



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

**Standard internazionali e
valori storici e culturali nel
turismo di lusso in Italia**

Chalet esclusivi nelle Dolomiti

Relatore

Prof. Michele Tamma

Laureanda

Alessandra Scattolin

Matricola 987432

Anno Accademico

2019 / 2020

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio:

Mio marito Matteo Baratto per la pazienza e il sostegno in questi anni.

Il mio titolare, Alessandro Gottardo, per avermi dato l'opportunità di partecipare al suo nuovo progetto, lo chalet Cesa del louf, e per tutti i consigli e gli insegnamenti.

Il mio relatore, prof. Michele Tamma per gli strumenti utili che mi ha fornito, per poter analizzare e discutere la realtà lavorativa, riuscendo a formalizzare i concetti in modo che possano trasformarsi in input concreti e condivisibili.

I miei genitori per avermi insegnato ad amare la natura, l'arte e i sogni.

Francesco Logarini di Luxury in Cortina e Stefano Barbini del White Deer per la gentilezza e per la disponibilità con le quali hanno condiviso le preziose informazioni per questo progetto.

INDICE

Introduzione.....	pag.5
Capitolo 1: Il lusso: evoluzione di un concetto storico, antropologico, economico.....	pag.9
1.1. Definizione di lusso e di luxury good.....	pag.9
1.2. Il consumatore dei beni di lusso.....	pag.13
1.3. I comportamenti del consumatore di lusso.....	pag.17
1.4. La brand identity.....	pag.21
1.5. L'individuazione del target.....	pag.24
1.6. Comunicare il lusso.....	pag.26
Capitolo 2: Il turismo di lusso.....	pag. 31
2.1. Le attuali tendenze del turismo culturale: turismo creativo ed emozionale.....	pag.31
2.2. Le diverse declinazioni del turismo di lusso.....	pag.37
2.2.1. <i>Il turismo enogastronomico</i>	pag.40
2.2.2. <i>Il turismo per il benessere: naturalistico, sportivo, wellness</i>	pag.48
2.2.3. <i>Il turismo artistico-archeologico</i>	pag.55
2.3. L'hôtellerie: evoluzione del concetto di ospitalità nel settore del lusso.....	pag.60
2.3.1. <i>Le imprese familiari nel settore dell'hôtellerie in Italia</i>	pag.68

Capitolo 3: Case study: Chalet Esclusivi nelle Dolomiti.....	pag.73
3.1. Presentazione casi studio.....	pag.73
3.2. La domanda e il target di clientela: Billionaires, HNWI e massclusivity.....	pag.78
3.3. L’offerta, i diversi modi di declinare il lusso valorizzando il territorio:.....	pag.87
3.3.1 <i>Cesa del louf, spazi puri ed autentici, Arabba (BL)</i>	pag.99
3.3.2 <i>Luxury in Cortina, eccellenze italiane, Cortina (BL)</i>	pag.106
3.3.3 <i>White Deer, sogno e umanità, beyond the luxury, San Lorenzo di Sebato (BZ)</i>	pag.111
Conclusioni.....	pag.117
Bibliografia.....	pag.119
Sitografia.....	pag.132

INTRODUZIONE

Il progetto di tesi sugli “Standard internazionali e valori storici e culturali nel turismo di lusso in Italia” si pone l’obiettivo di approfondire i nuovi concetti del lusso, legati alla ricerca della valorizzazione storica e culturale del turismo. Valori che sostituiscono o affiancano gli standard internazionali del lusso che fanno riferimento invece ai brand consolidati e al concetto elitario del viaggiare come possibilità per pochi.

Questo cambiamento crea nuove opportunità e sinergie per gli operatori nel settore che possono stabilire delle collaborazioni con le realtà locali su più livelli. La ricerca analizza la nuova tendenza del settore, che vede protagonisti non solo le strutture ricettive ma anche gli operatori culturali, le istituzioni e l’intera collettività per la valorizzazione del patrimonio storico, culturale e naturalistico. Nel concetto del lusso sviluppatosi negli ultimi vent’anni, il prodotto o il servizio e il brand che lo firma sono generatori e interfacce di esperienze¹, in questo caso vengono valorizzate le caratteristiche intrinseche del luogo che lo rendono davvero unico e non replicabile, per esperienze esclusive.

Il lavoro di ricerca terrà conto dei numerosi cambiamenti del settore turistico negli ultimi anni. Cambiamenti quali la grande diffusione delle piattaforme collaborative, l’imponente crescita delle strutture extra alberghiere e il fenomeno dell’Online Travel Agent che ha provocato una drastica riduzione delle agenzie di viaggio e ha modificato radicalmente la distribuzione delle imprese di servizi turistici.²

La tradizione dell’Hotellerie internazionale, dove l’Italia è leader europeo, è affiancata da imprese familiari domestiche (Bettoia (Roma), Zacchera (Lago Maggiore), Giorgetti (Bellaria-Rimini), Acampora (Costiera amalfitana -Napoli), Piccinini (San Cassiano Alta Badia) che hanno come punto di forza la consolidata integrazione con il territorio e la promozione delle sue

¹ BERND H.SCHMITT, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, 1999

² ISTAT, Movimento turistico in Italia, 2018, <https://www.istat.it/it/files//2019/11/Movimento-turistico-in-Italia-2018.pdf> (Ultimo accesso 11.04.2021)

tipicità come offerta originale e unica³

Confimprese nell'aprile 2016 presenta l'indagine 'Mobilità, accoglienza, cultura e fascino. Il nostro Paese visto con gli occhi degli altri', svolta in collaborazione con Nielsen per tracciare un'analisi dell'Italia in base al percorso esperienziale vissuto dagli stranieri che l'hanno visitata negli ultimi due anni.

Il 59% dei turisti stranieri sceglie l'Italia come destinazione per il proprio viaggio per l'arte e i monumenti e il 37% per il cibo. Questi due punti di forza, assieme alla moda sono i punti di forza del nostro paese e ne rappresentano l'immagine nel mondo.

Lo stesso scenario si rispecchia anche nel turismo di lusso, infatti nei suoi recenti trend, le esperienze esclusive che compongono i viaggi sono sempre più richiesti il cibo e l'enogastronomia come modi per entrare sempre più a contatto con i locali e per sperimentarne la cultura e la storia, l'arte, sia come scoperta del patrimonio artistico sia come relazione con gli artisti locali e la performing art, la natura e la spiritualità come stacco dalla vita frenetica e lo sport e il wellness per ritrovare la salute fisica e mentale.⁴

L'offerta culturale italiana comprende 49 siti culturali e 5 siti naturali iscritti nella World Heritage List, oltre a 472 tra musei, monumenti e aree archeologiche su tutto il territorio nazionale. Dai dati Mibac⁵ (2018) relativi alle visite presso i siti culturali emerge: nel 2017 è stata superata la soglia dei 50 milioni di visitatori (+10 % rispetto al 2016) che hanno dato luogo a quasi 200 milioni di euro di incasso (+12 % circa)

Sempre nell'indagine di Confimprese, troviamo un intervento del presidente Mario Resca "Il turismo straniero è prevalentemente concentrato sulle città d'arte e sui più noti luoghi di

³ EMILIO BECHERI, ROBERTO MICERA, ALFONSO MORVILLO, *XXII Rapporto sul turismo italiano*, 2017/2018 pag.808

⁴ MAGDA ANTONIOLI CORIGLIANO, SARA BRICCHI, *Il turismo di lusso: stato attuale e potenzialità*, Ricerca Università Bocconi 2017

⁵ MIBAC. "Musei. Colosseo, Pompei e Uffizi i più visitati nel 2018"
https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1050924872.html (ultimo accesso 22.05.20),

villeggiatura. Dobbiamo promuovere un turismo più diffuso e sostenibile che raggiunga più capillarmente il nostro territorio. È necessario fare sistema tra le istituzioni e tutti gli operatori della filiera, predisporre un piano strategico organico che comunichi il nostro Paese nella sua interezza. Uso integrato delle tecnologie e intermodalità sono due temi su cui lavorare per garantire ai visitatori facilità sia di informazione sia di spostamento attraverso l'Italia".

Questo concetto è ben evidenziato nella Programmazione 2014-2020 che nelle politiche di sviluppo rurale (Programma di Sviluppo Rurale - PSR)⁶ è previsto il sostegno allo sviluppo turistico delle aree rurali destinando circa 2.500 Mln di euro, di cui il 58% per interventi sul patrimonio ambientale, l'8% per interventi a carattere culturale e il 30% al turismo in senso stretto.

Lo sforzo del progetto sarà quello di fornire dati quantitativi e qualitativi per descrivere lo stato attuale e cercare di creare dei prospect sulle possibilità di sviluppo del turismo di lusso legato ai valori storici e culturali nel territorio italiano. Partendo da una visione d'insieme della teoria generale, andremo ad analizzare tre casi studio di chalet di lusso nelle Dolomiti, uno dei cinque siti italiani patrimoni dell'UNESCO⁷, che rispecchiano la valorizzazione dei valori storici e culturali del territorio e ne fanno dei loro asset strategici. Le tre realtà rappresentano diverse sfaccettature nella rappresentazione di questi valori, andremo a valutare quindi le diverse scelte di posizionamento.

⁶ Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali. Il Programma di Sviluppo Rurale Nazionale (PSRN). <https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11903> (ultimo accesso 22.05.20)

⁷ Attualmente l'Italia e la Cina sono le nazioni che detengono il maggior numero di siti inclusi nella lista dei patrimoni dell'umanità. Per l'Italia 5 sono i siti naturali (Isole Eolie, Monte San Giorgio, Dolomiti, Monte Etna, Antiche faggete primordiali dei Carpazi e di altre regioni d'Europa) – Sito Unesco “Patrimonio mondiale”. <http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/188> (ultimo accesso 22.05.20),

IL LUSSO: EVOLUZIONE DI UN CONCETTO STORICO, ANTROPOLOGICO, ECONOMICO

1.1. Definizione di lusso e di luxury good

Per definire il lusso l'indagine deve necessariamente muovere dagli studi di natura economica e sociologica che nel corso degli anni hanno portato all'attenzione della critica molteplici accezioni di lusso, poiché non è possibile attribuire a tale concetto un unico significato⁸. Va subito precisato che queste definizioni non possono non considerare la natura soggettiva di tale concetto, poiché ciò che si considera lusso varia in base alla prospettiva del fruitore, che si estende anche al contesto economico, culturale e sociale. Inoltre, il lusso è sensibile al tempo: cioè che è considerato lusso nel passato potrebbe non esserlo più nel presente o nel futuro.

Ripercorrendo la storia del lusso nel corso dei secoli emerge chiara l'evoluzione di tale concezione in base all'epoca e al contesto⁹. Il lusso originariamente non aveva natura materiale e tangibile, bensì rituale, magica e religiosa. Nelle società primitive veniva associato al dono, dono che era stato conservato nel tempo dal donatore e caricato di significati e simboli che ne avevano aumentato il valore agli occhi della comunità. In epoca preistorica il lusso si manifestava dunque attraverso un complesso cerimoniale di scambio in base al quale la perdita (intesa come offerta a un'altra comunità o a un altro individuo) era il fulcro della ritualità¹⁰. Nel passaggio dalla visione primordiale magica a quella razionale della filosofia classica greca si avvia il delinearsi del concetto di lusso che arriva fino ai nostri giorni. Progressivamente comincia a essere associato al

⁸ Tali definizioni vanno nello specifico ricercate tra gli studi degli economisti, dei sociologi, degli esperti di marketing e degli analisti finanziari che, ciascuno per il proprio ambito, hanno esplorato diversi punti di vista nel quadro di una più ampia riflessione sul lusso.

⁹ Su questo tema piacevole è la lettura del volume di STEFANO ZECCHI, *Il lusso desiderio di voluttà e bellezza*, Milano, Mondadori 2015, con bibliografia di riferimento. Si veda anche GIOVANNI MATTIA, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempo di crisi*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

¹⁰ ZECCHI, *Il lusso*, cit., p. 21.

superfluo, al di più, al non strettamente necessario alla vita della comunità (o *polis*). Il lusso coincide con un sopravvento dei desideri rispetto a quelle che sono le vere necessità quotidiane dei cittadini, e corrompe quindi le vite altrimenti virtuose delle comunità. Nell'accezione classica fa così il proprio ingresso una connotazione negativa del lusso e solo un progetto educativo mirato alle reali esigenze della comunità può condurre alla correzione dell'umana tendenza all'eccesso e dunque al ripristino dell'armonia generale. All'epoca dell'Impero Romano il lusso diventa un problema politico perché è considerato nemico delle classi dominanti patrizie: suscitando invidie e una sregolata corsa all'arricchimento turbava l'ordine gerarchico costituito con il rischio di sfociare in conflitti sociali. Anche in questo caso si identificava con il concetto di superfluo, era considerato occasione di corruzione, ed era strettamente connesso all'idea di decadenza¹¹. Con l'avvento della moderna società mercantile il lusso si trasforma in un tema di natura strettamente economica e in qualche modo riacquista una valenza positiva. La società mercantile esalta l'intraprendenza individuale, l'arricchimento come forma di realizzazione personale e manifestazione completa della volontà di Dio¹². Si manifesta una nuova concezione della felicità, originata appunto dalla libertà di impresa, dall'autonomia individuale di orientare e organizzare i commerci, i cui ricavi provocano riconoscimento immediato e felicità tangibile. L'aspirazione a circondarsi di beni di lusso diventa assolutamente naturale poiché porta alla realizzazione del desiderio di vivere in libertà e nell'indipendenza, desiderio che permane anche nelle epoche successive.

Questo breve *excursus* storico è utile a portare all'evidenza che per parlare di lusso è necessario tenere in considerazione numerosi aspetti: epoca, contesto, concezione economica e sociale, prospettiva politica ed etica ecc.

Sulla base di queste considerazioni si possono individuare diversi approcci utilizzati per elaborare una definizione di lusso: il primo tiene presente l'etimologia della parola, il secondo è connesso alla funzione sociale, il terzo alla dimensione psicologica del consumatore, il quarto è legato alle caratteristiche che esso evoca nelle menti dei consumatori. A questi approcci vanno

¹¹ *Ivi*, p. 32.

¹² Per un approfondimento su questi temi il riferimento rimane MAX WEBER, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Firenze, Sansoni, 1945.

aggiunte le sette differenti prospettive teorizzate da Batat¹³: istituzionale, organizzativa, accademica, mediatica, artigianale, storica e culturale, del consumatore.

In linea generale si può affermare che il concetto di lusso assume due valenze: una si riferisce alla dimensione emozionale di gratificazione personale, l'altra al bisogno di ostentazione ed esibizione di uno *status*¹⁴. Si tratta di definizioni che in qualche modo derivano dall'etimologia stessa della parola: lusso deriva dal latino *lux* inteso come la luce che contraddistingue gli oggetti pregiati e brillanti, ma anche la luce che scende dall'alto e rimanda a un concetto di divinità e quindi tende a essere associata al bene, al progresso, al miglioramento della propria condizione. La parola *lux*, però, ha come derivazione anche la parola lussuria e *luxus* che significa eccesso¹⁵. Da un punto di vista etimologico la parola lusso dimostra quindi di possedere una doppia accezione, positiva e negativa. Quella positiva è collegata al senso di appagamento del consumatore, che fruisce di un'esperienza sensoriale ed emotiva unica; quella negativa trasforma il lusso in semplice ostentazione e vanto che spinge il consumatore a spingersi oltre le proprie possibilità¹⁶.

Nella lunga storia del lusso, se escludiamo le prime interpretazioni delle popolazioni tribali che lo mettevano in relazione al dono, ci accorgiamo dunque come questo concetto sia stato sempre sottoposto a una valutazione sia morale sia economica, su cui si riflettono le realtà storiche, politiche e culturali del tempo.

Così come risulta complesso dare una definizione univoca di lusso, allo stesso modo non è possibile classificare in modo definitivo i beni di lusso (*luxury good*), poiché tali beni variano in base al contesto, all'epoca e all'individuo. Il lusso non è un settore come gli altri, dove è la natura del prodotto a delinearne i tratti principali, bensì è un particolare segmento del mercato che include

¹³ WIDED BATAT, *The new luxury experience*, New York, Springer, 2019.

¹⁴ Cfr. GABRIELE QUALIZZA, *Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso*, «Rivista di scienze della comunicazione», II, 2, luglio-dicembre 2010, pp. 58-74. Lo studioso nello specifico si riferisce a due interpretazioni del concetto di lusso: una forma di consumo ostentativo ed eteroriferito che motiva appunto la necessità di esibire il proprio *status* e la propria ricchezza di fronte agli altri; una forma di consumo edonistico e autoriferito che privilegia invece la ricerca di gratificazioni personali.

¹⁵ A questo proposito si può anche aggiungere l'accezione di lusso inteso come superfluo e come spesa che va oltre le proprie capacità. Cfr. WERNER SOMBART, *Dal lusso al capitalismo*, Roma, Armando Editore, 2003.

¹⁶ Su questo si veda anche il riepilogo sul concetto di lusso offerto da DIMITRI MORTELMANS, *Sign values in processes of distinction: The concept of luxury*, «Semiotica», 157, 1/4, 2005, pp. 497-520.

beni e servizi. Sarebbe infatti sbagliato parlare esclusivamente di beni di lusso, poiché il lusso difficilmente può venire categorizzato proprio perché può includere beni (che variano dall'abbigliamento, al cibo, alle opere d'arte ecc.) e servizi.

Allo stesso modo anche il mercato di questi beni è peculiare. Interessante a questo proposito la definizione data da Fabrizio Mosca:

il mercato dei beni ad elevato valore simbolico può essere definito come la sommatoria di un insieme di mercati nei quali sono commercializzati prodotti e servizi che comunicano un modo di essere e di vivere elegante, raffinato, attento allo stile e alla qualità e che toccano tanti momenti della vita quotidiana.¹⁷

Mosca parla giustamente di un insieme di mercati, poiché come anticipato non è possibile fare riferimento a un'unica categoria merceologica e a un unico settore. Degno di nota è il riferimento dello studioso allo stile e alla qualità della vita. I beni di lusso non soddisfano un bisogno inteso come necessità, piuttosto un desiderio, un sogno che coinvolge il consumatore nella sua dimensione più intima e personale. Sono dunque proprio i benefici psicologici a distinguere i beni di lusso dagli altri, poiché essi riescono a soddisfare il bisogno di autostima e di riconoscimento sociale attraverso la qualità eccellente e il prezzo elevato.

Pur nell'impossibilità di offrire una definizione precisa e univoca per i diversi contesti sociali e temporali, la critica ha individuato i requisiti minimi che un bene o un servizio di lusso deve appunto possedere per essere definito tale¹⁸. Nello specifico i *luxury good* si contraddistinguono

¹⁷ FABRIZIO MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, Torino, Pearson-Prentice Hall, 2010.

¹⁸ Su questo tema si vedano in particolare: BERNARD DUBOIS, GILLES LAURENT, SANDOR CZELLAR, *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*, «HEC Research Paper Serie», 736, 2001, pp. 9-17; GAETANO AIELLO, RAFFAELE DONVITO, DANIELE PEDERZOLI, BRUNO GODEY, KLAUS-PETER WIEDMANN, NADINE HENINGS, ASTRID SIEBELS, *Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale*, VI Congresso internazionale Italia-Francia Marketing Trends, ESCP-EAP, Venezia, 2006; ANNAMARIA TARTAGLIA, GIANNI MARINOZZI, *Il lusso... Magia & Marketing*, Milano, Franco Angeli, 2006; MICHEL CHEVALIER, GÉRALD MAZZALOVO, *Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore lusso*, Milano, FrancoAngeli, 2008; MYRIAM SPALLINO, FILIPPA BELLANTE, GIOVANNI LUPO, *Le peculiarità del mercato del lusso*, «Annali della Facoltà di Economia, Università di Palermo», 2014, pp. 17-23; LAURENT KAPFERER, *Where Do Consumers Think Luxury Begins? A Study of Perceived Minimum Price for 21 Luxury Goods in 7 Countries*, «Journal of Business Research» 69, 1, 2016, pp. 332-340; BEATA STĘPIEŃ, *The Value of Luxury: An Emerging Perspective*, London, Palgrave Macmillan, 2021.

per la qualità eccellente, il prezzo elevato, l'unicità, il carattere esclusivo e la forte componente emozionale che accompagna il possesso o la fruizione del bene. A queste caratteristiche possono essere aggiunte l'internazionalità e l'aderenza ai trend sociali e all'ambiente. Questo significa che il prodotto o il servizio deve essere conosciuto a livello globale, ma allo stesso tempo apparire costoso, irraggiungibile, appannaggio di pochi.

Esclusività, qualità, unicità e mito sono dunque le caratteristiche principali che connotano i prodotti di lusso, e hanno l'obiettivo di soddisfare, come già sottolineato, i bisogni/sogni del consumatore, dalla gratificazione alla consapevolezza, dall'imitazione all'ostentazione. Tanto forte è il potere di rappresentazione che gli oggetti di lusso hanno dei loro possessori che spesso tendono a sovrapporsi.

D'altra parte, se non esistesse questo, non si tratterebbe più di oggetti di lusso, ma di oggetti effettivamente utili¹⁹.

1.2. Il consumatore dei beni di lusso

Per introdurre una riflessione sui consumatori dei beni di lusso si ritiene opportuno ricordare la definizione data da Allérès²⁰ ormai radicata tra gli studiosi del settore, secondo la quale il lusso è suddiviso in base al grado di accessibilità e quindi alla classe di appartenenza dei consumatori.

La studiosa immagina una piramide con al vertice il "lusso inaccessibile", cioè beni o servizi unici, limitati, ad appannaggio di pochi. Gli acquirenti in questo caso sono naturalmente gli esponenti della classe sociale più ricca, che anche in questo modo manifestano la propria superiorità e il proprio potere. Il "lusso intermedio", al centro della piramide, attrae individui che hanno raggiunto un certo benessere economico e che cercano nei beni di lusso l'affermazione del proprio *status*. Alla base della piramide c'è il "lusso accessibile", cioè quello alla moda,

¹⁹ TARTAGLIA, MARINOZZI, *Il lusso... Magia & Marketing*, cit., p. 38.

²⁰ DANIELLE ALLÉRÉS, *Luxe... Strategiés - Marketing*, Paris, Economica 1997 [2ª ed]. Si vedano anche JOSE LUIS NUENO, JOHN A. QUELCH, *The Mass Marketing of Luxury*, «Business Horizons», novembre-dicembre 1998, pp. 61-68; ERIKA CORBELLINI, STEFANIA SAVIOLO, *L'esperienza del lusso*, ETAS, Milano 2007; LUANA CARCANO, ANTONIO CATALANI, *Il lusso alla ricerca di un'identità*, «Economia e Management», 5, novembre-dicembre, 2007, pp. 69-85.

brandizzato, distribuito su larga scala, che è fruito anche dalla classe media per imitazione delle classi superiori. A differenza degli altri due, il limite del lusso accessibile, proprio perché di primo prezzo, alla moda e di interesse per diverse classi sociali, è quello di non riuscire a rappresentare il proprietario e nemmeno le motivazioni di acquisto. Nella fascia del “lusso intermedio” si può comprendere anche il “lusso rassicurante” che nasce da una scelta di valore individuale²¹. Chi acquista questa tipologia di lusso è perfettamente a conoscenza delle sue caratteristiche e dei suoi pregi e sarà tendenzialmente portato a non ostentare l’acquisto perché frutto di una relazione profondamente intima tra oggetto e consumatore. Ma nella medesima fascia di “lusso intermedio” troviamo anche il cosiddetto “lusso imbarazzante”. Questo lusso, al contrario, si caratterizza per la manifesta ostentazione dell’acquisto o della fruizione del servizio, per l’arrogante volontà di dimostrare potere nei confronti del prossimo, è la materializzazione del denaro più che lo sviluppo di una passione. È di particolare interesse constatare che la fascia intermedia del lusso comprende comportamenti di acquisto e fruizione del bene o servizio fra loro opposti, che rispecchiano le due accezioni del lusso esposte in apertura di questo capitolo.

Le ultime tendenze mirano anche a differenziare il tipo di consumatore in base alle motivazioni “esternalizzate” o “internalizzate”. Nel primo caso le motivazioni riguardano per l’appunto desideri provenienti dall’esterno, come l’ostentazione, il voler far parte di un gruppo elitario, il desiderio di sentirsi all’ultima moda rispetto al contesto ecc. Nel secondo caso invece si tratta di motivazioni correlate al sentire dell’individuo, alla sua idea e percezione di qualità della vita, intesa come qualità di prodotti e servizi.²²

Rispetto a queste tradizionali classificazioni – che per certi versi oggi potrebbero apparire troppo semplicistiche a fronte della grandissima variabilità e specializzazione della domanda alla

²¹ Su queste ulteriori segmentazioni del lusso si veda in particolare TARTAGLIA, MARINOZZI, *Il lusso... Magia & Marketing*, cit., pp. 30-31.

²² Su queste classificazioni si vedano CESARE AMATULLI, GIANLUIGI GUIDO, *Externalised vs. internalised consumption of luxury goods: Propositions and implications for luxury retail marketing*, «The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research», 22 (2), 2012, pp. 189-207 aggiornato poi in GIANLUIGI GUIDO, CESARE AMATULLI, ALESSANDRO M. PELUSO, CLARISSA DE MATTEIS, LUIGI PIPER, GIOVANNI PINO, *Measuring internalized versus externalized luxury consumption motivations and consumers’ segmentation*, «Italian Journal of Marketing», 2020, pp. 25-47. Sullo stesso tema si veda anche WEI SHAO, DEBRA GRACE, MITCHELL ROSS, *Consumer motivation and luxury consumption: Testing moderating effects*, «Journal of Retailing and Consumer Services», 46, 2019, pp. 33-44.

quale si assiste ogni giorno e all'evoluzione continua dei mercati²³ – va osservato che progressivamente l'esperienza del lusso, riservata a pochi privilegiati, si è sempre più ampliata, estendendosi a nuove categorie di prodotti e soprattutto a nuove fasce di acquirenti. Ecco che allora da *luxury good* tradizionali si è passati ai *new luxury good*²⁴ (prodotti di neo-lusso) in grado di generare ampi volumi di vendita, nonostante i prezzi più elevati. I prodotti di neo-lusso offrono al consumatore numerosi benefici, per la qualità dei materiali, la peculiarità del processo produttivo, il design originale, le prestazioni ad altissimo livello e la capacità di rispondere a desideri e bisogni²⁵.

Come sottolineato da Qualizza²⁶, è a questo proposito che i ricercatori di marketing hanno coniato le espressioni *massclusivity e masstige*²⁷, ovvero “esclusività e prestigio di massa”. La caratteristica di questi beni è sì quella di costare maggiormente rispetto ad altri della stessa categoria merceologica, ma sono comunque alla portata di una grande fetta di consumatori. Il consumatore di fascia media, infatti, attua sempre più spesso un processo di *trading up*²⁸,

²³ Altri studi hanno cercato di dare una classificazione al consumatore moderno del lusso. Tra questi va citato lo studio di Claudia D'Arpizio e Federica Levato del 2014 per Bain & Company, il principale consulente per l'industria mondiale dei beni di lusso, che hanno individuato sette segmenti chiave: *Omnivore* (“I want it!”), *Optionated* (“I konw it”), *Conservative* (“I buy it safe”), *Investor* (“It’s worth it? I buy it!”), *Hedonist* (“I love it!”), *Disillusioned* (“I’m so over it!”), *Wannabe* (“I desire it!”). Si veda CLAUDIA D'ARPIZIO, FEDERICA LEVATO, *Lens on the worldwide luxury consumer*, Milano, Bain & Company, 2014.

²⁴ MICHAEL J. SILVERSTEIN, NEIL FISKE, *Luxury for the masses*, «Harvard Business Review», 4, 2003, pp. 48-57; ID., *Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile*, trad. it. di M. Vegetti, Milano, Etas, 2004. Per un'evoluzione dei *luxury goods* con riferimento alle teorie precedenti si veda anche DOMINIKA BOCHANCZYK-KUPKA, *Luxury Goods in Economics*, in *Economic and Social Development 42 nd International Scientific Conference on Economic and Social Development*, atti del convegno (Londra, 12-13 giugno 2019), a cura di Gordana Dukic, John Clifford, David Atkinson, London 2019, pp. 122-127.

²⁵ Per un'analisi su quali attributi dei *new luxury goods* attraggono il consumatore di lusso si veda ELISA VILLANI, ALBERTO MATTIACCI, *Do product features actually add value for consumers? A laddering analysis on new luxury products*, «Sinergie. Italian journal of management», 36, 107, 2018, pp. 65-87.

²⁶ QUALIZZA, *Eстетiche della vita quotidiana*, cit. p. 60. Si vedano anche SILVERSTEIN, FISKE, *Luxury for the masses*, cit.; TARTAGLIA, MARINOZZI, *Il lusso... Magia & Marketing*, cit., pp. 33-34-35; MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, cit.

²⁷ Su questo si veda anche CORBELLINI, SAVIOLO, *L'esperienza del lusso*, cit.

²⁸ Cfr. IAN YEOMAN, UNA MCMAHON-BEATTIE, *The future of luxury: mega drivers, new faces and scenarios*, «Journal of Revenue and Pricing Management», 17, 2018, pp. 204-217.

scegliendo con cura prodotti e servizi migliori per i quali è disposto a sovra-investire, entrando a far parte di quella categoria di soggetti fruitori del cosiddetto “lusso emergente”²⁹.

Il consumatore si è dunque indubbiamente giovato del cosiddetto processo di democratizzazione del lusso, reso possibile dal graduale incremento del potere di acquisto di una fascia sempre meno ristretta della popolazione nel mondo occidentale prima e sud-orientale poi, unito alle strategie commerciali e di marketing delle aziende produttrici di beni e servizi di lusso³⁰. Grazie a questa progressiva democratizzazione³¹ è aumentato il numero di acquirenti interessati a instaurare una sorta di legame affettivo con il bene acquisito, con il “brand” di riferimento, con il servizio fruito. Inoltre, il mercato ha visto un rafforzamento degli acquisti per i beni e i servizi al top da un lato e per quelli di primo prezzo dall’altro, mentre si è fortemente indebolito il mercato delle fasce medie. Se infatti i prodotti al vertice e quelli alla base della piramide dimostrano una propria specifica caratterizzazione, quelli al centro, come già osservato, non possiedono un’identità precisa, e per il consumatore di oggi questo fa la differenza³². Si giunge così al paradosso di vedere la stessa persona fare la spesa al discount ma indossare abiti e accessori griffati. Si tratta di un comportamento d’acquisto che ha permesso a marche diametralmente opposte, come marche *low cost* e le *griffe*, di ottenere lo stesso successo e la stessa crescita. Il consumatore agiato acquista nel mercato di massa i beni ai quali non attribuisce particolare importanza ma di cui ha bisogno, e allo stesso tempo si concede l’acquisto di alcuni beni di lusso non strettamente necessari ma che desidera per questioni di *status* o di gratificazione personale. Si è così completamente trasformata la funzione dei beni di consumo che non sono più chiamati a rispondere esclusivamente a necessità pratiche, secondo la tradizionale visione di Maslow, quanto

²⁹ Dubois e Laurent hanno definito questo consumatore “escursionista del lusso”, cioè un soggetto che pur non potendo condurre una vita completamente immersa nel lusso può tuttavia permettersi una presenza intermittente in quella sfera. BERNARD DUBOIS, GILLES LAURENT, *Luxury Possession and Practices: an empirical scale*, «European advances in consumer research», 2, 1995, pp. 69-77.

³⁰ YEOMAN, MCMAHON-BEATTIE, *The future of luxury*, cit. pp. 204-217.

³¹ Il tema della democratizzazione del lusso e del mercato è trattato da diversa bibliografia, per una disamina ai fini della presente analisi si veda anche ALESSANDRO BRUN, CECILIA CASTELLI, *The nature of luxury: a consumer perspective*, «International Journal of Retail & Distribution Management», 41, 11/12, 2013, pp. 823-847. Gli studiosi, ripercorrendo le teorie precedenti, offrono un’analisi del concetto di lusso e di beni di lusso sulla base dell’evoluzione del consumatore, con riferimento anche al fenomeno di democratizzazione del lusso.

³² Per raffigurare questa evoluzione del mercato si fa spesso ricorso alla metafora della piramide che si trasforma in clessidra, proprio per sottolineare il restringimento del mercato della fascia intermedia.

piuttosto a fungere da veicolo per la rappresentazione di sé e la relazione con l'altro³³. Vale la pena di ricordare a questo proposito la nota e calzante affermazione di Coco Chanel «il lusso comincia dove finisce la necessità».

1.3. I comportamenti del consumatore di lusso

Analizzare i comportamenti del consumatore di beni di lusso ci porta a ricordare le due principali teorie che hanno dominato gli studi sul consumo del lusso: la teoria del consumo edonistico e la teoria del consumo ostentativo.

Con riferimento alla prima posizione³⁴, il consumatore del lusso vuole appartenere a un gruppo ed essere riconosciuto da quel gruppo per i beni che acquista o per i servizi che fruisce, la sua natura edonistica tende a emergere in maniera prepotente in quanto non ricercherà solamente gli elementi funzionali del prodotto o servizio acquistato ma altresì la narrazione che lo accompagna, lo *storytelling* dedicato. Rientrano quindi in questa classificazione gli acquisti effettuati per una gratificazione e soddisfazione personale, che coinvolgono la dimensione emozionale e le preferenze dell'individuo, indipendentemente dal contesto socio-culturale.

Con riferimento al consumo ostentativo³⁵ si può richiamare alla mente la tradizionale classificazione di Harvey Liebenstein³⁶ che individua tre tipologie principali: l'effetto Veblen, l'effetto snob, l'effetto Bandwagon. La definizione di effetto Veblen fa riferimento alle teorie di Veblen, in base alle quali l'acquisto del bene o servizio di lusso è la conseguenza della volontà del

³³ Su questi temi si vedano in particolare MARY DOUGLAS, BARON ISHERWOOD, *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo* (1979), trad. it. di G. Maggioni, Il Mulino, Bologna, 1984; HARVEY LASKIN MOLOTCH, *Fenomenologia del tostapane. Come gli oggetti quotidiani diventano quello che sono* (2003), trad. di C. Tarantini, Milano, Cortina, 2005.

³⁴ Si vedano soprattutto ELISABETH C. HIRSCHMAN, MORRIS B. HOLBROOK, *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*, «Journal of Marketing», 46, 3, 1982, pp. 92-101 e MORRIS B. HOLBROOK, ELISABETH C. HIRSCHMAN, *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*, «Journal of Consumer Research», 9, 2, 1982, pp. 132-140. Si veda anche BATAT, *The new luxury experience*, cit.

³⁵ Questa teoria è stata introdotta dal sociologo ed economista americano Thorstein Veblen nel 1899.

³⁶ HARVEY LEIBENSTEIN, *Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*, «The Quarterly Journal of Economics», 64, 2, maggio 1950, pp. 183-207.

consumatore di dimostrare la propria potenza e di affermare il proprio *status symbol*. L'effetto snob fa emergere nel consumatore il desiderio di acquistare un bene raro o "unico", sempre per dimostrare di essere uno tra i primi e tra i pochi a poterselo permettere. Questo effetto si verifica, ad esempio, durante la fase iniziale di immissione di un prodotto nel mercato, la cosiddetta fase di lancio, durante la quale il prodotto sarà appannaggio solo una ristretta cerchia di consumatori. Nel caso in cui il prodotto o il servizio arrivasse a saturare il mercato – perdendo quindi la caratteristica dell'unicità e dell'essere riservato a pochi – il consumatore smetterà di fruirne. Infine, l'effetto Bandwagon è riconducibile al bisogno del consumatore di acquistare un determinato bene o servizio al solo scopo di essere integrato e accettato in una posizione di parità in una comunità. È solitamente connesso alle mode e al contesto storico e socio-culturale.

Per il consumatore di lusso i beni e servizi dai quali si sente attratto svolgono funzioni che egli considera effettivamente indispensabili. Il beneficio che ne trae deriva sia dal prodotto stesso (per la rarità, il pregio dei materiali di fabbricazione, la lavorazione artigianale complessa, il luogo di produzione, la performance del prodotto, l'esclusività del servizio ecc.) sia dalla reputazione di marca (tradizione dell'azienda produttrice, comunicazione del design del prodotto, testimonial conosciuti, distribuzione selezionata, accumulo di gamma di prodotti di successo ecc.).

Tartaglia e Marinozzi individuano nel concetto di "lussità"³⁷ la promessa di soddisfazione che i beni/servizi di lusso offrono al consumatore, che appunto non attiene al rapporto prodotto-bisogno bensì al rapporto prodotto-lusso. Il consumatore, dunque, è guidato all'acquisto del bene non in quanto riconosce e condivide ad esempio un rapporto qualità-prezzo corretto o un'utilità effettiva, ma dalla necessità di soddisfare un bisogno che gli viene proposto attraverso la codifica di un set unico di codici, esattamente quelli dei prodotti di lusso.

In particolare, sarà portato a ricercare almeno una delle seguenti promesse nel bene/servizio di suo interesse: la sembianza, l'essenza, l'apparenza, l'appartenenza³⁸. Sembrare: cioè la sicurezza di corrispondere a un profilo esclusivo; essere: cioè il compiacimento dato dalla possibilità di disporre di beni di qualità e valore; apparire: il piacere di ostentare il raggiungimento

³⁷ TARTAGLIA, MARINOZZI, *Il lusso... Magia & Marketing*, cit., pp. 100.

³⁸ *Ivi*, pp. 42-43.

di un determinato *status* economico; appartenere: il far parte attraverso la fruizione di determinati beni e servizi di una classe elitaria³⁹.

La logica del consumatore all'acquisto del bene di lusso sarà infine guidata da ulteriori quattro motivazioni: l'aspirazione, l'educazione, la cultura e il riconoscimento⁴⁰. L'aspirazione, come suggerisce il termine, nasce dal desiderio del singolo di aspirare a qualcosa di meglio rispetto allo stato di inferiorità e insoddisfazione nel quale sente di trovarsi. L'educazione motiva al lusso per via di una costrizione sociale basata sul rispetto di determinati codici di consumo e stili di vita non necessariamente uniformi all'interno della cerchia di membri di una determinata classe sociale. La cultura non è codificata, è a discrezione di ciascuno orientarla ed espanderla. Infine, il riconoscimento non nasce dal desiderio di avere qualcosa, ma che gli altri riconoscano quello che abbiamo e quello che siamo.

Molta letteratura ha insistito sul dare un'interpretazione di lusso in termini di funzione simbolica⁴¹. In questa prospettiva il lusso è abbinato a un valore psicologico e per questo motivo si sono particolarmente indagate le motivazioni d'acquisto⁴² e si è evidenziato come il lusso diventi una rappresentazione di sé, un mezzo di rafforzamento identitario capace di coinvolgere la dimensione sensoriale. Continua è l'interferenza delle emozioni per orientare le scelte del consumo. Occupandosi di questi temi Giampaolo Fabris⁴³ ha coniato l'acronimo CRESO (Cultura, Ricerca, Esperienza, Sé, Olismo) per descrivere i nuovi comportamenti dei consumatori di lusso

³⁹ Alcuni studi hanno dimostrato come consumatori di beni di lusso con un forte desiderio di acquisto motivato dal bisogno di dimostrare il raggiunto *status* economico-sociale tenderanno a preferire beni caratterizzati da un logo di dimensioni notevoli e prominenti, dunque facilmente identificabili. Al contrario, consumatori con una bassa volontà di dimostrare il raggiunto *status* sociale tenderanno ad acquistare beni con loghi meno "appariscenti" e di dimensioni simili alla media. A tal proposito si veda CATHERINE JANSSEN, JOELLE VANHAMME, SINA LEBLANC, *Should luxury brands say it loud? Brand conspicuousness and consumer perceptions of responsible luxury*, «Journal of Business Reserach», 77, Agosto 2017, pp. 167-174.

⁴⁰ *Ivi*, pp. 43-44.

⁴¹ Interessante a questo proposito lo studio di MARIAN MAKKAR, SHEAU-FEN YAP, *Emotional experiences behind the pursuit of inconspicuous luxury*, «Journal of Retailing and Consumer Services», 2018, 44, pp. 222-234. Utilizzando alcuni *case study* nel mondo del fashion, le studiose analizzano le emozioni inconse che entrano in gioco quando si consumano beni di lusso, e come di fatto siano sempre più queste emozioni inconse a guidare il consumatore nella fruizione.

