



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Ordinamento ex D.M. 270/2004

LUXURY HOSPITALITY:

Caratteristiche e possibili conseguenze connesse alla pandemia

Relatore:

Micelli Stefano

Laureando:

Guarino Samuele

Anno Accademico:

2019/2020

*Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più
intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti*

(Charles Robert Darwin)

Ringraziamenti

Mi è doveroso dedicare e ringraziare, in questo spazio, tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo elaborato, attraverso il supporto e l'incoraggiamento mostratomi durante l'intero periodo di stesura.

Innanzitutto, un ringraziamento speciale va al mio relatore, nonché fonte di grande ispirazione, Stefano Micelli che, attraverso la sua consolidata preparazione e conoscenza, mi ha affiancato e sostenuto nella redazione del presente elaborato.

Ringrazio con tutto il cuore i miei genitori Salvatore e Liliana, mia sorella Rachele, mio cognato Andrea e mia nipotina Nina, i quali mi hanno sempre appoggiato e sostenuto durante l'intero percorso universitario. Sono stati origine di grande stimolo e incoraggiamento, determinando la persona perseverante e determinata che sono oggi e contribuendo alla realizzazione di un così importante obiettivo.

Infine, desidero ringraziare tutti gli amici che mi hanno affiancato per l'intero percorso universitario, con particolare riguardo a Simone, Tommaso e Nicole, e i colleghi universitari che, soprattutto in quest'ultima parte del percorso, mi hanno fatto comprendere la reale importanza della collaborazione e della cooperazione per il raggiungimento di uno scopo comune.

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: IL LUSSO NELL'OSPITALITÀ.....	5
1.1 CONCETTO DI LUSSO E SIGNIFICATO ASSUNTO DAL MARCHIO	5
<i>1.1.2. Il concetto di lusso nel turismo</i>	8
1.2 IL SETTORE DEL LUXURY HOSPITALITY.....	9
<i>1.2.1. Viaggi di lusso: estensione del settore.....</i>	11
<i>1.2.1 Panorama internazionale e trends di mercato.....</i>	13
1.3. CoVID19	16
<i>1.3.1. Le possibili ripercussioni future nel turismo globale e nei mercati principali</i>	17
<i>1.3.2. La ripresa dei viaggi di lusso internazionali e domestici.....</i>	21
1.4. ANALISI QUALITATIVA NELL'OSPITALITÀ DI LUSSO	24
<i>1.4.1. Le tribù di viaggiatori di lusso.....</i>	27
<i>1.4.2. Classificazione dei viaggiatori per caratteristiche generazionali.....</i>	32
<i>1.4.3. Il cambiamento nel settore dell'ospitalità di lusso.....</i>	35
CAPITOLO II: IMPATTI DEL COVID NEI DIVERSI SEGMENTI DELL'OSPITALITÀ.....	37
2.1. CLASSIFICAZIONE DEI VIAGGI PER TIPOLOGIA	37
2.2 LEISURE E BUSINESS TRAVEL.....	39
<i>2.2.1. Una possibile scomposizione dei viaggiatori leisure</i>	41
<i>2.2.2. Business travel: tipologie e comportamenti</i>	42
2.3. LE RIPERCUSSIONI DELLA PANDEMIA PER TIPOLOGIA DI VIAGGIO	45
<i>2.3.1. L'arresto dei viaggi di lavoro e la possibile ripresa</i>	46
<i>2.3.2. La possibile ripartenza</i>	49
2.4. VIAGGI LEISURE	51
<i>2.4.1. Turismo balneare</i>	54
<i>2.4.2. Turismo montano</i>	56
<i>2.4.3. Turismo città d'arte.....</i>	58

