etica e ambientale da parte dell'industria dell'ospitalità e del turismo è accelerata e sta cambiando il settore in una varietà di modi più positivi e sostenibili. La sostenibilità viene incorporata non solo nelle strategie generali di progettazione del settore, ma anche nelle operazioni quotidiane, compresa l'implementazione di pratiche e programmi che aiutano a ridurre l'impronta di carbonio dell'ospitalità.

Venendo all'analisi del rischio, la disciplina *Political Risk Analysis* (PRA) è spesso vista come una componente della più ampia disciplina del *Country Risk Analysis* (CRA). La CRA cominciò a nascere dopo la fine della seconda guerra mondiale con l'affermazione in "occidente" del modello economico liberal-capitalistico. Gli sviluppi del dopoguerra hanno visto un processo di de-colonizzazione in molti paesi precedentemente sotto il controllo diretto delle potenze occidentali. Il fine della disciplina era fornire alle potenze occidentali un profilo di rischio dei paesi stranieri. Nella prima "fase" dello sviluppo concettuale e operativo del CRA tra gli anni 60 e 70, l'attenzione si è concentrata principalmente sulla dimensione politica dei rischi paese. In una seconda fase, dalla metà degli anni '70 e '80, il focus del CRA si è rapidamente spostato dai rischi politici ai rischi economici e finanziari.

Col mondo in continua evoluzione è necessario sviluppare modelli di analisi per ottenere profili di rischio completi fornendo informazioni sia sul quadro economico-finanziario che politico. Manca una definizione di rischio politico che metta d'accordo tutti gli esperti. Il rischio politico è costituito da quei rischi che emergono dall'ambiente politico-istituzionale di un paese e che hanno possibili effetti dannosi su profitti, beni e/o interessi di un'impresa internazionale o straniera (Root).

Gli studiosi hanno a disposizione diverse metodologie da adattare alla disponibilità dei dati e al tipo di previsione da dove svolgere. Queste sono il modello statistico, la teoria dei giochi, l'opinione degli esperti, la *Delphi technique*, i sondaggi d'opinione e i *prediction markets*, e lo *scenario analysis*. Per quanto riguarda la connessione tra rischio politico e il settore turistico, Matthews afferma, più di 50 anni fa, che gli studi in merito era del tutto assenti.

Molti studiosi hanno affrontato la connessione tra l'instabilità politica e il suo impatto sul turismo esaminando le prevedibili ripercussioni di situazioni di instabilità; ma manca letteratura in merito alle conseguenze delle politiche governative sul settore turistico. Studiosi sostengono che il problema nasce nel tentativo di porre spiegazioni comuni alle cause di instabilità poiché essi variano tra i vari sistemi politici ma le politiche economiche dei governi, che sono sempre i soggetti delle vicissitudini politiche, possono

lavorare a svantaggio delle imprese multinazionali del turismo di proprietà straniera. Questo può avvenire attraverso, per esempio leggi sul lavoro che proteggono i lavoratori nazionali, limitazioni all'accesso al mercato da parte di società straniere, trattamento discriminatorio delle filiali e restrizioni sulla rimessa dei guadagni. Il settore turistico, insieme ad altri quali il settore bancario, agricolo o estrattivo, è maggiormente soggetto a rischi di nazionalizzazione. Questo avviene a causa di una mancanza di diversificazione in settori di investimento quindi, se un determinato evento o iniziativa governativa porta a modifiche contrattuali o delle condizioni di partenza che hanno portato alla firma di un contratto ciò comporterebbe ingenti perdite aziendali. Più in generale l'incertezza dell'ambiente politico ed economico aumenta le percezioni di vulnerabilità delle multinazionali.

Ulteriore elemento di instabilità è dovuto all'impatto che il settore turistico ha con la realtà culturale in cui si vuole avviare un'attività. L'insensibilità dell'impresa multinazionale ha un impatto negativo sulle relazioni tra le imprese multinazionali e i paesi meno sviluppati quando i manager stranieri, rivolti interamente alla ricerca del profitto, non rispettano né usano a loro vantaggio le differenze culturali locali.

I paesi meno sviluppati riconoscono nel turismo un'importante settore per aumentare le entrate statali, tanto da creare cariche governative addette al controllo e alla gestione di esso. C'è, quindi, un coinvolgimento attivo che implica non solo un riconoscimento da parte del governo delle esigenze specifiche del settore turistico, ma anche la necessità della sua partecipazione operativa per raggiungere gli obiettivi dichiarati. La forte presenza statale nello sviluppo del settore turistico è di fondamentale importanza poiché senza di essa il suo sviluppo mancherebbe della coesione e della direzione necessaria per sostenersi a lungo termine. Per concludere il discorso e avvalersi di un riscontro concreto sul campo sono state poste delle domande a Barbara Muckermann, COO della Silversea, prima compagnia al mondo nel settore delle crociere ultra luxury che detiene più del 20% del mercato turistico globale con un footprint vastissimo offrendo più di 900 destinazioni in tutto il mondo.