⁴² In particolare questa visione è sostenuta dalle teorie di FRANCK VIGNERON, LESTER W. JOHNSON, *Measuring perception of brand luxury*, «The Journal of Brand Managemet», 11, 6 luglio 2004, pp. 484-508.

⁴³ GIAMPAOLO FABRIS, *La società post-crescita: consumi e stili di vita*, Milano, EGEA, 2010.

dalla cui analisi emerge la caratteristica principale: puntare più all'essere che all'apparire. Il prodotto o servizio sarà dunque funzionale al soddisfacimento dei sogni del consumatore, ai suoi bisogni consci e inconsci, mediati e resi possibili da una esperienza di acquisto diretta che assomma interattività, connettività e creatività.

La conseguenza delle considerazioni finora esposte è che virtualmente oggi tutti possono essere considerati potenziali consumatori del neo-lusso poiché la differenza risiede non nella possibilità di accedere al mercato di lusso ma nella frequenza di tale frequentazione, naturalmente determinata dal reddito.

La citata democratizzazione dei consumi di lusso è stata ulteriormente sollecitata grazie alle nuove modalità di acquisto: oltre a quella fisica (in presenza) si è aggiunta quella mediata (on-line). Il consumatore può così decidere di fruire del bene o servizio di lusso comodamente da casa attraverso l'e-commerce, che rende immediata l'accessibilità a una vasta gamma di prodotti con i relativi prezzi, spesso anche scontati rispetto al costo di vendita in loco.

Gli acquisti di beni di lusso on-line hanno toccato la cifra di 3.3 miliardi di Dollari nel 2018, arrivando a rappresentare il 10% totale di tutte le vendite di beni di lusso⁴⁴. Se però da un lato la propensione all'acquisto di beni di lusso on-line è motivata da prezzi di acquisto maggiormente attrattivi (e dunque in grado di coinvolgere una massa maggiore di consumatori), dall'altro rimane forte per il consumatore di lusso la voglia di recarsi fisicamente in un negozio per finalizzare l'acquisto. Questa scelta sottende il desiderio del consumatore di vivere un'esperienza coinvolgente, che gli permetterà di percepire e vivere appieno ogni singola fase dell'acquisto, ricavandone gioia e piacere. Un desiderio di esperienza che i produttori devono saper intercettare e far provare al consumatore.

⁴⁴ Si veda SANN RYU, *Online luxury goods with price discount or insite luxury goods with luxury services: Role of situation-specific thinking styles and socio-demographics*, «Journal of Retailing and Consumer Services», 57, 2020. Si veda anche PHILIPP NIKOLAUS KLUGE, MARTIN FASSNACHT, *Selling Luxury Goods Online: Effects of Online Accessibility and Price Display*, «International Journal of Retail & Distribution Management», 43, 10/11, 2015, pp. 1065-1082.

1.4. La brand identity

Nel settore del luxury il brand⁴⁵ è uno degli asset competitivi più importanti sui quali fare affidamento. Poiché, come si è visto, in questo mercato la dimensione semiotica e psicologica rivestono un ruolo preponderante rispetto alla dimensione funzionale di un prodotto per la soddisfazione dei bisogni del consumatore di lusso, un brand⁴⁶ del settore non può limitarsi a vendere l'idea di raggiungimento di uno *status*, ma deve altresì fornire un'*experience of luxury* distintiva⁴⁷, accompagnando l'acquisto del bene con un set di servizi dedicati e customizzati. Ne consegue che l'offerta deve essere molto ampia e che la *brand identity*⁴⁸ deve essere in grado di comunicarla e rappresentarla.

L'esclusività, componente fondamentale a motivazione dell'acquisto del bene di lusso, deve essere intesa anche come esclusività praticata per offrire un momento di svago temporaneo ai limiti preimpostati della vita quotidiana⁴⁹.

⁴⁵ Per un approfondimento sul significato e il valore di una marca si veda in particolare GIAMPAOLO FABRIS, LAURA MINISTRONI, *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, Franco Angeli, 2004. Per una nuova definizione di *luxury brand* a partire dalla letteratura precedente si veda invece EUNJU KO, JOHN P. COSTELLO, CHARLES R. TAYLOR, *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*, «Journal of Business Research», 99, June 2019, pp. 405-413.

⁴⁶ Per un'analisi della terminologia utilizzate nel settore di lusso, nello specifico sulle differenze tra *griffe*, *premium* e *luxury brand* si veda JEAN-NOËL KAPFERER, *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (1992), London, Sterling, 2008. Nello specifico, lo studioso ha creato una schematizzazione basata su prezzo, aura creata attorno al brand e caratteristiche legate a produzione e qualità.

⁴⁷ Vedi CHIARA DELLA BELLA, *Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per azionisti, investitori e management*, Milano, Egea, 2002, pp. 118-119.

⁴⁸ Cfr. CHEVALIER, MAZZALOVO, *Luxury Brand Management*, cit. p. 110.

⁴⁹ I brand di lusso, ad esempio, hanno tradizionalmente utilizzato i negozi fisici come mezzo per offrire al consumatore un'esperienza edonistica e totalizzante. Gli arredi del negozio fisico, l'illuminazione, la musica di sottofondo, sono tutti elementi studiati nei minimi dettagli per rappresentare non solamente la *brand identity* ma altresì per "coccolare" il cliente, indurlo a sentirsi felice, e dunque ad acquistare il più possibile. I venditori dei negozi in questo processo sono gli attori principali in quanto *brand ambassadors* della marca, e sono addestrati per trasmettere ulteriori emozioni ai consumatori. Si veda PERRINE DESMICHEL, BRUNO KOCHER, *Luxury Single-versus Multi-Brand Stores: The Effect of Consumers Hedonic Goals on Brand Comparison*, «Journal of Retailing», 96, 2020, pp. 203-219. Si veda anche THYRA UTH THOMSEN, JONAS HOLMQVIST, SYLVIA VON WALLPACH, ANDREA HEMETSBERGER, RUSSEL W. BELK, *Conceptualizing unconventional luxury*, «Journal of Business Research», 116, 2020, pp. 441-445.

Il brand di lusso, per identificarsi tale, deve saper conservare il proprio contenuto *luxury*, evitando snaturazioni che porterebbero a confondere il fruitore finale, ad esempio mantenendo uno sbilanciamento fra domanda e offerta (effetto rarità)⁵⁰, utilizzando una strategia *demand driven* utile per accrescere il valore della marca (*brand equity*)⁵¹. Contestualmente deve continuamente investire in ricerca e sviluppo per evitare l'obsolescenza del proprio nome e riuscire a stabilire con il consumatore un contratto informale ma potente, che dovrà essere sistematicamente onorato pena la perdita di valore "sacrale" del prodotto o servizio⁵².

È importante analizzare brevemente quelle che sono considerate le componenti fondamentali della *brand identity* che, come anticipato, costituisce un'unicità imprescindibile per i consumatori. Tali componenti sono: la cultura e i valori, la mission, l'essenza, la personalità e la *visual identity*⁵³. La cultura di una marca riassume ed esplicita le idee, gli stimoli e i significati del prodotto, raccogliendo tutte le tradizioni che hanno portato alla credibilità e alla reputazione del brand agli occhi del consumatore, che tenderà quindi a formarsi delle aspettative rispetto al mantenimento di determinati standard minimi del bene o servizio. La mission rappresenta il riassunto dell'impegno assunto dall'azienda nei confronti dell'utilizzatore finale. La mission tende a evocare in continuazione il mantenimento dei livelli di eccellenza dei propri prodotti, sottolineando con enfasi i punti forti che differenziano e caratterizzano la marca rispetto alla concorrenza, oltre a spingere

⁵⁰ A questo proposito risulta interessante l'esempio recente (ottobre 2020) delle *sneakers* lanciate dall'azienda di grande distribuzione alimentare Lidl. Il modello "chunky" è stato immesso nel mercato al prezzo di 12,99 Euro ed è andato in pochi giorni *sold-out* in Germania, Finlandia, Belgio e Gran Bretagna. Le scarpe hanno raggiunto il prezzo di vendita sul sito internet E-bay di 2.700,00 euro, in Italia, a seguito del lancio ufficiale negli stores Lidl nel novembre 2020, la loro quotazione media online è oscillata fra gli 80,00 e i 790,00 Euro, arrivando a toccare punte di 2.480,00 Euro. Trattasi di un ottimo esempio di prodotto "entry price" diventato progressivamente di lusso grazie all'effetto rarità e a una efficace strategia di marketing tradizionale e online. Si veda https://www.corriere.it/tecnologia/20_ottobre_16/sneaker-lidl-arrivano-anche-italia-sono-arrivate-valere-2700-euro-4a9d8e72-0f9d-11eb-8d21-ff516c396863.shtml (ultimo accesso 17.11.20), https://www.corriere.it/tecnologia/20_novembre_16/scarpe-lidl-esaurite-italia-code-assemblamenti-sneaker-febc8142-280c-11eb-bf20-60a0f140fccc.shtml (ultimo accesso 22.11.20).

⁵¹ A proposito della *brand equity* rimane valido il modello di David Aaker che ha individuato cinque componenti fondamentali: *brand awareness* (consapevolezza della marca), *brand loyalty* (fedeltà alla marca), *perceived quality* (qualità percepita), *brand associations* (associazioni di marca) nella quale rientrano la *brand identity* e la *brand image*, infine altri elementi distintivi, come ad esempio la *brand heritage* o la *brand reputation*. Si veda DAVID AAKER, *Managing brand equity*, New York, The Free Press, 1991.

⁵² Su questi temi si veda JEAN-NOEL KAPFERER, VINCENT BASTIEN, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury*, London, Kpgan Page, 2012.

⁵³ Cfr. MATTIA, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, cit., p. 72.

per un miglioramento continuo delle prestazioni dell'azienda per giungere a un prodotto finito sempre migliore e, potenzialmente, mai obsoleto. L'essenza deve essere coerente alla visione del brand, sintetizzandone i significati espliciti ed impliciti, contribuendo al posizionamento della marca. La personalità fa riferimento a una serie di tratti caratteriali associati al brand, che lo rendono unico come il singolo individuo che acquista il bene o fruisce del servizio.

Il brand costruisce dunque una sorta di riferimento ideale, un modello di personalità nel quale si sostanziano una o più aspirazioni degli individui target e la *visual identity* si ricollega alla capacità evocativa dell'immaginario non verbale (colori, suoni, loghi) che il brand trasmette ai consumatori, facilitandone così non solo il riconoscimento immediato ma altresì enfatizzando gli elementi di identità⁵⁴.

Il brand di lusso si caratterizza infine per cinque ulteriori sfaccettature di valori che vale la pena ricordare⁵⁵: il valore mitico, cioè la rappresentazione dello spirito del tempo e della sua ragione di lancio sul mercato; il valore di scambio espresso prevalentemente in termini di valore economico; il valore emotivo, cioè la capacità di suscitare interesse, emozioni e sensazioni positive; il valore etico che rimanda alla responsabilità sociale dell'azienda produttrice del brand nei mercati di riferimento⁵⁶; il valore identitario inteso come il modo in cui il brand aiuta l'utilizzatore finale ad esprimere se stesso.

⁵⁴ Su questo si veda il recente articolo di CESARE AMATULLI, MATTEO DE ANGELIS, MARCO PICHIERRI, GIANLUIGI GUIDO, *The Importance of Dream in Advertising: Luxury Versus Mass Market*, «International Journal of Marketing Studies», 10, 1, 2018, pp. 71-81. Gli studiosi evidenziano come nelle strategie di marketing delle aziende *luxury* sia fondamentale la componente visiva. Studi effettuati hanno infatti dimostrato che nel mondo contemporaneo l'individuo è meno attratto dai testi, mentre è abituato a ricevere stimoli visivi costanti. Per questo motivo i *luxury brand* nelle proprie campagne pubblicitarie tendono a fare maggiore ricorso a immagini evocative per stimolare il bisogno e il desiderio di acquisto del consumatore.

⁵⁵ Cfr. CHEVALIER, MAZZALOVO, *Luxury Brand Management*, cit., pp. 94-95.

⁵⁶ Swetha Ramachandran, Investment Manager del fondo GAM Global Luxury Brands, ha osservato come l'industria del lusso esprima intrinsecamente l'idea del consumo sostenibile, facendo leva sul concetto di "acquistare meno ma meglio". Secondo la sua prospettiva, quando la pandemia di corona virus sarà debellata i consumatori saranno più attenti alla sostenibilità. I marchi del lusso sono consapevoli del fatto che i tre fattori Esg (Environment, Social, Governance) tra loro interconnessi, plasmeranno i nuovi modelli di business e decreteranno il loro successo futuro. Si veda CHIARA MERICO, *Lusso, nel post pandemia vince chi è più sostenibile* https://www.financialounge.com/news/2020/06/10/lusso-post-pandemia/?refresh_CE (ultimo accesso 16.11.2020).

1.5. L'individuazione del target

Per lo sviluppo del mercato del lusso, una volta compreso come si muove il consumatore, diviene fondamentale individuare il target. La conoscenza del consumatore finale e dei suoi parametri di valutazione dei prodotti in uno specifico mercato è infatti condizione essenziale per aggredire il mercato stesso.

In una grande quantità di settori merceologici un numero estremamente limitato di consumatori genera una quantità molto elevata di acquisti, portando all'emersione di una frazione di altoconsumanti⁵⁷ di limitate dimensioni ma di straordinaria importanza strategica. Quanto evidenziato nei paragrafi precedenti lascia intendere che il target del lusso non vada ricercato soltanto tra i milionari, ma in un numero molto maggiore di persone di redditi differenti che però possono comunque accedere ai beni/servizi di lusso, i già citati "escursionisti del lusso".

Anche il settore del lusso fa quindi largo ricorso alle ricerche di mercato per conoscere le motivazioni che spingono il consumatore a una scelta rispetto a un'altra.

Il tentativo di un brand di ampliare la propria presenza nel sopracitato segmento nasce dall'obiettivo di ampliare il fatturato e, soprattutto, la redditività del prodotto. Primo passo per questa strategia è l'identificazione di un *identikit* preciso dei consumatori (attese, caratteristiche socioculturali, stili di vita), per segmentare in maniera sempre più precisa il target di riferimento e costruire efficaci strategie per proporre prodotti o servizi ogni volta più mirati, secondo quella che si può definire l'arte del posizionamento⁵⁸. Se da un lato, come si è visto, le decisioni di acquisto del consumatore finale sono spesso dettate dall'irrazionalità e dall'emotività, dall'altro le decisioni dei produttori sono al contrario razionali, metodiche e scientifiche.

L'individuazione del *target group* di riferimento trae ispirazione dai concetti di tribù, mondi e multiappartenenza⁵⁹. La tribù raggruppa quegli individui che cercano un simbolo unico all'interno del proprio gruppo sociale; i mondi accolgono invece esigenze più estese, non si

⁵⁷ GIAMPALO FABRIS, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, Franco Angeli, 2003, p. 305.

⁵⁸ TARTAGLIA, MARINOZZI, *Il lusso...Magia & Marketing*, cit., p. 87.

⁵⁹ *Ivi*, p. 89.

desiderano semplicemente oggetti, si va alla ricerca di una visione del mondo completa. Infine la multiappartenenza è un concetto plurale di adesione a modelli culturali, stili di consumo, comunità reali e virtuali diverse fra loro ma rese simili dal comune riferimento alla persona che le ha scelte.

Fondamentale è considerare il consumatore come un attore sociale, dotato non solamente di una natura economica ma altresì umana e antropologica e, soprattutto, individuare il set di valori che maggiormente lo caratterizzano. La segmentazione del target si concentrerà di conseguenza sull'analisi degli stili di vita dei consumatori.

Gli stili di vita che accomunano strati diversi della popolazione generano notevoli uniformità in termini di comportamenti di consumo, difatti essi modellano e guidano le scelte dell'individuo, aiutandolo nella semplificazione delle medesime grazie alla fornitura di una serie di schemi che portano a far credere al singolo di star scegliendo "liberamente" un bene o servizio⁶⁰. Gli stili di vita hanno inoltre una propria innata dignità sociale, non generano gerarchie sociali fra gli individui e rappresentano un fattore fondamentale di identificazione e di orientamento per i medesimi. Tuttavia, nel mondo post-moderno nel quale viviamo si assiste a una continua proliferazione di stili di vita differenti ed eclettici, tali da integrare al proprio interno credenze e valori apparentemente contrastanti, e di conseguenza i produttori si trovano di fronte alla cosiddetta problematica dell'identità debole o fluida⁶¹.

Le marche hanno dunque iniziato a orientare la propria azione non più solamente sull'analisi degli stili di vita dei consumatori target ma altresì sullo studio di quelli che vengono considerati i bisogni profondi, le motivazioni intrinseche che guidano i consumatori. I bisogni profondi non coincidono con gli stili di vita e normalmente non trovano una corrispondenza in comportamenti concreti. Essi possono fare riferimento alla cultura tradizionale della società (quindi condizionata da un'adesione a valori "primitivi") oppure possono far riferimento a una cultura di tipo postmoderno, dunque fortemente pragmatica e multiculturale. Solo individuando i set di valori sarà possibile contestualizzare i fenomeni sociali di consumo e predisporre una strategia chiara ed efficace volta ad attrarre il maggior numero di *key customers*.

⁶⁰ FABRIS, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, cit., p. 335.

⁶¹ La sovrapposizione di diversi stili di vita individuali porta i consumatori a comportarsi in modo differente in diversi frangenti. All'interno dei medesimi territori socioculturali sono dunque presenti combinazioni molteplici di stili di vita, che rispondono a logiche diverse e fra loro spesso in antitesi.

1.6. Comunicare il lusso

Nell'analisi fino a qui condotta merita naturalmente attenzione anche l'evoluzione del processo comunicativo del bene o servizio di lusso.

Quello cui si assiste oggi è un'integrazione tra comunicazione offline – tradizionalmente utilizzata dai brand del lusso – e comunicazione online⁶². Poiché non è semplice veicolare l'unicità e il prestigio di un marchio solo attraverso una singola campagna pubblicitaria, le aziende hanno compreso l'importanza di accorpare le diverse opportunità e i tanti canali oggi esistenti per ottenere un mix vincente. Questa strategia è anche diretta conseguenza di quanto analizzato finora.

La comunicazione del lusso non si esaurisce con la presentazione di un prodotto⁶³, ma deve instaurare un dialogo diretto con il consumatore per potergli trasmettere quel bisogno inconscio che poi condizionerà il desiderio dell'acquisto. Comunicare il lusso vuol dire comunicare un concetto sociologico: il consumatore deve sentirsi parte di una comunità privilegiata, alla quale soltanto una élite ristretta può avere accesso.

Per rapportarsi efficacemente al mercato, le marche devono essere in grado di suscitare esperienze altamente emotive e di dialogare con le emozioni del consumatore⁶⁴. Suscitare un

⁶² Il riferimento è alla pubblicità che utilizza i mass media classici (stampa quotidiana, televisione, radio, pubblicità stradale), gli eventi (che si dividono in eventi organizzati direttamente dal brand, ad esempio le sfilate di moda; eventi sponsorizzati dal brand che in questo modo arriva in parte ad appropriarsi dell'evento – pensiamo al campionato di calcio italiano denominato “Serie A Tim”, oppure alla Louis Vuitton Cup, regata di vela legata alla competizione America's Cup – ; ed eventi o cerimonie in cui il brand si rende visibile in relazione a personaggi famosi, pensiamo al premio musicale Mtv Music Awards) e naturalmente gli strumenti del web (internet, social networks).

⁶³ Negli anni '50 e '60 del secolo scorso il brand veniva considerato come un semplice strumento di promozione di un prodotto o servizio, posizionato al centro di un sistema di valori per un consumatore orientato all'accettazione sociale. Fino ai primi anni '80 del secolo scorso il brand viene considerato come il principale *driver* di rappresentazione del lusso e risponde all'esigenza progressiva di un consumo ostentativo. Con l'evoluzione dei mercati e l'avvento delle tecnologie digitali il brand diventa infine portatore di significati intrinseci, di sogni, valori e obiettivi che attraverso l'esperienza dell'acquisto o della fruizione del servizio soddisfano uno o più bisogni del consumatore. Si veda MATTIA, *Il neo-lusso*, cit. pp. 23-24.

⁶⁴ Si veda in particolare JOSEPH B. PINE, JAMES H. GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio* (1999), Milano, Rizzoli, 2015. Gli studiosi hanno individuato e analizzato i diversi ambiti di esperienza e i fattori chiave per

desiderio, scatenare un'emozione, spingere all'acquisto, rendere felice il cliente sono quindi gli obiettivi del luxury marketing⁶⁵. Affrontare il tema del marketing del lusso ci pone però di fronte a una serie di paradossi, ben individuati da Dubois⁶⁶, che costringono a utilizzare strategie di marketing differenti rispetto agli altri mercati. Tutta l'industria del lusso si basa su un grande paradosso: più la marca diventa desiderabile, più vende, ma più vende meno desiderabile diventa. Come più volte sottolineato, i beni di lusso devono essere quindi riconoscibili e conosciuti ma allo stesso tempo sembrare costosi, senza tempo e difficili da ottenere. E il loro marketing deve essere in grado di trasmettere questi messaggi. La pubblicità utilizzata dai brand di lusso si differenzia da quelle delle altre marche, proprio perché deve saper veicolare tutto quello che il brand rappresenta⁶⁷.

Degno di nota, ai fini di questa trattazione, è sottolineare il ruolo sempre più rilevante che il marketing esperienziale⁶⁸ ha assunto nel settore del luxury, diventando una leva strategica per andare incontro alle esigenze del nuovo consumatore, interessato per l'appunto non più solo al prodotto ma all'esperienza ad esso collegata. La comunicazione deve quindi rivolgersi alla persona, trasformandosi in un vero e proprio dialogo che punti alla personalizzazione dell'esperienza⁶⁹.

Le teorie che hanno guidato il passaggio dal marketing tradizionale a quello esperienziale (nel nostro caso dal *luxury product* alla *luxury experience*) sono principalmente tre: il *marketing concept*, la *customer satisfaction* e il *customer relationship management*. Il *marketing concept*

progettare un'esperienza memorabile. Si veda anche GLYN ATWAL, ALISTAIR WILLIAMS, *Luxury brand marketing. The experience is everything!*, «Journal of Brand Management» 16, 5/6, 2009, pp. 338-346.

⁶⁵ Su questo si veda anche CHEVALIER, MAZZALOVO, *Luxury brand management*, cit. Le studiose presentano “la catena della comunicazione”, quella sequenza che conduce dal progetto della marca all'atto di acquisto.

⁶⁶ Si tratta dei paradossi della domanda, del prodotto, del prezzo, della distribuzione, della comunicazione. Vedi BERNARD DUBOIS, PATRICK DUQUESNE, *The market for luxury Goods: Income versus culture*, «European Journal of Marketing», 27, 1993, 1, pp. 35-44.

⁶⁷ Gli studi condotti sulla *brand luxury advertising* hanno portato alla luce alcune strategie che vengono prevalentemente utilizzate, ad esempio il ricorso maggiore all'uso di simbolismi, artifici retorici, narrazione. Si veda a questo proposito HANNES GURZKI, NADIA SCHLATTER, DAVID M. WOISETSCHLÄGER, *Crafting Extraordinary Stories: Decoding Luxury Brand Communications*, «Journal of advertising», 2019, 48 (4), pp. 401-414.

⁶⁸ Si veda, tra gli altri, BATAT, *The new luxury experience*, cit. pp. 33-53.

⁶⁹ Sulla relazione tra il brand e i clienti in base al grado di personalizzazione del prodotto o del servizio offerto si veda sempre PINE, GILMORE, *L'economia delle esperienze*, cit.

dagli inizi degli anni Novanta ha spinto i brand a spostare l'attenzione dal prodotto al cliente; la *customer satisfaction* considera la soddisfazione del cliente come confronto tra performance e aspettative dell'individuo e come base per una buona *brand loyalty*; le strategie di CRM raccolgono ed elaborano tutti i dati quantificabili relativi ai clienti con lo scopo di sfruttarli al meglio per fidelizzare nuovi clienti e mantenere quelli già esistenti.

Il nuovo marketing esperienziale ha compreso che il consumatore moderno considera la funzionalità e i benefici derivanti da prodotti e servizi come un dato di fatto scontato, pertanto è alla ricerca di stimoli ed emozioni. Le campagne di comunicazione devono quindi riflettere lo stile di vita desiderato dal consumatore. La capacità del brand di offrire al cliente un'esperienza superiore è una determinante fondamentale per il suo successo nel mercato globale. La competizione, ormai, non è diretta tra prodotti della stessa categoria, ma prende in considerazione l'ambiente esteso e ogni elemento che possa ricollegarsi ad esso. Non si tratta più di posizionamento del singolo prodotto ma di posizionamento del brand stesso inteso come set di valori, tradizioni ed esperienze.

Il successo del marketing esperienziale nel settore del lusso è anche determinato dai vantaggi che trae dalla forte presenza della tecnologia e dell'utilizzo dei social networks. La maggior parte dei consumatori oggi, infatti, non trova la felicità nel solo possesso di un bene, quanto nella creazione e nella condivisione di contenuti che ricordano e trasmettono le esperienze positive vissute grazie a quel bene/servizio. Ecco che allora il ruolo dei social media diventa decisivo per il successo di una strategia di marketing esperienziale.

In base all'ultimo Global Digital Report di We Are Social e Hootsuite, circa la metà della popolazione mondiale (3,8 miliardi di persone) utilizza regolarmente i social media⁷⁰. I social network maggiormente utilizzati sono Facebook (con 2,5 miliardi di profili attivi), Instagram (1 miliardo di profili attivi) e Tik Tok (800 milioni di profili attivi, 500 milioni dei quali in Cina). È naturale dunque che sempre più i brand del mercato del lusso facciano ricorso ai social media per promuovere i propri prodotti e servizi⁷¹.

⁷⁰ <https://wearesocial.com/it/digital-2020-italia> (ultimo accesso 22.11.2020).

⁷¹ I brand del settore automotive, ad esempio, hanno deciso di investire massicciamente sull'utilizzo di Instagram attraverso l'utilizzo di feed, video in diretta e storie, oltre che di hashtag popolari quali #carswithoutlimits e #carsofinstagram.

Il social media marketing⁷² consente agli individui e alle aziende di promuovere i propri marchi attraverso i social media⁷³. Una delle strategie più utilizzate è quella dello *storytelling*, tramite il quale i brand possono aumentare la propria riconoscibilità e condividere i valori del prodotto e significati del marchio⁷⁴. Quando però si parla di social network è fondamentale sottolineare che l'azienda non è più la sola a creare storie, ma tutti i consumatori diventano creatori di contenuti, “derubando” quindi i brand manager del ruolo centrale di autori⁷⁵. Poiché naturalmente tale creazione di contenuti è gestita direttamente dal consumatore e quindi può essere positiva ma altresì negativa, per il brand diventa necessario riuscire a controllare il più possibile tali contenuti collaborando dunque con quelle figure capaci di orientare le opinioni e le scelte dei consumatori: blogger e influencer⁷⁶.

Proprio per monitorare le recensioni dei clienti, le principali catene alberghiere americane (Four Seasons, Hilton, Ritz Carlton) hanno iniziato a utilizzare i social media anche come strumento di customer care online. La catena alberghiera Meliá⁷⁷, ad esempio, ha deciso di

⁷² Su questo si vedano in particolare ANDREA DA VENEZIA, *Digital marketing del lusso. Comunicare e vendere il lusso attraverso il Web, le app, i social network*, Milano, Edizioni LSWR, 2015; GIUSEPPE COLELLA, CESARE AMATULLI, MARIA PILAR MARTINEZ-RUIZ, *Social Media Marketing and Luxury Consumption: A Literature Review*, «International Journal of Marketing Studies», 11, 4, 2019, pp. 30-53 con bibliografia precedente.

⁷³ Sempre più i social network mettono a disposizione delle aziende nuove funzionalità e possibilità per la promozione. Si può portare l'esempio di TikTok, nuovo social network in continua crescita fondato nel 2015 con la possibilità per gli utenti di creare video di durata massima di 60 secondi ai quali aggiungere canzoni, suoni o voci da doppiare. Frequentato da giovanissimi millennials e della generazione Z (dunque futuri consumatori) il social network ha recentemente lanciato la nuova piattaforma globale “TikTok for business”, dedicata ad accompagnare le aziende interessate a proporre i propri prodotti o servizi, scoprendo nuovi trend e nuove tendenze e dunque nuovi target di clienti strategici.

⁷⁴ Su questo punto si vedano ad esempio i *case study* analizzati nell'articolo di JAE-EUN KIM, STEPHEN LLOYD, MARIE-CÉCILE CERVELLON, *Narrative-transportation storylines in luxury brand advertising: Motivating consumer engagement*, «Journal of business research», 69 (1), 2016, pp. 304-313.

⁷⁵ Interessante a questo proposito il recente articolo di ELINA KOIVISTO, PEKKA MATTILA, *Extending the luxury experience to social media. User-Generated Content co-creation in a branded event*, «Journal of Business Review», 117, 2020, pp. 570-578.

⁷⁶ Su questo tema fonte di spunti è lo studio di JUNG EUN LEE, BRANDI WATKINS, *YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions*, «Journal of business research», 69 (12), 2016, pp. 5753-5760 che analizza la forte influenza esercitata dagli youtuber sui comportamenti di acquisto dei brand di lusso. Nello specifico emerge come i consumatori che vedono marche reclamizzate su YouTube sono maggiormente spinti all'acquisto, grazie alla sensibilizzazione, anche a livello psicologico, che si viene a creare verso il brand reclamizzato dai blogger.

⁷⁷ Fondata in Spagna nel 1956, Meliá Hotels International è il terzo gruppo alberghiero in Europa, nonché la catena di resort più grande del mondo. Vanta un totale di 382 alberghi e oltre 100.000 camere nei cinque continenti.

incorporare i social network direttamente nel modello di business del gruppo, sia come canale per la comunicazione con il cliente che come piattaforma per l'ascolto delle esigenze e delle preferenze della clientela. Il gruppo ha deciso di rafforzare l'*engagement* e di aumentare la credibilità e riconoscibilità del brand, "umanizzando" i messaggi comunicati attraverso i canali aziendali e creando per il Ceo Gabriel Escalera un profilo social attivo e partecipativo. La collaborazione con un gruppo selezionato di influencer ha prodotto 1,7 milioni di interazioni e una *reach* stimata in 74,7 milioni di utenti social nel 2018.

Infine, dallo sforzo congiunto fra il dipartimento risorse umane e un "Team Social" creato appositamente per il progetto, è stato sviluppato un programma Ambassador con l'obiettivo principale di aumentare la riconoscibilità del brand sui social attraverso il miglioramento dei contenuti aziendali. Il combinato di queste iniziative di marketing e azioni commerciali ha portato a un incremento del 67% dei follower della catena sul social network Instagram. Le visite sul sito Melia.com sono passate dal 9% del 2017 al 12% nel 2018. Le vendite di camere da mobile sono aumentate dal 2016 al 2017 del 491%, generando ricavi per 33,8 milioni di Euro. L'obiettivo di umanizzare il brand ha visto per il 2018 registrare 142 milioni di impression sui social, attribuite a 61.000 post condivisi dagli Ambassador aziendali⁷⁸.

⁷⁸ <https://hootsuite.com/it/risorse/la-strategia-di-social-media-che-ha-trasformato-uno-dei-piu-grandi-colossi-alberghieri-al-mondo> (ultimo accesso 22.11.20).

II

IL TURISMO DI LUSO

2.1. Le attuali tendenze del turismo culturale: turismo creativo ed emozionale

Il lusso inteso come forma di consumo edonistico e autoriferito che privilegia la ricerca di gratificazioni e soddisfazioni personali, come emerso dalle analisi del primo capitolo, non è più necessariamente vincolato all'acquisto di un bene materiale, ma può riferirsi all'idea di ricercare il meglio per sé stessi, di vivere esperienze complete e piene che portano massimo benessere. Anche il già incontrato concetto di *new luxury good* rientra in questa visione, poiché questi beni rispondono a nuovi bisogni emozionali, diversi rispetto al passato, come la cura di sé, l'importanza di coltivare relazioni sociali, di affrontare esperienze in giro per il mondo e sviluppare un proprio stile personale.

Si può quindi affermare che la tendenza più rilevante degli ultimi anni ha visto il consumatore spostare il proprio interesse da prodotti lussuosi a esperienze lussuose⁷⁹. Tra queste si possono annoverare anche le esperienze di “little luxuries”⁸⁰ poiché il concetto di lusso si è esteso sia sotto il profilo di cosa è lusso sia per quanto riguarda la tipologia di consumatore e la frequenza della sua fruizione. La percezione di vivere un'esperienza “lussuosa” si trasforma insieme al *mindset* del consumatore-fruitori della medesima esperienza.

Si è visto che nel corso degli anni il concetto di lusso è cambiato e si è evoluto, così dall'idea di ostentazione e di possesso si è passati a quella di soddisfazione ed esperienza⁸¹. Le ultime

⁷⁹ CORBELLINI, SAVIOLO, *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*, cit., 2007; BATAT, *The New Luxury Experience*, cit.

⁸⁰ MARTINA BAUER, SYLVIA VON WALLPACH, ANDREA HEMETSBERGER, “My little luxury”. *A consumer-centered, experiential view*, «Marketing ZFP», 33, 1, 2011, pp. 57-67.

⁸¹ MAGDA ANTONIOLI CORIGLIANO, SARA BRICCHI, *Il turismo di lusso: stato attuale e potenzialità*, ricerca promossa dall'Università Bocconi di Milano, 2017. Si veda anche ANDREA HEMETSBERGER, SYLVIA VON WALLPACH, MARTINA BAUER, “Because I'm Worth It”. *Luxury and the construction of consumers' selves*, «Advances in Consumer Research», 40, 2012, pp. 483-489.

tendenze in ambito intenzionale, inoltre, hanno tentato di associare il concetto di lusso all'idea di fuga⁸². D queste ricerche emerge infatti che l'esperienza di lusso è costantemente più edonistica: i consumatori sempre più si concedono degli "assaggi" di lusso per evadere dalla routine della vita quotidiana e donarsi esperienze uniche e diverse finalizzate al piacere. Queste esperienze di fuga sono molto personali: per alcuni una fuga dalla vita di tutti i giorni può essere un'esagerata giornata di shopping, per altri esperienze estreme (ad esempio sport particolari come rafting o bungee jumping), o ancora un viaggio. Ecco che allora questi aspetti sono particolarmente rilevanti quando il concetto di lusso viene applicato al turismo, oggetto di questo capitolo. A partire da una riflessione sulle caratteristiche del turismo oggi, si prenderanno in considerazione le diverse forme di turismo analizzandone, attraverso specifici esempi, le peculiarità che interessano il segmento *luxury*. Particolare attenzione sarà rivolta a quelle forme di turismo che possono essere definite culturali – come il turismo artistico-archeologico e il turismo enogastronomico – con un affondo sul settore dell'hôtellerie.

Prima di entrare nel merito dell'analisi si ritiene necessario soffermarsi sulla definizione di turismo culturale. La letteratura in materia è molto cospicua, numerosi sono gli studiosi che hanno cercato di individuarne le caratteristiche principali e di definire i diversi profili del turista culturale. Tradizionalmente è stato definito come uno spostamento motivato dalla volontà di allargare i propri orizzonti, ampliare le proprie conoscenze e vivere nuove esperienze attraverso la scoperta di patrimoni e territori⁸³.

Si tratta tuttavia di una definizione troppo riduttiva, tanto che la critica successiva ha poi ampliato tale concezione arrivando ad affermare che una definizione di turismo culturale non può prescindere dall'adozione di uno sguardo di insieme che tenga conto sia dell'oggetto della fruizione sia, e soprattutto, delle intenzioni dei fruitori e di tutti i soggetti che ne sono coinvolti. A

⁸² Su questi temi si vedano in particolare ELISABETH C. HIRSCHMAN, MORRIS B. HOLBROOK, *Hedonic consumption. Emerging concepts, methods and propositions*, «Journal of Marketing», 46, 3, 1982, pp. 92-101; MORRIS B. HOLBROOK, ELISABETH C. HIRSCHMAN, *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, «Journal of Consumer Research», 9, 1982, pp. 132-140; BERNARD COVA, ANTONELLA CARÙ, JULIEN CAYLA, *Re-conceptualizing escape in consumer research*, «Qualitative Market Research. An International Journal», 21, 4, 2018, pp. 445-464; JONAS HOLMQVIST, CARLOS DIAZ RUIZ, LIZA PEÑALOZA, *Moments of luxury. Hedonic escapism as a luxury experience*, «Journal Business of Research», 116, 2020, pp. 503-513.

⁸³ Il riferimento principale è a CLAUDE ORIGET DU CLUZEAU, *Le Tourisme Culturel*, Paris, Puf, 1998.

questo proposito più interessante è l'interpretazione di Bob McKercher⁸⁴, che elabora un modello di segmentazione della domanda di turismo culturale basata sulla motivazione culturale ma anche sulla profondità dell'esperienza. Ciò che merita rilevanza è il riconoscimento del ruolo avuto dalla globalizzazione riguardo al turismo nell'epoca post moderna: così come il lusso si è “democratizzato”, il turismo si è progressivamente “massificato”⁸⁵. A contribuire a questo fenomeno sono stati tutta una serie di fattori, dalla crescita della domanda a una moltiplicazione dell'offerta, da un aumento dell'interesse verso le altre culture alla ricerca di esperienze autentiche ed emozionanti. A questi fattori vanno aggiunti una maggiore specializzazione dell'offerta turistica e l'importante contributo offerto dalle nuove forme di comunicazione che hanno facilitato l'accesso all'informazione e incrementato la possibilità di pianificazione autonoma del viaggio.

La globalizzazione e la democratizzazione culturale offrono l'opportunità di sfruttare la cultura – non più dunque intesa esclusivamente come elemento di distinzione elitario – per contribuire allo sviluppo socio-economico grazie all'ampliamento dell'offerta turistica. Il rischio, dall'altra parte, è che anche il turismo culturale rientri nel fenomeno del turismo di massa al quale viene attribuita un'accezione negativa a causa degli impatti che genera su territorio e popolazione. Per convertire positivamente la globalizzazione di turismo e cultura è dunque decisivo incentivare forme di turismo che contemplino il rispetto per l'ambiente, per le tradizioni, per l'*heritage* di un territorio.

Il turista culturale ricerca un rispettoso contatto con lo *spiritus loci*, sia esso legato a un personaggio storico, a una manifestazione culinaria, a un evento musicale, o semplicemente allo stile di vita degli abitanti. La sfera emozionale viene coinvolta attivamente perché il turista dal viaggio vuole trarre benefici psicologici e non meramente materiali. Ecco che allora le parole chiave per questa forma di fruizione del turismo culturale sono creatività ed esperienza. Ed è proprio il concetto di esperienza che ci ricollega alle nuove esigenze del turista culturale di lusso.

Il consumatore cosiddetto post moderno si caratterizza per la pratica dello “zapping culturale”, la possibilità cioè di moltiplicare le proprie esperienze, privilegiando il cambiamento e

⁸⁴ BOB MCKERCHER, *Towards a classification of cultural tourism*, «International Journal of Tourism Research», 4, 2002, pp. 29-38.

⁸⁵ Sull'evoluzione del turismo si veda, tra gli altri, PATRIZIA BATTILANI, *Vacanze di pochi, Vacanze di tutti, l'evoluzione del turismo europeo*, Bologna, il Mulino, 2001 con bibliografia di riferimento.

la mobilità sociale e relazionale. Come il consumatore cerca e compra esperienze, così fa il turista, che diventa il protagonista assoluto del proprio viaggio. Questo tipo di turismo è però connotato da un paradosso: l'idea di autenticità delle esperienze fruite contrasta con la mercificazione cui sono sottoposte le attività turistiche e culturali in un'epoca postmoderna e globalizzata. Compito degli operatori turistici sarà di conseguenza quello di saper vendere un'esperienza unica, proprio come i brand di lusso attraverso il marketing e lo *storytelling* convincono il consumatore di poter soddisfare tutti i suoi bisogni. Come si è visto, i bisogni che il consumatore di lusso desidera appagare non sono quelli primari, collocati da Maslow⁸⁶ alla base della sua piramide, ma quelli che occupano la parte intermedia, cioè la ricerca di stima e autorealizzazione e che coincidono con il raggiungimento di uno *status* sociale. Nel mondo del *travel* di lusso questo si traduce in un incremento delle aspettative e della richiesta di personalizzazione. Gli operatori del turismo di lusso devono saper anticipare le esigenze del turista, offrendogli esclusività, tempo ed arricchimento interiore. Inoltre, in riferimento a quanto sopra esposto in merito al contrasto tra la ricerca di autenticità da parte dei turisti e la costruzione artificiale dell'esperienza turistica, l'operatore del turismo culturale, soprattutto nel settore *luxury*, dovrà superare questa dicotomia attraverso la partecipazione esperienziale ed esistenziale attiva del turista⁸⁷. L'obiettivo è appagare bisogni individuali, primo tra tutti il bisogno di identità. Il consumatore del lusso, abbiamo visto, consuma non per vivere, ma per esistere e riversa questi bisogni non esclusivamente nell'acquisto di beni e servizi, ma anche nel modo di fruire il turismo.