2.4.4. <i>Turismo croceristico</i>	60
2.5. IL TURISMO DI LUSO	61
2.5.1. <i>Come riapriranno le strutture ricettive di lusso: ripartenza Italia</i>	63
CAPITOLO III: MARKETING DELL'OSPITALITÀ DI LUSO, USO DELLE PIATTAFORME DIGITALI ED EVOLUZIONE CONSEGUENTE ALLA CRISI	67
3.1. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	68
3.1.1. <i>Dalla percezione del bisogno alla condivisione di momenti, sino alle recensioni</i>	71
3.2. IL RUOLO DELLE PIATTAFORME DIGITALI	73
3.2.1. <i>Il sito web</i>	75
3.2.3. <i>Recensioni</i>	81
3.3 REVENUE MANAGEMENT	83
3.4. INTERMEDIAZIONE E PROMOZIONE DELLE OFFERTE TURISTICHE ONLINE	86
3.4.1. <i>Le Online Travel Agencies (OTA)</i>	86
3.4.2. <i>I metamotori: caratteristiche e differenze rispetto alle OTA</i>	90
3.4.3. <i>Preferenze e comportamenti dei consumatori</i>	91
3.4.4. <i>Strutture ricettive e OTA: Cooperazione o competizione?</i>	94
3.5. POSSIBILI EVOLUZIONI SUCCESSIVE ALLA PANDEMIA	96
3.5.1. <i>Rinforzare gli investimenti di marketing per supportare la strategia</i>	98
3.5.2. <i>rinforzare il marchio online</i>	100
CAPITOLO IV: IL TURISMO DI LUSO SOSTENIBILE E RESPONSABILE	103
4.1. LA SOSTENIBILITÀ E IL CONCETTO ASSUNTO	104
4.1.1. IL TURISMO SOSTENIBILE	107
4.1.2. <i>la responsabilità sociale d'impresa (RSI)</i>	109
4.2. LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE DEL TURISMO DI LUSO	111
4.3. CoVID19: OPPORTUNITÀ O MINACCIA?	114
4.3.1. <i>Impatti della pandemia nell'ambiente</i>	115
4.3.2. <i>Ripartenza sostenibile</i>	117

4.4. IL PARERE DEGLI ESPERTI.....	118
CAPITOLO V: UN'INTERVISTA MIRATA AD ESPERTI DEL SETTORE	123
5.1. CONDIZIONI DI APERTURA, FATTURATO E OCCUPAZIONE	124
5.2. ORIZZONTE TEMPORALE DI BREVE PERIODO	125
5.3. ORIZZONTE TEMPORALE DI LUNGO PERIODO	127
CONCLUSIONE	133
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	137

Introduzione

Il lusso, in tutte le sue forme, rappresenta una condizione capace di contraddistinguere l'individuo sulla base di uno status sociale superiore. Il concetto di lusso, nel contesto moderno, risiede nella possibilità di alcuni individui di godere di uno stile di vita più agiato, privilegiato senz'altro da una disponibilità economica più elevata e da un'attitudine all'acquisto di beni e servizi di elevato valore. I marchi di lusso, soprattutto negli ultimi anni, hanno registrato un'elevata crescita, dovuta in larga parte alla proliferazione della classe media e allo sviluppo di nuovi mercati nazionali. Interessante risulta essere l'attuale tendenza degli individui ad ammettere maggiore importanza alle esperienze rispetto ai beni materiali, delineando un passaggio fondamentale dal possesso all'essere.

In questo contesto, è di nostro interesse comprendere quale significato il lusso assuma in considerazione del turismo e, più nello specifico, dell'ospitalità. Un significato che senza dubbio si ricollega alla sua generale accezione, ma che tuttavia interessa diverse sfaccettature e connotazioni, soprattutto in considerazione delle nuove generazioni. Il settore dell'ospitalità di lusso, in linea con le aspettative dell'intera industria, è cresciuto significativamente nel periodo successivo alla "Grande Recessione", a pari passo con i nuovi modelli che si sono venuti a creare nell'odierno contesto competitivo. La sostanziale crescita registrata nell'ultimo decennio, tuttavia, ha registrato un brusco arresto nei primi mesi del 2020, dovuto all'apparizione della pandemia globale CoVid19. Per salvaguardare la salute dei cittadini, le istituzioni sono state costrette ad impartire restrizioni molto severe alla mobilità delle persone, inficiando pesantemente sul settore dell'ospitalità.

Anche una volta che la pandemia sarà superata, la ripartenza del settore dell'ospitalità di lusso richiederà del tempo, poiché condizionata da una serie di fattori e di cambiamenti che interverranno sull'inclinazione a viaggiare degli individui e sulla reale libertà concessa dalle istituzioni. Un elemento su cui porremo attenzione particolare nel corso del primo capitolo, sarà focalizzato sulla comprensione degli impatti che la pandemia avrà sulla crescita dei viaggi di lusso

per distanza, se infatti lo sviluppo dei viaggi fu piuttosto uniforme nel quinquennio antecedente al 2020, l'apparizione del Corona Virus interesserà una riduzione disuguale in considerazione della tipologia di viaggio per distanza. Le cause di queste differenze saranno trattate nel corso dell'elaborato, verranno così fornite le dimostrazioni teoriche per palesare una stimata ripresa dei viaggi di lusso internazionali successiva rispetto a quelli domestici o di breve-raggio nell'intero contesto globale.