Per quanto riguarda l'aspetto relativo al marketing, il target di reddito è molto elevato. La generazione che usufruiva di più dei servizi offerti, nel periodo pre Covid-19, era quella dei Baby Boomers. Con l'arrivo della pandemia l'asse generazionale si è spostato verso la Silent Generation, questo grazie al loro rapporto col vaccino. Di conseguenza i mezzi attraverso i quali veicolano le pubblicità e offerte si sono dovuti adattare al cambio generazionale. Il 55% dei clienti sono di provenienza americana, il 20% inglese, il 12% australiana e il restante 7% tedesca. I pacchetti viaggi offerti dal Silversea non sono adatti per famiglie ma, per lo più, per coppie o soggetti a cui piace viaggiare in solitudine.

La scelta delle destinazioni, considerando solo variabili di marketing e le esigenze dei clienti, viene definita tramite un modello OPM molto solido. Con esso vengono interfacciate e sovrapposti diversi fattori tra cui le *profitabilities* per porto, il gradiente di gradimento e soddisfazione del cliente, i costi medi sia per la compagnia che per il cliente in loco e la capacità della nave. Sulla base delle interazioni un team di esperti effettuerà le dovute analisi comparative al fine di trovare lo scenario il più bilanciato possibile e il più vantaggioso possibile.

Malgrado l'aspetto relativo alla sostenibilità ambientale non sia particolarmente rilevante per i clienti di Silversea, definiti *too old to care*, il gruppo Royal Caribbean è molto attivo soprattutto per quanto riguarda le navi di ultima generazione, costruite seguendo i migliori carismi e attenzioni.

Il rischio politico è alla base delle scelte delle destinazioni. Ogni azienda è affiancata da un team di esperti in *risk analysis* che sono costantemente impegnati a reagire in caso di situazioni di pericolo nelle varie tappe offerte dall'azienda. Nell'ultimo periodo, oltre alle variabili politiche e geopolitiche, è emerso il problema pandemico. Silversea, come ogni altra azienda turistica, è stata fortemente danneggiata dall'evento: oltre a 15 mesi di inattività la compagnia si è dovuta adoperare per riorganizzare i rimpatri dei clienti.

Per quanto concerne le variabili geopolitiche è bene partire concentrandosi sull'area mediterranea. Prima del 2009 il Mare Mediterraneo era inteso nella sua accezione ampia ma, con lo scoppio della Primavera Araba nel 2010/2011 che porta con sé una grandissima instabilità in tutto il nord-Africa e nell'area araba mediorientale, Silversea è stata obbligata a pensare a un Mediterraneo "a metà": quando si parlava dell'area ci si riferiva praticamente alle zone nel settore settentrionale – quindi Grecia, Spagna, Italia. Solo nell'ultimo periodo sono state reinserite alcune destinazioni nel catalogo. La stessa cosa vale per la Turchia che resta costantemente monitorata dagli esperti che, in caso di instabilità, viene deviata la rotta delle crociere. Il Mar Nero, che offre realtà turistiche stupende, dopo le mire espansionistiche Russe e le tensioni con la comunità internazionale, non è più presente nei cataloghi. Il Myanmar, causa il colpo di stato avvenuto l'anno scorso, è stato sostituito dalla Cambogia, e territori limitrofi, introducendo per la prima volta la realtà del turismo di lusso in queste aree. Altro esempio non determinato da fattori di instabilità politica bensì da leggi promulgate è quello che concerne il canale della Giudecca a Venezia, dove, dall'inizio di agosto 2021, le navi da crociera grandi non possono più transitare.

Da quanto emerso si può concludere affermando che il settore turistico prende in grande considerazione le variabili di rischio politico al fine di garantire un servizio sicuro giovandosi di team e di esperti addetti a mantenere costantemente monitorata l'evoluzione della situazione politica: ciò ha un ruolo fondamentale.

Si è visto, inoltre, che vi è un costante ampliamento del ventaglio di rischi da tenere in considerazione, e che la recente pandemia da Covid-19 non ha fatto che accentuare questa esigenza. Le compagnie di turismo *ultra luxury* sono perciò e sempre più dovranno essere caratterizzate da una rimarchevole elasticità e capacità reattiva rispetto al verificarsi di eventi che obbligano a una immediata riorganizzazione sia dei viaggi già posti in essere che delle attività pianificate per gli anni successivi.