In quest'ottica il turismo culturale ha visto un forte incremento anche nel segmento *luxury*, proprio perché in grado di offrire esperienze complete e appaganti che superano i tradizionali standard del turismo di lusso. Di fronte a esperienze seriali, standardizzate e omologate, il turista culturale di lusso manifesta un crescente disagio, perché alla costante ricerca di unicità e ricercatezza. In risposta a tale esigenza si è fatto strada il turismo creativo⁸⁸, che consente al singolo

⁸⁶ ABRAHAM H. MASLOW, *Motivation and personality*, New York, Harper & Row, Publishers Inc., 1954.

⁸⁷ OLIVER MTAPURI, ANDREA GIAMPICCOLI, *A conceptual coalescence. Towards Luxury Community-based Tourism*, «African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure», 6, 2017, pp. 1-14.

⁸⁸ Su questo tema si vedano in particolare le pubblicazioni di Greg Richards, uno dei maggiori studiosi a essersi occupato di turismo creativo: *Developing creativity in tourist experiences: a solution to the serial reproduction of culture?*, «Tourism Management», 27, 2006, pp. 1209-1223 (con Julie Wilson); *Cultural Tourism: Global and local perspectives*, New York, Haworth Press, 2007; *Creativity and tourism: The state of the art*, «Annals of tourism research», 38(4), 2011, pp. 1225-1253; *A Research Agenda for Creative Tourism*, (con Nancy Duxbury), Cheltenham, Edward Elgar, 2019. Si veda anche GIAMPAOLO FABRIS, *Societing. Il marketing nella società*

di costruirsi un prodotto personalizzato. Il turismo creativo è il turismo delle esperienze e nella strutturazione dell'offerta coinvolge sia i produttori sia i consumatori. La componente creativa colloca l'esperienza di consumo in quattro ambiti: esperienza estetica, evasione, intrattenimento, educazione⁸⁹. L'esperienza offerta al consumatore deve essere memorabile perché capace di coinvolgere la sfera personale.

Il turismo creativo trova particolare applicazione nel turismo culturale, che negli ultimi decenni ha visto una significativa crescita. Tale incremento rispecchia la necessità di trovare nel viaggio significati più profondi, oltre il semplice visitare luoghi e attrazioni turistiche. Su questi aspetti insistono in particolare quelle realtà che vogliono distinguersi o che necessitano di un rinnovamento per ritornare attrattivi e intercettare nuovi target. Sono destinazioni che scelgono di puntare sulla valorizzazione culturale e identitaria con un'attenzione alla sostenibilità ambientale. Le industrie *cultural-based* stanno sempre più puntando sull'innovazione creativa per riuscire a trasmettere questi messaggi. Una delle caratteristiche principali del turismo creativo è il rapporto tra le persone, il contatto tra turista e residente. Fondamentale è valorizzare insieme al patrimonio materiale e tangibile quello intangibile, fatto di abitudini, usi e costumi dei residenti. Il turista si farà così totalmente coinvolgere dal luogo sotto il profilo culturale emozionale e partecipativo.

A fronte di questa nuova concezione turistica dovrà rispondere anche la comunicazione, che trova terreno fertile nel marketing esperienziale⁹⁰. Come già ribadito, unicità e personalizzazione sono gli elementi senza i quali un'offerta turistica non potrà vantare una

postmoderna, Milano, Egea, 2008; GIUSEPPE MARCHIONNA, *Il Nuovo Umanesimo delle città. Un diverso approccio allo sviluppo fondato sulla conoscenza, la cultura e la creatività*, edizione digitale, 2013; PINE, GILMORE, *L'economia delle esperienze*, cit.

⁸⁹ Su questo si veda anche il recente articolo di DWI SUHARTANTO, ANTHONY BRIEN, INA PRIMIANA, NONO WIBISONO, NI NYOMAN TRIYUNI, *Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation*, «Current Issues in Tourism», 23, 7, 2020, pp. 867-879. Nello studio si approfondisce l'interesse del turista verso il turismo creativo inteso in termini di qualità, valore percepito, soddisfazione e motivazione personale. Sugli stessi temi si veda anche DAVID DEAN, DWI SUHARTANTO, *The formation of visitor behavioral intention to creative tourism: the role of push-pull motivation*, «Asia Pacific Journal of Tourist Research», 24, 2019, pp. 393-403.

⁹⁰ Si veda TERESA DIEGUEZ, OSCARINA CONCENIÇÃO, *Experiential Tourism and Experiential Marketing: an Innovative Approach*, in *Advances in Tourism, Technology and Systems*, Proceedings of ICOTTS 2020: Selected Papers from ICOTTS20, II, a cura di António Abreu, Dália Liberato, Elisa Alén González, Juan Carlos Garcia Ojeda, London, Springer Nature, 2021, pp. 550-559.

differenziazione e un vantaggio competitivo, che è però esattamente ciò che cerca il turista di lusso della società post-moderna.

Tale orientamento rivolto alla produzione e al consumo di esperienze uniche⁹¹ condiziona la progettazione turistica che deve appoggiarsi su nuovi modelli di gestione lontani dalla tradizionale erogazione di servizi turistici, sfruttando al massimo anche le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie⁹². Gli sforzi, lo ribadiamo, sono indirizzati alla soddisfazione del turista tramite esperienze pensate *ad hoc* che sanno diventare memorabili. Si può affermare che la vera innovazione di questo tipo di turismo creativo ed esperienziale risiede nella creazione di un prodotto unico e di una promozione veicolata da un brand riconoscibile alla mente del turista. L'esperienza di consumo è allora un'esperienza turistica in cui il consumatore cerca più di ogni altra cosa di trarre beneficio e gratificazione dall'atto di consumo.

Come già analizzato nel primo capitolo, l'accesso al lusso non è proprio solo della classe più agiata, ma è un fenomeno che negli ultimi tempi si è esteso anche ad altre fasce della popolazione. Lo stesso vale per il *luxury tourism*, poiché il desiderio di soddisfare sé stessi attraverso un viaggio indimenticabile supera spesso l'oggettiva possibilità di poterselo permettere. In linea con i comportamenti del consumatore di lusso, il turista che si concede una vacanza extra-lusso sceglie la destinazione adeguata ma soprattutto sceglie un soggiorno che gli consenta di vivere un'esperienza sempre più unica e ricercata, legata alla propria identità e alla propria sfera intima e, in considerazione delle ultime tendenze, condivisibile con gli altri attraverso i social network. Le motivazioni che spingono a scegliere una vacanza di lusso sono le stesse che spingono all'acquisto dei *luxury goods*, quindi le implicite idee di esclusività, eleganza, ricercatezza unite al desiderio di ricevere un servizio di alta qualità. Per massimizzare l'esperienza del lusso si dovrà dunque offrire qualcosa di straordinario (cioè inteso come fuori dall'ordinario), un servizio sempre nuovo e soprattutto attento a percepire i cambiamenti della clientela di riferimento⁹³.

⁹¹ Su questi temi e in particolare sul turismo esperienziale si veda, tra gli altri, ARIANNA DI VITTORIO, *Le prospettive del turismo "esperienziale" nel contesto dell'economia italiana*, «Economia italiana», 2, 2010, pp. 523-553.

⁹² ELLIS URQUHART, *Technological mediation in the future of experiential tourism*, «Journal of Tourism Features», 5, 2, 2019, pp. 120-126.

⁹³ RIINA ILORANTA, *Luxury tourism service provision. Lessons from the industry*, «Tourism Management Perspectives», 32, 2019, pp. 1-10.

2.2. Le diverse declinazioni del turismo di lusso

Gli ultimi anni prima della pandemia Covid19 hanno visto un esponenziale incremento del turismo mondiale, favorito da un contesto economico internazionale positivo e da una forte domanda di mobilità proveniente sia dai paesi industrializzati che dai paesi in via di sviluppo.

Secondo le stime dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, nel 2018 gli arrivi internazionali nel mondo sono stati 1.403 milioni, con un incremento del 5.6% rispetto all'anno precedente, il secondo più alto registrato dal 2010⁹⁴. L'anno 2019 ha visto un'ulteriore crescita del 4% degli arrivi internazionali rispetto al 2018. Gli arrivi turistici internazionali più dinamici sono stati quelli della zona Asia-Pacifico (più 6%), seguita dalla zona Medio-Oriente (più 5%), dall'Unione Europea e dall'Africa (più 4%). Chiude la classifica la zona America (più 3%)⁹⁵.

All'interno di questa generale crescita, anche il turismo di lusso ha registrato un incremento, dovuto all'aumento del numero dei viaggiatori, molti provenienti dai mercati emergenti (Brics), ma altresì grazie all'incremento di un sempre maggior numero di turisti provenienti dai mercati maturi dell'Europa Occidentale e del Nord America che hanno iniziato a rivolgersi al segmento *luxury*.

Per portare delle cifre, si può segnalare che il numero globale di ospiti che alloggiano in hotel di lusso è aumentato da 186 milioni nel 2009 a 306 milioni nel 2017. Le previsioni pre-pandemia stimavano che entro il 2021 avrebbero toccato la cifra di 395 milioni di presenze⁹⁶.

A questo proposito va subito precisato che la crescita della *luxury hospitality* non vede come protagonisti solamente gli hotel: la competizione nel mercato del lusso è stata animata negli ultimi anni da nuovi concorrenti, quali B&B alto di gamma, countryhouse retreats e da collezione,

⁹⁴ Cfr. MARIA STELLA MINUTI, *Datatur Trend e statistiche sull'economia del turismo*, Roma, Edizioni Ista, 2019.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ GABRIELE PAPPADA, *Le nuove frontiere del turismo di lusso: elementi indicativi delle preferenze del turista del futuro*, «Quaderni di Economia del lavoro», 109, 2019, pp. 99-114.

serviced apartments, luxury villas e soft brands che hanno notevolmente ampliato il panorama dell'offerta del lusso.

Il segmento luxury è costituito per la maggior parte da turismo *leisure* (74%), interessato a *tour e short break* in destinazioni urbane, mare e crociere⁹⁷. Il turismo MICE (acronimo di *meetings, incentives, conferences and exhibitions*) copre il restante 26%, e sta aumentando di importanza grazie alla sempre più diffusa pratica del *Bluxury*⁹⁸.

I viaggiatori di lusso in genere sono distinti in HNWI (High Net Worth Individuals) e *billionaires*. I viaggiatori HNWI spendono mediamente 3.265,00 Euro a persona e come principale driver della scelta della località turistica mettono la fruizione di attività culturali. Il 70% di appartenenti questa categoria dice di preferire tour indipendenti organizzati. L'età media è di quarant'anni⁹⁹. I viaggiatori *billionaire* ritengono la privacy uno dei principali requisiti della loro vacanza, che consiste prevalentemente nell'alloggiare in ville private all'interno di strutture alberghiere di lusso, coniugando la massima riservatezza a un servizio eccellente¹⁰⁰. La possibilità di poter viaggiare assieme alla propria famiglia o al proprio "clan-entourage" permette al viaggiatore *billionaire* di non cambiare il proprio stile di vita quotidiano anche in vacanza, relazionandosi con persone realmente a conoscenza delle sue abitudini personali quotidiane¹⁰¹. Questa tipologia di viaggiatore necessita di interlocutori preposti all'organizzazione delle sue vacanze che siano preparati, flessibili e comprensivi, poiché i cambiamenti della destinazione prescelta e del periodo possono essere frequenti a causa degli impegni lavorativi o della sua

⁹⁷ BARBARA AINIS, *Luxury Tourism*, «Mastermeetings», 4, 2017, pp. 150-155.

⁹⁸ Si definisce *bluxury* il piacere di combinare un'esperienza di lavoro (business) con una di vacanza (leisure). Si tratta di prolungare il viaggio d'affari di qualche giorno, preferibilmente nei fine settimana, in modo da immergersi in un'esperienza di lusso finalizzata a ritemprarsi dalle fatiche lavorative. Le esperienze di tipo esclusivo sono al centro dell'offerta *bluxury*: itinerari dedicati alla scoperta di città o luoghi d'arte oppure finalizzati alla degustazione di prodotti eno-gastronomici, in base alla domanda dei managers. Cfr AINIS, *Luxury Tourism*, cit.

⁹⁹ PAPPADA, *Le nuove frontiere del turismo di lusso*, cit., pp. 99-114.

¹⁰⁰ Per un'analisi sulle richieste e necessità del turismo di lusso si veda NI MADE RAI SUKMAWATI, NI MADE ERNAWATI, NYOMAN MASTIANI NADRA, *Luxury Tourism: A perspective of facilities and amenities*, «International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events», 2, 1, June 2018, pp. 32-37.

¹⁰¹ Questa pratica è particolarmente rilevante, ostentata e pubblicizzata dagli sportivi di successo. Pensiamo ad esempio alla star internazionale del football Cristiano Ronaldo, che nell'estate del 2017 ha trascorso le sue vacanze nella località turistica di Ibiza, in Spagna, assieme ai figli, alla compagna, alla madre e a quindici fra amici più o meno stretti, conoscenti e simpatizzanti.

umoralità. Infine, il viaggiatore *billionaire* ricerca naturalmente una serie di esperienze customizzate in base alla propria personalità¹⁰² (che si tratti di degustare un piatto in un ristorante di proprietà di uno chef stellato oppure di poter fare shopping in boutique di lusso durante l'orario di chiusura per avere il personale a completa disposizione, le cosiddette “money can't buy experiences”)¹⁰³.

Tuttavia, come sopra esposto, la democratizzazione del lusso ha modificato queste tradizionali classificazioni e tutti a priori potrebbero diventare turisti di lusso, perché la discriminante non è data solo dalle possibilità di spesa, ma anche dalle modalità con le quali si trascorre la vacanza. È l'attenzione ai dettagli e alle necessità del turista a fare la differenza, turista al quale non interessa il costo della vacanza di lusso, purché questo sia giustificato da comfort, attenzioni e servizi dedicati. Questo vale sia che si tratti di esperienze culinarie, e quindi la ricerca di unici percorsi enogastronomici, o di fruizione culturale esplicitata ad esempio attraverso eventi esclusivi riservati a pochi, oppure di soggiorni in alberghi prestigiosi che puntano sulla riservatezza, sul comfort e sui servizi esclusivi e per i quali l'innovazione gioca un ruolo chiave¹⁰⁴.

Di recente è stato coniato il termine di “Destination Brand Love”, a indicare un intenso legame affettivo, emotivo e cognitivo che i turisti instaurano con una destinazione turistica¹⁰⁵. Si tratta di un vero e proprio rapporto di “amore” verso un determinato brand (inteso come prodotto o servizio), percepito come unico, inimitabile e troppo importante per essere sostituito.

¹⁰² Naturalmente questo richiede operatori del settore turistico sempre più specializzati nell'accontentare le esigenze del cliente. Si veda RALF BUCKLEY, ALEXA MOSSAZ, *Decision making by specialist luxury agents*, «Tourism Management», 55, 2016, pp. 133-138.

¹⁰³ IONELA VALERIA POPESCU, VALERICA OLTEANU, *Luxury Tourism: characteristics and trends of the behaviour of purchase*, «Practical Application of Science», 2, 2, 2014, pp. 319-324.

¹⁰⁴ MARTA CEROVIC, NADIA PAVIA, TAMARA FLORICIC, *The importance of innovation in designing a luxury tourism offering: the perspective of tourism destination stakeholders*, in *Tourism in Southern and Eastern Europe. Creating Innovative Tourism Experiences: the Way to Extend the Tourist Season*, 5th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2019 (Opatija, Croatia, 16-18 maggio 2019), a cura di Z. Zadel, D.S. Jurdana, Opatija, 2019, pp. 177-189.

¹⁰⁵ Si veda MARTINA MORANDO, GIUSEPPE MIGNEMI, FABIO DIGRANDI, SILVIA PLATANIA, *Luxury tourism in hospitality: l'effetto indiretto del brand love e del customer brand identification nella relazione tra antecedenti d'acquisto e intenzioni comportamentali*, «Turismo e Psicologia», 13, 2020, pp. 18-36.

In generale si può osservare che il turismo di lusso sta diventando sempre più anticonvenzionale¹⁰⁶. Il turista prende le distanze dalla tradizionale concezione della vacanza di lusso ed è alla ricerca, come più volte ribadito, di autenticità e unicità, cioè di esperienze individuali che escano dalla solita concezione di vacanza seppur esclusiva. Il lusso quindi verrà percepito anche in contesti inusuali da turisti sempre più sperimentatori. Non si tratta soltanto di distinguersi dalla massa di turisti, ma anche di distinguersi dal turismo di lusso convenzionale e stereotipato.

Sono questi gli elementi che si possono riscontrare nelle diverse forme di turismo culturale.

2.2.1. *Il turismo enogastronomico*

L'enogastronomia rappresenta un driver del turismo di lusso in costante crescita¹⁰⁷. Non più intesi come semplice soddisfazione di un bisogno primario bensì come fattore socializzante e aggregante oltre che valore di scambio e apprendimento interculturale, i consumi alimentari diventano esperienza fondamentale per una nuova tipologia di consumatore, abituato a riconoscere nell'idea di gastronomia (dal greco *gastros*, ventre e *nomos*, regola) il minimo comune denominatore della ricerca del valore.

Negli ultimi vent'anni la comunicazione del settore agroalimentare ha suggellato il suo inscindibile legame con il turismo, utilizzando campagne pubblicitarie che giustificano l'unicità qualitativa e organolettica di un prodotto con il radicamento al suo luogo d'origine. Il turismo enogastronomico è un nuovo modo di viaggiare finalizzato non più esclusivamente all'assaggio e alla degustazione di prodotti locali, ma soprattutto alla partecipazione a esperienze coinvolgenti come ad esempio *show cooking*, visite guidate alla scoperta di aziende agricole e cantine, festival e fiere ecc.

¹⁰⁶ Si veda *Nuove frontiere del turismo: postmodernismo, psicologia ambientale e nuove tecnologie*, a cura di FABIANA GATTI, FRANCESCA R. PUGGELLI, Milano, Hoepli, 2006.

¹⁰⁷ Per un aggiornamento generale sul tema si veda ASHLEIGH ELLIS, EERANG PARK, SANGKYUN KIM, IAN YEOMAN, *What is food tourism?*, «Tourism Management», 68, 2018, pp. 250-263.

Il turista gastronomico cerca storie e relazioni profonde e concrete con il territorio che sceglie come destinazione privilegiata della sua vacanza. Un segmento di consumatori interessati a vivere un'esperienza enogastronomica elitaria è rappresentato dai cosiddetti “*foodies*”¹⁰⁸. I *foodies* (4,5 milioni solamente in Italia) sono una categoria di persone di età compresa fra i 25 e i 45 anni, in maggioranza di sesso maschile, dotati di un livello di istruzione e reddito superiori alla media e residenti prevalentemente nel Nord Italia. La passione enogastronomica risulta essere per loro così importante che le mete turistiche vengono scelte solamente a condizione che siano presenti ristoranti o luoghi adeguati per degustare determinati prodotti tipici. Il cibo è il principale “motore” di soddisfazione e maturazione individuale.

I turisti enogastronomici sono stati suddivisi anche in due categorie: il gastronomo e il *foodtrotter*¹⁰⁹. Il gastronomo si identifica con un target di clientela compresa fra i 30 ed i 50 anni, prevalentemente maschile, che concentra i propri spostamenti il sabato e la domenica, si prende cura personalmente dell'organizzazione del viaggio che svolge da solo o accompagnato da amici e familiari, dà grande importanza alle valenze gastronomiche della sua visita mettendo in secondo piano le altre componenti turistiche. Il *foodtrotter* invece riserva sicuramente una componente fondamentale delle sue motivazioni di viaggio alla gastronomia, ma ritiene altresì importanti la fruizione delle altre risorse del territorio. Anche in questo caso il target di riferimento è un turista prevalentemente di sesso maschile, di età compresa fra i 30 ed i 50 anni, in possesso di una cultura medio-alta, che si occupa personalmente dell'organizzazione del viaggio che svolge solo o in compagnia e in media soggiorna nella località prescelta almeno 2-3 giorni.

I turisti enogastronomici possono infine essere suddivisi in ulteriori tre categorie¹¹⁰: i colti, gli assetati di cultura, i compagni. I colti tendono a informarsi preventivamente e in dettaglio sulle caratteristiche etnografiche ed enogastronomiche della meta prescelta e nel corso della visita cercheranno conferma alle informazioni già in loro possesso puntando ad approfondirle. La categoria degli assetati di cultura descrive degli individui desiderosi di apprendere maggiori

¹⁰⁸ Cfr. MATTIA, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, cit., p. 72.

¹⁰⁹ Si vedano a riguardo soprattutto ERICA CROCE, GIOVANNI PERRI, *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio territorio*. Milano, Franco Angeli, 2015, p. 80 e DAVIDE PAOLINI, *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*. Baldini e Castoldi, Milano, 2000.

¹¹⁰ CROCE, PERRI, *Il turismo enogastronomico*, cit., pp. 81-82.

informazioni su un determinato prodotto o su un determinato contesto enogastronomico. Questi turisti gradiscono ricevere informazioni chiare, puntuali e coinvolgenti, attraverso un registro linguistico semplice e diretto. Infine i compagni sono un insieme di persone che si fanno coinvolgere in attività enogastronomiche da un gruppo di amici o da un leader riconosciuto. L'attività turistica che nasce per gioco può spingerli ad appassionarsi a questa tipologia di turismo e a ripeterla.

Appare evidente come il bisogno di pianificare autonomamente il viaggio affinché rispecchi in toto le proprie esigenze è fondamentale per la maggioranza di queste tipologie di turista¹¹¹. Per un operatore turistico, organizzare questi viaggi implica dunque sapersi immedesimare nella mente del turista, cercando di dividerne idee e gusti, insicurezze e sogni. Significa offrire un'esperienza che possa venire percepita e vissuta come di qualità in base ai propri bisogni.

Ecco che allora anche la gastronomia di lusso pone l'accento sul concetto di qualità, intensa non solamente come qualità del prodotto ma soprattutto del servizio e dell'ambiente.

In generale, il concetto di qualità può essere suddiviso in due macro aree: la qualità certificata e la qualità emozionale¹¹². La qualità certificata, soprattutto nel caso dell'enogastronomia, è un requisito fondamentale per dimostrare il raggiungimento di un determinato livello nei diversi standard che attestano sicurezza, sostenibilità, autenticità ecc. La certificazione di prodotto o di un processo produttivo costituisce un'indispensabile premessa alla fruizione dell'esperienza enogastronomica, che si gioverà poi di valenze emozionali intrinseche determinate da esperienze sensoriali e conviviali. In quest'ottica, la componente umana risulterà molto importante nel contribuire a creare un'atmosfera qualitativamente alta dal punto di vista esperienziale ed emozionale (contatto con il cliente-turista, capacità empatica di entrare in relazione con lui e di coinvolgerlo nella fruizione dell'esperienza turistica).

Il consumatore si confronterà con la percezione della qualità attesa e l'effettiva sperimentazione dell'esperienza (qualità sperimentata), quindi il confronto sarà fra la qualità erogata e la qualità percepita e interiorizzata. Le aspettative, le percezioni e le esperienze verranno

¹¹¹ Per questa idea della co-creazione del viaggio nell'ambito del turismo enogastronomico si veda anche SUSANA ANDREIA SALGUEIRO RACHÃO, ZELIA BREDÁ, CARLOS FERNANDES, VERONIQUE JOUKES, *Food-and-wine experiences towards co-creation in tourism*, «Tourism Review», 2020.

¹¹² CROCE, PERRI, *Il turismo enogastronomico*, cit., p. 42.

filtrate attraverso la cultura, lo spirito critico e la personalità del singolo, condizionate anche dalla capacità dell'offerta turistica di veicolare messaggi e informazioni coerenti con il target di riferimento.

Analizzare l'evoluzione del concetto di lusso e neo-lusso in questo tipo di turismo significa comprendere la ricerca di ricchezza multisensoriale ed esperienziale da parte del consumatore, che si dimostra intenzionato a investire in spese di importi nettamente superiori alla media se giustificate da un livello qualitativo alto se non altissimo¹¹³.

Soffermandosi sull'analisi dei flussi turistici degli ultimi anni, anche nel caso della gastronomia di lusso si può riscontrare un progressivo allargamento della base dei consumatori. Poiché la maggioranza è alla ricerca di esperienze uniche e memorabili, sempre più individui sono portati a concedersi (in forme e quantità differenziate a seconda del proprio livello di reddito) esperienze gastronomiche capaci di coniugare creatività e tradizioni, rivisitate o meno in chiave moderna o post-moderna. Gli chef, le rockstar del ventunesimo secolo, hanno creato per i loro ristoranti ambientazioni ricercate, frutto di studi e di design, scegliendo le *location* maggiormente adatte alla clientela di riferimento¹¹⁴. Dal canto loro i consumatori puntano a riscoprire le tradizioni e la storia del luogo, ricercando tali aspetti anche attraverso l'esperienza enogastronomica. La degustazione va sempre più a braccetto con lo *show cooking*, con l'evento culturale, con la visita ai cosiddetti "musei del gusto", in modo da soddisfare pienamente l'esigenza del consumatore¹¹⁵. Inoltre, la degustazione va di pari passo con la scoperta del territorio, attraverso attività correlate che approfondiscono la conoscenza della cultura e delle tradizioni locali¹¹⁶.

¹¹³ Interessante a proposito dell'esperienza multisensoriale nel turismo enogastronomico i *case studies* analizzati nell'articolo di ANA BROCHADO, OANA STOLERIU, CRISTINA LUPU, *Wine tourism: a multisensory experience*, «Current Issues in Tourism», 2019.

¹¹⁴ Si pensi ad esempio ad alcune grandi metropoli: i migliori ristoranti di Dubai sono collocati nella Dubai Business Area in quanto meta principale dei clienti business; i migliori ristoranti di Parigi si concentrano nelle zone dove più facilmente si combina il turismo business a quello leisure, beneficiando della possibilità di visitare alcuni dei siti e monumenti più importanti e conosciuti al mondo (la Torre Eiffel, Notre-Dame, il Museo del Louvre ecc.).

¹¹⁵ Per un approfondimento del valore esperienziale nel turismo enogastronomico con *focus* sull'enoturismo si veda TAN VO THANH, VALENTINA KIROVA, *Wine Tourism Experience. A netnography study*, «Journal of Business Research», 83, 2018, pp. 30-37.

¹¹⁶ Si veda ARLINDO MADEIRA, ANTÓNIA CORREIRA, JOSÉ ANTÓNIO FILIPE, *Wine Tourism: Constructs of the Experience*, in *Trend in Tourist Behavior*, a cura di Andrés Artal-Tur, Metin Kozak, Nazmi Kozak, New York, Springer, 2019, pp. 93-108.

Prendendo in considerazione quella che è considerata la meta principale del turismo enogastronomico mondiale, la Francia, si può osservare come il mercato della gastronomia di livello medio-alto sia cresciuto dal 53% del totale nel 1934 al 72% di inizio millennio¹¹⁷. La città di Lione dal 1925 viene riconosciuta come “la capitale mondiale della gastronomia” e ogni due anni in questa città si tiene la maggiore fiera del settore Ho.re.ca (acronimo di Hotellerie-Restaurant-Café), tra le più importanti a livello europeo. La Francia è anche la patria della guida Michelin¹¹⁸, punto di riferimento per le informazioni, i commenti e le opinioni sui ristoranti stellati.

Per quanto riguarda l'Italia, risulta interessante ai fini del presente lavoro citare il caso del ristorante fiorentino Enoteca Pinchiorri. Il ristorante nasce come piccola cantina dedicata all'offerta di vini al calice, progressivamente le referenze di vini in cantina aumentano e nel 1982 il ristorante viene insignito della prima stella Michelin. Nel 1992 viene inaugurata una seconda enoteca Pinchiorri a Tokyo, dal 2004 ai giorni nostri il ristorante si fregia del massimo riconoscimento della guida Michelin, le tre stelle. All'Enoteca Pinchiorri i cinque sensi dei clienti vengono coinvolti appieno per godere dell'esperienza enogastronomica. L'olfatto viene stimolato dalle fragranze delle pietanze e dai profumi dei vini, la vista a sua volta riceve stimoli dall'ambientazione del locale e soprattutto dallo spettacolare impiattamento di ogni singola portata. Un sottofondo di musica classica stimola con garbo e discrezione l'udito, dal punto di vista tattile tutto ciò che viene in contatto con il cliente riesce a trasmettergli una sensazione di comfort. Tutti gli stimoli sensoriali e le competenze del personale di sala sono finalizzate a rendere sereno e rilassato il cliente, in modo da fargli godere appieno l'esperienza. Naturalmente l'elemento gustativo è quello al quale Giorgio Pinchiorri affida tutta la sua idea di cucina¹¹⁹: con i clienti

¹¹⁷ CHRISTIAN BARRÈRE, QUENTIN BONNARD, VÉRONIQUE CHOSSAT, *Luxury Gastronomy as an Attractive Activity for Luxury Tourism*, «Oeconometrie, XVI, 2009, p. 5.

¹¹⁸ La guida Michelin viene istituita dai fratelli André ed Édouard Michelin a seguito della fondazione dell'azienda omonima produttrice di pneumatici, allo scopo di supportare i motoristi durante i loro viaggi. Nel 1920 vennero introdotte le prime indicazioni di strutture alberghiere su Parigi, a partire dal 1926 si iniziarono ad assegnare le stelle agli indirizzi di alta cucina. La Francia si posiziona al primo posto a livello mondiale per numero di ristoranti ai quali sono stati assegnati tre stelle Michelin (assieme al Giappone), e è inoltre è la nazione con il numero più elevato di ristoranti stellati. Il totale dei ristoranti stellati in Francia è di 628, dei quali 29 con tre stelle Michelin. Cfr. HUGO MCCAFFERTY, *Qual è la nazione con più stelle Michelin?* <https://www.finedininglovers.it/articolo/nazione-con-piu-stellati-michelin> (ultimo accesso 24.11.2020).

¹¹⁹ Cfr. MATTEO REPOTE, *Il marketing dell'esperienza e del turismo*, tesi di laurea, Università Luiss, a.a. 2016-2017, relatore prof.ssa Prof.ssa Maria Giovanna Devetag, p. 73.

abituale l'enoteca crea menù e abbinamenti studiati per l'occasione, dimostrando accorgimenti particolari anche per la preparazione del tavolo. L'esempio dell'Enoteca Pinchiorri permette di portare all'evidenza le caratteristiche di un turismo enogastronomico di lusso che mette al primo posto l'accoglienza per far vivere al cliente un momento indimenticabile.

Ulteriore interessante esempio di sviluppo e promozione di un concetto di ristorazione esperienziale di lusso è dato dal ristorante trisstellato "Le Calandre" di Sarmeola di Rubano (Padova), gestito dalla famiglia Alajmo. Il ristorante si fregia del massimo riconoscimento della guida Michelin ininterrottamente dall'anno 2003. Il menù, proposto dallo chef Massimiliano Alajmo, segue lo stile della cucina italiana moderna, declinata secondo la filosofia dello chef sull'incontro tra tradizione italiana, tipicità venete e tecniche di cucina innovative. La componente di design riveste un ruolo fondamentale nel caratterizzare l'ambientazione del ristorante, che è stato completamente ristrutturato nel 2010 con l'obiettivo di includere i quattro elementi fondamentali della vita nella sala principale: l'acqua (contenuta negli espositori di vino presenti al centro della sala), il fuoco (presente nel legno di frassino trattato dei tavoli, vecchio di 180 anni), l'aria (grazie alle luci e all'ambientazione), e la terra (presente nelle piante decorative utilizzate come centrotavola). Questi elementi sensoriali alludono a un'idea di continuità tra prodotti naturali, cucina e presentazione finale del piatto, e costituiscono la prima componente esperienziale del pranzo¹²⁰.

La mission del ristorante Le Calandre è far provare al cliente il massimo dell'esperienza Alajmo. Il cuore dell'esperienza è ovviamente costituito dal pranzo e dall'assaporare pietanze – ma probabilmente sarebbe più opportuno definirle combinazioni artistiche – uniche. Un esempio di questo spiccato artistico è il menù esperienziale "Lucefluida", che ha reso omaggio nel 2011 alla Biennale d'Arte di Venezia attraverso una performance gastronomica che ha valorizzato l'essenza degli ingredienti e la ricerca continua degli chef sulle materie prime e sulle loro possibili combinazioni¹²¹.

¹²⁰ Cfr. MATTEO TONOLO, *Ristorazione di qualità, Made in Italy e comunicazione internazionale: il caso Alajmo S.P.A.* Venezia, tesi di laurea, Università Cà Foscari, a.a. 2013-2014, relatore ch. prof. Vladi Finotto, p. 87.

¹²¹ Su questo progetto è stato realizzato un video che mostra il lavoro della brigata di cucina del ristorante Le Calandre, gli elementi che hanno ispirato questa proposta, la logica dietro ogni singola scelta, <https://www.youtube.com/watch?v=LO588uzhVj4> (ultimo accesso 11.04.21),

Altro esempio di ricerca, tecnica e innovazione è rappresentato dal progetto “Pjzza”, lanciato nel 2013 dopo due anni di ricerche ed esperimenti. Massimiliano Alajmo ha deciso di scomporre le fasi di cottura della classica pizza in tre parti, procedendo in un primo momento con la cottura a vapore della parte interna della pizza per tenerla di consistenza morbida, segue una cottura a secco ad alta temperatura finalizzata ad asciugare l’impasto e a brunire l’esterno, e si conclude con l’ultima cottura volta a riscaldare la pizza appena prima di servirla al cliente. I risultati di questo processo di cottura “scomposto” sono un maggior sviluppo dell’impasto (grazie al ridotto utilizzo di lievito), la valorizzazione degli ingredienti (i quali non vengono assorbiti dalla pasta e quindi mantengono tutte le loro proprietà), e una maggiore digeribilità. Questa straordinaria rivisitazione compiuta su un alimento comune come la pizza ha trasformato un prodotto “entry price” per eccellenza in un prodotto di lusso: per la particolarità dell’esecuzione e il contesto in cui è realizzato il consumatore è disposto a pagare una pizza dieci volte di più rispetto al prezzo di mercato “solo” per appagare il desiderio di provare una pizza ideata da uno chef stellato.

Altro celebre esempio di sperimentazione con effetto sorpresa è rappresentato dal dessert *In & Out*, che attraverso le diverse preparazioni e rappresentazioni del cioccolato ripercorre le fasi del parto, dalla gestazione fino alla nascita e ai primi momenti di vita del neonato: non solo il gusto, ma anche rumori e musica accompagnano il cliente/ospite/degustatore, a completamento di un’esperienza sensoriale unica (come l’ascolto del battito del cuore materno, parte del percorso)¹²².

Lo chef Massimiliano Alajmo comunica la sua cucina come ricerca costante sull’ingrediente e il pasto come esperienza sensoriale completa, che non può tralasciare l’elemento sociale e conviviale del sedersi in compagnia allo stesso tavolo. Rarità degli ingredienti proposti, combinazioni gastronomiche sorprendenti, un ambiente ricercato e plurisensoriale, un servizio dedicato sono gli ingredienti che fanno del ristorante Le Calandre un ottimo esempio di destinazione enogastronomica di lusso.

Un ulteriore aspetto che contraddistingue il turista enogastronomico di lusso contemporaneo è il desiderio di “sapere cosa succede dietro le quinte” dell’esperienza culinaria

¹²² TONOLO, *Ristorazione di qualità*, cit., p. 102.

che sta vivendo. Sempre più ristoranti di target alto se non altissimo strutturano di conseguenza il loro arredamento di modo da offrire una cucina a vista (la quale può essere openspace oppure collocata dietro una parete di vetro trasparente) in modo da rendere partecipe il cliente del rito della preparazione delle pietanze e della coordinazione della brigata di cucina. Esempio illustre di questa pratica è dato dal ristorante tristellato Michelin Maze di Londra di proprietà di Gordon Ramsay che offre l'esperienza "kitchen table": è possibile sedersi in un tavolo, dedicato e riservato, situato nelle vicinanze della cucina aperta, per osservare dettagliatamente il lavoro dello chef e della sua brigata da vicino. Il ristorante richiede una prenotazione con mesi di anticipo, la "kitchen table experience" è un plus aggiunto, un lusso nel lusso da offrire a una clientela selezionata.

La trasformazione del layout delle cucine in generale segue un trend globale che ha visto negli ultimi anni una progressiva "spettacolarizzazione" di tutto quanto è attinente al mondo della ristorazione professionale. L'immagine triste e sbiadita dello chef tipica di una certa letteratura e cinematografia degli anni '60 e '70 del secolo scorso da nascondere dietro le porte scorrevoli di una cucina, si è talmente evoluta dal punto di vista mediatico e sociologico da arrivare a ribaltare completamente il proprio posizionamento¹²³. Il concetto di cucina aperta (disegnata su misura, il cosiddetto "monoblocco", costituito da un'isola di cottura centrale a piano unico igienico, oppure la cucina a sbalzo, costituita da un piano di lavoro che si appoggia su due gambe di acciaio lasciando libera la parte centrale per facilitare la pulizia e l'ergonomia degli chef che vi lavorano) si inserisce in questo contesto di riscoperta e valorizzazione di una (faticosa) professione e contribuisce a rendere desiderabile ed ambito un particolare ristorante.

È importante infine sottolineare che il turismo enogastronomico non si limita solo a ricercare un particolare tipo di ristorazione particolarmente ricercata, ma si connota per la ricerca di un'esperienza di immedesimazione con la cultura del territorio, è un vero e proprio viaggio alla ricerca di sapori, tradizioni, peculiarità culinarie. Diventa allora importante per gli operatori ideare itinerari turistici tematici per identificare, completare e diversificare il prodotto turistico generico,

¹²³ Lo chef è oggi oggetto di venerazione per folle adoranti di età trasversale. Al giorno d'oggi la figura più rassicurante per la pubblicità è quella dello chef, che quotidianamente riempie i palinsesti televisivi con programmi di insegnamento della cucina e con programmi di esplorazione delle cucine e dei ristoranti tipici nazionali ed internazionali.

A tal proposito basti considerare il numero in crescita delle iscrizioni agli Istituti alberghieri in Italia negli ultimi cinque anni, in costante aumento dopo anni di cali di iscrizione. Ha sicuramente giovato a questo "boom" la mutata considerazione della figura dello chef (chiamarlo cuoco, all'italiana, sembra peggiorativo).

legandosi al territorio. La progettazione di un itinerario turistico enogastronomico dedicato e “attraattivo” richiede una conoscenza specifica del territorio di riferimento, la quale necessiterà di uno studio specifico, di sopralluoghi e verifiche sul campo e di un monitoraggio costante del grado di soddisfazione da parte dei turisti dell’esperienza dell’itinerario. L’itinerario potrà essere presentato come un racconto, di volta in volta differente, costruito addosso al cliente, che ne diventa protagonista. Caratteristiche utili per un buon operatore di turismo culturale ed enogastronomico che si misuri con la strutturazione di un itinerario, dunque, oltre alla professionalità e alle conoscenze tecniche settoriali, sono il saper individuare temi coerenti che diventino filo conduttore del viaggio, la capacità di narrare una storia, e le doti di interdisciplinarietà nell’approccio alla materia turistica.

Per non rischiare di confezionare prodotti monotematici e ripetitivi che potrebbero facilmente dare noia al turista, la ricerca di un tema accattivante e l’interdisciplinarietà sono requisiti fondamentali che richiedono preparazione, un giusto grado di approfondimento e una forte coerenza con le peculiarità del territorio, le sue risorse e produzioni tipiche.