Ci serviremo degli assunti proposti nel capitolo primo per continuare il nostro studio sulla base dei motivi legati al viaggio e delle tipologie di viaggio intrapreso, distinguendo, perlappunto, le caratteristiche intrinseche dei viaggiatori leisure da quelli business e i diversi segmenti del turismo di lusso. Le ripercussioni che si riverseranno su diverse configurazioni di viaggio dovute alla pandemia sono, prima di tutto, legate al connotato motivo per cui l'individuo intraprende il viaggio, in questo senso è implicito che fini professionali saranno giudicati come rilevanti e probabilmente interessati da una riduzione meno marcata, anche se talvolta rimpiazzati dall'implementazione di sistemi di comunicazione tecnologici che possono adempiere allo scopo dello spostamento. In considerazione dei viaggi di piacere, invece, lo spostamento vacanziero si concretizzerà in configurazioni differenti rispetto al passato, la località, la compagnia e l'alloggio, saranno influenzati da elementi in grado di soddisfare livelli superiori di sicurezza, connessi ai bisogni del viaggiatore intrinseci del periodo. I sistemi di mitigazione messi a punto dalle strutture ricettive, volti a contenere l'avversione al rischio di viaggiatori benestanti, rappresenteranno una fonte di vantaggio competitivo, soprattutto nel breve periodo e in considerazione alla conformità delle normative.

Un ambito di interesse nella nostra trattazione, conseguente all'analisi delle ripercussioni e degli impatti che il Corona Virus avrà nel settore dell'ospitalità di lusso, è l'importanza assunta dalle piattaforme digitali e di web marketing implementate da suddette strutture, per concorrere nell'attuale contesto competitivo. La digitalizzazione rappresenta una prerogativa nelle scelte di marketing aziendali, soprattutto in considerazione della soddisfazione dei propri clienti, i quali dispongono di accesso alle informazioni e di capacità comunicative

consistenti, e che spesso non ammettono un'inadeguatezza nelle soluzioni digitali. L'utilizzo armonico delle digitali sotto il diretto controllo dell'organizzazione e di quelle, invece, controllate da terze parti, rappresenta il vero obiettivo di una commercializzazione ben strutturata, capace di raggiungere un quanto più ampio target di utenti interessati e comunicare efficacemente l'offerta. Ma in che modo le scelte di marketing digitale dovranno evolvere in conseguenza della crisi e nel periodo di ripresa? Il cambiamento sta interessando diverse dinamiche legate alle strutture ricettive di lusso e, tra queste, vi è anche lo sviluppo di strumenti informatici e virtuali. Un cambiamento che coinvolge il modo in cui le aziende comunicano con i propri clienti, i canali utilizzati per farlo e il loro mix ottimale. Nel capitolo terzo delinearemo le tipologie e le caratteristiche delle diverse piattaforme digitali al fine di comprendere come potranno evolversi e presentarsi nel periodo di ripartenza, ovvero come le organizzazioni operanti nel settore dell'ospitalità di lusso dovranno affrontare il nuovo inizio in base a questi temi.

I temi legati alla sostenibilità, soprattutto nel nuovo millennio, hanno suscitato forte interesse da parte di tutti gli individui e i soggetti coinvolti nell'attività economica d'impresa. Dal cliente al fornitore sino alle istituzioni e alla comunità, è stato possibile constatare una diffusione dell'importanza che lo sviluppo sostenibile ricopre nelle attività aziendali. Uno sviluppo legato, oltre a criteri di carattere strettamente economico, a principi di natura sociale e ambientale, il quale ricerca nella sua realizzazione un equilibrio efficiente di suddette dimensioni. Così, anche nel turismo di lusso, assume considerevole importanza l'implementazione di pratiche sostenibili, connotate da una responsabilità da parte delle organizzazioni, delle istituzioni e, soprattutto, dei visitatori. Essere sostenibili per l'organizzazione significa migliorare i rapporti con i propri stakeholder ed eliminare il rischio di inefficienze, incidenti e sanzioni legislative. L'obiettivo della nostra trattazione, in linea con il discorso che faremo con i sistemi digitali, è quello di comprendere il cambiamento che interverrà nell'agire economico imprenditoriale, vale a dire quali saranno le misure adottate per non vanificare quanto di buono le restrizioni sulla mobilità hanno manifestato sull'ambiente. In questo senso delinearemo una nuova ripresa sostenibile che assuma una prospettiva olistica, ossia che comprenda tutto

il sistema economico come somma delle sue parti, che possa essere efficiente sotto il profilo economico, sociale e ambientale.