2.2.2. Il turismo per il benessere: naturalistico, sportivo, wellness

L’Italia è una delle mete privilegiate del turismo anche per la notevole quantità di risorse naturali e località di interesse ambientale. Il paesaggio è la risultante dell’interazione fra uomo e natura e apporta un importante valore aggiuntivo al territorio. Il paesaggio culturale, in particolare, è l’espressione della capacità di osservare e comprendere il territorio nei suoi aspetti geografici, antropologici e culturali. La conformazione geografica, il ruolo storico, la sua specificità costituiscono elementi centrali nella scelta dell’itinerario da parte del turista. L’attrazione per questi luoghi interessa in particolare il turista post-moderno, portato sempre più a ricercare il contatto diretto e il dialogo con la Natura, normalmente distante dalla sua esperienza di vita quotidiana¹²⁴. In aggiunta a questo, il desiderio di sfuggire allo stress della vita di ogni giorno e

¹²⁴ Si veda WILLY LEGRAND, *Luxury Tourism in Remote Destinations: An Inquiry into Sustainability*, «*Advances in Hospitality and Leisure*», 16, 2020, pp. 65-81. In questo recente articolo viene evidenziato come, soprattutto in tempi recenti, il desiderio di raggiungere località considerate distanti ed esotiche, ma caratterizza dalla presenza di resort di lusso, sia incrementato notevolmente.

dall'inquinamento che caratterizza le grandi metropoli hanno contribuito all'affermazione del turismo ecologico, che in Italia può contare su oltre venti parchi nazionali dislocati su un milione e mezzo di ettari, che ricoprono circa il 5% dell'intero territorio nazionale¹²⁵. Il marketing territoriale si concentra proprio sul promuovere e valorizzare le attrattive del territorio (sito, regione, ambiente), considerate il prodotto principale da offrire al turista. Una determinata destinazione turistica diventa così oggetto di una mirata azione di sviluppo che coinvolge attivamente la comunità preservando le risorse ambientali e le tipicità territoriali. La proposta deve mettere in luce le caratteristiche identitarie uniche della storia e della cultura del luogo: comprendere la quantità e la qualità delle risorse disponibili rappresenta il punto di partenza per la promozione di questo tipo di turismo¹²⁶.

Analizzato sotto il profilo del segmento *luxury*, le ultime tendenze in questo campo dimostrano anche in questo caso la ricerca dell'esperienza unica e inimitabile¹²⁷. Difficilmente il turista di lusso andrà a visitare i luoghi più noti e fotografati, ma cercherà avventure su misura in località poco conosciute e inedite. La natura privilegiata sarà quella incontaminata e selvaggia o saranno scelte mete che permettano esperienze esclusive come giri in mongolfiera, immersioni spettacolari, tour in elicottero.

Un esempio di valorizzazione di un territorio naturalistico destinato a un turismo di lusso è dato dalla riqualificazione dell'isola del Tino¹²⁸. L'isola del Tino è un territorio militare di quasi 13 ettari di superficie, disabitato, il cui accesso è strettamente regolamentato dalla Marina Militare Italiana. L'isola è visitabile con appositi permessi soltanto il 13 settembre di ogni anno, giorno dedicato a san Venerio, eremita del VII secolo vissuto sull'isola per molti anni. La tutela naturale dell'isola è assicurata dalla completa mancanza di popolazione residente e questo la rende particolarmente attraente per un turismo medio alto ed esclusivo, necessariamente contingentato vista la specificità dell'isola. Una forma di turismo di questo tipo, regolata e di un certo livello,

¹²⁵ ANDREA JELARDI, *Storia del viaggio e del turismo in Italia*, Milano, Mursia, 2012, p. 520.

¹²⁶ GIACOMO PINI, *Il marketing territoriale dell'Italia che non ti aspetti*, Milano, Franco Angeli, 2016, pp. 40-41.

¹²⁷ UTE JAMROZY, KESINEE LAWONK, *The multiple dimensions of consumption values in ecotourism*, «International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research», 11, 1, 2017, pp. 18-34.

¹²⁸ LORENZO BAGNOLI, *Manuale di geografia del turismo. Dal Grand Tour ai sistemi turistici*, Torino, Utet, 2014, pp. 80-81.

costituirebbe un'ottima soluzione per il recupero paesaggistico dell'isola, anche in considerazione dell'iscrizione del sito nella lista del patrimonio UNESCO e della vicinanza geografica con il parco nazionale delle Cinque Terre, esempio virtuoso di valorizzazione del patrimonio naturale e antropico dell'area e destinazione turistica conosciuta a livello internazionale.

Con turismo sportivo¹²⁹ si intende lo spostamento legato alla motivazione di partecipare o assistere a un'esperienza sportiva. In linea generale si distingue in turismo passivo e turismo attivo.

Il turismo sportivo passivo è associato alla partecipazione a spettacoli ed eventi sportivi, dalle Olimpiadi ai Campionati Mondiali di calcio agli eventi di una stagione sportiva regolare¹³⁰. Esempi di turismo sportivo attivo sono quelli che vedono i turisti scegliere la destinazione della propria vacanza per praticare il proprio sport preferito: si pensi ad esempio alle isole Canarie come meta per gli amanti degli sport nautici (immersioni, vela, surf, kite surf, pesca d'altura), oppure le mete montane per i turisti interessati agli sport invernali (sci alpino, sci di fondo, snowboard, snow bike oppure ski board).

Il turismo attivo si suddivide in tre macro aree: turismo sportivo/business, turismo sportivo di *loisirs* e turismo sportivo di spettacolo alle quali vanno aggiunte anche la classificazioni di turismo per lo sport outdoor (ad esempio turismo montano invernale, golf, pesca sportiva, equitazione ecc.), per lo sport indoor, per gli sport estremi e per lo sport immerso nella natura. In Italia il turismo sportivo sta facendo registrare numeri sempre più alti. Al primo posto troviamo il turismo sciistico e in questo campo il nostro paese può contare su un'ampia offerta per lo scii e per gli sport invernali. Il successo del turismo invernale/montano deriva sicuramente dal fascino rappresentato dalle caratteristiche naturali del territorio, ma anche dalla continua ricerca di sviluppo e dell'ampliarsi dell'offerta territoriale, supportata da strutture ricettive esaurienti e dai nuovi e moderni impianti specializzati per soddisfare i bisogni del turista sportivo sciistico. Anche

¹²⁹ Per una visione d'insieme sull'argomento si vedano *Sport Tourism: New Challenges in a Globalized World*, a cura di Ricardo Melo, Claude Sobry, Cambridge Scholars Publishing, 2017; JAMES HIGHAM, TOM HINCH, *Sport Tourism Development*, Bristol, Channel View Publications, 2018.

¹³⁰ Le Olimpiadi di Rio de Janeiro del 2016, ad esempio, hanno visto la presenza in città di all'incirca 1 milione di turisti per un fatturato di 1,8 miliardi di Dollari. Il campionato del mondo di calcio del 2018 tenutosi in Russia ha visto la presenza durante la manifestazione di 3,9 milioni di turisti stranieri secondo la dichiarazione alla Tass di Oleg Safonov, capo dell'Agenzia Federale Russa per il Turismo.

questo tipo di turismo, sia attivo sia passivo, è andato progressivamente specializzandosi per rivolgersi a nicchie specifiche di consumatori personalizzando l'offerta e diventando particolarmente attrattivo per il turista di lusso. Inoltre, l'incremento del turismo sportivo ha dimostrato le possibilità di business e di attrattiva, portando a riformulare le proposte ai consumatori¹³¹. Le agenzie puntano sempre più sull'organizzazione di tour e pacchetti che curino in tutto e per tutto l'esperienza turistica sportiva¹³². I tradizionali fattori di attrattiva sui quali si è sempre fondato il turismo della montagna (natura, paesaggio, neve), anche se restano gli elementi peculiari per questa attività, non sono più sufficienti. Ciò su cui devono puntare le località di montagna è l'innovazione: solo attraverso quest'ultima è possibile promuovere una destinazione sviluppando flussi turistici sempre nuovi e mantenendo il grado di competitività in un mercato sempre più dinamico. L'obiettivo di una località montana sarà quello di creare un'esperienza di viaggio e di soggiorno che colpisca la sfera sensoriale dell'ospite, rendendo memorabile la sua vacanza. Una destinazione deve innanzitutto essere in grado di differenziare la propria immagine da quella delle altre, per trasmettere quell'idea di unicità che è alla base della fruizione del lusso.

Un'ulteriore tendenza che emerge nel turismo di lusso è quella del trascorrere un periodo di vacanza con finalità di benessere¹³³. Spa, beauty farm, centri benessere, terme sono sempre più presenti nelle offerte turistiche e alberghiere. Questo settore ha subito una forte trasformazione dall'inizio del Novecento a oggi. Non più intesa esclusivamente come prevenzione e cura delle malattie, l'idea di salute si è estesa al più ampio concetto di benessere psicofisico¹³⁴. Questi luoghi si sono trasformati da destinazioni per la cura di specifiche patologie e quindi riservati a una

¹³¹ Si veda CVETANKA RISTOVA, *Sports event tourism - an evolving business opportunity for the hotel industry*, «Activities in Physical Education and Sport», 10 (1-2), 2020, pp. 6-9.

¹³² MARKO PERIĆ, VANJA VITEZIĆ, JELENA ĐURKIN BADURINA, *Business models for active outdoor sport event tourism experiences*, «Tourism Management Perspectives», 32, 2019.

¹³³ Il concetto di qualità di vita è diventato oggi fondamentale per buona parte della popolazione, che punta a migliorare il proprio stile di vita e a svolgere tutte quelle attività che incrementano il senso di benessere. In questo frangente un ruolo importante lo gioca anche il turismo, che consente quel momento di evasione per dedicarsi alla cura di se stessi. Su questo si veda JOSEPH SIRGY, *Promoting quality-of-life and well-being research in hospitality and tourism*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», 36, 1, 2019, pp. 1-13.

¹³⁴ Cfr. SANJAY KARN, SAMPADA KUMAR SWAIN, *Health consciousness through wellness tourism: a new dimension to new age travelers*, «African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure», 6, 3, 2017, pp. 1-9.

clientela con problemi di salute a centri di relax e trattamenti estetici. Ecco che allora anche il comparto termale ha modificato il proprio target di riferimento, comportando un pluralismo di comportamenti e un ringiovanimento della clientela, grazie anche alla diffusione di un nuovo concetto di “medicina del benessere”. Il soggiorno termale non è più effettuato solo per motivi di salute ma diventa espressione di uno stile di vita sano, in base al quale l’individuo è attento e responsabile del proprio stare bene. Soprattutto negli ultimi decenni il mondo del wellness¹³⁵ ha iniziato a occupare uno spazio sempre più rilevante nella vita degli individui, che sono sempre più attenti alle proprie abitudini riguardo l’alimentazione, l’attività fisica e la vita di tutti i giorni, dimostrando un crescente interesse verso la salute personale e la ricerca di relax per evadere dallo stress della vita lavorativa e dalla quotidianità.

I centri benessere sono il luogo ideale dove cercare relax e stanno puntando a offrire servizi sempre più personalizzati ed esclusivi proprio per attrarre segmenti di clientela diversi, creando una forte attrattiva per il turista di lusso. Poiché la qualità e la salute non hanno prezzo, i consumatori di lusso nel valutare il proprio soggiorno di benessere prestano particolare attenzione alla scelta dei servizi, dai trattamenti di bellezza, ai massaggi, alle piscine riservate, alle palestre con tecnologie all’avanguardia. Dal momento che la soddisfazione psicofisica degli individui si spinge anche alla ricerca del bello e dell’emozionante, di ciò che non è riscontrabile altrove, di ogni particolare che permetta il futuro racconto dell’esperienza o la conservazione del ricordo, queste strutture devono essere in grado di soddisfare tali esigenze, garantendo ambientazioni piacevoli, paesaggi e atmosfere diverse da quelle che si vivono tutti i giorni.

In Italia le Spa sono più di 1500 e la metà di queste sono collegate a hotel, ma sono ancora soprattutto le terme ad attrarre il maggior numero di turisti. Le località termali italiane sono sempre state una meta turistica ambita e frequentata fin da epoche remote, con il passare del tempo hanno conservato inalterata questa vocazione modificando il ventaglio di proposte e offerte per poter progressivamente rispondere alle mutate esigenze della clientela sia locale sia internazionale. Un censimento delle stazioni termali italiane compiuto nel 1972 ne rilevava 193, tutte di antica

¹³⁵ Su questi temi per un approccio di analisi del wellness come industria rimane interessante il lavoro dell’economista PAUL ZANER PILZER, *The Wellness Revolution. How to Make a Fortune in the Next Trillion Dollar Industry*, Hoboken, Wiley Press, 2002. Si vedano anche YI LUO, CHIANG LANLUNG (LUKE), EOJINA KIM, LIANG REBECCA TANG, SUNG MI SONG, *Towards quality of life: the effects of the wellness tourism experience*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», 34, 4, 2018, pp. 410-424.

tradizione e considerate principale elemento di attrazione di rinomati centri turistici (fra questi Abano, Aqiu, Boario, Chianciano, Fiuggi, Ischia, Montecatini, Recoaro, Salsomaggiore, San Pellegrino, Saint-Vincent, Sirmione e Telese)¹³⁶. Nel 2001 la guida TCI Terme e centri benessere in Italia rilevava sul territorio nazionale 143 città termali, 33 località sede di centri benessere con assistenza medica, 198 alberghi specializzati per soggiorni relax e cura, 754 strutture ricettive o di ristorazione come camping, bed & breakfast, agriturismi e ristoranti. L'Italia si conferma il Paese europeo leader del settore termale per quantità degli stabilimenti termali e per la sua conformazione geografica singolare. Secondo i dati del 2018 di Federterme i ricavi del settore hanno raggiunto la quota di 760 milioni di euro di cui 118.9 milioni provenienti dalle cure termali convenzionate e 639.5 milioni da servizi “complementari”, tra cui medicina estetica, del benessere e ricezione alberghiera. Gli stabilimenti termali sono concentrati su tutto il territorio italiano: la maggior parte di essi si trovano in due regioni, Veneto (28,2%) e Campania (23,8%). Seguono Emilia-Romagna (7,1%), Toscana (6,2%), Lazio (4%) e Lombardia (3,7%). Le località termali in Italia, secondo il rapporto di Federterme del 2019, sono 62 con 384 stabilimenti. Secondo i dati di inizio anno l'Italia si classifica al decimo posto globale come mercato per il turismo del benessere, con un fatturato totale di 11,6 miliardi di euro e un impiego di 150 mila addetti. La cosiddetta “white economy” contribuisce al PIL nazionale per un importo del 10,7%. Le previsioni pre pandemia Covid 19 stimavano una spesa globale del turismo del benessere che nel 2022 avrebbe toccato gli 835 miliardi di Euro, ritagliandosi un 18% del mercato globale del turismo¹³⁷.

Per quanto riguarda la tipologia di clientela, negli ultimi anni si è verificato un ringiovanimento: è salito a oltre il 35% il numero di persone di età compresa tra i 30 e i 50 anni, mentre è sceso sotto il 10% il quantitativo di persone con più di 65 anni. Sempre secondo Federterme (2019), l'abbassamento dell'età media è stato contribuito da investimenti in tecnologie e comunicazioni più avanzati che hanno permesso al settore termale di avvicinare sempre di più il loro prodotto alla clientela giovane attratta dall'offerta accessoria che comprende trattamenti estetici, cosmetici e dimagranti.

¹³⁶ JELARDI, *Storia del viaggio e del turismo in Italia*, cit., 2012, p. 519.

¹³⁷ Cfr. <https://www.ilgiornale.it/news/milano/italia-turismo-benessere-vale-tesoro-116-miliardi-1822200.html> (ultimo accesso 12.12.2020).

Per assecondare la sempre più viva tendenza alla cura del corpo e alla bellezza manifestata da un numero sempre maggiore di turisti italiani e stranieri, negli ultimi anni sono sorte svariate beauty farm e centri benessere dedicati, dove è possibile frequentare programmi di talassoterapia, balneoterapia e trattamenti estetici diversi, programmando il proprio soggiorno in base a pacchetti turistici pre-confezionati denominati “Settimane di benessere e bellezza” o “Week end di benessere”. Inoltre, queste strutture si sono dotate di attrezzature per lo svolgimento dell’attività fitness e per il divertimento come per esempio parchi acquatici. Il mercato si è molto targettizzato e segmentato. Infatti, negli ultimi anni i consumatori del turismo del benessere sono di molto aumentati e non appartengono più esclusivamente a un mercato di nicchia. Ecco che allora il turista di lusso cercherà quelle strutture che offrono sì tutta questa serie di servizi, uniti però all’esclusività assoluta, all’originalità del servizio, alla qualità eccelsa, in modo tale da potersi distinguere dalla “massa” per confermare quello *status* elitario che il consumatore di lusso cerca nella fruizione.

I consumatori di lusso rientrano nel gruppo dei *wellness-focused* interessati a migliorare la propria forma fisica e a mantenere uno stile di vita sano. Sono disponibili a sperimentare nuove tecniche di trattamenti alternativi perché hanno la disponibilità economica e il tempo necessari.

Ma il benessere non è solamente da intendersi come frequentazione di spa e centri wellness dedicati, ma anche centri con programmi di disintossicazione oppure perdita di peso, oppure ancora programmi rigeneranti *anti-age*. Esempio di questo tipo di percorso dimagrante di lusso è dato dall’Hotel Palace Merano, che offre ai suoi clienti percorsi personalizzati di perdita di peso con il Metodo Chenot¹³⁸. Affezionati clienti di questa struttura (le cui cure estetiche-dimagranti hanno un costo dai 5.000 euro a settimana a salire) sono stati Luciano Pavarotti, Giulio Andreotti, Diego Armando Maradona, Lucio Dalla, in tempi recenti Cristiano Ronaldo e Zinedine Zidane.

L’attuale contesto dell’emergenza Covid-19 che ha colpito la popolazione mondiale a partire dal marzo 2020 ha provocato un’accelerata verso i temi della salute e del benessere e contestualmente messo in crisi tutto il comparto turistico. Il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo ha predisposto una serie di provvedimenti nell’ambito di un Piano

¹³⁸ Recentemente scomparso all’età di 77 anni, il biologo e psicologo francese Henri Chenot a partire dagli anni ’70 del secolo scorso creò una serie di laboratori di fitocosmesi e fitoterapia, mettendo a punto innovative tecniche di talassoterapia. Un approccio rivoluzionario alla salute e al benessere lo portò a sviluppare il nuovo concetto di Biontologia (la scienza del vivere) ed un proprio metodo per riequilibrare la fisiologia dell’organismo.

strategico di sviluppo del turismo formulando una proposta di innovazione rispetto al tradizionale modo di concepire le interdipendenze tra turismo in generale e *wellness tourism*. Tale prospettiva prende le mosse proprio dalla crescente domanda di benessere che i consumatori richiedono e dall'enorme potenziale di risorse storiche, culturali, enogastronomiche, sportive, termali di cui l'Italia dispone e che potrebbero essere integrate in proposte di valore esperienziale per i turisti del futuro all'interno di *smart wellness destinations*, generando valore sociale ed economico per i viaggiatori nel rispetto dei vincoli ecosistemici e dei residenti¹³⁹.

2.2.3. *Il turismo artistico-archeologico*

Il turismo di tipo artistico-archeologico riveste un ruolo preponderante nell'economia del sistema paese. Come si è visto in apertura del capitolo, il turista culturale desidera unire all'esigenza di relax e di intrattenimento l'opportunità di conoscere storia, arte e cultura locali. Nel caso italiano questo tipo di turismo vede un'elevata incidenza della componente straniera (il 60% delle presenze totali¹⁴⁰) e si contraddistingue per una ridotta stagionalità e per una caratteristica socio-economica (istruzione, occupazione, reddito e dunque capacità di spesa) qualitativamente elevata. Il turismo culturale è pertanto considerato un settore strategico in grado di attivare meccanismi di sviluppo economico, sociale e culturale sostenibili per il territorio.

Mara Manente¹⁴¹, ad esempio, suddivide le tipologie di fruizione del turismo culturale in sei principali segmenti: la fruizione tradizionale data dal visitatore delle principali città d'arte europee, con una permanenza media di 2/3 notti; la fruizione di rimbalzo, data da turisti che visitano luoghi d'arte o monumenti culturali in quanto si trovano nelle vicinanze dei medesimi per motivazioni non strettamente culturali (lavoro, vacanza balneare); la fruizione ad hoc, legata a una motivazione

¹³⁹ Si veda TONINO PENCARELLI, *Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del wellness tourism*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Culturale Heritage», Supplementi, 11, 2020, pp. 307-332.

¹⁴⁰ Cfr. ELENA ALESSANDRINI, CATERINA CITTADINO, DIEGO CIULLI, GIULIO DE PETRA, VALERIO FRANCOLA, ALESSANDRO LEON, *Cultura e Turismo: i dati on-line per uno sviluppo turistico basato sulla cultura (un contributo al progetto "Destinazione Italia")*, Astrid & Google, febbraio 2014, p. 23.

¹⁴¹ MARA MANENTE, *Turismo culturale e profili: trend recenti e prospettive*, Venezia, Ciset, 2013.

precisa e alla possibilità di godere di un'attrazione specifica; la fruizione di "etnoturismo", che si caratterizza per l'attenzione a elementi di cultura popolare, folklore e altre forme minori, e comunque ad aspetti alternativi alla cultura dominante di tipo urbano; la fruizione di studio, quella cioè effettuata in concomitanza di viaggi di istruzione oppure da studenti o studiosi; infine la fruizione di atmosfera, tipica dei visitatori che apprezzano l'ambiente, l'urbanistica, l'incontro con la popolazione, lo shopping, in sintesi la possibilità di vivere un'esperienza piacevole e coinvolgente anche non visitando musei o monumenti.

I flussi turistici sono notevolmente incrementati. Nel periodo 2000-2017, il turismo delle città d'arte è aumentato del 62,1% in termini di arrivi e del 40,2% in termini di presenze, a fronte di un aumento che in generale per tutte le forme di turismo è stato del 49,8% e del 19,3%¹⁴². Il turismo culturale è la sola tipologia di turismo, insieme a quello balneare, ad avere sempre registrato una costante crescita. La motivazione d'arte e culturale muove gli arrivi stranieri con una quota del 43,1% e dei residenti con una quota del 27,9%¹⁴³. In Italia nel 2018 le città d'arte hanno visto un aumento sostenuto sia degli arrivi (44,4 milioni, 600 mila in più del 2017) sia delle presenze, che sono passate da 110 milioni a 113,4 milioni, il 26% delle presenze complessive¹⁴⁴. Come anticipato, i visitatori stranieri rappresentano il 60% delle presenze turistiche nelle città d'arte, dove hanno speso nel corso del 2018 15,5 miliardi di Euro, l'11% in più rispetto al 2017. Le prime dieci città d'arte italiane (nell'ordine Roma, Milano, Firenze, Venezia, Torino, Napoli, Bologna, Verona, Genova e Pisa) hanno totalizzato oltre 84 milioni di presenze sulle 113,4 milioni¹⁴⁵. I visitatori di musei sono a loro volta aumentati di oltre 5 milioni rispetto al 2017, raggiungendo la quota di 55,5 milioni; gli introiti dei musei dal 2010 al 2018 sono quasi raddoppiati, passando da 104,5 milioni di Euro a 229 milioni nel 2018¹⁴⁶. L'Italia dispone oggi di circa 600 musei e scavi archeologici, le regioni con il maggior numero di visitatori di natura

¹⁴² Cfr. EMILIO BECHERI, ROBERTO MICERA, ALFONSO MORVILLO, *XXII Edizione 2017/2018 Rapporto sul Turismo Italiano*, Napoli, Rogiosi Editori, 2018, p. 499.

¹⁴³ *Ivi*, p. 502.

¹⁴⁴ ALESSANDRO TORTELLI, *Turismo nelle città d'Arte e nei Borghi d'Italia, I numeri del turismo nell'anno 2018*, Firenze, Centro Studi Turistici, 2019.

¹⁴⁵ Cfr. <http://www.assoturismo.it/assoturismo-cst-le-citta-darte-continuano-a-crescere-nel-2018-1134-milioni-di-presenze-34-milioni-sul-2017-dallestero-il-60-dei-visitatori.html> (ultimo accesso 21.11.2020).

¹⁴⁶ *Ibid.*

archeologica sono il Lazio e la Campania¹⁴⁷; altrettanto apprezzate sono la Toscana, la Puglia, la Sicilia e la Sardegna ove si svolgono iniziative di natura archeologica subacquea e industriale che mirano sia a valorizzare il patrimonio già noto nel tempo sia a riportare alla luce ulteriori reperti. Secondo uno studio del Censis i comuni italiani a vocazione turistica sono 3.123 su oltre 8.000, pari al 38% del totale e ospitano all'incirca 28 milioni di cittadini italiani¹⁴⁸. I comuni con potenzialità turistiche possono essere suddivisi in tre tipologie territoriali: i nuclei, cioè comuni singoli o insiemi di più comuni con attrattive turistiche leggere; i magneti, cioè comuni singoli o insiemi di più comuni con attrattive turistiche forti con trend positivo; i distretti, cioè aggregati di quattro o più comuni con attrattive turistiche complementari attorno ad un elemento comune¹⁴⁹.

A livello nazionale la capitale, Roma, risulta essere la prima città per presenze turistiche¹⁵⁰, sicuramente aiutata dal fascino dei resti archeologici. Al secondo posto segue Venezia, città particolarmente amata a livello mondiale per le sue peculiarità urbanistiche e per il patrimonio artistico. Al terzo posto si trova Firenze, città d'arte considerata una delle culle dell'architettura europea¹⁵¹. Fuori dal podio ma comunque degna di citazione si trova Napoli. Il suo centro storico è il più vasto d'Europa ed è stato riconosciuto dall'UNESCO come patrimonio mondiale dell'umanità. Lo stesso titolo vanta il Vesuvio, che è stato collocato tra le riserve mondiali della biosfera. Nel 2019 il numero dei visitatori del sistema museale pubblico italiano si è attestato come abbiamo detto sui 55 milioni di presenze, con un aumento del 5% (circa dodici milioni di euro in più) degli introiti¹⁵². Interessante osservare incrementi di visitatori in musei che non rientrano nel circuito standard di visite (Roma, Venezia, Firenze, Pisa, Milano) delle città nel nostro paese. La

¹⁴⁷ In base al report stilato dal Mibact nel 2019 il Colosseo a Roma ha ospitato 7,5 milioni di visitatori, gli scavi archeologici di Pompei a loro volta hanno accolto 3.900.000 visitatori, facendo di questi siti il primo ed il terzo classificati per maggior numero di visite paganti.

¹⁴⁸ PINI, *Il marketing territoriale dell'Italia che non ti aspetti*, cit., p. 54.

¹⁴⁹ *Ivi*, p. 56.

¹⁵⁰ E sedicesima a livello mondiale secondo la classifica stilata da Top 100 Destination 2019 di Euromonitor International, con 10 milioni e 317 mila visitatori nel 2019, in crescita rispetto ai 10 milioni e 65 mila del 2018 e ai 9 milioni 513 mila del 2017.

¹⁵¹ Firenze inoltre conta sull'apporto straordinario dato dal Museo degli Uffizi, che nel corso del 2019 ha accolto 4.391.861 visitatori. Si veda a tal proposito https://www.ilsole24ore.com/art/musei-italiani-2019-calano-visitatori-ma-crescono-introiti-ACzUY7FB?refresh_ce=1 (ultimo accesso 24.11.2020).

¹⁵² Si veda https://www.ilsole24ore.com/art/musei-italiani-2019-calano-visitatori-ma-crescono-introiti-ACzUY7FB?refresh_ce=1 (ultimo accesso 24.11.2020).

Galleria Nazionale delle Marche ha registrato ad esempio un più 37% di presenze rispetto al 2018, il Museo di Capodimonte a sua volta ha registrato un più 34%. In crescita anche i numeri del Castello di Miramare a Trieste (più 11%), e del Palazzo Ducale di Mantova (più 7%).

All'interno dell'accezione più ampia di turismo culturale si può oggi parlare di turismo *heritage*¹⁵³, definito dal WTO come «un'immersione nella storia naturale, nel patrimonio umano, le arti, la filosofia e le istituzioni di un'altra regione o paese». Questo turismo è profondamente legato a un'idea di cultura ampia, che non comprende solo il patrimonio immobile (edifici e monumenti storici, siti archeologici ecc.) ma anche il patrimonio tangibile fatto di tradizioni e pratiche popolari, musica, arte e stili di vita della popolazione del luogo. È una forma di turismo attiva, che vede un pieno coinvolgimento del turista con il luogo. La semplice visita sarà quindi arricchita da attività collaterali che permetteranno una completa immersione nel modo di vivere di quel luogo. La domanda del turismo *heritage*, grazie anche alla forte componente esperienziale che porta con sé, risulta essere fortemente in crescita rispetto alle altre tipologie di turismo culturale. Il turista *heritage* è in genere una persona colta, con un elevato livello di istruzione e di reddito, soggiorna per molto tempo, spendendo molto e reiterando il soggiorno. In genere pernotta in hotel, è propenso a fare acquisti di prodotti tipici locali. Le motivazioni alla base del suo soggiorno sono la ricerca della conoscenza e l'arricchimento personale, che porta a distinguerlo dalla massa di turisti.

I viaggiatori *luxury* sono particolarmente attratti dal turismo *heritage*, perché capace di soddisfare bisogni di elevazione culturale e intellettuale. Anche in questo settore, le richieste di esclusività e unicità si sono fatte sempre più preponderanti, con una sempre più forte interferenza delle nuove tecnologie capaci di rendere l'esperienza sempre più innovativa e unica¹⁵⁴. Non basta

¹⁵³ Per una riflessione sullo stato degli studi si veda DALLEN J. TIMOTHY, *Making sense of heritage tourism: Research trends in a maturing field of study*, «Tourism Management Perspectives», 25, 2018, pp. 177-180.

¹⁵⁴ Teresa Graziano e Donatella Privitera ad esempio riflettono sulle possibilità offerte dalla realtà aumentata nell'ambito del turismo *heritage*. Questa tecnologia è in grado di offrire un'esperienza immersiva al fruitore, offrendo informazioni classiche ma veicolando anche nuovi contenuti. Molto potenziale si riscontra in campo archeologico, dove la realtà aumentata permette di visualizzare la ricostruzione virtuale dei monumenti partendo dalle rovine. Cfr. TERESA GRAZIANO, DONATELLA PRIVITERA, *Cultural heritage, tourist attractiveness and augmented reality: insights from Italy*, «Journal of Heritage Tourism», 15, 6, 2020, pp. 666-679. Su questo tema si veda anche ALEXANDRA BEC, BRENT MOYLE, KEN TIMMS, VIKKI SCHAFFER, LIUBOV SKAVRONSKAYA, CHRIS LITTELD, *Management of immersive heritage tourism experiences: a conceptual model*, «Tourism Management», 72, 2019, pp. 117-120.

visitare un museo o una mostra d'arte, ma tale visita deve essere organizzata in modo esclusivo, possibilmente in forma privata. È ad esempio il caso dei tour di lusso organizzati presso i Musei Vaticani per visitare in solitaria, senza code, senza folle di turisti e con uno storico dell'arte completamente a disposizione la Cappella Sistina e le altre sale dei Musei, concedendosi anche un'esclusiva colazione nel cortile della Pigna¹⁵⁵. Lo stesso vale per l'apertura di dimore e ville private, per la realizzazione di eventi o tour accessibili solo per pochi. A farla da padrone sono ancora una volta l'unicità dell'esperienza, l'impressione di rarità ed esclusività.

Questo bisogno spinge i viaggiatori di lusso a spostarsi non solo verso le grandi capitali e città d'arte, ma di esplorare sempre di più luoghi meno conosciuti ma ricchi di bellezze storiche e artistiche, come ad esempio gli innumerevoli borghi italiani¹⁵⁶. Immersi nella natura, circondati dalle montagne, arroccati in cima a colline o in riva al mare, i borghi italiani sono uno dei beni più straordinari del nostro paese. Luoghi dove il tempo sembra essersi fermato, che mantengono vive storie, tradizioni e attività locali, diverse da regione a regione. Un incredibile patrimonio culturale da riscoprire e valorizzare. Queste aree interne dell'“Italia nascosta” rivestono un ruolo fondamentale non solo per la tutela del patrimonio storico e culturale del paesaggio esistente, ma anche per la possibilità di promuovere stili di vita alternativi a quelli metropolitani e di favorire lo sviluppo di modelli economici e sociali innovativi capaci di coniugare tradizione e contemporaneità. Creare una strategia di sviluppo che privilegi l'aspetto monumentale, archeologico e culturale è sicuramente un modello di turismo più sostenibile dal punto di vista della redditività e della conservazione della risorsa ambiente (materiale e immateriale). Un esempio di questa valorizzazione è costituito dalla città di Matera. Il recente recupero della cava di tufo a pozzo scavata nel XVII secolo, trasformata poi in abitazione scandita dall'alternanza residenti/animali tipica degli insediamenti materani e divenuta anche discarica, ha portato alla scoperta della sensazionale spazialità del locale ipogeo, trasformato in uno straordinario Centro Culturale. Casa Cava è oggi sede di prestigiosi concerti di musica classica e jazz, unico centro

¹⁵⁵ <https://www.artribune.com/turismo/2019/10/cappella-sistina-musei-vaticani-tour-true-luxury-travel/> (ultimo accesso 10.12.2020).

¹⁵⁶ Su questi temi si veda CARLO BERIZZI, LUCIA ROCHELLI, *Borghi rinati. Paesaggi abbandonati e interventi di rigenerazione*, Padova, Il Poligrafo, 2019.

culturale ipogeo d'Europa, meta molto ambita dai viaggiatori *luxury* per l'eccezionalità e unicità del luogo e per la qualità degli eventi proposti.

Si può citare infine l'emergere del turismo letterario, legato a fiere del libro, iniziative culturali, premi letterali e visite guidate ai luoghi dove nacquero e vissero scrittori e intellettuali italiani. Notevole impulso allo sviluppo di questo settore e del turismo ad esso connesso si deve attribuire a iniziative veicolate a livello sovranazionale quali ad esempio il Festival della Letteratura a Mantova, il Festival Letterature di Massenzio a Roma, il Festival Macchine della Poesia a Castell'Arquato nonché il Salone Internazionale del Libro di Torino¹⁵⁷. Ugualmente interessanti e fonte di sviluppo culturale e turistico sono i cosiddetti Parchi Letterari, istituiti nel territorio nazionale dalla Fondazione Ippolito Nievo che sin dagli anni '90 del secolo scorso ha realizzato venticinque parchi tematici legati alle abitazioni o ai luoghi di origine di illustri letterati¹⁵⁸, dove i visitatori possono assistere a spettacoli, visite guidate, eventi culturali.

2.3. L'hôtellerie: evoluzione del concetto di ospitalità nel settore del lusso

Il bisogno di soggiorno è cambiato e si è evoluto nel corso del tempo. Da un concetto ottocentesco di ospitalità intesa come una necessità pratica indispensabile per il viaggio si è passati a considerare il soggiorno presso strutture ricettive di alto se non di altissimo livello come una forma di piacere da vivere intensamente, un godimento meritato da assaporare al massimo.

Il XIX secolo, in particolare la seconda metà, è stata considerata come l'età dell'oro dei Grand Hôtel o Palace, intesi come ampie strutture ricettive dotate di almeno duecento camere

¹⁵⁷ Cfr. JELARDI, *Storia del viaggio e del turismo in Italia*, cit., p. 527.

¹⁵⁸ Ricordiamo ad esempio gli eventi dedicati a San Francesco di Assisi a Perugia, quelli dedicati a Giacomo Leopardi a Recanati, a Eugenio Montale a Monterosso al Mare in provincia di La Spezia, a Gabriele D'Annunzio ad Anversa degli Abruzzi in provincia de l'Aquila, oltre ovviamente agli eventi dedicati ad Ippolito Nievo a Colloredo in provincia di Udine.

pensate per le classi maggiormente agiate alle quali offrire servizi esclusivi¹⁵⁹. La frequentazione di questi luoghi costituiva un elemento fondamentale e distintivo per le classi sociali abbienti che, partecipando a balli, cenoni, oppure trascorrendo lunghi periodi di vacanza fuori città, dimostravano di appartenere a una élite, alla classe dirigente e dominante. Ancora, il Grand Hôtel diventava il luogo privilegiato per concludere affari, tessere alleanze politico-finanziarie, un luogo nel quale fortificare il proprio ego.

Negli ultimi decenni del diciannovesimo secolo l'imponenza architettonica della struttura del Grand Hôtel divenne una costante nel paesaggio architettonico delle diverse località frequentate dalle élites del tempo, comportando la codifica di un nuovo modello di ospitalità standardizzato. Queste strutture arrivarono a cambiare la concezione classica di accoglienza, trasformandosi da semplici strutture ricettive per ospiti di passaggio a "contenitori" dimensionali per tutti coloro i quali potevano permettersi periodi più o meno lunghi di ozio e svago, da consumare in un ambiente esclusivo e limitato a pochi.

Nel Palace si creò un mondo a parte, un ambiente sicuro, protetto, caratterizzato da usi, costumi, lingue conosciuti. Il Grand Hôtel divenne dunque il simbolo dell'integrazione in un gruppo all'interno del quale preponderanti erano il desiderio di interazione tra simili e il bisogno di sentirsi inclusi nella classe dominante, per dimostrare il proprio prestigio sociale¹⁶⁰.

L'architettura e l'arredamento di queste strutture dovevano risultare funzionali al soddisfacimento di tali bisogni. Muoversi all'interno del Palace, dall'accoglienza alla hall, costituiva un'esperienza nuova e fortemente carica di significati e di emozioni: gli enormi specchi alle pareti, i lampadari di cristallo appesi al soffitto, le decorazioni, le ampie vetrate multicolori, tutti questi dettagli contribuivano a soddisfare l'ego dell'ospite e a riaffermare il proprio *status* sociale. Queste strutture racchiudevano e condensavano una serie di elementi fondamentali anche oggi caratterizzanti il turismo di lusso: una clientela con una capacità di spesa elevata, i comfort ricercati, un personale qualificato attento alle esigenze degli ospiti, tradizione, esclusività. Lo sviluppo di queste strutture nelle grandi realtà urbane oppure nelle neo-nate stazioni sciistiche fu

¹⁵⁹ Su questo tema si vedano, tra gli altri, PAOLO GERBALDO, *Dal Grand Tour al Grand Hôtel. Ospitalità, lusso e distinzione sociale nel turismo moderno*, Perugia, Morlacchi Editore, 2009, JELARDI, *Storia del viaggio e del turismo in Italia*, cit.; BAGNOLI, *Manuale di geografia del turismo. Dal Grand Tour ai sistemi turistici*, cit.

¹⁶⁰ Cfr. GERBALDO, *Dal Grand Tour al Grand Hôtel*, cit., p. 181.

inoltre un fattore attrattivo fondamentale di investimenti per tutta una serie di servizi a supporto del nascente fenomeno turistico, quali imprese della ristorazione e dell'ospitalità (non solamente di lusso, ma progressivamente segmentate per fasce sociali della popolazione).

Contestualmente alla presa di coscienza dello sviluppo e dell'importanza economica del turismo, a partire dagli anni Venti del secolo scorso vennero effettuati i primi studi statistici volti a mappare il fenomeno turistico-alberghiero in Italia. Negli anni dal 1923 al 1925 l'“economia del forestiero” ha reso 3 miliardi e 600 milioni di lire l'anno. Le presenze straniere vedono al primo posto i tedeschi con una media di 400 mila presenze l'anno, seguiti da inglesi, nordamericani e francesi. Le mete maggiormente attrattive sono quelle “classiche”: Roma per motivi culturali e religiosi, considerando che il 1925 è Anno Santo, la Venezia tridentina e la Venezia Giulia scelte dai visitatori tedeschi per la presenza di stazioni climatiche, la Lombardia per i laghi e la Toscana per le già all'epoca apprezzate bellezze artistiche. Seguono la Liguria, scelta come meta balneare per il clima temperato, l'Umbria e infine la Campania, la quale all'epoca era lo scalo principale italiano delle merci provenienti dal Nord America)¹⁶¹.

Durante il ventennio fascista in Italia si crea e sviluppa un complesso sistema turistico statale integrato nel regime, affidando alla neonata CIT (Compagnia Italiana del Turismo) la gestione commerciale e organizzativa del turismo italiano, precedentemente detenuta dall' ENIT (Ente Nazionale Industrie Turistiche). Rilevando progressivamente gli oltre settantaquattro uffici appartenuti all'ENIT, la CIT avrà una diffusione capillare nelle maggiori città e località turistiche italiane, assumendo progressivamente compiti di gestione di uffici, agenzie di viaggi e turismo e biglietterie, garantendo una serie di servizi supplementari compresi quelli bancari, stipulando inoltre convenzioni con le assicurazioni per garantire agevolazioni ai turisti e offrire un servizio di interpretariato alle differenti stazioni¹⁶².

Dopo i lunghi e tormentati anni del dopoguerra, tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta del secolo scorso l'Italia raggiunge il tanto agognato benessere economico.

La ritrovata stabilità sociale permette una ripresa progressiva dei viaggi all'interno e all'esterno dei confini nazionali, con il turismo nazionale che registra una crescita dal 1953 al 1963 del

¹⁶¹ Cfr. JELARDI, *Storia del viaggio e del turismo in Italia*, cit., pp. 196-197.

¹⁶² *Ivi*, p. 202.

200%¹⁶³. Le stime del 1959 testimoniano la presenza in Italia di 17 milioni di turisti provenienti dall'estero dei quali 12 milioni giunti in automobile. All'incirca 4 milioni e mezzo di questi turisti provengono dalla Germania (storicamente bacino turistico fondamentale ed "inesauribile" per il nostro paese), si osserva poi la presenza di 2 milioni di turisti svizzeri, 2 milioni di turisti francesi, 2 milioni di turisti austriaci, 825 mila americani, altri 825 mila olandesi, mezzo milione di belgi.

Secondo i dati del 1961 le città a maggior affluenza turistica straniera sono Firenze con 1.673.000 visitatori, seguita da Venezia con 1.428.000 e Napoli con 880.000 mila. Gli incassi derivanti dalla clientela estera nel 1961 ammontano a 481 miliardi di lire dell'epoca, ai quali vanno aggiunti ulteriori 80-90 miliardi di spesa in settori collaterali come l'artigianato, l'abbigliamento e la produzione artistica, confermando l'Italia al primo posto per entrate valutarie derivanti dal turismo, seguita da Inghilterra, Francia e Spagna¹⁶⁴.

La ripresa del turismo e lo sviluppo dei mezzi di comunicazione fanno sì che progressivamente vengano restaurate e rese agibili le strutture distrutte o danneggiate dalla guerra. Nel 1959 l'Italia dispone di 31.131 strutture alberghiere con 737.569 posti letto, nel 1961 si contano già mille nuovi alberghi in più per un totale di 36 mila camere aggiuntive contro le 4000 camere in più in Spagna e Francia e gli appena 23 nuovi alberghi inaugurati in Inghilterra¹⁶⁵; nel 1963 si conteranno 800 mila posti letto in hotel e pensioni e ulteriori 145 mila in campeggi, villaggi turistici, case per ferie, rifugi alpini ed alberghi per la gioventù¹⁶⁶. In base ai dati del 1967 si contano in Italia 38.359 strutture alberghiere di cui 15.646 hotel, 8036 pensioni e 14.677 locande, del totale delle strutture ricettive sopra citate solamente 4.339 esercizi si trovano nelle regioni meridionali e nelle isole¹⁶⁷. In parallelo allo sviluppo del settore alberghiero si registra la nascita di nuove strutture ricettive (i villaggi turistici) che si sviluppano attorno a un edificio centrale circondato di piccole costruzioni a uso residenziale quali villette, bungalow, cottage, nonché di un set di strutture ludico-intrattenitrici a completamento dell'offerta vacanza.

¹⁶³ *Ivi*, p. 386.

¹⁶⁴ *Ivi*, p. 392.

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ *Ivi*, p. 418.

¹⁶⁷ *Ivi*, p. 419.

Nel corso degli ultimi quarant'anni l'evoluzione delle abitudini familiari e la disgregazione del nucleo familiare (qui inteso come nucleo che compie delle vacanze unito almeno una volta l'anno) hanno determinato graduali e profondi cambiamenti nel panorama turistico italiano. Fino alla prima metà degli anni '80 il turismo locale italiano si contraddistingue ancora per la villeggiatura stanziale¹⁶⁸, a partire dagli anni '90 si assiste a un progressivo allontanamento dall'idea di villeggiatura da trascorrere assieme alla propria famiglia. I giovani preferiscono sempre più spesso vacanze indipendenti, mentre gli adulti preferiscono viaggiare verso nuove mete in Italia oppure all'estero. Questo fenomeno comporta uno svuotamento progressivo dei vari paesi turistici nati come meta di destinazione delle vacanze estive a partire dagli anni '50 del secolo scorso. Sopravvivono fino ai giorni nostri solamente i centri turistici che hanno avuto la capacità di evolversi e di affermarsi come destinazioni di élite, grazie alla loro offerta e a una clientela progressivamente selezionata.

Il turismo, a partire dagli anni '90 del secolo, segue dunque un processo progressivo di trasformazione e di sviluppo finalizzato a una targetizzazione dell'offerta nel segmento medio-alto e alto della fascia di mercato. Le strutture alberghiere tendono a evolversi, a differenziare e migliorare la propria offerta ricettiva, in un'ottica di progressivo abbandono dell'idea di turismo di massa per puntare a un turismo più esclusivo, intimo e raccolto. Questo fenomeno si intensifica nel corso dei decenni successivi fino ad arrivare al contesto contemporaneo.

Per spiegare come si è evoluto il concetto di ospitalità si possono portare come esempi le vicende di alcune strutture ricettive del Salento e la concezione di ospitalità di lusso nel centro storico della città eterna, Roma.

Le strutture ricettive dell'area del Salento fondano la promozione e la comunicazione turistica di lusso sui concetti di *slowness*, *tradition* ed *exclusivity*. La promozione degli itinerari del turismo di lusso nel sud Italia si fonda sul veicolare un messaggio di fruizione delle bellezze paesaggistiche e dei prodotti locali in maniera "lenta", intesa come momento di ritorno ai ritmi di vita che seguono lo svolgimento naturale della giornata. Il concetto di "slow food" viene valorizzato non solamente dal punto di vista enogastronomico ma in contrapposizione al concetto globalizzato di "fast food".

¹⁶⁸ Qui intesa come la famiglia italiana che parte tutta unita verso una vacanza di per lo meno quattro settimane in una destinazione di mare, dove ricreerà un microcosmo simile a quello della vita di città.

Le attività ricreative a complemento della vacanza incentrate sulla cura della persona diventano “rituali del sé”¹⁶⁹, veicolando il concetto di lusso intenso come possibilità di impiegare del tempo per prendersi cura di sé stessi, cosa che nella routine quotidiana di tutti i giorni passa spesso in secondo piano.

Il concetto di *slowness* viene riferito al tempo inteso come qualcosa di fondamentale, raro, e che è possibile concedersi solamente in determinate strutture dedicate alla rigenerazione del corpo e della mente (seguendo l’antico detto “*mens sana in corpore sano*”). Il termine *tradition/traditional* viene utilizzato in senso evocativo come rimando a una concezione della vita e del suo incedere caratteristico delle terre salentine e delle loro popolazioni. Da questo punto di vista non possiamo non considerare il fatto che una buona parte delle strutture turistiche presenti nel territorio salentino siano state recuperate da antiche masserie, mantenendone le strutture e le caratteristiche originali, fungendo dunque da ulteriore punto di forza “visivo-architettonico” per l’esperienza del turismo di lusso.

Il concetto di esclusività infine viene proposto ponendo l’accento su un servizio dedicato da parte di un team di professionisti a disposizione del turista per accoglierlo e supportarlo in ogni necessità, di modo da rendere unica e indimenticabile la sua esperienza. Attività dedicate quali lezioni di cucina locale a porte chiuse, la possibilità di apprendere attività artigianali tramandate dalle famiglie del luogo, la possibilità di dedicare del tempo alla parte *leisure* attraverso sedute personalizzate in centri benessere, contribuiscono a rendere unica l’esperienza turistica e a trasmettere un concetto di “lussità” fuori dallo standard, il tutto inserito in una cornice mediterranea unica, selvaggia ma allo stesso tempo di nicchia quale quella della regione Puglia.

Altro esempio dell’accoglienza italiana del turista di lusso è dato dall’hotel J.K. Place Hotel di Roma, situato in via Monte Oro 30, in pieno centro città. La struttura fa parte del gruppo The leading Hotels of the World, associazione di hotel che conta 400 strutture di lusso in 80 paesi del mondo. L’hotel è stato progettato dall’architetto Michele Bonan che lo ha realizzato partendo dall’obiettivo di creare una casa dotata di tutti i servizi di un hotel a cinque stelle. L’hotel è stato

¹⁶⁹ MARIA TERESA GIAMPAOLO, MARIA ROSARIA PROVENZANO, *I concetti di slowness, tradition ed exclusivity nei siti web di turismo del lusso salentino. Un’analisi cognitivo-esperienziale del discorso della persuasione*, «Lingue e linguaggi», 20, 2017, pp. 197-213.

decorato con pezzi d'arte e di antiquariato che richiamassero la città di Roma, sempre a questo scopo i materiali decorativi utilizzati sono stati l'ottone, l'ardesia e il palissandro.

Il sottofondo musicale che accompagna l'ospite fin dall'arrivo in albergo varia nei diversi momenti della giornata¹⁷⁰. Dal punto di vista olfattivo le fragranze proposte variano a seconda che ci si trovi in spazi comuni (dove si tende a preferire la fragranza di melograno e menta), o nelle suites (fragrane neutre, orientate a favorire il relax)¹⁷¹. L'esperienza prosegue partecipando a visite guidate nei luoghi più celebri del centro di Roma e degustando menu personalizzati. Il servizio è altamente customizzato sulle esigenze del singolo cliente, anche perché la capienza massima è di trenta camere, in modo da essere a completa disposizione degli ospiti. Il personale viene selezionato e formato accuratamente in modo da essere in grado di comprendere e interpretare i bisogni della clientela; molta importanza viene riservata al rituale dell'accoglienza del cliente nel momento del *check in* e del *check out*.

In questo caso l'esperienza del turismo di lusso si concentra sull'esclusività del trattamento ricevuto durante il soggiorno oltre che sul set di esperienze accessorie formative volte a rendere indimenticabile l'esperienza. Esclusività, esperienza coinvolgente a 360 gradi, personalizzazione del servizio offerto costituiscono gli elementi di spicco che valorizzano e caratterizzano l'esperienza turistica nel J.K. Place Hotel di Roma, rendendola unica e ricercata a livello mondiale.

Anche nel caso dell'hôtellerie la scelta della destinazione del turista risponderà a un bisogno di soddisfazione di natura edonistica che somma emozioni reali ed emozioni immaginate¹⁷². L'hotel di lusso deve quindi essere in grado di comunicare ai suoi clienti uno *storytelling* dedicato e appassionato, in grado di far emergere la componente edonistica alla base della scelta della struttura da parte del cliente e di attivare il sopracitato set di emozioni e fantasie che influenzeranno fortemente la scelta della vacanza di lusso¹⁷³. Inoltre deve essere capace di coinvolgere tutti i sensi

¹⁷⁰ Si inizia al mattino con melodie dal ritmo lento e soffuso per concludere la giornata con della musica lounge.

¹⁷¹ Cfr. REPOLE, *Il marketing dell'esperienza nel turismo di lusso*, cit., p. 66.

¹⁷² YANG ZHANG, YU XIONG, TIMOTHY J. LEE, *A culture-oriented model of consumers' hedonic experiences in luxury hotels*, «Journal of Hospitality and Tourism Management», 45, 2020, pp. 399-409.

¹⁷³ Cfr. KYUNGIN RYU, XINRAN Y. LEHTO, SUSAN E. GORDON, XIAOXIAO FU, *Effect of a brand story structure on narrative transportation and perceived brand image of luxury hotels*, «Tourism Management» 71, 2019, pp. 348-363.

del consumatore, per rendere il soggiorno appagante e memorabile, anche utilizzando le strategie di marketing esperienziale di cui si è discusso nel primo capitolo¹⁷⁴.

Da questo rapido *excursus* sulla progressiva evoluzione dell'industria alberghiera nel corso dei secoli emerge come il settore stia continuando a trasformarsi parallelamente alle mutevoli tendenze demografiche e ai progressi tecnologici, costituendo un segmento fondamentale dell'economia contemporanea. Si è rilevato come le tendenze attuali nel settore dell'ospitalità ruotino attorno all'idea di comfort e di servizio dedicato e personalizzato nei confronti del cliente. Il preciso dovere di un manager alberghiero è quello di dare un'identità definita al proprio servizio, trasmettendo ai propri collaboratori la filosofia del suo hotel, ossia il *concept* e le regole di accoglienza della struttura, armonizzate con l'ambiente circostante e con la location in cui questa si trova: un territorio che ha anch'esso l'obbligo di offrire ai viaggiatori servizi adeguati alle loro esigenze. Perché se l'emozione, negli ospiti, si genera unicamente offrendo loro qualcosa di esclusivo e di irripetibile, l'unicità dell'offerta può essere garantita solo disponendo di risorse umane professionalmente preparate, valorizzate nelle loro specificità e capaci di comunicare le peculiarità del territorio in cui sono inserite¹⁷⁵. Le aziende di successo focalizzano la loro attenzione sia sui dipendenti sia sui clienti.

Il concetto di ospitalità nel prossimo futuro vedrà una sempre maggiore integrazione fra gusti personali del cliente-viaggiatore e la tecnologia che permetterà di soddisfarli¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Per una applicazione del marketing esperienziale nel campo dell'hôtellerie si veda KLAUS-PETER WIEDMANN, FRANZISKA LABENZ, JANINA HAASE, NADINE HENNIGS, *The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength*, «Journal of Brand Management», 25, 2018, pp. 101-118.

¹⁷⁵ Il servizio nell'offerta alberghiera è un vantaggio competitivo difficilmente imitabile. Tale servizio si fonda sul concetto di empatia, che si può tradurre con l'immedesimazione nel cliente, per meglio capire come soddisfare i suoi bisogni e le sue necessità. A tal proposito si veda NI LUH EKA ARMONI, NI MADE ERNAWATI, I WAYAN JENDRA, *A service perspective of luxury tourism*, «International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events», 2, 2, Dicembre 2018, pp. 118-124. Si veda anche AMBROSE PAK HO CHAN, VINCENT WING SUN TUNG, *Examining the effects of robotic service on brand experience: the moderating role of hotel segment*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», 36, 4, 2019, pp. 458-468. In questa ricerca si mette in evidenza come l'utilizzo di un servizio robotizzato in alcuni hotel extra lusso, se da un lato ottiene riscontri positivi in termini di esperienza sensoriale e intellettuale, dall'altra parte però viene denunciata la mancanza di relazione empatica, a significare dunque che per il fruitore del lusso il rapporto umano è fondamentale per l'appagamento pieno della propria esperienza *luxury*.

¹⁷⁶ Per uno scenario sul futuro del lusso in generale utile anche ai fini della presente trattazione si veda IAN YEOMAN, UNA MCMAHON-BEATTIE, *The future of luxury: mega drivers, new faces and scenarios*, «Journal of Revenue and Pricing Management», 17, 2018, pp. 204-217.

Una volta implementata l'attenzione e la cura ai dettagli ottenuta tramite l'impiego di personale altamente qualificato e formato per rispondere a tutte le esigenze del cliente, il prossimo passo sarà puntare sull'innovazione tecnologica. Innovazione, personalizzazione e creatività saranno i tre motori a guidare l'evoluzione di questo settore. Il progressivo aumento delle connessioni (mix di innovazione tecnologica e creatività) permetterà una sempre maggiore customizzazione dell'esperienza da parte del cliente, rendendo il proprio soggiorno completamente personalizzato in base alle proprie esigenze ed ai propri gusti¹⁷⁷. Le catene alberghiere dovranno indirizzare una serie di investimenti sull'ammodernamento tecnologico delle loro camere poiché i clienti saranno sempre più portati a scegliere una destinazione rispetto ad un'altra anche, se non soprattutto, in base al livello di interconnessione tecnologica.

Prima di entrare nel merito del case study oggetto di questa tesi merita un approfondimento il ruolo delle imprese famigliari nello sviluppo dell'industria dell'ospitalità in Italia.

2.3.1. Le imprese familiari nel settore dell'hôtellerie in Italia

Elemento caratterizzante lo sviluppo del settore alberghiero italiano nel secondo dopoguerra è la creazione e diffusione di un'impreditoria a carattere familiare che ha costituito l'ossatura dell'offerta turistica italiana. Nel nostro paese l'azienda a conduzione familiare rappresenta la tipologia di azienda privata maggiormente diffusa¹⁷⁸. Nelle aziende familiari si osserva in media una sovrapposizione di valori e ruoli, fattore che può generare vantaggi o svantaggi connessi alla forte integrazione tra ruolo della proprietà e funzione imprenditoriale¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Seguendo il gruppo di lavoro costituito da esperti del settore in occasione dell'Hunter Hotel Conference, meeting annuale del settore tenutosi ad Atlanta nel marzo 2018, grazie alla progressiva integrazione dell'intelligenza artificiale nel settore dell'hôtellerie il cliente potrà ad esempio contemporaneamente impostare la temperatura del riscaldamento della camera, ascoltare la musica di suo gradimento, cambiare il colore delle luci della camera per scegliere la tonalità in linea con l'umore del momento, selezionare il film preferito da vedere su Netflix. Tutte queste operazioni saranno possibili grazie al semplice clic su un tablet oppure tramite comando vocale, grazie all'integrazione dell'intelligenza artificiale.

¹⁷⁸ Il fenomeno della piccola e media imprenditoria di natura familiare riguarda non solamente il nostro paese ma appunto quei paesi la cui ossatura industriale non è costituita da imprese di natura multinazionale o transnazionale, si veda a proposito GUIDO CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Milano, Egea, 2010.

¹⁷⁹ Il principale rischio a riguardo è che le decisioni inerenti la vita dell'azienda non siano frutto di analisi strategica guidata dalla razionalità economica, bensì derivino da logiche e opportunità di natura familiare-emozionale.

Questo tipo di azienda, tuttavia, è attiva anche in buona parte dell'offerta turistica nazionale e molte si inseriscono nel settore del *luxury tourism*.

A titolo di esempio si possono citare i casi dell'Hotel Byron e dell'Augustus Hotel a Forte dei Marmi e dell'Hotel Savioli a Riccione.

I primi due hotel, situati nella nota località balneare toscana di Forte dei Marmi, hanno contribuito ad aumentare il prestigio di questa località turistica che già dal 1700 ha attirato nobili, politici e artisti da mezza Europa. Forte dei Marmi è passata dall'essere considerata un'alternativa "selvaggia" e naturalistica di Viareggio a simbolo del turismo di lusso in Versilia e meta turistica nota al mondo.

La famiglia Madonna, proprietaria dell'Hotel Byron, inizia la propria attività imprenditoriale nel 1933 quando Salvatore Madonna fonda la Cemes, una ditta individuale specializzata in opere elettriche e civili. I progetti nel ramo alberghiero iniziano alla fine degli anni '80 del secolo scorso, con l'acquisizione nel centro della città di Pisa dell'Hotel D'Azeglio. Ad oggi il gruppo opera nel campo dell'hôtellerie attraverso la holding Soft Living Places, che gestisce l'Hotel Plaza e il De Russie, il Green Park Resort ed appunto l'Hotel Byron¹⁸⁰. Punto di forza dell'hotel (categoria cinque stelle lusso) è dato dall'offerta di un'esperienza di soggiorno particolarmente ricercata ma non ostentata. Il ristorante La Magnolia dell'hotel è insignito di una stella Michelin e l'hotel permette di praticare nelle sue strutture equitazione, golf, nuoto nelle piscine (arrivando così a predisporre tutte le componenti per una vacanza all'insegna del wellness, inteso nel senso allargato di salute fisica e mentale, confort e dunque felicità). La scelta della proprietà e del Management della struttura (anche grazie alle dimensioni ridotte vista la presenza di sole 26 camere e 3 appartamenti) è stata quella di offrire ai propri ospiti un ambiente familiare, caratterizzato da una sorta di "informalità formale" che porta il turista a sentirsi perfettamente a suo agio e quasi come se fosse a casa¹⁸¹.

¹⁸⁰ Uno studio approfondito su queste imprese dell'hôtellerie è stato oggetto della tesi di laurea di ROBERTO DINI, *Imprese familiari e "Turismo Luxury": i casi Hotel Byron E Augustus Hotel & Resort*, Università degli Studi di Pisa, a.a. 2014/2015, relatore prof. Luca Anselmi.

¹⁸¹ Il numero massimo di ospiti che la struttura può ospitare è di settanta persone. Questo permette al personale di instaurare una relazione diretta con un cliente che diventa "familiare" e quindi di soddisfare al meglio le sue richieste e necessità. Come spiegano Magda Antonioli Corigliano E Sara Bricchi nella loro ricerca *Il turismo di*

La clientela standard dell'Hotel Byron è dotata di un livello di cultura elevato, interessata maggiormente all'offerta culturale di Forte dei Marmi rispetto a quella dell'intrattenimento, alla ricerca di un'esperienza di "easy life" e interessata a vivere il fascino di una struttura maestosa ma intima.

Nella località di Forte dei Marmi è interessante analizzare anche l'attività della famiglia Maschietto. Oggi alla guida degli hotels Augustus ed Hermitage, inizia la propria avventura alla gestione del primo hotel di lusso di Forte dei Marmi nel lontano 1954, quando Nino Maschietto diventa direttore e l'anno successivo destore dell'Augustus¹⁸². Una delle caratteristiche peculiari di questo hotel è aver integrato al suo interno diverse strutture (o ville) immerse in un parco di oltre 10.000,00 mq con pineta. Alla struttura principale (l'ex villa Pesenti) composta di 26 camere e dalla "Nave"¹⁸³, si aggiungono le sette ville¹⁸⁴ e l'Augustus Lido (ex Villa Agnelli), composto di 19 camere. La struttura dell'Augustus Lido, sempre circondata dalla pineta, è dotata di un sottopassaggio, unico in tutta la Versilia, che permette di raggiungere la spiaggia riservata evitando l'attraversamento del viale del mare¹⁸⁵. Dal punto di vista esperienziale l'hotel Augustus non manca di ricordare ai suoi ospiti gli illustri predecessori che si sono avvicendati nel corso degli anni a trascorrere i loro momenti di relax fra le mura delle diverse ville che compongono la struttura¹⁸⁶.

La clientela di queste strutture è prevalentemente straniera, con una forte componente di ospiti russi (circa il 27% del totale degli ospiti), tedeschi (14%), svizzeri (8%), americani e inglesi con un 7% del totale di presenza a testa¹⁸⁷. Un centro fitness dedicato, una serie di ristoranti che

lusso: stato attuale e potenzialità del marzo 2017, una delle capacità richieste al personale di queste strutture di lusso è saper porsi in relazione con differenti aspettative da parte dei diversi clienti.

¹⁸² <https://www.augustus-hotel.it/it/famiglia-maschietto/> (ultimo accesso 8.12.20).

¹⁸³ Moderna struttura dotata di 23 camere, sala convegni, business center, centro benessere Day Spa, palestra e solarium realizzata dallo studio di architettura di Firenze Forte '63.

¹⁸⁴ Villa il Conventino, Villa Fiocchi, Villa Fiocchina, Villa la Rondine, Villa Magenka, Villa Franca, Villa Le Rane.

¹⁸⁵ Cfr. DINI, *Imprese familiari e "Turismo Luxury"*, cit.

¹⁸⁶ Fra gli altri possiamo citare personaggi del mondo della musica e dello spettacolo come Jimi Hendrix, Charlton Heston, Mario Monicelli, Paul Anka, Vittorio Gassman, giornalisti come Oriana Fallaci, premi Nobel per la letteratura come Eugenio Montale, industriali quali la Famiglia Agnelli.

¹⁸⁷ DINI, *Imprese familiari e "Turismo Luxury"*, cit.

propongono i menù più diversi (dal menù vegano al menù Kosher per gli ospiti osservanti di religione ebraica, ai prodotti km zero) una piscina nelle vicinanze della spiaggia con acqua di mare riscaldata completano un'offerta esperienziale che non guarda solamente alla storia e alla tradizione dell'hotel, ma che è anche in grado di interpretare e soddisfare le moderne esigenze della clientela nazionale e internazionale.

La famiglia Savioli è originaria di Montescudo, un piccolo paese nelle vicinanze di San Marino, nel 1905 si trasferisce a Riccione e nel 1908 inaugura il primo albergo in viale Dante. All'arrivo dei primi clienti la Famiglia Savioli pensò non bastasse offrire loro soltanto il sole della riviera romagnola e la cucina tradizionale, e iniziarono quindi a proporre il ballo come forma di intrattenimento, chiamando a suonare diverse orchestre in serate dedicate. Dopo la fine della Prima Guerra mondiale iniziarono a arrivare le prime comitive di turisti dall'Austria e l'attrattiva dell'hotel fu tale che nel 1925 venne costruito l'attuale Hotel Savioli-Spiaggia¹⁸⁸. Contestualmente venne inaugurato un locale dal nome orientale, la Pagoda, che divenne il ritrovo frequentato dalle famiglie della Bologna bene del tempo¹⁸⁹; locale che già nel 1930 risultò troppo piccolo per le esigenze della clientela, e fu quindi trasformato nel Notturmo Dancing Savioli. L'offerta vacanziera non si basava solamente sull'intrattenimento notturno ma già all'epoca si iniziò a promuovere l'aspetto paesaggistico-architettonico, attraverso l'organizzazione di visite culturali nei dintorni, alla scoperta di Gradara, la valle del Marecchia, il castello di San Leo, Urbino, San Marino e la Ravenna bizantina.

Lo scoppio della Seconda Guerra mondiale interruppe la vita mondana dei locali di Riccione, che riprese però già a partire dai primi anni Cinquanta. Giuseppe Savioli, assieme al fratello Carlo, ebbe l'intuizione di progettare una forma nuova di intrattenimento, una sorta di "goletta" al naturale, una grande barca sul ponte della quale i clienti avrebbero ballato e al centro della quale era posto il pennone con le sartie e attorno l'acqua sempre in movimento. Contestuale alla "goletta

¹⁸⁸ L'hotel è attualmente oggetto di un'ampia ristrutturazione che lo trasformerà in un Condhotel, composto da appartamenti ai piani più elevati della struttura, un hotel con piscina e ristorante che si integrerà nella riqualificazione del lungo darsena.

¹⁸⁹ Alcune delle famiglie che frequentavano la Pagoda all'epoca erano i Bentivoglio e i Conti Zecchini. Particolarmente apprezzato era l'arredamento (che venne fatto arrivare direttamente da Pechino grazie all'interessamento di un commerciante genovese esportatore di liquori in oriente).

Savioli” fu inaugurato il “Gran Premio dello spettacolo”, che per venticinque edizioni portò a Riccione il meglio del cinema, della radio e della televisione¹⁹⁰.

La famiglia Savioli ha sviluppato e promosso fin dall’inizio della sua attività un concetto di ospitalità sincero, diretto, familiare, puntando su un turismo sia riservato alle famiglie (e dunque in antitesi con il concetto di turismo della vicina Rimini, meta frequentata per le discoteche e per i locali notturni) sia fondato sull’intrattenimento “leggero”. Un turismo sicuramente meno elitario di quello di Forte dei Marmi ma ugualmente focalizzato sull’attenzione al cliente ed alle sue necessità, in un ambiente rilassato, confortevole ma non eccessivamente lussuoso, raccolto e familiare.

¹⁹⁰ Cfr. DINO SARTI, *Quanto zucchero? Quattro chiacchiere a tu per tu...*, Modena, Mundici & Zanetti Editori, 1991, pp. 180-188.

III
CASI STUDIO
CHALET ESCLUSIVI NELLE DOLOMITI

1. *Introduzione*

Come anticipato nel secondo capitolo, facendo riferimento agli studi elaborati dalla dottoressa Magda Antonioli Corigliano¹⁹¹, il concetto di lusso si è evoluto passando da un concetto di ostentazione e di possesso ad una forma di soddisfazione esperienziale. Difatti, si è elaborato come il lusso non consista più solo nel lusso materiale, ma in un concetto astratto che è realizzabile tramite le esperienze, trasmutandosi in questo modo nella possibilità di permettersi una fuga¹⁹².

Determinare l'oggetto da cui si desidera – e si attua – la fuga è relativo alle singole esperienze individuali, ma generalmente coincide con tutto ciò che rientra nella categoria del 'quotidiano', ovvero di ciò che stabilisce una monotonia meccanica nelle vite degli individui. In questo modo il lusso viene visto come la possibilità di svincolarsi dalla vita quotidiana e immergersi in una realtà temporanea incentrata sull'esperienza e sulla soddisfazione personale. Emerge di conseguenza che l'esperienza di lusso è costantemente più edonistica: i consumatori oggi cercano di sperimentare esperienze uniche e diverse finalizzate al proprio piacere¹⁹³.

¹⁹¹MAGDA ANTONIOLI CORIGLIANO, SARA BRICCHI, *Il turismo di lusso: stato attuale e potenzialità*, ricerca promossa dall'Università Bocconi di Milano, 2017. Si veda anche ANDREA HEMETSBERGER, SYLVIA VON WALLPACH, MARTINA BAUER, "Because I'm Worth It". *Luxury and the construction of consumers 'selves*, «Advances in Consumer Research», 40, 2012, pp. 483-489.

¹⁹²Su questi temi si vedano in particolare ELISABETH C. HIRSCHMAN, MORRIS B. HOLBROOK, *Hedonic consumption. Emerging concepts, methods and propositions*, «Journal of Marketing», 46, 3, 1982, pp. 92-101; MORRIS B. HOLBROOK, ELISABETH C. HIRSCHMAN, *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, «Journal of Consumer Research», 9, 1982, pp. 132-140; BERNARD COVA, ANTONELLA CARÙ, JULIEN CAYLA, *Re-conceptualizing escape in consumer research*, «Qualitative Market Research. An International Journal», 21, 4, 2018, pp. 445-464; JONAS HOLMQVIST, CARLOS DIAZ RUIZ, LIZA PEÑALOZA, *Moments of luxury. Hedonic escapism as a luxury experience*, «Journal Business of Research», 116, 2020, pp. 503-513.

¹⁹³ATWALL, WILLIAMS, *Luxury brand marketing. The experience is everything!*, cit.

È all'interno di questa visione del turismo di lusso che si inseriscono i tre chalet di lusso che verranno analizzati nel presente capitolo: Cesa del louf, Luxury in Cortina e White Deer San Lorenzo Lodges.

Le tre realtà sopraelencate, anche se hanno caratteristiche diverse, nella loro proposta di turismo di lusso, valorizzano i valori storici e culturali del territorio. Il territorio è un altro punto che hanno in comune: le Dolomiti, considerate Patrimonio Naturale dell'umanità UNESCO.

Nella descrizione di questi tre casi studio è opportuno segnalare fin da subito il diverso stato di sviluppo in cui si trovano i tre progetti imprenditoriali.

Cesa del louf, è in fase di start-up in quanto ha aperto al pubblico solo nel marzo 2020 – in piena pandemia -, Luxury in Cortina e il White Deer San Lorenzo Lodges sono invece attività avviate e consolidate, aperte al pubblico da diversi anni. Luxury in Cortina e San Lorenzo Lodges gestiscono più immobili, Luxury in Cortina detiene tre chalet mentre in San Lorenzo ha differenziato con un *ensemble* di strutture tra le quali scegliere.

L'attività di Luxury in Cortina è composta da tre chalet (LV|01, LV|02 e LV|03) i quali costituiscono un Borgo che nasce nell'esclusiva cornice dolomitica di Cortina d'Ampezzo¹⁹⁴. Si trovano nella zona più ricca di Cortina, la rinomata via Menardi, e si affacciano sulla famosa “Passeggiata”, godendo di un panorama intero sulle vette del Cristallo, Faloria, Cinque Torri e Tofane.

I San Lorenzo Lodges, invece, si suddividono in tre strutture diverse in zone differenti d'Italia (*White Deer, Holy Deer, Blue Deer*), ma in questo capitolo verrà presa in considerazione unicamente la struttura di *White Deer* dal momento che è collocata, così come Cesa del louf e Luxury in Cortina, nel cuore delle Dolomiti, nella località di San Lorenzo di Sebato in provincia di Bolzano.

I tre esempi che analizzeremo in questo paragrafo propongono una base di esperienza simile: la possibilità di affittare uno chalet tradizionale senza rinunciare ai comfort moderni, assicurando riservatezza assoluta e autenticità dell'esperienza.

¹⁹⁴Chalet Luxury in Cortina. www.luxuryincortina.it (Ultimo accesso 11.04.2021)

I casi studio sono stati scelti come rappresentativi della crescente tendenza del turismo di lusso in Italia legato ai valori storici e culturali.

Gli chalet Cesa del louf di Arabba (BL)¹⁹⁵, Luxury in Cortina di Cortina (BL)¹⁹⁶ e White Deer San Lorenzo Mountain Lodge di San Lorenzo di Sebato (BZ)¹⁹⁷, come anticipato, sono accomunati da importanti proprietà inserite all'interno del sito dell'UNESCO delle Dolomiti. Propongono un'offerta con livelli di qualità e posizionamento specifiche del settore lusso, così come descritto nel primo capitolo. Ogni chalet ha tuttavia le proprie peculiarità e il proprio modo di interpretare i valori storici e culturali del territorio, offrendo delle proposte diversificate alla clientela. La clientela è rappresentata per l'80% da turisti provenienti dall'estero, in base ai dati forniti dai nostri casi studio.

La scelta di dedicare maggiore spazio al caso studio dello chalet Cesa del louf deriva dalla maggiore possibilità di accesso ai dati ed alle informazioni, avendo direttamente seguito il progetto fino dalla prima fase di start-up iniziata nel 2020. Lo chalet Luxury in Cortina e lo chalet White Deer, sono realtà consolidate nel territorio e sono operative da diversi anni. Riescono così a fornirci, la possibilità di creare delle proiezioni future, avendo uno storico di fatturato su cui basarsi, anche in periodo pre-Covid-19. I tre chalet verranno citati in ordine alfabetico.

Rappresentando il turismo un settore estremamente competitivo¹⁹⁸ queste realtà agiscono in un'ottica di sistema, specializzandosi ognuna in un proprio segmento di mercato e diventando dei concorrenti indiretti che spesso fungono anche da promoter gli uni per gli altri in un'ottica di rete. La condivisione di informazioni ed esperienze consente di trovare sempre nuove soluzioni ed offerte per i potenziali clienti. Importanti anche in quest'ottica la condivisione di partner sul territorio per offrire esperienze uniche ai turisti, il prodotto turistico, posto sul mercato come prodotto virtuale¹⁹⁹, viene usufruito solo nel momento del suo godimento ed è proprio in quel

¹⁹⁵ Chalet Cesa del louf. www.cesadellouf.it (Ultimo accesso 11.04.2021)

¹⁹⁶ Chalet Luxury in Cortina. www.luxuryincortina.it (Ultimo accesso 11.04.2021)

¹⁹⁷ Chalet White Deer San Lorenzo Lodges. www.sanlorenzolodges.com (Ultimo accesso 11.04.2021)

¹⁹⁸ RICHARD A. D'AVENI, *Hypercompetitive Rivalries*, 1995-09-01

¹⁹⁹ MAURIZIO RISPOLI; MICHELE TAMMA. *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, PADOVA, CEDAM, 1996

momento che maggiormente si distinguono queste tre realtà che pure sono accomunate dalla ricerca di valorizzazione del territorio.

In riferimento alla domanda di mercato il prodotto diventa prodotto globale che rappresenta l'intera idea di vacanza²⁰⁰ considerando le percezioni sui servizi e sulle attrattive locali.

Nel mercato del turismo le dinamiche competitive, per la forte complementarità dei servizi offerti, si manifestano spesso come rapporti inter-imprenditoriali²⁰¹ che trasferiscono conoscenze coproducendo il prodotto turistico secondo una logica di sovrapposizione²⁰² che permette comunque di identificare un prodotto globale tramite l'esperienza vissuta globalmente in loco. Inoltre, queste caratteristiche di complementarità offrono la possibilità agli operatori di mantenere delle strutture snelle e flessibili in un'ottica di contenimento di costi fissi, essenziale in una fase di apertura iniziale e di mantenimento della struttura in un momento storico critico come questo per il mondo del turismo²⁰³.

Il settore turistico, prima della pandemia, stando ai dati WTO, come citato nel primo capitolo, è un settore tra i più importanti come giro d'affari e nonostante le diverse crisi economiche ha sempre mantenuto un trend in crescita.

Questa tendenza insieme alla scarsità di presenza di chalet di montagna privati, a differenza della maggiore offerta di ville in Italia, rende interessanti le possibilità di investimento. Tuttavia, non solo l'aspetto puramente economico ma anche una comune sensibilità verso il territorio promuove queste iniziative.

La crisi pandemica ha messo in discussione i modelli di concentrazione (dell'eccellenza), separazione (del territorio) e specializzazione (funzionale) ed ha dimostrato come le aree con maggiore resistenza siano invece quelle dove vi sono maggiore integrazione e multifunzionalità.

²⁰⁰ VALENTINA DELLA CORTE, *Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations*, «Tourism management», 54, 2016, pp. 524-540

²⁰¹ VALENTINA DELLA CORTE, *Imprese e sistemi turistici*, EGEA, 2020

²⁰² MAURIZIO RISPOLI; MICHELE TAMMA, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, TORINO -- ITA, Giappichelli, vol. 1, 1995

²⁰³ ALESSANDRO GRANDINETTI; MAURO PANEBIANCO, ANDREA MANCHELLI; STEFANO BRAO; GUIDO SIROLI, *L'itinerario del turismo tra ripartenza ed evoluzione*, PWC Italia 2021 Competenze per riavviare il futuro

Le Alpi negli ultimi decenni sono state scenario di modelli di riferimento per forme abitative alternative a quelle urbane, mostrando esempi di valorizzazione del territorio non solo delle eccellenze e dei beni faro e quindi luoghi di consumo, bensì come luoghi di produzione di nuove culture, di innovazioni sociali, di saperi e pratiche tecnorurali, di rinnovati modi di fare welfare e di interagire con l'ambiente.²⁰⁴

Michil Costa, titolare dell'hotel a 5 stelle lusso La Perla di Corvara e Presidente della Dolomites Marathon, da sempre promotore dell'autenticità del territorio alpino, suggerisce in questo senso di promuovere una montagna che vada oltre lo sci, ammonendo a non trasformare le destinazioni montane in paesini turistici e rivendicando la sacralità riservata alle montagne di un tempo.²⁰⁵

I progetti inseriti in questo studio partono proprio da queste basi, dall'amore per la montagna dei proprietari, e dalla loro volontà di portare innovazione nel territorio. L'idea di base è di creare indotto attraverso il turismo del lusso, settore con previsioni di crescita del 6,2% nel 2019, prima della pandemia. Una crescita maggiore a qualsiasi altro tipo di viaggio²⁰⁶.

Questa crescita prevista si può concretizzare attivando una serie di attività di collaborazione trasversali con artigiani del territorio che possano portare nuova linfa a queste attività per poi poterle sviluppare e rendere asset portanti anche con internazionalizzazione dei prodotti locali, al di là del legame con le sole presenze turistiche.

Il turismo quindi che viene ricercato non è il turismo che ricerca un isolamento della comunità, magari ripresentano tutte le abitudini di casa ma, seguendo i nuovi trend del settore esposti nel precedente capitolo, un turismo attento e curioso verso il territorio. Un turismo culturale e anticonvenzionale, come riportato nel secondo capitolo, con la volontà di allargare i propri

²⁰⁴ ANTONIO DE ROSSI, LAURA MASCINO, *Sulla Centralità di spazio e territorio nel progetto di rigenerazione delle montagne e delle aree interne*, Archalp n.4 2020

²⁰⁵ MICHIL COSTA, *Perché la montagna va oltre lo sci*, Il secolo XIX, <https://www.ilsecoloxix.it/italia/2020/12/06/news/perche-la-montagna-va-oltre-lo-sci-1.39627994> (Ultimo accesso 06.12.2020)

²⁰⁶ Bollettino 2019, ENIT Agenzia Nazionale del turismo, <https://www.enit.it/wwwenit/it/pressroomonline/comunicati-stampa/3210-bollettino-uno-enit-turismo-coronavirus-epidemia-mibact-estate-2020-idee.html> (Ultimo accesso 11.04.2021)

orizzonti, ampliare le proprie conoscenze e vivere nuove esperienze attraverso la scoperta di patrimoni e territori.