A conclusione del nostro elaborato, è nostro interesse fornire un contributo specialistico a conferma delle nostre tesi. Per farlo, sottoporremo sei esperti del settore dell'ospitalità di lusso ad interviste mirate con l'obiettivo di comprendere le dinamiche economiche relative alla ripresa con un orizzonte temporale di breve periodo e di lungo periodo, concentrandoci solamente sul contesto nazionale. Tuttavia, in linea con le reali finalità della nostra ricerca, non sarà necessario specificare i dati personali degli esperti intervistati e nemmeno l'azienda in cui operano, saranno invece sottolineate le posizioni ricoperte da ciascuno all'interno dell'organizzazione in cui operano.

CAPITOLO I: Il lusso nell'ospitalità

1.1 Concetto di lusso e significato assunto dal marchio

Il termine “lusso” può essere interpretato in modo diverso a seconda del contesto in cui viene analizzato, le configurazioni che vi vengono attribuite sono infatti diverse per epoca storica e circostanza. Se volessimo trarre una definizione rigorosa del termine, attribuire a tale concetto una sola accezione ne comporterebbe una parziale o inadeguata interpretazione. Così, investigando nella letteratura in materia, si scorge sin da subito l'eterogeneità delle interpretazioni conferite al concetto di lusso, dovute da un dispiegarsi di approcci attraverso il quale si intende attribuirne un significato. Per tal motivo, in questa sede concilieremo alcuni dei contributi offerti dalla letteratura in questione cercando di offrire una quanto più opportuna ed esaustiva spiegazione.

Innanzitutto, è necessario analizzare l'etimologia del concetto di “Lusso”, la quale deriva dalla voce latina “luxus” che, nel significato letterale del termine, coincide con *abbondanza di vegetazione* e in seguito è stata estesa per includere il senso di opulenza, ovvero l'espressione di sontuosità, magnificenza e sfarzo. Nell'interpretazione di tal concetto è ad ogni modo alquanto ambiguo il risvolto posto in essere, sospeso tra un estremo a valenza negativa di sontuosità eccessiva, sregolata e superflua ed uno dal carattere positivo di magnificenza onirica e desiderabilità (Aiello & Donvito, 2006).

Lussuoso è il bene di cui non si necessita ma che dà piacere e felicità a colui che lo utilizza, esso richiede un dispendio di risorse superiore all'utilità che né si può trarre, ai bisogni che soddisfa o alle possibilità economiche di chi ne sostiene la spesa. (Hudders, et al., 2013) propone una serie di sfaccettature attraverso il quale il consumatore percepisce il valore del marchio di lusso: innanzitutto, identifica l'aspetto funzionale riferendosi all'eccellenza qualitativa del marchio. Sono infatti considerati lussuosi i marchi che offrono un'elevata qualità percepita, durata, raffinatezza e artigianalità; proseguendo, è il carattere estetico a determinarne il lusso, il marchio deve essere percepito come altamente sofisticato, innovativo,

creativo ed elegante; infine, l'aspetto espressivo si riferisce all'esclusività del marchio di lusso. Unicità, scarsità, esclusività e inaccessibilità accrescono la percezione positiva del consumatore.

Ad ogni modo, è necessario contestualizzare il concetto dal punto di vista temporale ed economico (Mosca, 2017). Un bene può essere considerato esclusivo in un determinato paese e in un preciso periodo storico ma divenire ordinario qualora si cambiasse lo scenario di riferimento. Le persone stesse manifestano percezioni divergenti circa il medesimo bene, in base all'utilità fornita, a valutazioni soggettive o al contesto culturale da cui provengono. È inoltre da tener conto quanto il concetto di lusso possa cambiare se ad interpretarlo sono persone con diverse disponibilità economiche, con diverse età anagrafiche o appartenenti a contesti diversi.