2. La domanda e il target di clientela: Billionaires, HNWI e massclusivity

Ritornando alla teoria elaborata nel secondo capitolo, un rischio della domanda del turismo culturale si riscontra nel momento in cui avviene una globalizzazione e democratizzazione della cultura, la quale porta ad una sorta di svalutazione dell'esperienza che viene proposta.

Questo accade proprio perché l'offerta turistica incentrata sulla cultura, elemento di distinzione elitario, viene ampliata considerevolmente in vista di uno sviluppo socioeconomico, generando in questo modo paradossalmente una svalutazione dell'offerta turistica proprio perché appartenente al fenomeno del turismo di massa il quale genera un impatto negativo su territorio e popolazione se non correttamente gestito²⁰⁷.

Per questo preciso motivo il turismo culturale converte la propria offerta e strategia di comunicazione incentrandosi sul rispetto per l'ambiente, per le tradizioni e per l'*heritage* di un territorio, proprio per mantenere una coerenza con il meccanismo che sta alla base sulla quale si sviluppa il successo di questo fenomeno.

Difatti, proprio perché il turista culturale cerca un contatto con lo *spiritus loci* (si veda il primo paragrafo del secondo capitolo) a fungere da forza motrice per le azioni di consumo turistico sta la dimensione emozionale, dove il turista culturale ricerca un arricchimento personale e psicologico, quasi esistenziale, oltre a quello materiale.

Da questo meccanismo si genera la figura del turista culturale di lusso, ovvero di chi è interessato e disposto a investire in un'esperienza che vada appositamente fuori dagli schemi del turismo di massa, un'esperienza che arricchisca grazie ad una combinazione esperienziale della cultura materiale e di quella immateriale che la struttura di lusso decide di rappresentare. Più si

²⁰⁷ RACHEL DODDS, RICHARD W. BUTLER, *Overtourism: Issues, Realities and Solutions*, DE GRUITER, 2019

entra all'interno di un sistema di lusso, maggiori sono le aspettative da parte del cliente così come le sue richieste di personalizzazione.

Si genera, in un certo senso, una sorta di circolo di lettura e creazione del bisogno e del desiderio all'interno del quale l'operatore turistico deve prevedere quali sono i bisogni del turista ma anche nello stesso momento instillarli rappresentandoli come fondamentali per vivere l'esperienza a pieno.

Di conseguenza nel cliente si genera quel bisogno proprio per raggiungere una soddisfazione completa a livello esperienziale, arricchendo la propria persona grazie al “consumo” di tale servizio. Generalmente gli operatori turistici, così come i responsabili della comunicazione quali i *copywriter* ed i *content creator* incentrano la strategia offrendo esclusività, tempo ed arricchimento interiore al consumatore, materializzando valori astratti in azioni specifiche e concrete all'interno della struttura.

Proprio perché il consumatore del lusso ricerca un appagamento dei propri bisogni individuali, tra cui spicca il bisogno di identità, le figure professionali responsabili della strategia e della comunicazione devono modellare l'offerta proprio sulla base di questi valori esistenziali, proponendo l'esperienza di lusso di riferimento che si fa portatrice di tali valori.

Nell'analizzare questo meccanismo è bene fare una breve riflessione sulla modalità in cui viene generato il senso all'interno della narrazione promozionale.

Per fare ciò è utile fare riferimento al quadrato semiotico elaborato da Algirdas Julien Greimas²⁰⁸, il quale riprende la sua struttura dal quadrato delle opposizioni originariamente pensato da Aristotele.

Il quadrato semiotico di Greimas è uno strumento di posizionamento e un metodo di classificazione dei concetti semantici alla base della narrazione e della comunicazione tramite relazioni di contrarietà, contraddizione e complementarità (fig.1).

²⁰⁸ ALGIRDAS JULIEN GREIMAS, *Sémantique structurale: Recherche de méthode*, Presses Universitaires de France, 2015

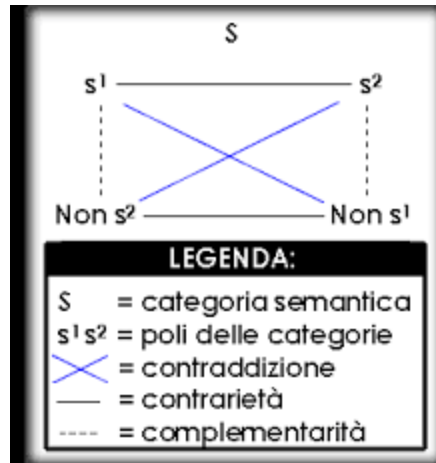


Figura 1 Quadrato semiotico elaborato da A.J.Greimas

Tale strumento semiotico si è rivelato fondamentale per comprendere come è stata strutturata la strategia pubblicitaria, così come per la comprensione degli scenari di mercato e di posizionamento all'interno del mercato.

Sulla base di questa struttura del quadrato semiotico si inseriscono i valori che muovono le azioni degli operatori turistici e i professionisti della comunicazione per il turismo, di qualunque tipologia questo sia. Il quadrato semiotico è utile, in questo senso, per confrontare i casi studio e comprendere pienamente quali sono i loro target e di conseguenza i valori sui quali possono basare la propria comunicazione.

Nella fig.2 è possibile osservare la struttura semiotica secondo cui si possono pensare le diverse tipologie di turismo.

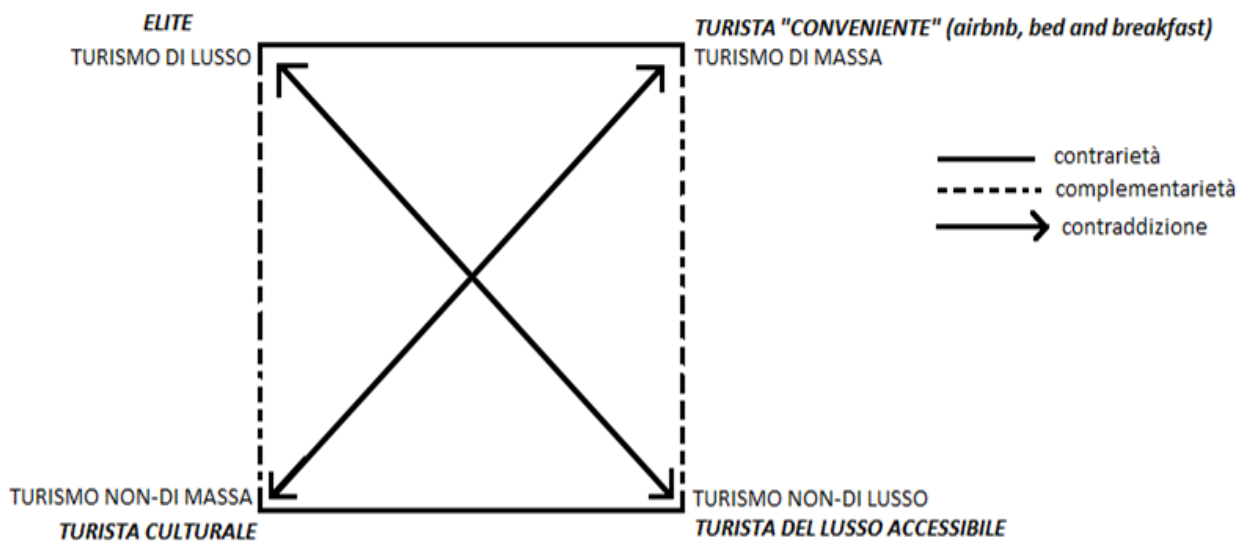


Figura 2 Quadrato semiotico di Greimas applicato alle tipologie di turismo

La prima coppia di categorie contrarie è quella del turismo di lusso contro il turismo di massa. Essa genera immediatamente una contrapposizione di due classi di turisti del tutto opposte.

Da una parte si trovano i *billionaire*, i cosiddetti consumatori del lusso, con le disponibilità economiche per vivere esperienze completamente uniche e personalizzate rispetto al resto della società. Dall'altra si trovano i turisti abituali, i consumatori di massa alla ricerca delle offerte, delle occasioni *last minute*, delle sistemazioni condivise con alcuni compromessi per economizzare, dell'esperienza comune da vivere e da consumare così come qualsiasi altro prodotto o bene di consumo.

Un'altra coppia di contrarietà, o opposizione, si genera elaborando le categorie in contraddizione a quelle sopraelencate (turismo di lusso, turismo NON di lusso; turismo di massa, turismo NON di massa). Anche qui ne consegue l'individuazione dei target interessati a queste categorie.

Il turismo non di massa, a livello semantico, è quella tipologia che cerca di discostarsi dalle forme di turismo di massa che sembrano essere del tutto uniformi e identiche tra di loro, ponendo quindi enfasi sull'importanza dell'accrescimento della propria consapevolezza culturale tramite tale esperienza, il che risulta possibile tramite un diretto contatto con le tradizioni, la popolazione, la cultura e l'*heritage* di riferimento.

Il turismo non di lusso, invece, rappresenta quella forma di turismo che aspira all'esperienza di lusso, ma con convenienza. È la cosiddetta esperienza del lusso accessibile, la quale cerca di mantenere un'offerta compatibile con il target maggiore (turismo di massa) ma tenta comunque di differenziare l'offerta con una maggiore possibilità di personalizzazione.

Infine, i rapporti di complementarità indicano un collegamento semantico fra le categorie, mostrando in questo modo delle affinità a livello strategico nella comunicazione.

Il turismo culturale ed il turismo di lusso trovano i loro punti di forza nell'esperienza, nella personalizzazione e nella distinzione dalla massa, mentre il turismo del lusso accessibile e il turismo di massa trovano i propri punti di forza nella convenienza e nella praticità.

Da questa conclusione, infatti, si può fare anche riferimento al quadrato semiotico elaborato da Jean Marie Floch²⁰⁹, il quale basa la propria struttura sempre secondo i rapporti sopra indicati, ma distingue non tanto i valori quanto i tipi di valorizzazione che viene fatta nelle strategie di pubblicità delle imprese (fig.3).



Figura 3 Quadrato semiotico di Jean Marie Floch sulle valorizzazioni pubblicitarie

Sulla base di queste quattro tipologie, infatti, è possibile appurare che il turismo di lusso e quello culturale non incentreranno mai la propria comunicazione su valori utilitari o valori d'uso, bensì su valori esistenziali e ludici, enfatizzando l'interconnessione tra l'esperienza di turismo promossa e il raggiungimento dei valori identitari ed esistenziali per i potenziali consumatori.

²⁰⁹ JEAN MARIE FLOCH, *Semiotica, marketing e comunicazione: dietro i segni, le strategie*, Franco Angeli 2002

Ecco che queste strutture possono trovare posizionamenti diversi sfruttando gli elementi di complementarità col turismo culturale di lusso e del turismo culturale di massa.

Proprio grazie a questa complementarità si può ampliare il target della comunicazione anche al turismo culturale di massa come citato nel capitolo precedente: per chi si vuole concedere un lusso una tantum possono diventare realtà accessibili, grazie alla divisione dei costi per persona e alla possibilità di pernottamento per periodi brevi.

Billionaires, HNWI e turismo culturale di massa saranno attratti dall'esperienza promossa e dai valori identitari di riscoperta del territorio, e in un certo senso di riscoperta dell'io.

I clienti billionaires, e i HNWI rimangono tuttavia il target principale di queste realtà. Abbiamo visto nel secondo capitolo che i primi ricercano privacy, esperienze personalizzate e ampia flessibilità da parte degli operatori.

Per quanto riguarda la privacy, vista la dimensione degli immobili, possono viaggiare con tutta la famiglia ed eventualmente con lo staff personale. Nel caso di Cesa del louf e del White Deer le strutture, essendo isolate, offrono anche un distanziamento rispetto ad altre abitazioni e forniscono una privacy totale. Essendo poi le strutture locate in esclusiva, la personalizzazione del servizio è massima garantiscono ampia flessibilità per gli ospiti.

Per quanto riguarda il segmento HNWI, che ha come principale driver attività culturali e che predilige tour personalizzati, trova ampia scelta nelle proposte degli chalet che collaborano con diverse realtà del territorio riuscendo ad organizzare esperienze ad hoc, gestendo sempre un unico cliente alla volta. Possono organizzare un calendario di attività in base ai gusti personali degli ospiti. In particolare, facciamo riferimento ad un turismo culturale con la volontà di allargare i propri orizzonti, ampliare le proprie conoscenze e vivere nuove esperienze attraverso la scoperta di patrimoni e territori.

Considerando i paesi di origine, riprendendo quanto già anticipato nello scorso capitolo, i segmenti dei Billionaires e dei HNWI appartengono in primo luogo agli Stati Uniti; al secondo posto alla Cina, e a seguire, al Giappone, al Canada, all'Australia e all'Europa (in particolare Regno Unito, Francia e Germania).

Nei prossimi dieci anni, con l'aumento della capacità di spesa nei paesi emergenti, si prevede che saranno soprattutto questi (BRIC in testa) ad alimentare la crescita del turismo di lusso.

In base ai paesi di provenienza saranno diverse le richieste della clientela. Culture come quella indiana, cinese o russa prediligono la possibilità di ricreare la quotidianità portando con sé il proprio staff. Il vecchio continente, gli Stati Uniti e il Canada invece preferiscono affidarsi ad operatori locali²¹⁰.

Gli chalet si propongono sia come prodotto di lusso per un target alto, sia come prodotto per un pubblico più ampio. Infatti, l'esperienza di esclusività può essere vissuta con un prezzo alto oppure con un prezzo più contenuto che diventa un piccolo lusso, un'esperienza "little luxury".

Cesa del louf, in particolare, offre la possibilità di ospitare fino a 19 persone e l'esperienza condivisa abbassa notevolmente il prezzo pagato dal singolo. Inoltre, fuori stagione, lo chalet è disponibile anche per periodi di pernottamento più brevi. Un weekend può arrivare al costo di un hotel 4 stelle, allargando così di molto il pubblico di utenza. Allo stesso modo la location è disponibile anche per eventi – matrimoni in primis. In questo senso ci avviciniamo ai concetti di *massclusivity e masstige*, ovvero "esclusività e prestigio di massa", già citati nel primo capitolo. L'evento presso lo chalet costa maggiormente rispetto ad altre location ma può essere alla portata del consumatore di fascia media, che una tantum si concede una spesa superiore allo standard diventando fruitore del "lusso emergente".

Gli chalet sono anche un'offerta adatta alle esigenze descritte da Giampaolo Fabris nell'acronimo CRESO²¹¹ (Cultura, Ricerca, Esperienza, Sé, Olismo), come citato nel primo capitolo.

Lo chalet, luogo riservato che garantisce la massima privacy e la massima personalizzazione del servizio, punta infatti più all'essere che all'apparire. Offrendo servizi unici ed esclusivi, si propone di soddisfare tutti i sogni del consumatore: non solo i bisogni di cui ha consapevolezza ma anche quelli inconsci e fatti emergere dalla presentazione dell'offerta che si concretizza nella fruizione dell'esperienza con un mix di interattività, connettività e creatività.

Parafrasando la citazione di Atwall, Williams in "*Luxury brand marketing. The experience is everything!*", riportata nel primo capitolo, gli chalet costituiscono una bellissima fuga dalla

²¹⁰ MATTEO CONCAS, intervista 19/03/21, maggiordomo con esperienza pluriennale in ville private in particolare sul Lago di Garda e in Sardegna

²¹¹ GIAMPAOLO FABRIS, *La società post-crescita: consumi e stili di vita*, Milano, EGEA, 2010.

realtà quotidiana e rispecchiano il concetto di donarsi esperienze uniche e diverse finalizzate al piacere.

Il turista non sceglie solo la destinazione ma in particolare l'esperienza unica e ricercata, legata alla propria identità e alla propria sfera intima e, in considerazione delle ultime tendenze, condivisibile con gli altri attraverso i social network, secondo le ultime tendenze²¹².

Come anticipato nel primo capitolo, Fabrizio Mosca descrive il lusso come un insieme di più mercati²¹³, nel suo studio assegna ai beni di lusso la capacità di soddisfare un desiderio o un sogno del consumatore che lo coinvolge nella sua dimensione più intima. Ecco come ospiti di culture diverse, pur accumulati da una riscoperta del territorio e della sua unicità desiderano vivere l'esperienza in modo diverso.

L'offerta non è unicamente ricollegabile al comfort e al lusso tipico delle strutture, ma anche e soprattutto dalla peculiarità delle esperienze sia indoor che outdoor che si possono svolgere.

Il range di potenziali consumatori si amplia proprio grazie a questa caratteristica, la quale trova riscontro nella teoria elaborata da Bernard Cova nel suo libro "Il Marketing Tribale".

Secondo Cova, nel contesto postmoderno odierno va intesa come "aggregazione tribale" non la concezione classica delle tribù, bensì l'insieme di individui che condividono un insieme di atteggiamenti emozionali che li accomunano verso un'unica passione²¹⁴.

Come riporta Ferraro nel proprio corso di "Semiotica dei consumi e degli stili di vita", Cova nota che l'aggregazione tribale viene enfatizzata dalla comunicazione mediatica, generando in questo modo un gruppo di appartenenza a cui decidere di unirsi tramite un'azione di tipo emotivo ed impulsivo.

Di conseguenza i consumatori possono appartenere a diverse "tribù", ed alcune di queste generalmente non vengono associate ai consumatori di lusso.

²¹² VICKY KATSONI, THANASIS SPYRIADIS, Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era, Sixth International IACuDIT Conference Athens 2019, Springer

²¹³ FABRIZIO MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, Torino, Pearson-Prentice Hall, 2010.

²¹⁴ GUIDO FERRARO, *Semiotica dei consumi e degli stili di vita - Corso del professor Guido Ferraro - a.a. 2017/18*

Un potenziale ospite degli chalet potrebbe essere l'appassionato a livello agonistico di mountain bike con un'età poco superiore ai trent'anni, così come può essere il medico padre di famiglia che desidera portare la moglie e i figli a fare una vacanza in montagna per poter sciare e che, essendo un appassionato di storia, non vede l'ora di effettuare il tour della Grande Guerra, oppure potrebbe essere anche la gallerista amante di vini che vuole vivere uno spazio di silenzio e pace nel mezzo della natura senza rinunciare ai comfort.

Ciò che si può evincere dai tre buyer personas è che i potenziali consumatori possono essere molto diversi tra di loro, ma è da questo processo di profilazione che si possono dedurre i macro-interessi su cui fare leva per generare le nostre personali “aggregazioni tribali”.

Ogni brand genera per sé stesso la propria tribù: allo stesso modo gli chalet possono generare per se stessi la tribù amante dello sport all'aria aperta, del design minimalista, dell'arte e cultura tradizionali, dell'amore per l'artigianale e il Made in Italy, della passione per la cucina locale ricercata, e così via.

È tramite un ribaltamento del paradigma che si può generare un piano di comunicazione adeguato agli stessi.

Il paradigma convenzionale immagina il target come un obiettivo fisso, ma la verità è che il bersaglio è mobile proprio come il portiere di un gioco. L'azione (o meglio, la reazione) del portiere è determinata dall'azione dell'attaccante.

In questo caso, la decisione del consumatore è determinata dal messaggio del mittente, ed il testo del mittente, in senso semiotico, è interpretabile all'interno di un contesto perché ne è una testimonianza e una manifestazione.

Il testo, ovvero il messaggio carico di simboli e valori culturali che noi decidiamo di trasmettere al destinatario, viene comunicato all'interno di un contesto e tramite un canale che noi stessi scegliamo, andando a creare in questo modo il target di riferimento.

A dimostrare tale teoria si può prendere per esempio la collaborazione che Cesa del louf ha creato con l'influencer Andrea Damante, il quale di professione fa il DJ e conta un seguito di 2,4 milioni di follower.

La collaborazione si è svolta nel periodo natalizio e, oltre a ospitare lui, Cesa del louf ha aperto le proprie porte anche ad alcuni collaboratori, influencer anche loro, di Andrea Damante.

Questo tipo di attività ha comportato una serie di conseguenze sul target e sulla comunicazione della struttura. Dal punto di vista strategico, questa collaborazione ha creato visibilità maggiore per Cesa del louf, attraendo più di seimila follower sulla pagina Instagram. Oltre a creare visibilità, la collaborazione ha anche posizionato la struttura in un certo tipo di servizio, attirando l'attenzione di altre figure famose amanti degli alloggi di lusso. In questo modo Cesa del louf ha attirato l'attenzione di agenzie e riviste sul territorio nazionale, mostrandosi come una potenziale struttura di lusso, ma ha anche attirato l'attenzione di un pubblico completamente fuori target.

Il pubblico di Andrea Damante è principalmente composto da donne; di conseguenza il pubblico attuale di Cesa del Louf è composto dall'80% da donne e dal 20% da uomini. Inoltre, la fascia d'età più comune tra i follower di Cesa del Louf si aggira dai 25 ai 34 anni, la quale rappresenta comunque una fetta di popolazione che generalmente non ha le disponibilità economiche per vivere un'esperienza come quella offerta da Cesa del Louf.

Questo dimostra che ogni azione di comunicazione genera una reazione diretta e concreta sul target della struttura, nonché riesce a creare nuovi target di riferimento, ampliando così il proprio pubblico e le proprie potenzialità di business.

3 L'offerta, i diversi modi di declinare il lusso valorizzando il territorio:

È possibile verificare quanto detto finora raccogliendo dei dati riguardo alle tre realtà prese come casi studio proprio per verificare i valori sulla base di cui ogni realtà racconta sé stessa al target e, soprattutto, la modalità in cui decide di farlo e quali strumenti utilizza per questo obiettivo.

Innanzitutto gli chalet si collocano nel settore lusso in quanto, come abbiamo visto nel primo capitolo, pur cambiando nel contesto sociale e storico l'accezione del significato del lusso²¹⁵, rimangono delle caratteristiche comuni che i nostri casi studio soddisfano.

²¹⁵ Su questo tema si vedano in particolare: BERNARD DUBOIS, GILLES LAURENT, SANDOR CZELLAR, *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*, «HEC Research Paper Serie», 736, 2001, pp. 9-17; GAETANO AIELLO, RAFFAELE DONVITO, DANIELE PEDERZOLI, BRUNO GODEY, KLAUS-PETER WIEDMANN, NADINE HENINGS, ASTRID SIEBELS, *Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale*, VI Congresso internazionale Italia-Francia Marketing Trends, ESCP-EAP, Venezia, 2006; ANNAMARIA TARTAGLIA, GIANNI MARINOZZI, *Il lusso... Magia & Marketing*, Milano, Franco Angeli, 2006; MICHEL CHEVALIER, GÉRALD MAZZALOVO, *Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore lusso*, Milano, FrancoAngeli, 2008; MYRIAM SPALLINO, FILIPPA BELLANTE, GIOVANNI LUPO, *Le peculiarità del mercato del lusso*, «Annali della Facoltà di Economia, Università di Palermo», 2014, pp. 17-23;

Nello specifico i *luxury goods* si contraddistinguono per la qualità eccellente, il prezzo elevato, l'unicità, il carattere esclusivo e la forte componente emozionale che accompagna il possesso o la fruizione del bene. A queste caratteristiche possono essere aggiunte l'internazionalità, l'aderenza ai trend sociali e all'ambiente.

Nel primo capitolo abbiamo visto l'importanza fondamentale di individuare i propri valori per contestualizzare i fenomeni sociali e di consumo e creare una strategia chiara ed efficace per attirare i *Key customers*.

Nello stesso capitolo abbiamo sottolineato la tendenza nel mondo post-moderno del proliferare di diversi ed eclettici stili di vita. Spesso gli stili di vita individuali portano i consumatori a comportarsi in modo differente in diversi frangenti. All'interno dei medesimi territori socioculturali sono dunque presenti combinazioni molteplici di stili di vita, che rispondono a logiche diverse e fra loro spesso in antitesi. Creando così una forma di domanda fluida.

In questo senso andremo ad approfondire come gli chalet sviluppano offerte diverse facendo riferimento ai vari tipi del turismo di lusso citati nel secondo capitolo.

Il turismo enogastronomico che è diventato un nuovo modo di viaggiare finalizzato non più esclusivamente all'assaggio e alla degustazione di prodotti locali, ma soprattutto alla partecipazione a esperienze coinvolgenti come ad esempio *show cooking*, visite guidate alla scoperta di aziende agricole e cantine, festival e fiere.

Il turismo sportivo, attivo e passivo, il turismo legato al benessere con sempre una maggiore offerta di Spa, beauty farm, centri benessere e terme.

Il turismo artistico-archeologico o turismo *heritage*²¹⁶, definito dal WTO come «un'immersione nella storia naturale, nel patrimonio umano, le arti, la filosofia e le istituzioni di un'altra regione o paese».

LAURENT KAPFERER, *Where Do Consumers Think Luxury Begins? A Study of Perceived Minimum Price for 21 Luxury Goods in 7 Countries*, «Journal of Business Research» 69, 1, 2016, pp. 332-340; BEATA STĘPIEŃ, *The Value of Luxury: An Emerging Perspective*, London, Palgrave Macmillan, 2021

²¹⁶ Per una riflessione sullo stato degli studi si veda DALLEN J. TIMOTHY, *Making sense of heritage tourism: Research trends in a maturing field of study*, «Tourism Management Perspectives», 25, 2018, pp. 177-180.

Per inquadrare meglio le collaborazioni territoriali instaurate dagli chalet ed anche le modalità di comunicazione scelte, ci sembra opportuno soffermarci sul concetto di heritage marketing, già introdotto nel capitolo secondo, per andare a definire il concetto di *patrimonio culturale immateriale* introdotto dalla Convenzione UNESCO nell'ottobre 2003²¹⁷.

Con riferimento alla Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale del 2003 si riporta qui di seguito la definizione di *patrimonio culturale immateriale*:

“per “patrimonio culturale immateriale” s’intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale”²¹⁸.

A questa ridefinizione del 'patrimonio culturale immateriale' si confluisce grazie a tre determinati passaggi, i quali vengono individuati dalla dottoressa Letizia Bindi nel suo paper “*Il futuro del passato. Il valore dei beni immateriali tra turismo e mercato della cultura*”²¹⁹ come le fasi in cui si sono poste le basi per concepire i beni culturali non solo come l'insieme di monumenti e siti del territorio, ma anche e soprattutto la cultura immateriale composta da tradizioni, usi, pratiche, manifestazioni e popoli.

I passaggi individuati nel paper sopracitato sono riassumibili in tre fasi specifiche:

- Nel 1982 la *World Conference on Cultural Policies* introduce nel discorso sui patrimoni culturali un'accezione antropologica al concetto di cultura, come forma di vita e di organizzazione sociale di un gruppo con le sue tradizioni e manifestazioni culturali;

²¹⁷ <https://www.unesco.beniculturali.it/convenzione-2003/> (Ultimo accesso 11.04.2021)

²¹⁸ *Par.1, Art.2, Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale* (2003), <https://www.unesco.beniculturali.it/pdf/ConvenzionePatrimonioImmateriale2003-ITA.pdf> (Ultimo accesso 11.04.2021)

²¹⁹ LETIZIA BINDI, *Voci. Annuale di Scienze Umane*, diretto da Luigi M.Lombardi Satriani, pagg. 36-49, 2013, Gruppo Periodici Pellegrini.

- Dal 1987 al 1997 la *UN World Decade for Cultural Development* pone particolare enfasi su come il patrimonio culturale quale fonte di identità per le comunità e nazioni vada considerato come «uno dei più importanti elementi di riferimento per uno sviluppo multidimensionale»;
- Nel 1995 la *World Commission on Culture and Development* enfatizza all'interno del suo rapporto annuale la centralità del patrimonio intangibile (dunque della comunità locale e in particolar modo dei *tradition bearers*) per lo sviluppo e la valorizzazione del territorio²²⁰.

Bindi individua i momenti sopraelencati come le fasi che hanno condotto alla decisione finale di adozione della Convenzione UNESCO nel 2003 (e delle sue successive ratificazioni), la quale si pone lo scopo principale di salvaguardare le tradizioni locali e preservarne l'autenticità ed esistenza contro la sempre più crescente globalizzazione, generando in questo modo politiche internazionali mirate a promuovere la diversità culturale, la quale fino ad allora non era mai stata tutelata in modo così ampio e inclusivo a livello giuridico.

In concomitanza all'adozione della Convenzione UNESCO nel 2003 si sono sviluppati degli studi e dei contributi in merito alla valorizzazione del patrimonio culturale immateriale, generando una serie di teorie sulla valorizzazione del territorio in termini di comunicazione e marketing. Da questi contributi Bindi stessa riporta ciò che viene comunemente noto come *heritage marketing*, ovvero le pratiche di promozione che basano la propria strategia proprio sulla cultura immateriale del luogo²²¹.

Gli studi di *heritage marketing*, come riporta Bindi nel proprio paper, hanno accentuato l'importanza della valorizzazione di tratti culturali intrinseci al luogo (*place specific, embedded*) affinché si possa offrire al consumatore un'esperienza credibile e attraente. Nello specifico, M.Cerquetti nel 2010 parla nello specifico di *branding* del territorio²²², ovvero di quel processo di definizione dell'immagine di un territorio che – oltre a definire le politiche di prodotto adottate –

²²⁰ *Ibidem.*

²²¹ *Ibidem.*

²²² MARA CERQUETTI, *Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale*, Sinergie, 82/2010, pp. 123-142.

“comprende anche le politiche di comunicazione [...] dal *naming* alla linea di immagine coordinata per tutti i momenti di contatto e interazione con gli utenti (*service encounter*) dai canali ai luoghi della comunicazione”.

Di conseguenza, la percezione del territorio varia e viene concepita al pari di un prodotto da promuovere, rispettando in questo modo le stesse identiche dinamiche di pubblicizzazione che caratterizzano i beni di consumo.

Tramite un processo di *heritage marketing* il territorio viene concepito come un prodotto da posizionare all'interno del mercato e ad esso vanno conferiti gli stessi valori che vengono perseguiti per qualsiasi altro bene di consumo: riconoscibilità, copertura dell'utenza, accessibilità, attrattività, presa sul pubblico.

Come riporta Bindi²²³ l'*heritage marketing* propone delle soluzioni interessanti per la valorizzazione territoriale, ma di certo non è un processo esente dalle critiche, così come dagli elogi. Alcuni studiosi hanno sottolineato il risvolto negativo che può avere una “marketizzazione” del patrimonio culturale immateriale, la quale viene descritta da Nezar ElSayyad²²⁴ come un “consumo della tradizione” che conduce ad una dissezione e una riorganizzazione delle tradizioni native per ricreare una parvenza commerciabile di autenticità.

È innegabile il fatto che a rigor di logica la tradizione, essendo rappresentativa dell'autenticità locale e folkloristica, sia un valore difficile da rappresentare e trasferire in modo genuino nel momento in cui viene utilizzata con logiche di profitto ed in tempi brevi.

È altrettanto innegabile il fatto che gli studi di comunicazione hanno raffinato le tecniche di pubblicità e le modalità di promozione al pubblico, facendo ricorso sempre di più a metodi di *storytelling* e a dinamiche di tendenza sui social network, strumenti i quali facilitano l'accessibilità e la presa sul pubblico proprio grazie alla loro piacevolezza. Di questo argomento si tratterà più

²²³ LETIZIA BINDI, *Voci. Annuale di Scienze Umane* diretto da Luigi M.Lombardi Satriani, pagg. 36-49, 2013, Gruppo Periodici Pellegrini.

²²⁴ NEZAR ALSAYYAD *Consuming Tradition, Manufacturing Heritage: Global Norms and Urban Forms in the Age of Tourism*, New York, Routledge, 2001.

nello specifico nel paragrafo successivo, entrando più nel merito della teoria della comunicazione applicata al caso studio di Cesa del Louf.

In sostanza, come accennato prima, la critica che viene mossa all'*heritage marketing* è quella secondo cui le azioni strategiche relative ad esso trovano senso di esistere nella condizione per cui l'uomo postmoderno manifesta un bisogno di autenticità²²⁵.

Questa necessità viene immediatamente saziata dagli operatori del turismo e del marketing, i quali sfruttano la genuinità della tradizione adattandola ad una narrazione utilitaria per generare profitto e guadagno.

Da qui si genera il concetto di reificazione del dato culturale, processo meglio noto come *commodification*, dove questo viene svuotato della sua valenza nel momento in cui si trasforma in un bene di consumo.

D'altra parte, i teorici dell'*heritage marketing* sostengono che la *commodification* sia tutt'altro che nociva, ma che sia – anzi – uno strumento potente per valorizzare il territorio, così come per generare ricchezza e rafforzare la comunità locale.

Altri studiosi ancora propongono un'ulteriore soluzione, la quale suggerisce una via di mezzo in cui si riconosce totale validità alle azioni promozionali tipiche del turismo, controbilanciandole con l'educazione. Tale soluzione si è diffusa al punto che sempre più testi dell'*heritage marketing* si ritrovano a trattare sempre con maggiore rilievo il bilanciamento tra la *commodification* della cultura e la gestione dell'*edu-tainment* connesso ai siti culturali, proponendo in questo modo una proposta di risoluzione della dicotomia che si genera automaticamente in seguito alle strategie turistiche per il territorio.

Bindi conclude il proprio paper con la domanda retorica che pone M. Davis, la quale enfatizza sostanzialmente la necessità per la quale i beni culturali vadano gestiti da agenti esterni su scala globale. Tale necessità trova fondamento nelle osservazioni portate da Thorburn²²⁶, le

²²⁵ ALLISON MCINTOSH, R. PRENTICE, *Affirming authenticity. Consuming cultural heritage*, «Annals of Tourism Research», 26(3)/1999, ora in L. Smith (a cura di), *Cultural Heritage. Critical Concepts in Media and Cultural Studies*, vol. III, London/New York, Routledge, 2007.

²²⁶ THORBURN, *Marketing cultural heritage. Does it work within Europe?*, «Travel & Tourism Analyst», December/1986, pp. 39-48

quali dimostrano che nel momento in cui i beni culturali vengono gestiti secondo le dinamiche e aspettative delle comunità locali (*community-driven*) queste registrino grandi perdite dal punto di vista commerciale.

La principale accusa che viene avanzata contro la *commodification* è che questa tenda a rappresentare la cultura immateriale come un'astrazione dalla realtà, estraendo il soggetto o l'oggetto dal contesto dinamico in cui questo è immerso e mummificandolo in una rappresentazione dissimile dalla realtà.

Ed è proprio in merito a questa riflessione sul patrimonio culturale immateriale che entrano necessariamente in gioco numerosi dibattiti interni anche alla disciplina dell'antropologia i quali riguardano la definizione stessa del concetto di “cultura” e di “patrimonio”.

Questi dibattiti ci inducono a prendere in considerazione non solo gli elementi elencati nella definizione della Convenzione UNESCO (2003) sul patrimonio culturale immateriale, ma anche gli oggetti della cultura materiale stessa. In tal senso, è interessante, dunque, concepire la cultura del territorio nel senso come patrimonio immateriale, ma anche come cultura materiale.

Si prenda come riferimento la definizione di “cultura materiale” che viene presentata nell'introduzione di “Antropologia della cultura materiale” di F.Dei e P.Meloni, essa espone la seguente dicitura:

“la locuzione “cultura materiale” [...] riguarda qualcosa di così generale e generico come le “cose” o gli “oggetti” in prospettive che spaziano dall'archeologia all'etnografia, dalla tecnologia culturale al design, dalla sociologia alle scienze cognitive, dall'arte alle politiche del patrimonio, e oltre”²²⁷.

Da questa definizione è possibile comprendere come la cultura materiale del territorio, ovvero l'insieme di oggetti, pratiche e tecniche, si muova e modifichi nel corso del tempo a seconda del contesto circostante.

²²⁷ FABIO DEI, PIETRO MELONI, *Antropologia della cultura materiale*, 2017, Carocci editore, p.9

Nel caso specifico dei nostri casi studio la cultura materiale del territorio si riscontra nel processo di restauro di Cesa del Louf e di San Lorenzo Lodges, dove sono stati impiegati materiali e tecniche di lavorazione che trovano radici nelle pratiche culturali del luogo, ma che sono anche inserite in un contesto aggiornato di lusso e comfort. Anche Luxury in Cortina ne è un esempio anche se questa realtà, come vedremo in seguito, ha come obiettivo la promozione delle eccellenze italiane all'estero, e quindi dà un grande spazio alle collaborazioni con brand nazionali di prestigio.

È da questa opposizione tra cultura immateriale e cultura materiale che alcuni autori e studiosi dell'antropologia della cultura materiale, e dei *Cultural Studies*, mettono in discussione la tradizionale dicotomia delle scienze sociali tra le categorie di “autenticità”, “tradizione”, “folklore” e ciò che viene definito “primitivo” da un lato, e la categoria del “moderno” dall'altro. La cultura immateriale, essendo rappresentata da valori, pratiche, linguaggio e tradizioni, rischia di risultare fossilizzata su un modello prestabilito di cultura, mentre la cultura materiale sembra dare vita e dinamismo a tali elementi tramite la concretizzazione in oggetti e cultura tangibile.

Ora che il concetto di patrimonio culturale immateriale e cultura materiale sono stati ben definiti e, con essi, anche la necessità di valorizzazione culturale ai fini di una valorizzazione territoriale efficace, è finalmente possibile entrare nel merito dei nostri casi studio, presentando in quale modo si svolge la valorizzazione culturale, portando come esempi le varie collaborazioni che sottolineano la cultura materiale e immateriale del territorio.

Iniziamo quindi ad osservare i tre siti delle tre strutture²²⁸, fonti pubbliche, facilmente reperibili. Scenderemo poi nel dettaglio delle varie strutture con i dati che le rispettive proprietà ci hanno gentilmente condiviso.

Nei siti web ci sono alcuni aspetti che si possono osservare, partendo prima di tutto dalle similitudini.

Le tre realtà di lusso offrono degli spazi di lusso, e questo è il primo elemento della loro narrazione all'interno dei propri siti web. Tutte e tre realtà prevedono l'esigenza del consumatore

²²⁸www.cesadellouf.it, www.luxuryincortina.it, www.sanlorenzolodges.it, (Ultimo accesso 11.04.2021)

di lusso di vivere la riservatezza e la quiete, così come quella di vivere una sfera emozionale profonda e in contatto con l'io.

Difatti i progetti mirano a fare esattamente questo, ovvero offrire un'esperienza di distacco dalla vita mondana e di contatto con il proprio io.

Partendo dall'esempio della homepage del sito web di Cesa del louf, la prima cosa che viene notato dal consumatore è una schermata con lo sfondo di un video panoramico sulla località geografica di Cesa del louf e su alcuni dettagli della struttura mostrati in primo piano. La parte grafica enfatizza immediatamente l'immersione della struttura nella natura, in una posizione strategica per ottenere riservatezza ed esclusività. In accompagnamento alla schermata video compare il payoff di Cesa del louf: "Un autentico chalet nel cuore delle Dolomiti. Gli spazi puri ed autentici sono il vero lusso". In questo caso, la comunicazione è diretta, Cesa del louf riconosce immediatamente il bisogno del proprio consumatore. L'esperienza autentica si può riscontrare in tutto il sito web, tramite le ampie sezioni fotografiche che documentano l'attento restauro durato oltre 10 anni e le esperienze, con particolare enfasi sulle attività sportive che si possono svolgere. Le attività che vengono proposte rispecchiano un target di clientela altospesante. Golf, tennis, mountain bike e sci con diretto accesso alle piste del Dolomiti Superski sono alcune delle attività che vengono proposte. Le attività che spiccano in particolar modo sono quelle dell'Heli-tour, ovvero del giro turistico e panoramico sulla località circostante e le città nelle vicinanze, e del noleggio di macchine d'epoca quali una Ferrari California e una Austin Healey del 1959.

Passando alla homepage del sito Luxury in Cortina, si può notare una struttura più schematica della propria narrazione. Proprio perché consiste in tre strutture di lusso situate nello stesso Borgo, la pagina principale si fa portatrice di una combinazione tra la valorizzazione esistenziale vista negli altri due casi (racconto emozionale, immagini suggestive) e la valorizzazione pratica, dove vengono immediatamente fornite informazioni per dare validità alla propria promessa.

Nel caso di Luxury in Cortina, infatti, non vi sono *payoff* o racconti emozionali a primo impatto, bensì una promessa a livello visivo grazie all'utilizzo di immagini suggestive, accompagnate da un *reason why* razionale, ovvero un motivo per cui si possono ottenere riservatezza, esclusività ed autenticità che si presenta in modo pratico e razionale. Il testo che

accompagna la presentazione de “Il Borgo YC|LV Chalets” è infatti il seguente: “*Con i suoi 7.000 mq di verde il Borgo è concepito per romantici weekend e soggiorni settimanali o mensili*”.

Entrando poi nelle pagine specifiche dei tre chalet proposti dal Luxury in Cortina, si entra in una dimensione leggermente più emozionale grazie all'utilizzo di un linguaggio più “sognante”. “Una sintesi perfetta tra tradizione e innovazione”²²⁹, “Un'armoniosa fusione di materiali di prima qualità”²³⁰ e “La bellezza ed il comfort di servizi a 7 stelle”²³¹ sono i tre *payoff* che si possono leggere nelle rispettive pagine dei tre chalet del Luxury in Cortina. Il linguaggio diventa più emozionale, ma non perde la sua connotazione utilitaria tramite l'impiego di termini più tecnici.

Proseguendo infine con l'esempio della homepage del sito web *White Deer* del San Lorenzo Lodges, la prima cosa che compare all'utente è una *slideshow*, lo scorrimento di immagini della struttura immersa nella natura, accompagnata dalla comparsa di alcuni *payoff*, ovvero di quelle frasi brevi che vengono accompagnate al nome dell'azienda per esprimere i valori su cui si fonda, come uno slogan. I *payoff* del *White Deer* narrano di “Un mondo lontano dal mondo”, di “Una bellezza autentica in armonia tra passato e presente”, con la promessa di offrire “Un sogno unico ed esclusivo”. La narrazione che viene fatta a primo impatto dai San Lorenzo Lodges è una narrazione emozionale e suggestiva, che mira a catapultare l'utente in una dimensione onirica tramite l'utilizzo di immagini di alta qualità della struttura riservata e una narrazione semplice ed efficace²³².

Sempre nella stessa pagina del sito web, poco più sotto si comincia a leggere con chiarezza la promessa dello chalet: “*Il White Deer guarda lontano. Accoglie il vero viaggiatore. È Semplice. Profondo. Vero. In sé porta la saggezza e la memoria dei secoli. E segue il ritmo del tempo. Le sfumature dell'Alba che s'inflammiano nel tramonto. La luce del sole che fa brillare i boschi e colora di cobalto il cielo. E gode della sera che si fonde, al chiarore della luna, in miriadi di stelle*”.

²²⁹<https://luxuryincortina.it/it/LV-01-dolce-vita-it/> (Ultimo accesso 11.04.2021)

²³⁰<https://luxuryincortina.it/it/LV-02-perla-it/> (Ultimo accesso 11.04.2021)

²³¹<https://luxuryincortina.it/it/chalets-it/lv-03-it/> (Ultimo accesso 11.04.2021)

²³²www.sanlorenzolodges.com/i-nostri-lodge/white-Deer/san-lorenzo-mountain-lodge/ (Ultimo accesso 11.04.2021)

In questo modo la realtà imprenditoriale del San Lorenzo Lodges si fa portatrice di valori che può offrire al proprio consumatore come dei ben di consumo tangibili. L'amore per l'autenticità e per il contatto con la Natura, e quindi con sé stessi, sembrano valori che si possono quasi toccare grazie al *White Deer*, il quale funge il ruolo di Destinante in possesso dell'oggetto di valore tanto desiderato dal consumatore di lusso.

Addentrando poi nel sito, il consumatore ha modo di avere un'anteprima dell'esperienza che la struttura offre: tramite le sezioni dedicate alla galleria, alle esperienze e le attività che possono essere svolte, alla storia che sta alla base del progetto. Infine, alla sezione dedicata ai prezzi e servizi conferma con assoluta certezza che la struttura offre un servizio di lusso grazie un insieme di servizi e privilegi che fanno parte della struttura (*wellness area*, alta tecnologia, chef, campo da golf privato).

Come si vedrà in tutti e tre i casi considerati, il raggiungimento degli obiettivi per il consumatore di lusso è possibile e attuabile solo grazie all'offerta di lusso che viene proposta dalle tre strutture.

Come accennato prima, la semplicità che viene mostrata all'interno di questi progetti in realtà è solo “apparente”, ovvero è una semplicità che trova la propria realizzazione grazie a delle offerte che appartengono ad una dimensione di alto lusso.

Le tre strutture si fanno portatrici di una semplicità veicolata da una vita di montagna, ma lo rendono raggiungibile tramite l'offerta di una serie di servizi, i quali divengono fondamentali per vivere l'esperienza della semplicità pienamente.

È in questa fase dell'offerta turistica che si genera l'esperienza di lusso: tramite la generazione di un determinato bisogno nel consumatore, nonostante non sia essenziale o vitale, proprio perché viene presentato quale funzionale e di vitale importanza per l'esperienza di lusso reale.

A partire dal massaggio al babysitting, dalla guida alpina al cuoco locale/internazionale, dal personale di pulizia al personale di accoglienza familiare, le tre strutture propongono una serie di servizi per rendere reale ed effettiva l'esperienza di lusso presso la loro realtà. La semplicità mostrata, quindi, è possibile solo grazie alla combinazione di un'esperienza autentica e pura all'interno di uno scenario naturale unico e una modalità di alloggio di puro comfort e rilassamento.

Le tre strutture pongono inoltre particolare enfasi all'*heritage* per massimizzare l'esperienza di lusso.

Lo scenario delle Dolomiti è fortemente enfatizzato grazie agli scenari proposti, ovvero quelli di chalet situati in mezzo alle montagne innevate, ma c'è una particolare enfasi anche sulle località geografiche in cui sono immerse: per Cesa del louf si tratta di Arabba, per Luxury in Cortina si tratta del Borgo e per il White Deer si tratta di San Lorenzo di Sebato.

Infatti, l'obiettivo del turismo culturale di lusso, come si è visto nel paragrafo in cui si è trattata la cultura materiale e immateriale, è quello di narrare e incentivare una valorizzazione della cultura senza farne un consumo negativo e svalorizzante.

Il massimo rispetto per le tradizioni culturali e locali è incoraggiato nel mondo del lusso, proprio per contraddistinguersi dal turismo culturale di massa che tende a generare un impatto negativo sul patrimonio culturale.

L'estetica dei tre siti web è molto sobria: non ci sono eccessi, esagerazioni o ridondanze nella comunicazione. I tre siti assumono una forma di "sito vetrina", ovvero di una semplice finestra sulla realtà di lusso con la possibilità di ottenere informazioni e avere una narrazione efficace dell'esperienza che si può consumare, ma non si tratta di siti che mirano a generare una conversione in modalità digitale.

Il momento di conversione, ovvero il momento in cui il consumatore decide di voler vivere l'esperienza di lusso, fa ricorso all'uso di terze parti. Il contatto umano con un *booking officer* è funzionale ad una maggiore personalizzazione della propria esperienza, dando maggiore soddisfazione al consumatore di lusso.

Definiamo meglio di seguito le caratteristiche dei tre casi studio, approfondendo la loro storia e la loro realtà attuale, posizionate nello stesso segmento del turismo di lusso, ma molto diverse tra loro.

Ognuna offre un'*experience of luxury* distintiva²³³, accompagnando l'acquisto del bene con un set di servizi dedicati e customizzati.

²³³ Vedi CHIARA DELLA BELLA, *Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per azionisti, investitori e management*, Milano, Egea, 2002, pp. 118-119.

3.a Cesa del louf, spazi puri ed autentici, Arabba (BL)

Il concetto portante del progetto: Gli spazi puri ed autentici sono il vero lusso.

Cesa del Louf è un progetto che nasce con molteplici obiettivi, il primo dei quali consiste nella ristrutturazione e restituzione di valore ad un maso antico nella località di Arabba.

La scelta della località di Arabba non è del tutto casuale, ma è anche interconnessa con altri obiettivi che si pongono alla base di questo progetto.

Uno degli obiettivi principali è sicuramente individuabile nella valorizzazione geografica di una zona di confine.

Lo chalet si trova infatti ad Arabba in provincia di Belluno nella regione Veneto, a pochi chilometri dal confine con il Trentino-Alto Adige, regione autonoma. Arabba seppur vicinissima alla zona dell'Alta Badia, più conosciuta a livello internazionale nel mondo del turismo, ha prezzi di acquisto degli immobili inferiori di circa il 30%²³⁴.

Il paese, seppur disponendo di tutti i servizi principali, potrebbe essere valorizzato, sia a livello di paesaggio, (dagli edifici ai pascoli alpini) e tenuto con maggiore cura, come succede nella zona limitrofa grazie anche ai maggiori aiuti economici derivanti dallo stato di Regione Autonoma di cui gode il Trentino-Alto Adige a differenza del Veneto.

Cesa del louf nasce dalla passione per la montagna, lo sci e l'architettura dell'ingegnere e imprenditore padovano Alessandro Gottardo. Attivo nel commercio dei testi scolastici nella GDO con la ditta Clesp Srl, uno dei maggiori player nazionali nel settore, ha trasformato un vecchio maso in uno chalet esclusivo per vacanze ad Arabba nelle Dolomiti²³⁵

Alessandro Gottardo è anche un maestro di sci italiano e la sua passione per questo sport l'ha portato a viaggiare in diverse località sciistiche rinomate nel mondo (Zermatt CH, Aspen USA, St. Moritz CH, Courchevel FR ...) a differenza dell'Italia, in questi paesi è molto più

²³⁴ <https://www.immobiliare.it/mercato-immobiliare/veneto/livinallongo-del-col-di-lana/> (ultimo accesso 11.04.2021)

²³⁵ Business 24, *Oltre a commerciante di libri anche progettista sulle Dolomiti*. Web 31 Marzo 2021 <https://business24tv.it/2021/03/02/oltre-a-commerciante-di-libri-anche-progettista-sulle-dolomiti/>

sviluppata l'offerta di chalet privati ad uso turistico. Conoscendo la bellezza delle nostre piste da sci, spesso nominate tra le più belle al mondo, si concentra subito in un progetto che porti a colmare la differenza tra le altre località turistiche, puntando prima di tutto sulla valorizzazione storica e cultura dell'immobile e del territorio circostante, asset non riproponibile in altri luoghi.

L'idea progettuale è di sentirsi accolti, protetti e in armonia con la natura di cui si è spettatori silenziosi, rispettosi dell'ambiente.

Un maso riportato al suo antico splendore con un'attenzione particolare ai materiali scelti. Pietra e legno dominano la ristrutturazione, sottolineando il rispetto per il territorio in cui l'abitazione è immersa; grandi vetrate permettono alla luce, ai colori e al panorama di entrare nella casa, amplificando il senso di appartenenza alla Natura.

Una minuziosa ricerca dei materiali di recupero che riportano il maso al suo antico splendore, senza snaturarne il passato.

Una cura dei dettagli che, pur nella loro semplicità, denotano eleganza e calore. Ogni porta ha una chiusura con serratura antica, funzionante con chiave originale. Ogni serratura è descritta in un libro dedicato all'intera collezione di circa 200 serrature antiche esposte nel maso. Legni e pietre antichi da toccare, con crepe, buchi, fessure, colori vividi che ricordano il calore del sole, il freddo della neve, la forza del vento che hanno agito per tanti anni.²³⁶

L'asset principale di Cesa del louf è senz'altro il progetto architettonico unico nel suo genere. Il restauro è stato seguito dal proprietario della struttura, ing. Alessandro Gottardo, direttore artistico del progetto e dagli architetti Cristian Borile e Andrea Sanguin.

L'arch. Insam di Selva di Val Gardena ha contribuito per l'aspetto storico di alcuni interventi. Il sig. Valerio Troi, presidente del museo della Grande Guerra si è gentilmente prestato per consigli e suggerimenti, sempre in un'ottica di fedele ricostruzione storica

La fedele ricostruzione storica, sia nei confronti della tipica struttura degli antichi masi circostanti sia nei confronti della storia di Arabba e del luogo, si è unita alle esigenze del maso legate al presente. Queste esigenze trovano fondamento sia nella necessità di una solidità architettonica della struttura di fronte alle condizioni meteorologiche e locali sia nella necessità di

²³⁶ Core strategy aziendale Cesa del louf, PAIO Srl

costruire una struttura che non offra una semplice esperienza di uno chalet in montagna, ma che sia capace di offrire al proprio pubblico la possibilità di vivere il comfort e il lusso in uno spazio puro e autentico come quello offerto dalle Dolomiti.

È da questo insieme di necessità, infatti, che la fedeltà alla cultura immateriale, la storia del maso e del territorio circostante, è stata mantenuta tramite un processo di restauro che ha riutilizzato materiali e componenti per ripresentare gli oggetti della storia (cultura materiale) in una prospettiva moderna e innovativa.

Il rispetto della tradizione è stato mantenuto anche nell'introduzione delle innovazioni anacronistiche, quali le tecnologie e i sistemi di riscaldamento, ventilazione con filtrazione del maso. La modalità con cui questa è stata rispettata si verifica tramite scelte sostenibili, le quali hanno rigettato lo sfarzo, il lusso e il consumismo, e hanno invece mirato a offrire le comodità migliori cercando di minimizzare l'impatto ambientale. Si veda per esempio la scelta di ampie vetrate nel salotto che facilitano l'effetto serra, le quali riducono notevolmente il consumo di riscaldamento anche nel periodo invernale proprio grazie all'effetto di conservazione della temperatura interna.

Allo stesso modo la scelta dell'arredo ha rispettato la tradizione e l'autenticità facendo riferimento ad artigiani locali e riutilizzando materiali antichi del territorio. Si consideri, per esempio, l'utilizzo delle tavole di legno dei banchi appartenenti alla chiesa di montagna sconosciuta, così come l'utilizzo delle serrature uniche della collezione di Giovanni Lanaro o la ricostruzione di un'antica stube risalente al 1717, età ed altitudine dell'immobile.

Gli archi in pietra, presenti nella skiroom e all'ingresso del maso, sono stati ottenuti con l'aggiunta di due paracarri originali della strada che da Araba porta al Pordoi, strada costruita nel 1905 dagli austriaci

Come visto finora, l'artigianalità ha trovato ampio spazio espressivo all'interno della realtà di Cesa del Louf.

Allo stesso modo, Cesa del Louf mira a valorizzare non solo la storia del territorio, ma anche e soprattutto il suo presente. Decide di svolgere questa valorizzazione tramite una serie di collaborazioni.

Cesa del Louf offre la possibilità di aggiungere al proprio soggiorno la presenza di uno chef locale o internazionale, il quale prepari le specialità tipiche per tutta la durata della permanenza. Cesa del Louf promuove inoltre la cucina presso i due ristoranti pluristellati di La Perla Hotel e Rosa Alpina Hotel, rispettivamente La Stua de Michil e il St. Hubertus, per avere modo di vivere un'esperienza culinaria tradizionale e unica. La struttura offre infine la possibilità di accedere alla collezione di vini pregiati che si trova nella cantina del maso in modo da aggiungere al proprio soggiorno un'esperienza di degustazione di lusso e di ricercatezza.

Sul versante culturale e artistico, tra i vari obiettivi di Cesa del Louf è presente il farsi portatore di cultura ed arte del territorio. È proprio sulla base di questo desiderio che è possibile ammirare presso la struttura una collezione di opere artistiche realizzata dall'associazione di artisti della Val Gardena denominata "Unika".

La struttura vanta una collezione di 24 opere di otto artisti diversi (Dejori Werner, Christian Stl, Simon Oberbacher, Paolo Rossetto, Livio Comploi, Roland Perathoner, Walter Pancheri e Armin Grunt).

Ogni opera artistica contiene una moltitudine di simboli e significati che sono sicuramente arbitrari sia per chi l'ha creata sia per chi la interpreta, ma ciò che si può oggettivamente appurare in merito all'arte fa ancora riferimento allo studio sull'antropologia della cultura materiale di Fabio Dei e Pietro Meloni, i quali definiscono nel seguente modo gli "oggetti materiali", a cui estendiamo anche la definizione delle opere artistiche:

"Agli oggetti materiali viene qui riconosciuta un'importanza pari a quella del linguaggio; essi rappresentano infatti le tracce visibili e tattili delle espressioni delle diverse culture, e permangono anche in seguito alla scomparsa delle stesse popolazioni che li hanno realizzati. L'oggetto materiale in qualche modo rompe il dominio della linguistica e della tradizione orale, presentandosi esso stesso come dato e documento"²³⁷.

L'arte in questo senso compie la stessa funzione dei materiali artigiani riutilizzati per il restauro e l'arredo della struttura: sono dati del presente storico del territorio e come tali sono

²³⁷ Ivi, pag.23.

interpretabili ora, così come nel futuro, come testimonianza di quella che è la realtà locale di cui si fa portatrice Cesa del Louf.

Sono stati raccolti alcuni dati di profilazione dei clienti, così come alcuni dati riguardo ai budget che sono stati investiti nelle varie azioni di comunicazione.

La provenienza dei clienti fino ad oggi è stata spiccatamente italiana poiché la struttura apre durante la pandemia Covid-19. Considerando invece le richieste per la prossima stagione estiva e per il 2022 possiamo distinguere: il 30% delle richieste arriva dall'Italia, il 40% dall'Europa, il 10% dagli Stati Uniti, il 10% dalla Russia.

L'accesso diretto alle piste da sci, il curatissimo restauro con tutti i confort moderni e la possibilità di avere fino a 19 posti letto, consente a Cesa del louf di essere un'interessante proposta per i ritrovi di famiglie che vivono distanti o per i gruppi di amici. L'eliporto privato rende vicine anche le distanze per visitare le principali mete turistiche della regione.

La percentuale di reddito dei clienti e delle richieste ricevute si suddivide nelle seguenti percentuali: il 70% è composto da clienti HNWI con patrimonio globale netto eccedente il milione, il 20% da fascia medio alta con patrimonio netto inferiore al milione e il 10% è composto dai billionaires con patrimonio globale netto eccedente il miliardo.

Le percentuali di fasce d'età che sono state riportate fanno riferimento sempre ai clienti e alle richieste. È stata registrata una maggioranza di clienti tra i 40 e i 55 anni, mentre il restante 20% si può suddividere nelle fasce d'età vicine, tra i 25-40 rappresenta i clienti con fascia d'età che va dai 55 ai 70 anni.

Se considerassimo i clienti ricevuti presso la struttura, una forte maggioranza sarebbe costituita da aziende, considerando che durante l'epidemia il lavoro era ed è spesso uno dei pochi motivi per cui era consentito effettuare spostamenti. Se invece valutiamo le richieste possiamo suddividere diversamente: nel 70% famiglie, 20% gruppi di amici, 10% coppie e single.

Il budget investito da Cesa del louf nei canali di comunicazione è stato suddiviso tra comunicazione online e comunicazione offline. Il 40% del budget è stato investito nella comunicazione on-line, con particolare attenzione sulla strategia del copywriting in ottica SEO, ovvero del posizionamento del sito web di tale realtà all'interno della ricerca organica di Google tramite uno studio attento delle parole chiave di tendenza e gli interessi dei potenziali consumatori.

Inizialmente è stato creato il sito web e successivamente si è passati a creare gli account social su Facebook, Instagram e LinkedIn. Ad oggi è in particolare Instagram il maggiore veicolo di informazioni per la creazione di contenuti in un'ottica di creazione e di mantenimento di una community.

La scelta di investire su Instagram è dovuta alla potenziale visibilità internazionale ed alla gratuità della piattaforma. Instagram è una piattaforma di storytelling gratuita, che offre la possibilità di promuoversi tramite la pubblicazione di contenuti e tramite collaborazioni con *influencer*, ovvero quelle figure con una quantità di *follower* e seguaci che vanno dalle migliaia ai milioni e che spesso generano una conversione nei propri follower proprio grazie all'influenza che hanno su di essi. Il meccanismo alla base è quello del passaparola, ma invece di avvenire in senso orizzontale tra conoscenti, questo avviene in senso verticale da una "celebrità" al proprio seguito. Grazie alle funzionalità di Instagram, la dimensione verticale si appiattisce, rendendo questi personaggi molto vicini ai loro *follower*, quasi come se fossero amici con la propria *community*. La comunità, di fatti, è un elemento fondamentale per la figura di un influencer, proprio perché è tramite la fidelizzazione di questa che si ottiene maggiore autorità a livello professionale.

Gli influencer con cui Cesa del louf ha collaborato fino ad ora sono Andrea Damante, noto produttore musicale italiano, nel periodo natalizio del 2020, e Federico Graziati, *travel blogger* che utilizza le piattaforme online per raccontare dei propri viaggi e per generare contenuti per le realtà presso le quali alloggia.

Il 10% del budget è stato allocato per la comunicazione offline tramite ufficio stampa, dunque tramite pubblicazione in riviste di lusso allo scopo di posizionare la struttura all'interno del mercato di lusso nazionale e internazionale.

Dal punto di vista commerciale, invece, la percentuale di arrivo dei clienti dai vari canali è principalmente suddivisa tra le collaborazioni con le agenzie di viaggi e di turismo (65%) social media/influencer (30%) e contatti diretti (5%).

Inoltre, Cesa del louf ha intrapreso contatti con le ambasciate nel Medio Oriente allo scopo di raggiungere la fascia di consumatori del lusso nei paesi dell'Arabia Saudita, degli Emirati Arabi Uniti, del Kuwait, di Oman e del Qatar. I contatti con tali realtà sono stati utili per la raccolta di una serie di agenzie che possono generare un afflusso di turisti mediorientali una volta terminata la situazione di pandemia globale.

Nella promozione commerciale, proprio per ovviare alla pandemia, s'è spinto molto su agenzie di ricerca location, wedding planner, agenzie di produzione cinematografica. Filoni che in una situazione di normalità sarebbero stati considerati solo come contatti secondari.

L'azienda ha già raggiunto e superato (Aprile 2021) il fatturato dello scorso anno, tuttavia purtroppo i dati differiscono drasticamente dalle ipotesi di budget a causa dell'epidemia globale, questa differenza sarà chiaramente visibile nel BP riportato nell'ultimo paragrafo.

Per ricollegarci a quest'ultimo aspetto di Cesa del Louf, è necessario elencare l'insieme delle offerte proposte da essa.

Prima di tutto, Cesa del Louf offre la possibilità di accedere direttamente alle piste da sci, dalle quali si possono raggiungere tre delle ventuno piste di Coppa del Mondo, oltre alla possibilità di effettuare diversi *Ski tours* (Ski tour Sella Ronda, Ski safari Dolomiti e Giro sciistico della Grande Guerra), i quali non rappresentano solamente un percorso sportivo e d'intrattenimento per gli ospiti, ma anche un percorso di valenza storica. L'attività sportiva dello sci è una manifestazione performativa di ciò che è la cultura immateriale del territorio, con gli sci e gli strumenti sportivi come oggetti della cultura materiale.

Allo stesso modo la performance, ossia quello dell'atto che porta alla trasformazione narrativa, che comporta dunque il passaggio da uno stato a un altro stato intesa nel senso *greimasiano* (come abbiamo visto precedentemente), delle ciaspolate, della guida del gatto delle nevi, delle escursioni, i tour in mountain bike, l'avvistamento diurno e notturno di animali selvatici e le passeggiate tra i boschi è una modalità di acquisizione temporanea della cultura immateriale del territorio per vivere appieno l'esperienza di Cesa del louf.

A spiegare meglio questo concetto si potrebbe fare riferimento al pensiero elaborato da Antonella Sau nel proprio paper "Le frontiere del turismo culturale" con le seguenti parole:

"il percorso evolutivo che ha interessato e continua ad interessare la produzione e il consumo turistico culturale sembra delineare il passaggio da un "turismo culturale" rivolto alla fruizione del complesso dei beni culturali e paesaggistici ascrivibili alla nozione codicistica di patrimonio culturale al "turismo dell'*heritage*" che guarda alla sua dimensione immateriale e ai saperi, tecnici ed artigianali, alle espressioni e alle tradizioni che concorrono allo sviluppo della cultura di un territorio e della comunità che vi è stanziata, sino a giungere, passando per il c.d. "turismo

esperienziale", a quello che da qualche anno viene identificato in termini di "turismo creativo" rivolto alle *performing arts* finanche alle molteplici forme della creatività contemporanea, dall'arte all'architettura contemporanea, dalle *visual arts* alle arti applicate, come moda e *design*"²³⁸.

Dalle parole di Antonella Sau, dunque, si può evincere che il bisogno di autenticità del consumatore di cui parlato prima è estendibile ad un desiderio di vivere la propria esperienza non solo sotto forma di turismo dell'*heritage*, pratica di turismo incentrata su una cultura astratta e impercettibile nel concreto, ma anche e soprattutto sotto forma esperienziale, dove il consumatore è portato a sfidare sé stesso per vivere nel concreto la cultura materiale del territorio.

Ultimo ma non meno importante è l'insieme di attività sportive che la struttura offre tramite collaborazioni esterne (come quella con Dream Beyond, realtà che offre vari programmi di attività sia sportive che non) e tramite accessi esclusivi a spazi sportivi di grande portata.

Il founder dello chalet è positivo per il futuro, a parte questa battuta d'arresto iniziale dovuta ad una contingenza del tutto unica nella nostra storia, riceve diverse richieste per locazioni nel prossimo periodo, nonché l'attenzione della stampa nazionale per la pubblicazione di contenuti sul progetto (Dove novembre 2020, Skyscanner, Business 24...)

3.b Luxury in Cortina, eccellenze italiane, Cortina (BL)

Il concetto portante del progetto: Eccellenze italiane nella Perla delle Dolomiti

Il progetto Luxury in Cortina nasce dall'idea di due imprenditori immobiliari appassionati di Cortina D'Ampezzo e delle sue montagne. Francesco e Simone Longarini sono riusciti a concepire e a realizzare un prodotto extra lusso che avrebbe alzato l'asticella dell'offerta di lusso a Cortina d'Ampezzo, rispettando l'ambiente naturale esterno che fa da bellissimo scenario a quella che è definita la Perla delle Dolomiti.

²³⁸ ANTONELLA SAU, *Le frontiere del turismo culturale*, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2020/1/sau.htm> (Ultimo accesso 11.04.2021)

Francesco Longarini ci racconta²³⁹ che non avendo punti di riferimento nel settore, in quanto primi nel genere in Italia, si sono ispirati ai competitor europei, ovvero agli Chalet presenti sulle Alpi francesi e svizzere.

Se da un lato la mancanza di infrastrutture adeguate è stata un punto di debolezza, dall'altro la bellezza intrinseca del luogo ha sicuramente fatto la differenza in positivo.

Hanno avuto la fortuna di incontrare l'entusiasmo di Partners locali che li hanno aiutati ad esportare le eccellenze del luogo, facendo vivere ai loro clienti un'esperienza condita da tutte quelle che sono le unicità del posto, rimanendo allo stesso tempo in un contesto di lusso d'eccellenza.

Il borgo di Luxury in Cortina è costituito da 3 chalet, con dimensioni da 760 mq a oltre 900 mq interni. Tutti gli chalet offrono al loro interno sala cinema, area wellness con piscina e ampie suite per gli ospiti e per il personale di servizio.

Un luogo che rappresenta indiscutibilmente l'eccellenza in Italia ed è solo attraverso la collaborazione con altrettante eccellenze italiane che ne elaborano il gusto per il design e i materiali pregiati.

Situati a Cortina d'Ampezzo, località turistica nota a livello internazionale in cui convivono lusso ricercato, eleganza e lifestyle di tendenza.

Cortina è stata scelta da numerosi registi – Vittorio De Sica, Ermanno Olmi, Jean-Jacques Annaud, Blake Edwards – come set cinematografico per i propri film nonché ha attirato l'attenzione di scrittori del calibro di Hemingway, poeti come Montale, giornalisti come Montanelli, che tra queste montagne hanno soggiornato e trovato ispirazione per le loro opere.

Le sue caratteristiche montagne innevate d'inverno e dipinte di rosa al tramonto in estate sono da sempre la caratteristica più amata della cosiddetta “Perla delle Dolomiti”. Cortina, lanciata dalle Olimpiadi del 1956²⁴⁰ è un salotto culturale e culla di tradizioni artigiane e gastronomiche ancora vive.

²³⁹ FRANCESCO LONGARINI, Intervista marzo 2021

²⁴⁰ Web. <https://www.dolomiti.org/it/cortina/scopri-cortina/storia/> (Ultimo accesso 11.04.2021)

Riprendiamo due citazioni descrittive dal sito dello chalet²⁴¹ che ne descrivono il concept della proprietà:

Gli ampi e lussuosi Chalet del Borgo LV sono realizzati con materiali pregiati di prima scelta. Ciascuna è caratterizzata ed impreziosita da un proprio mood, riconoscibile nei particolari architettonici, nella suddivisione degli spazi e nelle finiture create ad hoc. Tutte vantano la presenza di tecnologie di ultima generazione e sono dotate di applicazioni integrate per il benessere ed il relax, che permettono di vivere un soggiorno unico ed esclusivo. Gli ambienti, dal design ricercato, sono studiati rispettando lo stile di ogni abitazione. Tutti i dispositivi presenti permettono una gestione funzionale e sostenibile del Borgo, interamente progettato e realizzato per essere ecocompatibile e per garantire il massimo rispetto dell'ambiente.

Ogni chalet rappresenta un luogo in cui poter godere del più elevato comfort e di servizi extra-lusso, curando nei dettagli la riservatezza degli ospiti, elemento imprescindibile per un soggiorno indimenticabile. La posizione strategica del Borgo permette di essere al centro della vivacità culturale, economica e sociale del territorio, pur garantendo una privacy assoluta. Un luogo riservato che allo stesso tempo diviene finestra sul mondo del lusso della Regina delle Dolomiti.

I fratelli Longarini si sono focalizzati sul target di clientela internazionale alto spendente. Se in un primo momento il loro prodotto veniva apprezzato soprattutto nell'Est Europa, con il passare del tempo il paniere di ospiti si è allargato verso l'Europa centrale, gli Stati Uniti e l'Australia.

Sono stati raccolti alcuni dati di profilazione dei clienti, così come alcuni dati riguardo ai budget che sono stati investiti nelle varie azioni di comunicazione.

La percentuale di provenienza dei clienti – riportata da Francesco Longarini, il founder – è la seguente: il 35% dei clienti arriva dall'Italia, il 23% dall'Est Europa (in particolar modo il 18% è della Russia e l'8% rimanente dell'Armenia), il 25% arriva dagli Stati Uniti, il 10% dall'Australia, il 5% dal Regno Unito ed il 2% dalla Norvegia.

²⁴¹ Web. <https://luxuryincortina.it/it/chalets-it/> (Ultimo accesso 11.04.2021)

La possibilità di garantire servizi di Concierge 24\7, oltre a spostamenti personalizzati con Jet privati\ Helitransfer ha garantito il rapido accesso agli Chalet, da qualsiasi luogo italiano ed europeo

La percentuale di reddito dei clienti si suddivide in due parti: il 10% è composto dai *billionaires* con patrimonio globale netto eccedente il miliardo, mentre il 90% è composto da clienti HNWI con patrimonio globale netto eccedente il milione.

Le percentuali di fasce d'età che sono state riportate fanno riferimento solamente al *Main Client*, ovvero colui che sigla il contratto. È stata registrata una maggioranza di clienti tra i 40 e i 55 anni, mentre il restante 20% rappresenta i clienti con fascia d'età che va dai 55 ai 70 anni.

Il 90% dei clienti di Luxury in Cortina è composto da famiglie, mentre il 10% rimanente è rappresentato dai gruppi aziendali.

Il budget investito da Luxury in Cortina nei canali di comunicazione è stato suddiviso tra comunicazione online e comunicazione offline. Il 40% del budget è stato investito nella comunicazione, con particolare attenzione sulla strategia del copywriting in ottica SEO.

Solo recentemente l'attività ha iniziato ad investire nei social, da marzo 2021 è stata creata una pagina di Instagram della realtà aziendale del Luxury in Cortina proprio con l'obiettivo di arrivare ad una fetta di clienti maggiore rispetto a quella che è stata ottenuta solo tramite la comunicazione offline e il sito web.

Il 10% del budget è stato allocato per la comunicazione offline tramite ufficio stampa, dunque tramite pubblicazione in riviste di lusso allo scopo di posizionare la struttura all'interno del mercato di lusso nazionale e internazionale.

Dal punto di vista commerciale, invece, la percentuale di arrivo dei clienti dai vari canali è principalmente suddivisa tra le collaborazioni con le agenzie di viaggi e di turismo (65%) e tramite contatti diretti (35%).

Se da un lato il marketing, nella società 2.0 in cui viviamo, è ormai necessario al fine di far conoscere la propria realtà, dall'altro per i prodotti di extra-lusso una eccessiva promozione può addirittura risultare dannosa, andando a minare l'esclusività di un prodotto d'eccellenza.

Il tema promozionale è sicuramente un tema delicato e di continuo sviluppo, come citato nel capitolo precedente, si parte da un brand riconoscibile nella mente del turista.

Luxury in Cortina, ha dato inizialmente priorità alle fiere internazionali del settore, sapendo che l'ingresso in un mondo già consolidato dovesse andare per gradi.

Una volta conquistata la fiducia dei maggiori player del settore, quali agenzie di lusso e travel services d'eccellenza, si siamo focalizzati sulla possibilità di far arrivare il nostro prodotto direttamente all'utilizzatore finale, cercando di non essere dipendenti dagli intermediari sopracitati.

Consci che, in un settore delicato come quello del turismo di lusso, il passaparola è ancora un driver fondamentale per lo sviluppo di un prodotto appare altresì necessario saper sfruttare al meglio le possibilità che la tecnologia, ed in particolare i social network, offrono per veicolare un messaggio positivo per i target principali della loro realtà.

L'azienda ha registrato una crescita del 30% nel fatturato del 2019/20 rispetto a quello risalente al 2018/19.

Sicuri della bontà del progetto, si sono conquistati, con dedizione, professionalità e passione, uno spazio nel mondo del turismo di lusso, andando a proporre alla clientela internazionale una valida alternativa italiana al monopolio delle Alpi francofone.

A confermare quanto detto prima riguardo alla valorizzazione del patrimonio culturale locale, il Luxury in Cortina ha creato collaborazioni con tutte le attività presenti sul territorio, in particolar modo con ristoranti, scuole di sci con maestri di sci, centri di wellness, provider di servizi alla persona e chef privati. Il sig. Longarini conferma, da questo punto di vista, che “si registra un crescente interesse per le attività tipiche che sfruttano le unicità del posto, in particolare escursioni invernali sulle Dolomiti. Fondamentale è una buona presentazione delle stesse ai clienti, spesso non edotti delle risorse presenti in loco”²⁴².

Francesco Longarini, sempre nell'intervista concessa, si pone fiducioso nel futuro. Sostiene che la pandemia mondiale causata dal Covid-19 ha sicuramente sconvolto il settore del turismo. Quello che per anni era scontato per chiunque, ovvero la mobilità internazionale tra Paesi, è diventato una possibilità remota per tutto il 2020.

²⁴²FRANCESCO LONGARINI, intervista marzo 2021

Inevitabilmente il settore dell'*accomodation* di lusso ne ha risentito drasticamente, perdendo quella spinta che la globalizzazione aveva contribuito a sviluppare.

Allo stesso modo, se da ogni difficoltà se ne può trarre una sfida, quella relativa al settore del turismo di lusso va trovata sicuramente nell'importanza che, in un mondo statico e con forti restrizioni alla libertà personale, risiederà nella possibilità di evasione dal quotidiano tramite il concetto di vacanza.

Ancor più di prima, tutti i servizi accessori all'*accomodation* di lusso faranno la differenza per la fidelizzazione del cliente, che sia internazionale o locale.

In aggiunta, si dovrà avere la forza di guardare avanti con fiducia, immaginando un mondo dove la pandemia avrà un ruolo secondario e non di totale incidenza come quello attuale.

Secondo il Francesco Longarini, un ulteriore marker per garantire lo sviluppo del settore, sarà promuovere la nascita di realtà simili a Luxury in Cortina, le quali ci si potrà aiutare in maniera significativa a creare una offerta stabile di eccellenze italiane nel settore dell'Hospitality, garantendo all'Italia il prestigio e la risonanza che merita.

3.c White Deer, sogno e umanità, beyond the luxury, San Lorenzo di Sebato (BZ)

Il concetto portante del progetto: Ambasciatori dello stile italiano

Il San Lorenzo Lodge nasce dal progetto di Giorgia e Stefano Barbini,²⁴³ entrambi provenienti dal mondo della moda. Giorgia Perrone era proprietaria del flagship store Escada di Roma e managing retail director di Escada Italia, oltre ad essere nipote di Gaetano Savini fondatore di Brioni, la celeberrima griffe di moda maschile. Suo marito Stefano Barbini è stato amministratore delegato per Escada in Italia e Francia nonché executive head of marketing per brand internazionali del calibro di Alberta Ferretti, Moschino, Jean Paul Gaultier e Ozbek.

²⁴³ https://www.ilsole24ore.com/art/un-ospite-volta-questo-e-vero-lusso-san-lorenzo-lodges-apre-anche-roma-AESwXljd?refresh_ce=1 (Ultimo accesso 11.04.2021)

La vita internazionale di Stefano Barbini che viveva tra Roma e Parigi lo porta a cogliere i limiti degli alberghi, la mancanza di privacy nelle zone comuni, la standardizzazione degli ambienti, e la forma di accoglienza piuttosto strutturata del personale, professionale ma dove spesso manca l'intimità umana.

Durante le vacanze, proprio per ovviare a queste mancanze percepite, spesso la famiglia utilizzava dei private retreats. Soggiornando in diversi paesi in bellissime strutture, spesso però notano la mancanza di servizio e la manutenzione.

Da queste esperienze, nascono i concetti che cercavano e che diventano asset portanti nel White Deer:

1) privacy, la struttura è affittata solo in esclusiva, il lusso in questo senso sta nel poter scegliere se si vuole vedere qualcuno o meno

2) proprietari host in front line, servizio d'eccellenza, puntando sul rapporto umano

3) luxury is simplicity

Acquistano un maso in Valpusteria che diventa l'escape place della famiglia una sorta di detox place.

Da qui l'idea di cambiare vita e di dedicarsi a trasformare la casa vacanza in un alloggio per persone con le stesse esigenze di pausa dalla quotidianità.

Fin dall'inizio la coppia pianifica ogni intervento di recupero del vecchio casale di caccia insieme all'ufficio per la tutela dei beni architettonici, si affida ai migliori artigiani locali, con l'obiettivo di realizzare una struttura di lusso con elevati standard qualitativi ma mantenendone l'aspetto originario.

L'ingresso, la stube, il living e le camere godono di ambienti raffinati, grande attenzione nei tessuti grazie anche alla grande esperienza nella moda, un mix di classicità, stile alpino ed eleganza cosmopolita arredi tradizionali ed oggetti di design

Le camere sono una diversa dall'altra e godono di bellissime viste sulla valle o verso i boschi. Le aree comuni offrono uno speciale relax accanto al fuoco del caminetto e della stufa tirolese con profumi della natura nell'aria.

Una piccola stalla viene trasformata in un'accogliente cantina, che mantiene le pareti ed il soffitto originali. Qui si possono degustare una selezionata scelta di vini, in compagnia del proprietario, che guiderà gli ospiti alla scoperta di aromi e sapori tipici della regione. Nella cucina, recuperata dai vecchi locali di un essiccatoio dello speck, invece sarà la proprietaria che ci guiderà nelle sue ricette speciali tutte rigorosamente con prodotti del luogo.

Il progetto della struttura non deve avere un budget perché deve rappresentare un'emozione, rispecchiare un sogno, ci dice Stefano Barbini nell'intervista, e questo concetto lo si può chiaramente toccare con mano nella vasca Yacuzzi creata su misura o nel campo da golf privato creato da Ron Kirby, golf designer di fama internazionale, e da Jack Nicklaus "l'orso d'oro" uno dei più grandi golfisti di tutti i tempi. Il campo da golf offre 18 buche in un ambiente unico ed indimenticabile, sulle ripide pendenze della Valpusteria.

La vera esperienza priceless offerta rimane comunque la sensazione di sentirsi a casa, per Stefano Barbini, l'ospite è il mio migliore amico ritrovato venuto da lontano.

Qui la formalità del servizio turistico viene messa da parte di fronte all'autenticità delle emozioni. Una forte esigenza di umanità, alcuni requisiti del lusso, come il front man sembrano residui dell'epoca schiavista, "...una persona in salute non ha alcun bisogno di qualcuno che apra la porta".