Proseguendo la nostra analisi sul versante economicistico, si analizza il bene di lusso in una prospettiva prettamente microeconomica, interpretandolo quale bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito. Quindi, prendendo in considerazione la *curva reddito-consumo di Engel*, la definizione di lusso scaturirebbe dal momento in cui l'elasticità della domanda rispetto al reddito fosse superiore all'unità.

Ancora, sul versante di sociologi, aziendalisti e società di consulenza è il *marketing mix* sviluppato a priori a comprendere un prodotto/servizio nel calderone del lusso.

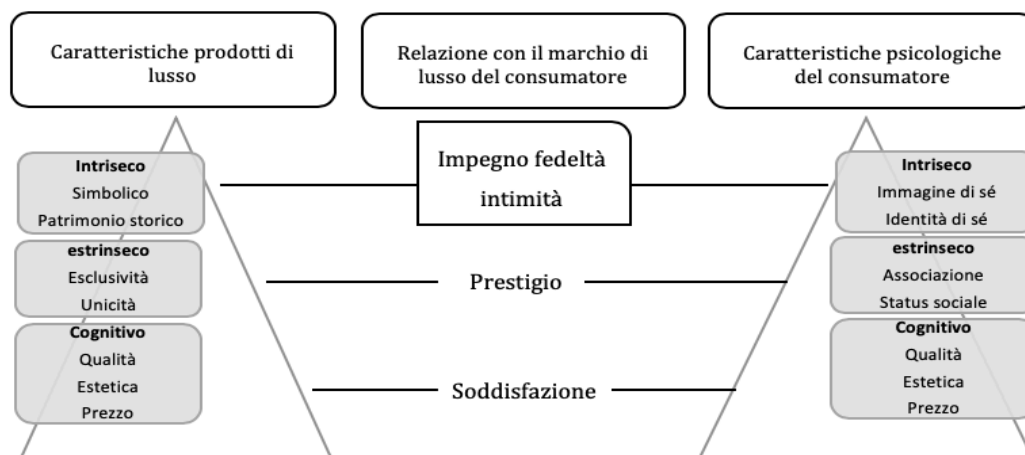
Senza addentrarci eccessivamente nelle diverse scuole di pensiero, nonché nei diversi approcci che sottendono alla definizione del concetto di lusso, un ardito spostamento di versante nella nostra analisi dovrebbe conferire un'importanza maggiore a colui che effettivamente utilizza il bene o il servizio di lusso e che, come tale, esprime una serie di desideri ed emozioni a riguardo.

Nella fattispecie, i consumatori del "lusso" (c.d. di fascia alta) rappresentano un segmento molto interessante: essi sono disposti a pagare un sovrapprezzo per prodotti esclusivi e, ancor di più, per esperienze uniche (Barbosa, et al., 2018). Questa categoria di consumatori attribuisce un forte valore ai significati simbolici realizzati dai marchi di lusso, sia per aspetti tangibili che intangibili. In questo senso è possibile distinguere dal piacere strettamente legato alla natura delle utilità

finanziarie, funzionali e individuali del marchio, il carattere che deriva da espressioni del proprio essere quali lo *status* sociale, l'associazione a determinati gruppi di riferimento e il desiderio umano di impressionare gli altri (Wiedmann, 2009).

In proposito (Becker, et al., 2018) ha proposto un modello, il quale ha preso il nome del suo ideatore, in grado di fornire una definizione di marchio del lusso attraverso il punto di vista di: le caratteristiche del prodotto di lusso, le caratteristiche psicologiche del consumatore verso il prodotto di lusso, il rapporto personale del consumatore con il marchio. Il modello definisce come, la combinazione delle caratteristiche del prodotto alle caratteristiche psicologiche del consumatore, creino la relazione del marchio di lusso del consumatore.

Figura 1. BECKER model, relazione con il marchio del consumatore



Fonte: (Becker, et al., 2018)

Si può notare come, a livello base, le caratteristiche psicologiche del consumatore richiedano sicurezza circa l'alta qualità del marchio di lusso, poiché è questa, combinata con l'estetica del prodotto, ad indurre il consumatore alla soddisfazione. Salendo la piramide il consumatore utilizza il marchio di lusso come segnale estrinseco di uno status sociale superiore, associando sé stesso con gruppi sociali ben definiti e tali da poter essere denominati *premium*. È proprio facendo leva sull'esclusività e unicità del marchio che il consumatore plasma un autoconnessione, definita come «*legami profondi e forti creati da azioni che evocano il sistema d'identità dell'individuo*». In cima alla piramide, i prodotti presentano

caratteristiche fisiche superiori rispetto alle connotazioni desiderate dal consumatore, incarnando livelli psicologici di valore più elevato. Si instaura un sentimento di impegno, intimità e fedeltà con il marchio, capace di plasmare le caratteristiche psicologiche del consumatore e renderle più intrinseche e spirituali.

Da questa attenta analisi, possiamo concludere che i marchi di lusso competono sulla base della capacità di evocare esclusività, identità del marchio ed elevata qualità percepita da parte del consumatore. Il marchio di lusso deve essere in grado di evocare sentimenti di felicità e autostima nella mente del consumatore, deve creare un legame, un'interconnessione, rendendolo partecipe di uno status sociale superiore, di un gruppo sociale ben definito.

Inoltre, è necessario sottolineare quanto siano importanti il contesto, la cultura e la disponibilità economica dei consumatori, poiché l'influenza di ciascuno riflette profondamente sulla determinazione del concetto di lusso. Si pensi, ad esempio, alla difficoltà di approvvigionamento di materie prime in periodo di guerra, la carne potrebbe, in questo caso, configurarsi come un bene di lusso.

1.1.2. Il concetto di lusso nel turismo

Quanto detto precedentemente sul concetto di lusso ci fa comprendere come esso di riferisca a standard sia di tipo economico che morale e dipenda implicitamente dal soggetto che lo interpreta. Quando il termine lusso fa riferimento più specifico al turismo, questo assume una connotazione esperienziale, intangibile, e come tale deve essere interpretata con una visione più caratterizzante.

Il turismo di lusso può essere classificato come un turismo di nicchia, in quanto offre ai propri clienti servizi rappresentati da unicità e autenticità e che possono assumere il carattere di superfluità. Comprende una categoria di consumatori cui la pratica del viaggio non dipende dal livello dei loro redditi, poiché ne dispongono di una quantità tale da non impattare sulla qualità di turismo praticato. Inoltre, le richieste che questi presentano sono tra le più dispendiose e sofisticate, le loro esigenze pertanto possono essere soddisfatte solamente da coloro che operano con servizi di lusso capaci di rispondere a tipologie di domanda specifica e spesso stravagante di viaggiatori. I consumatori di lusso dispongono di una considerevole consapevolezza

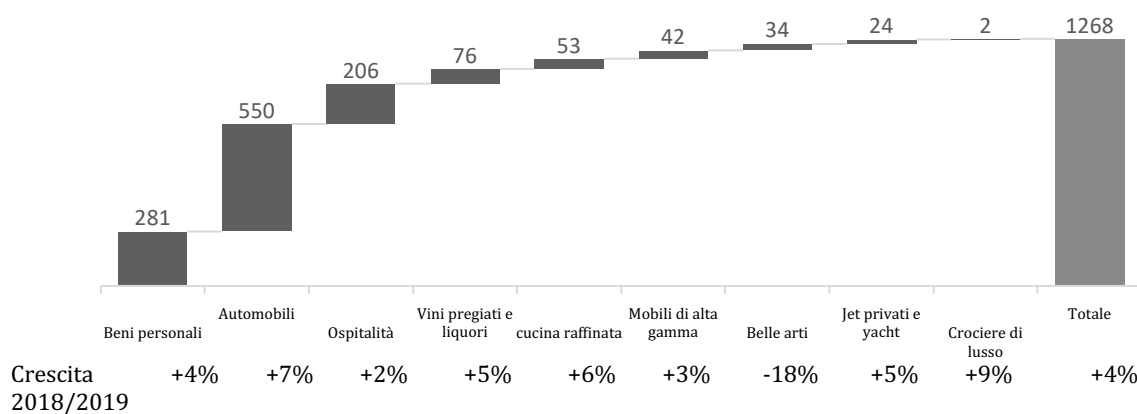
circa le loro scelte e aspirano a trovare un equilibrio tra lavoro e tempo libero, da passare con amici o famiglia. I consumatori del lusso prediligono, come constateremo anche nel seguito, l'esperienza a beni materiali e tra le loro passioni vi sono proprio i viaggi e l'enogastronomia.