Convinti che oltre all'apparenza il lusso sia costituito dalle esperienze priceless che si vivono pensano ad un modo di conoscere al viaggiatore il lato bello dell'Italia in modo autentico e nel corso degli anni differenziano l'offerta con il catamarano Blue Deer e la suite in Piazza Navona a Roma Holy Deer, dove assaporare equilibri profondi e semplici.

Il San Lorenzo Sea Lodge è un catamarano di lusso progettato e realizzato a Danzica secondo precise direttive dei Barbini. Dal 2015, il "Blue Deer San Lorenzo Sea Lodge" accompagna i suoi ospiti alla scoperta di porticcioli, baie e romantiche insenature che punteggiano le coste della penisola.

L'Holy Deer San Lorenzo City Lodge" è un appartamento di lusso di 350 metri quadri di stile e abilità artistica all'interno del quale lo stupore non si esaurisce mai. Direttamente affacciato su Piazza Navona, nota in tutto il mondo per la fontana barocca di Gian Lorenzo Bernini, in corrispondenza del primo piano di Palazzo Pamphili, sulla facciata della Chiesa di Sant' Agnese

in Agone si scorge un balconcino. Era la dimora di Papa Innocenzo X, il luogo dove il pontefice incontrava la cognata Olimpia Pamphili, sua amante.

Tra queste mura Giorgia e Stefano hanno realizzato il terzo, spettacolare lodge che viene spesso definito “beyond the luxury”, al di là del lusso.

Anche per il White Deer riportiamo alcuni dati di profilazione dei clienti, così come alcuni dati riguardo ai budget che sono stati investiti nelle varie azioni di comunicazione.

La percentuale di provenienza dei clienti, riportata dalla struttura, è la seguente: il 2% dei clienti arriva dall'Italia, il 55% Europa, il 35% arriva dagli Stati Uniti e l'8% dal Sud America.

Il target dello chalet, come dimostrano anche i dati riportati, sono soprattutto il vecchio continente e gli Stati Uniti. La cultura cinese e russa ha esigenze diverse, prediligono un servizio diverso più formale.

La presenza dei proprietari è uno degli elementi non riproducibili dell'esperienza. Rappresenta una forma di accoglienza meno formale e molto più intima

La percentuale di reddito dei clienti si suddivide in due parti: 90% è composto da clienti HNWI con patrimonio globale netto eccedente il milione, mentre solo il 10% da fascia medio alta con patrimonio netto inferiore al milione

Le percentuali di fasce d'età sono rappresentate in particolare dal segmento dei 40 e i 55 anni, che da solo rappresenta il 50% degli ospiti, 20% in fascia 18-25 anni, 25% dai 55 anni ai 70 anni e solo il 5% over 70.

Il 70% dei clienti del White Deer è composto da famiglie, il 20% da coppie, mentre il 10% rimanente è rappresentato dai gruppi di amici.

Il budget investito dal White Deer nei canali di comunicazione si è focalizzato al 100% sull'ufficio stampa e PR. Notevole il lavoro di lancio dello chalet che lo vede protagonista nella stampa internazionale. L'investimento è invece quasi nullo nella comunicazione on line. Nonostante la presenza del sito e nei canali social, non è stato allocato un budget per l'attività SEO.

Dal punto di vista commerciale, invece, la percentuale di arrivo dei clienti dai vari canali è principalmente suddivisa tra i contatti diretti (45%), la collaborazione con le agenzie di viaggi e di turismo (30%) e il passaparola. Il ruolo dei social media attualmente riveste solo il 5%.

L'azienda ha registrato una crescita del 9% annuo in periodo pre-covid.

White Deer collabora con diverse realtà esterne per promuovere le eccellenze locali, in particolare per l'area wellness, le realtà artigianali e nell'enogastronomia con le aziende vinicole e i prodotti alimentari locali che godono di un livello di qualità elevatissimo. Durante l'intervista Stefano Barbini ci faceva notare che questi prodotti non hanno spesso la certificazione di prodotti biologici ma il concetto di biologico è intrinseco nella loro produzione completamente naturale, in un ambiente privo di inquinamento. Il White Deer ha notato un trend di crescita delle richieste di attività legate al territorio, in particolare nell'ambito enogastronomico, nel turismo sportivo e nel wellness.

L'esperienza che propone lo chalet vicina alla natura e alla natura umana, si è focalizzata perciò in una serie di esperienze durante tutto il periodo dell'anno che mirano ad un ritrovamento del benessere psicofisico della persona.

Stefano Barbini porta personalmente gli ospiti a tagliare la legna nel bosco o ad imparare l'arte dell'intaglio del legno. In autunno invece assieme ai proprietari è possibile raccogliere funghi e frutti che poi possono essere gustati nella cucina di Giorgia Perrone, la quale si offre anche di insegnare le sue ricette agli ospiti.

Per quanto riguarda lo sport abbiamo ampia scelta di attività anche a livello agonistico. Dallo sci (discesa, sci da fondo, sci alpinismo), al golf nel campo da golf privato per passare ad attività più avventurose come il biathlon, il tree climbing ed il parapendio.

Infine, è possibile anche seguire dei percorsi di meditazione con il vital coach dello chalet in un'ottica di rigenerazione. Nelle Vital experience il White Deer propone attività detox e di risveglio dei sensi attraverso la meditazione e attraverso pratiche wellness dal più classico massaggio all'automassaggio mattutino per liberare il flusso energetico.

I Barbini offrono all'ospite l'occasione di stare a diretto contatto con la natura, riavvicinarlo alle cose belle attraverso la buona cucina, la cultura e la straordinaria bellezza del luogo. Giorgia e

Stefano si occupano personalmente di chi arriva al lodge per una vacanza mordi e fuggi o una parentesi più lunga.

Il mondo dell'ospitalità non conosce il senso del lusso, questo viene spesso standardizzato e uniformato secondo canoni internazionali e quindi non risulta più lusso.

L'italiano per Stefano Barbini ha il senso dell'accoglienza nel sangue, soprattutto nella zona meridionale del paese, dove le persone sono capaci di far sentire l'ospite un re. Nel mondo asiatico, ad esempio, l'ospitalità tende ad essere ossequiosa.

Stefano Barbini ritiene una fortuna di essere usciti dal settore moda prima che questo diventasse appannaggio dei fondi di investimento, attenti soltanto ai numeri che hanno tolto la parte artistica

Più aumenta la globalizzazione e più si riduce il lusso ad personam. Spera per il nostro paese che si possa risvegliare il senso di ospitalità innato e che si riesca a valorizzare un'offerta più umana legata alle esperienze culturali uniche che offre il nostro paese.

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato si è cercato di approfondire i nuovi concetti del lusso legati alla ricerca della valorizzazione storica e culturale del turismo, e grazie allo studio di alcuni casi studio, comprendere come questi valori, promossi dalle aziende del settore turistico, possano costituire delle preziose risorse non solo per queste stesse ma anche per tutti gli attori coinvolti a livello locale.

Il primo capitolo ha introdotto il lettore, attraverso l'analisi di numerosi paradigmi teorici, al concetto di lusso. Si è cercato di fornire un quadro quanto più completo facendo riferimento a studi di origine economica e sociologica. Insieme alla definizione del concetto del lusso siamo andati a identificare e a descrivere i consumatori del lusso ed il loro comportamento focalizzandoci in particolare sulla teoria del consumo edonistico e sulla teoria del consumo ostentativo. Infine, ci si è soffermati sul brand che è uno degli asset competitivi più importanti nel settore *luxury*.

Il secondo capitolo, invece, dopo aver introdotto il lettore al concetto del lusso, ha descritto i recenti trend del turismo culturale per poi andare a delineare le varie declinazioni del turismo di lusso: turismo enogastronomico, turismo per il benessere e turismo artistico-archeologico. Ci si è soffermati nell'ambito del turismo enogastronomico di lusso sui casi del ristorante fiorentino Enoteca Pinchiorri, del ristorante Le Calandre di Padova e del ristorante Maze di Londra. Infine si è fatto un excursus sull'evoluzione del concetto di ospitalità nel mondo dell'hôtellerie in Italia, selezionando alcuni esempi come l'hotel J.K. Place Hotel di Roma, l'Hotel Byron e l'Augustus Hotel a Forte dei Marmi e l'Hotel Savioli a Riccione. Attraverso l'analisi di questi casi studio è emerso come il concept e le regole di accoglienza delle strutture siano sempre più armonizzate con l'ambiente circostante e con la location in cui queste si trovano.

Il terzo capitolo è stato interamente dedicato all'analisi di tre chalet di lusso nelle Dolomiti. Abbiamo verificato in specifico come si possano valorizzare i valori storici e culturali rendendoli degli asset portanti. Queste tre realtà sono degli esempi tangibili sulle possibilità di sviluppo del turismo di lusso legato ai valori storici e culturali nel territorio italiano. Abbiamo analizzato il loro posizionamento e la loro offerta, soffermandoci in particolare su tutte le collaborazioni territoriali

attivate in modo da coprire le richieste dei vari tipi di turismo delineati nel capitolo secondo.

Le tre realtà, con modalità diverse, sono riuscite a valorizzare tali valori prima di tutto nell'attenta ricostruzione degli immobili che gestiscono e poi tramite l'offerta di servizi e di esperienze che coinvolgono tutto il territorio. Vengono considerati gli aspetti sportivi, naturalisti, enogastronomici, wellness coinvolgendo una serie di attori stabili che diventano parte dell'offerta. Questa molteplicità di riferimenti porta una certa risonanza al territorio su scala internazionale.

Dai dati ricevuti durante le interviste ai casi studio è emerso che vi è sempre una maggiore richiesta di attività legate al territorio, in particolare nell'enogastronomia e nel wellness. Unendo questi dati ai dati Nielsen sul percorso esperienziale degli stranieri che hanno visitato l'Italia negli anni 2014-2015, dati che vedono il 59% dei turisti stranieri scegliere l'Italia come destinazione per il proprio viaggio per l'arte e i monumenti e il 37% per il cibo e all'offerta culturale italiana nonché prendendo in considerazione il patrimonio italiano della World Heritage List che comprende 49 siti culturali e 5 siti naturali iscritti, oltre a 472 tra musei, monumenti e aree archeologiche su tutto il territorio nazionale, senz'altro possiamo affermare che i trend di valorizzazione storica e culturale nel turismo del lusso in Italia possono rappresentare una grande opportunità per gli operatori del settore.

La crescente digitalizzazione del settore, spinta anche dalla recente pandemia globale, crea opportunità per iniziative di co-marketing tra i vari attori del sistema che possono condividere tramite i propri canali di comunicazione iniziative e contenuti con visibilità potenzialmente globale.

Nel settore preso in esame, si sono comprese le modalità attraverso le quali viene valorizzato il territorio, ma sarebbe molto interessante proseguire questa ricerca creando un modello esportabile. Ritengo che sarebbe molto interessante approfondire questa ricerca valutando i dati economici dei casi studio. Si potrebbe altresì delineare un modello di business replicabile nel settore del turismo di lusso.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER DAVID, *Managing brand equity*, New York, The Free Press, 1991.
- AIELLO GAETANO, DONVITO RAFFAELE, PEDERZOLI DANIELE, GODEY BRUNO, WIEDMANN KLAUS-PETER, HENINGS NADINE, SIEBELS ASTRID, *Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale*, VI Congresso internazionale Italia-Francia Marketing Trends, ESCP-EAP, Venezia, 2006.
- AINIS BARBARA, *Luxury Tourism*, «Mastermeetings», 4, 2017, pp. 150-155.
- ALESSANDRINI ELENA, CITTADINO CATERINA, CIULLI DIEGO, DE PETRA GIULIO, FRANCOLA VALERIO, LEON ALESSANDRO, *Cultura e Turismo: i dati on-line per uno sviluppo turistico basato sulla cultura (un contributo al progetto "Destinazione Italia")*, Astrid & Google, febbraio 2014.
- ALLÉRÉS DANIELLE, *Luxe... Strategiés - Marketing*, Paris, Economica 1997.
- NEZAR ALSAYYAD *Consuming Tradition, Manufacturing Heritage: Global Norms and Urban Forms in the Age of Tourism*, New York, Routledge, 2001.
- AMATULLI CESARE, DE ANGELIS MATTEO, PICHIERRI MARCO, GUIDO GIANLUIGI, *The Importance of Dream in Advertising: Luxury Versus Mass Market*, «International Journal of Marketing Studies», 10, 1, 2018, pp. 71-81.
- AMATULLI CESARE, GUIDO GIANLUIGI, *Externalised vs. internalised consumption of luxury goods: Propositions and implications for luxury retail marketing*, «The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research», 22 (2), 2012, pp. 189-207.
- MANTONIOLI CORIGLIANO MAGDA, BRICCHI SARA, *Il turismo di lusso: stato attuale e potenzialità, ricerca promossa dall'Università Bocconi di Milano*, 2017.
- ARMONI NI LUH EKA, ERNAWATI NI MADE, JENDRA I WAYAN, *A service perspective of luxury tourism*, «International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events», 2, 2, Dicembre 2018, pp. 118-124.
- ATWAL GLYN, ALISTAIR WILLIAMS, *Luxury brand marketing. The experience is everything!*, «Journal of Brand Management» 16, 5/6, 2009, pp. 338-346.

BAGNOLI LORENZO, *Manuale di geografia del turismo. Dal Grand Tour ai sistemi turistici*, Torino, Utet, 2014.

BARRÈRE CHRISTIAN, BONNARD QUENTIN, CHOSSAT VÉRONIQUE, *Luxury Gastronomy as an Attractive Activity for Luxury Tourism*, «Oeconometrie, XVI, 2009.

BAUER MARTINA, VON WALLPACH SYLVIA, HEMETSBERGER ANDREA, “My little luxury”. *A consumer-centered, experiential view*, «Marketing ZFP», 33, 1, 2011, pp. 57-67.

BATAT WIDED, *The new luxury experience*, New York, Springer, 2019.

BATTILANI PATRIZIA, *Vacanze di pochi, Vacanze di tutti, l'evoluzione del turismo europeo*, Bologna, il Mulino, 2001.

BEC ALEXANDRA, MOYLE BRENT, TIMMS KEN, SCHAFFER VIKKI, SKAVRONSKAYA LIUBOV, LITLED CHRIS, *Management of immersive heritage tourism experiences: a conceptual model*, «Tourism Management», 72, 2019, pp. 117-120.

BECHERI EMILIO, MICERA ROBERTO, MORVILLO ALFONSO, *XXII Edizione 2017/2018 Rapporto sul Turismo Italiano*, Napoli, Rogiosi Editori, 2018.

BERIZZI CARLO, ROCHELLI LUCIA, *Borghi rinati. Paesaggi abbandonati e interventi di rigenerazione*, Padova, Il Poligrafo, 2019.

BERND H.SCHMITT, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, 1999

BINDI LETIZIA, *Voci. Annuale di Scienze Umane*, diretto da Luigi M.Lombardi Satriani, pagg. 36-49, 2013, Gruppo Periodici Pellegrini.

BROCHADO ANA, STOLERIU OANA, LUPU CRISTINA, *Wine tourism: a multisensory experience*, «Current Issues in Tourism», 2019.

BRUN ALESSANDRO, CASTELLI CECILIA, *The nature of luxury: a consumer perspective*, «International Journal of Retail & Distribution Management, 41, 11/12, 2013, pp. 823-847

BUCKLEY RALF, MOSSAZ ALEXA, *Decision making by specialist luxury agents*, «Tourism Management», 55, 2016, pp. 133-138.

CARCANO LUANA, CATALANI ANTONIO, *Il lusso alla ricerca di un'identità*, «Economia e Management», 5, novembre-dicembre, 2007, pp. 69-85

CEROVIC MARTA, PAVIA NADIA, FLORICIC TAMARA, *The importance of innovation in designing a luxury tourism offering: the perspective of tourism destination stakeholders*, in *Tourism in Southern and Eastern Europe. Creating Innovative Tourism Experiences: the Way to Extend the Tourist Season*, 5th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2019 (Opatija, Croatia, 16-18 maggio 2019), a cura di Z. Zadel, D.S. Jurdana, Opatija, 2019, pp. 177-189.

CERQUETTI MARA, *Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale*, Sinergie, 82/2010, pp. 123-142.

CHAN AMBROSE PAK HO, TUNG VINCENT WING SUN, *Examining the effects of robotic service on brand experience: the moderating role of hotel segment*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», 36, 4, 2019, pp. 458-468.

CHEVALIER MICHEL, MAZZALOVO GÉRALD, *Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore lusso*, Milano, FrancoAngeli, 2008

COLELLA GIUSEPPE, AMATULLI CESARE, PILAR MARTINEZ-RUIZ MARIA, *Social Media Marketing and Luxury Consumption: A Literature Review*, «International Journal of Marketing Studies», 11, 4, 2019, pp. 30-53.

CORBELLINI ERICA, SAVIOLO STEFANIA, *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*, Milano, Rizzoli, 2007.

CORBETTA GUIDO, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Milano, Egea, 2010.

COVA BERNARD, CARÙ ANTONELLA, CAYLA JULIEN, *Re-conceptualizing escape in consumer research*, «Qualitative Market Research. An International Journal», 21, 4, 2018, pp. 445-464.

CROCE ERICA, PERRI GIOVANNI, *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio territorio*. Milano, Franco Angeli, 2015.

D'ARPIZIO CLAUDIA, LEVATO FEDERICA, *Lens on the worldwide luxury consumer*, Milano, Bain & Company, 2014.

D'AVENI RICHARD A., *Hypercompetitive Rivalries, 1995-09-01*

DA VENEZIA ANDREA, *Digital marketing del lusso. Comunicare e vendere il lusso attraverso il Web, le app, i social network*, Milano, Edizioni LSWR, 2015.

DEAN DAVID, SUHARTANTO DWI, *The formation of visitor behavioral intention to creative tourism: the role of push-pull motivation*, «Asia Pacific Journal of Tourist Research», 24, 2019, pp. 393-403.

FABIO DEI, PIETRO MELONI, *Antropologia della cultura materiale*, 2017, Carocci editore, p.9

DELLA BELLA CHIARA, *Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per azionisti, investitori e management*, Milano, Egea, 2002.

DELLA CORTE VALENTINA, *Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations*, «Tourism management», 54, 2016, pp. 524-540

DELLA CORTE VALENTINA, *Imprese e sistemi turistici*, EGEEA, 2020

DE ROSSI ANTONIO, MASCINO LAURA, *Sulla Centralità di spazio e territorio nel progetto di rigenerazione delle montagne e delle aree interne*, Archalp n.4 2020

DESMICHEL PERRINE, KOCHER BRUNO, *Luxury Single-versus Multi-Brand Stores: The Effect of Consumers Hedonic Goals on Brand Comparison*, «Journal of Retailing», 96, 2020, pp. 203-219.

DIEGUEZ TERESA, CONCENIÇÃO OSCARINA, *Experiential Tourism and Experiential Marketing: an Innovative Approach*, in *Advances in Tourism, Technology and Systems*, Proceedings of Icotts 2020: Selected Papers from ICOTTS20, II, a cura di António Abreu, Dália Liberato, Elisa Alén González, Juan Carlos Garcia Ojeda, London, Springer Nature, 2021, pp. 550-559.

DINI ROBERTO, *Imprese familiari e "Turismo Luxury": i casi Hotel Byron E Augustus Hotel & Resort*, Università degli Studi di Pisa, a.a. 2014/2015, relatore prof. Luca Anselmi.

DI VITTORIO ARIANNA, *Le prospettive del turismo "esperienziale" nel contesto dell'economia italiana*, «Economia italiana», 2, 2010, pp. 523-553.

DODDS RACHEL, BUTLER RICHARD W., *Overtourism: Issues, Realities and Solutions*, DE GRUITER, 2019

DOUGLAS MARY, ISHERWOOD BARON, *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo* (1979), trad. it. di G. Maggioni, Il Mulino, Bologna, 1984

DUBOIS BERNARD, DUQUESNE PATRICK, *The market for luxury Goods: Income versus culture*, «European Journal of Marketing», 27, 1993, 1, pp. 35-44.

DUBOIS BERNARD, LAURENT GILLES, *Luxury Possession and practices: an empirical scale*, «European advances in consumer research», 2, 1995, pp. 69-77.

DUBOIS, BERNARD, LAURENT, GILLES, CZELLAR SANDOR, *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*, «HEC Research Paper Serie», 736, 2001.

ELLIS ASHLEIGH, PARK EERANG, KIM SANGKYUN, YEOMAN IAN, *What is food tourism?*, «Tourism Management», 68, 2018, pp. 250-263

FABRIS GIAMPAOLO, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

—, *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2008.

FABRIS GIAMPAOLO, MINISTRONI LAURA, *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, Franco Angeli, 2004.

FABRIS GIAMPAOLO, *La società post-crescita: consumi e stili di vita*, Milano, EGEA, 2010.

FLOCH JEAN MARIE, *Semiotica, marketing e comunicazione: dietro i segni, le strategie*, Franco Angeli 2002

GERBALDO PAOLO, *Dal Grand Tour al Grand Hôtel. Ospitalità, lusso e distinzione sociale nel turismo moderno*, Perugia, Morlacchi Editore, 2009.

GIAMPAOLO MARIA TERESA, PROVENZANO MARIA ROSARIA, *I concetti di slowness, tradition ed exclusivity nei siti web di turismo del lusso salentino. Un'analisi cognitivo-esperienziale del discorso della persuasione*, «Lingue e linguaggi», 20, 2017, pp. 197-213.

GRANDINETTI ALESSANDRO; PANEBIANCO MAURO, MANCHELLI ANDREA; BRAO STEFANO; SIROLI GUIDO, *L'itinerario del turismo tra ripartenza ed evoluzione*, PWC Italia 2021 Competenze per riavviare il futuro

GRAZIANO TERESA, PRIVITERA DONATELLA, *Cultural heritage, tourist attractiveness and augmented reality: insights from Italy*, «Journal of Heritage Tourism», 15, 6, 2020, pp. 666-679.

GREIMAS ALGIRDAS JULIEN, *Sémantique structurale: Recherche de méthode*, Presses Universitaires de France, 2015

GUIDO GIANLUIGI, AMATULLI CESARE, PELUSO ALESSANDRO M., DE MATTEIS CLARISSA, PIPER LUIGI, PINO GIOVANNI, *Measuring internalized versus externalized luxury consumption motivations and consumers' segmentation*, «Italian Journal of Marketing», 2020, pp. 25-47.

GURZKI HANNES, SCHLATTER NADIA, SCHLATTER DAVID M. WOISETSCHLÄGER, *Crafting Extraordinary Stories: Decoding Luxury Brand Communications*, «Journal of advertising», 2019, 48 (4), pp. 401-414.

HEMETSBERGER ANDREA, VON WALLPACH SYLVIA, BAUER MARTINA, *"Because I'm Worth It". Luxury and the construction of consumers' selves*, «Advances in Consumer Research», 40, 2012, pp. 483-489.

HIGHAM JAMES, HINCH TOM, *Sport Tourism Development*, Bristol, Channel View Publications, 2018.

HIRSCHMAN ELISABETH C., HOLBROOK MORRIS B., *Hedonic consumption. Emerging concepts, methods and propositions*, «Journal of Marketing», 46, 3, 1982, pp. 92-101.

HOLBROOK MORRIS B., HIRSCHMAN ELISABETH C., *The experimental aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, «Journal of Consumer Research», 9, 1982, pp. 132-140.

HOLMQVIST JONAS, DIAZ RUIZ CARLOS, PEÑALOZA LIZA, *Moments of luxury. Hedonic escapism as a luxury experience*, «Journal Business of Research», 116, 2020, pp. 503-513.

ILORANTA RIINA, *Luxury tourism service provision. Lessons from the industry*, «Tourism Management Perspectives», 32, 2019, pp. 1-10.

JAMROZY UTE, LAWONK KESINEE, *The multiple dimensions of consumption values in ecotourism*, «International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research», 11, 1, 2017, pp. 18-34

JANSSEN CATHERINE, VANHAMME JOELLE, LEBLANC SINA, *Should luxury brands say it loud? Brand conspicuousness and consumer perceptions of responsible luxury*, «Journal of Business Reserach», 77, Agosto 2017, pp. 167-174.

JELARDI ANDREA, *Storia del viaggio e del turismo in Italia*, Milano, Mursia, 2012.

KAPFERER JEAN-NOËL, *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (1992), London, Sterling, 2008.

—, *Lusso. Nuove sfide, nuovi sfidanti*, Milano, FrancoAngeli, 2017.

KAPFERER JEAN-NOEL, BASTIEN VINCENT, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury*, London, Kpgan Page, 2012.

KAPFERER LAURENT, *Where Do Consumers Think Luxury Begins? A Study of Perceived Minimum Price for 21 Luxury Goods in 7 Countries*, «Journal of Business Research» 69, 1, 2016, pp. 332-340.

KARN SANJAY, SWAIN SAMPADA KUMAR, *Health consciousness through wellness tourism: a new dimension to new age travelers*, «African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure», 6, 3, 2017, pp. 1-9.

KATSONI VICKY, SPYRIADIS THANASIS, *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*, Sixth International IACuDIT Conference Athens 2019, Springer

KIM JAE-EUN, LLOYD STEPHEN, CERVELLON MARIE-CÉCILE, *Narrative-transportation storylines in luxury brand advertising: Motivating consumer engagement*, «Journal of business research», 69 (1), 2016, pp. 304-313.

KLUGE PHILIPP NIKOLAUS, FASSNACHT MARTIN, *Selling Luxury Goods Online: Effects of Online Accessibility and Price Display*, «International Journal of Retail & Distribution Management», 43, 10/11, 2015, pp. 1065-1082.

KO EUNJU, COSTELLO JOHN P., TAYLOR CHARLES R., *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*, «Journal of Business Research», 99, June 2019, pp. 405-413.

KOIVISTO ELINA, MATTILA PEKKA, *Extending the luxury experience to social media. User-Generated Content co-creation in a branded event*, «Journal of Business Review», 117, 2020, pp. 570-578.

LASKIN MOLOTCH HARVEY, *Fenomenologia del tostapane. Come gli oggetti quotidiani diventano quello che sono* (2003), trad. di C. Tarantini, Milano, Cortina, 2005.

LEE JUNG EUN, WATKINS BRANDI, *YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions*, «Journal of business research», 69 (12), 2016, pp. 5753-5760.

LEGRAND WILLY, *Luxury Tourism in Remote Destinations: An Inquiry into Sustainability*, «Advances in Hospitality and Leisure», 16, 2020.

LEIBENSTEIN HARVEY, *Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*, «The Quarterly Journal of Economics», 64, 2, maggio 1950, pp. 183-207.

LUO YI, LANLUNG CHIANG (LUKE), KIM EOJINA, TANG LIANG REBECCA, SONG SUNG MI, *Towards quality of life: the effects of the wellness tourism experience*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», 34, 4, 2018, pp. 410-424.

MADEIRA ARLINDO, CORREIRA ANTÓNIA, FILIPE JOSÉ ANTÓNIO, *Wine Tourism: Constructs of the Experience*, in *Trend in Tourist Behavior*, a cura di Andrés Artal-Tur, Metin Kozak, Nazmi Kozak, New York, Springer, 2019, pp. 93-108.

MAKKAR MARIAN, YAP SHEAU-FEN, *Emotional experiences behind the pursuit of inconspicuous luxury*, «Journal of Retailing and Consumer Services», 2018, 44, pp. 222-234.

MANENTE MARA, *Turismo culturale e profili: trend recenti e prospettive*, Venezia, Ciset, 2013.

MARCHIONNA GIUSEPPE, *Il Nuovo Umanesimo delle città. Un diverso approccio allo sviluppo fondato sulla conoscenza, la cultura e la creatività*, edizione digitale, 2013.

MASLOW ABRAHAM H., *Motivation and personality*, New York, Harper & Row, Publishers Inc., 1954.

MATTIA GIOVANNI, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempo di crisi*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

MCKERCHE BOB R, *Towards a classification of cultural tourism*, «International Journal of Tourism Research», 4, 2002, pp. 29-38.

ALLISON MCINTOSH, R. PRENTICE, *Affirming authenticity. Consuming cultural heritage*, «Annals of Tourism Research», 26(3)/1999, ora in L. Smith (a cura di), *Cultural Heritage. Critical Concepts in Media and Cultural Studies*, vol. III, London/New York, Routledge, 2007.

MORANDO MARTINA, MIGNEMI GIUSEPPE, DIGRANDI FABIO, PLATANIA SILVIA, *Luxury tourism in hospitality: l'effetto indiretto del brand love e del customer brand identification nella relazione tra antecedenti d'acquisto e intenzioni comportamentali*, «Turismo e Psicologia», 13, 2020, pp. 18-36.

MORTELMANS DIMITRI, *Sign values in processes of distinction: The concept of luxury*, «Semiotica», 157, 1/4, 2005, pp. 497-520.

MOSCA FABRIZIO, *Marketing dei beni di lusso*, Torino, Pearson-Prentice Hall, 2010.

MTAPURI OLIVER, GIAMPICCOLI ANDREA, *A conceptual coalescence. Towards Luxury Community-based Tourism*, «African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure», 6, 2017, pp. 1-14.

NUENO JOSE LUIS, QUELCH JOHN A., *The Mass Marketing of Luxury*, «Business Horizons», novembre-dicembre 1998, pp. 61-68

Nuove frontiere del turismo: postmodernismo, psicologia ambientale e nuove tecnologie, a cura di FABIANA GATTI, FRANCESCA R. PUGGELLI, Milano, Hoepli, 2006.

ORIGET DU CLUZEAU CLAUDE, *Le Tourisme Culturel*, Paris, Puf, 1998

PAOLINI DAVIDE, *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*. Baldini e Castoldi, Milano, 2000.

PAPPADA GABRIELE, *Le nuove frontiere del turismo di lusso: elementi indicativi delle preferenze del turista del futuro*, «Quaderni di Economia del lavoro», 109, 2019, pp. 99-114.

PENCARELLI TONINO, *Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del wellness tourism*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Culturale Heritage», Supplementi, 11, 2020, pp. 307-332.

PERIĆ MARKO, VITEZIĆ VANJA, BADURINA JELENA ĐURKIN, *Business models for active outdoor sport event tourism experiences*, «Tourism Management Perspectives», 32, 2019.

PINE JOSEPH B., GILMORE JAMES H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio* (1999), Milano, Rizzoli, 2015.

PINI GIACOMO, *Il marketing territoriale dell'Italia che non ti aspetti*, Milano, Franco Angeli, 2016.

POPESCU IONELA VALERIA, VALERICA OLTEANU, *Luxury Tourism: characteristics and trends of the behaviour of purchase*, «Practical Application of Science», 2, 2, 2014, pp. 319-324.

QUALIZZA GABRIELE, *Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso*, «Rivista di scienze della comunicazione», II, 2, luglio-dicembre 2010, pp. 58-74.

REPOTE MATTEO, *Il marketing dell'esperienza e del turismo*, tesi di laurea, Università Luiss, a.a. 2016-2017, relatore prof.ssa Prof.ssa Maria Giovanna Devetag.

RICHARDS GREG, *Cultural Tourism: Global and local perspectives*, New York, Haworth Press, 2007.

—, *Creativity and tourism: The state of the art*, «Annals of tourism research», 38(4), 2011, pp. 1225-1253.

RICHARDS GREG, DUXBURY NANCY, *A Research Agenda for Creative Tourism*, Cheltenham, Edward Elgar, 2019.

RICHARDS GREG, WILSON JULIE, *Developing creativity in tourist experiences: a solution to the serial reproduction of culture?*, «Tourism Management», 27, 2006, pp. 1209-1223.

RISPOLI MAURIZIO; TAMMA MICHELE, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, TORINO -- ITA, Giappichelli, vol. 1, 1995

RISPOLI MAURIZIO; TAMMA MICHELE. *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, PADOVA, CEDAM, 1996

RISTOVA CVETANKA, *Sports event tourism - an evolving business opportunity for the hotel industry*, «Activities in Physical Education and Sport», 10 (1-2), 2020, pp. 6-9.

RYU KYUNGIN, LEHTO XINRAN Y., GORDON SUSAN E., FU XIAOXIAO, *Effect of a brand story structure on narrative transportation and perceived brand image of luxury hotels*, «Tourism Management» 71, 2019, pp. 348-363.

RYU SANN, *Online luxury goods with price discount or insite luxury goods with luxury services: Role of situation-specific thinking styles and socio-demographics*, «Journal of Retailing and Consumer Services», 57, 2020.

SALGUEIRO RACHÃO SUSANA ANDREIA, BREDI ZELIA, FERNANDES CARLOS, JOUKES VERONIQUE, *Food-and-wine experiences towards co-creation in tourism*, «Tourism Review», 2020.

SARTI DINO, *Quanto zucchero? Quattro chiacchiere a tu per tu...*, Modena, Mundici & Zanetti Editori, 1991, pp. 180-188.

SHAO WEI, GRACE DEBRA, ROSS MITCHELL, *Consumer motivation and luxury consumption: Testing moderating effects*, «Journal of Retailing and Consumer Services», 46, 2019, pp. 33-44.

SILVERSTEIN MICHAEL J., FISKE NEIL, *Luxury for the masses*, «Harvard Business Review», 4, 2003, pp. 48-57

—, *Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile*, trad. it. di M. Vegetti, Milano, Etas, 2004.

SIRGY JOSEPH, *Promoting quality-of-life and well-being research in hospitality and tourism*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», 36, 1, 2019, pp. 1-13.

SOMBART WERNER, *Dal lusso al capitalismo*, Roma, Armando Editore, 2003.

SPALLINO MYRIAM, BELLANTE FILIPPA, LUPO GIOVANNI, *Le peculiarità del mercato del lusso*, «Annali della Facoltà di Economia, Università di Palermo», 2014, pp. 17-23.

STEPIEN' BEATA, *The Value of Luxury: An Emerging Perspective*, London, Palgrave Macmillan, 2021

Sport Tourism: New Challenges in a Globalized World, a cura di Ricardo Melo, Claude Sobry, Cambridge Scholars Publishing, 2017.

SUHARTANTO DWI, BRIEN ANTHONY, PRIMIANA INA, WIBISONO NONO, NYOMAN TRIYUNI NI, *Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation*, «Current Issues in Tourism», 23, 7, 2020, pp. 867-879.

SUKMAWATI NI MADE RAI, ERNAWATI NI MADE, MASTIANI NADRA NYOMAN, *Luxury Tourism: A perspective of facilities and amenities*, «International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events», 2, 1, June 2018, pp. 32-37.

TARTAGLIA ANNAMARIA, MARINOZZI GIANNI, *Il lusso... Magia & Marketing*, Milano, Franco Angeli, 2006

THOMSEN THYRA UTH, HOLMQVIST JONAS, VON WALLPACH SYLVIA, HEMETSBERGER ANDREA, BELK RUSSEL W., *Conceptualizing unconventional luxury*, «Journal of Business Research», 116, 2020, pp. 441-445.

THORBURN, *Marketing cultural heritage. Does it work within Europe?*, «Travel & Tourism Analyst», December/1986, pp. 39-48

TIMOTHY DALLEN J., *Making sense of heritage tourism: Research trends in a maturing field of study*, «Tourism Management Perspectives», 25, 2018, pp. 177-180.

TONOLO MATTEO, *Ristorazione di qualità, Made in Italy e comunicazione internazionale: il caso Alajmo S.P.A.* Venezia, tesi di laurea, Università Cà Foscari, a.a. 2013-2014, relatore ch. prof. Vladi Finotto.

TORTELLI ALESSANDRO, *Turismo nelle città d'Arte e nei Borghi d'Italia, I numeri del turismo nell'anno 2018*, Firenze, Centro Studi Turistici, 2019.

URQUHART ELLIS, *Technological mediation in the future of experiential tourism*, «Journal of Tourism Features», 5, 2, 2019, pp. 120-126.

VIGNERON FRANCK, JOHNSON LESTER W., *Measuring perception of brand luxury*, «The Journal of Brand Management», 11, 6 luglio 2004, pp. 484-508.

VILLANI ELISA, MATTIACCI ALBERTO, *Do product features actually add value for consumers? A laddering analysis on new luxury products*, «Sinergie. Italian journal of management», 36, 107, 2018, pp. 65-87.

VO THANH TAN, KIROVA VALENTINA, *Wine Tourims Experience. A netnography study*, «Journal of Business Research», 83, 2018, pp. 30-37.

WEBER MAX, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Firenze, Sansoni, 1945.

WIEDMANN KLAUS-PETER, LABENZ FRANZISKA, HAASE JANINA, HENNIGS NADINE, *The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength*, «Journal of Brand Management», 25, 2018, pp. 101-118.

YEOMAN IAN, MCMAHON-BEATTIE UNA, *The future of luxury: mega drivers, new faces and scenarios*, «Journal of Revenue and Pricing Management», 17, 2018, pp. 204-217.

ZANER PILZER PAUL, *The Wellness Revolution. How to Make a Fortune in the Next Trillion Dollar Industry*, Hoboken, Wiley Press, 2002

ZECCHI STEFANO, *Il lusso desiderio di voluttà e bellezza*, Milano, Mondadori 2015

ZHANG YANG, XIONG YU, LEE TIMOTHY J., *A culture-oriented model of consumers' hedonic experiences in luxury hotels*, «Journal of Hospitality and Tourism Management», 45, 2020, pp. 399-409.

ZICCARDI DON, *Influencing the affluent: reading the new luxury consumer in a volatile economy*, New York, MJF Books, 2001.

SITOGRAFIA

<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2020/1/sau.htm>

<http://www.assoturismo.it/assoturismo-cst-le-citta-darte-continuano-a-crescere-nel-2018-1134-milioni-di-presenze-34-milioni-sul-2017-dallestero-il-60-dei-visitatori.html>

<https://www.artribune.com/turismo/2019/10/cappella-sistina-musei-vaticani-tour-true-luxury-travel/>

<https://www.augustus-hotel.it/it/famiglia-maschietto/>

https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1050924872.html

<https://business24tv.it/2021/03/02/oltre-a-commerciante-di-libri-anche-progettista-sulle-dolomiti/>

<http://www.cesadellouf.it/>

https://www.corriere.it/tecnologia/20_novembre_16/scarpe-lidl-esaurite-italia-code-assembramenti-sneaker-febc8142-280c-11eb-bf20-60a0f140fccc.shtml

https://www.corriere.it/tecnologia/20_ottobre_16/sneaker-lidl-arrivano-anche-italia-sono-arrivate-valere-2700-euro-4a9d8e72-0f9d-11eb-8d21-ff516c396863.shtml

<https://www.enit.it/wwwenit/it/pressroomonline/comunicati-stampa/3210-bollettino-uno-enit-turismo-coronavirus-epidemia-mibact-estate-2020-idee.html>

https://www.financialounge.com/news/2020/06/10/lusso-post-pandemia/?refresh_CE

<https://www.finedininglovers.it/articolo/nazione-con-piu-stellati-michelin>

<https://hootsuite.com/it/risorse/la-strategia-di-social-media-che-ha-trasformato-uno-dei-piu-grandi-colossi-alberghieri-al-mondo>

<https://www.ilgiornale.it/news/milano/italia-turismo-benessere-vale-tesoro-116-miliardi-1822200.html>

<https://www.ilsecoloxix.it/italia/2020/12/06/news/perche-la-montagna-va-oltre-lo-sci-1.39627994>

https://www.ilsole24ore.com/art/musei-italiani-2019-calano-visitatori-ma-crescono-introiti-ACzUY7FB?refresh_ce=1

https://www.ilsole24ore.com/art/musei-italiani-2019-calano-visitatori-ma-crescono-introiti-ACzUY7FB?refresh_ce=1

https://www.ilsole24ore.com/art/un-ospite-volta-questo-e-vero-lusso-san-lorenzo-lodges-apre-anche-roma-AESwXljd?refresh_ce=1

<https://www.istat.it/it/files//2019/11/Movimento-turistico-in-Italia-2018.pdf>

<https://www.luxuryincortina.it/it/chalets-it/>

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11903>

<http://www.sanlorenzolodges.it>

<http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/188>

<https://www.unesco.beniculturali.it/convenzione-2003/>

<https://www.unesco.beniculturali.it/pdf/ConvenzionePatrimonioImmateriale2003-ITA.pdf>

<https://wearesocial.com/it/digital-2020-italia>

<https://www.youtube.com/watch?v=LO588uzhVj4>