Il turismo di lusso ammette diverse connotazioni, in base alla destinazione, alle modalità spostamento e al tipo di alloggio. Per turismo di lusso si potrebbe fare riferimento ad un viaggio aereo in prima classe, in una destinazione rinomata e alloggiando in una suite in un albergo di lusso. Il turismo di lusso, tuttavia, assume un concetto più ampio e può configurarsi in tour personalizzati in yacht o barche, in una crociera di lusso, in viaggi con jet privati o di un turismo di esperienze estreme su luoghi unici e rari. Ai fini della nostra trattazione, ci concentreremo più nello specifico nell'ospitalità di lusso, riferendoci a strutture alberghiere che soddisfano le domande di una sempre più mutevole nicchia di consumatori.

1.2 Il settore del luxury hospitality

Il mercato del lusso, nella sua globalità, risulta essere uno dei mercati di maggior spicco degli ultimi anni, capace di resistere e addirittura crescere durante la crisi economica. È possibile comprendere nel mercato del lusso nove segmenti che, insieme, sono stimati per un valore di circa 1,3 trilioni di euro e registrano una crescita del 4% rispetto all'anno precedente (D'arpizio, et al., 2019). La figura successiva presenta i nove segmenti del lusso e fornisce indicazione circa il fatturato e la crescita di ciascun comparto.

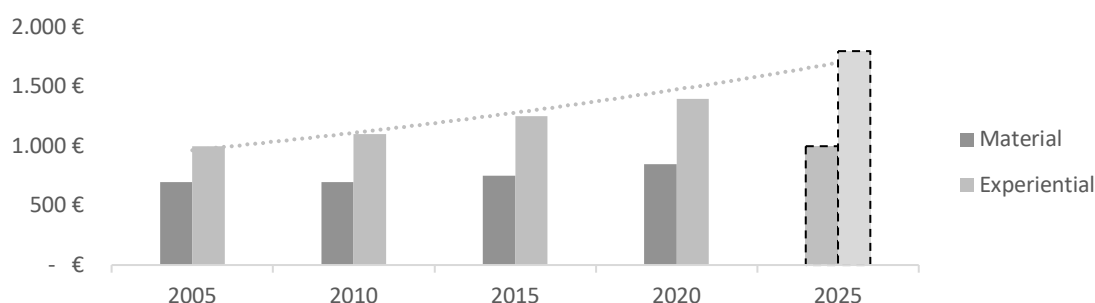
Figura 2. mercato mondiale del lusso, 2019 (miliardi di euro)



Fonte: (D'arpizio, et al., 2019)

Come si può evincere dalla *figura 1* l'ospitalità di lusso è stimata in 206 miliardi di euro, con una crescita pari al 2% tra il 2018 e il 2019. Il settore dell'*experience*¹ presenta evidenti trend positivi di crescita, circa la metà dei consumatori del lusso e la maggioranza dei *Millennials* (di cui si parlerà in seguito) afferma di acquistare meno prodotti e più esperienze. Nel 2018, secondo (Boston Consulting Group, 2018), il settore esperienziale del lusso rappresentava il 55% del lusso globale e, secondo le stime, nel 2022 ne rappresenterà i due terzi, delineando un passaggio fondamentale nel comportamento del consumatore dal possesso all'essere.

Figura 3. Fatturato totale in miliardi di euro delle esperienze rispetto ai beni materiali.



Fonte: (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016)

A conferma di quanto detto sopra, il grafico riflette l'estensione superiore delle esperienze rispetto a quella dei beni personali. Le previsioni per il 2025 potranno ad ogni modo variare in conseguenza dei recenti eventi che hanno colpito il mondo, anche se, noi crediamo solo quantitativamente poiché, nel lungo periodo, il rapporto tra i due si presume rimarrà lo stesso. La crescita, quindi, è da attribuirsi non tanto all'aumento della spesa, quanto più all'aumento del numero dei viaggiatori. La tendenza ad attribuire maggior valore all'esperienza piuttosto che al possesso ha indotto un numero sempre maggiore di persone a conferire al viaggio una maggiore importanza (se non necessità) per appagare i propri bisogni umani.

Il bacino di consumatori dei viaggi di lusso si è allargato nel tempo, dimostrando l'importanza esperienziale dei viaggiatori, ma non è l'unico fattore che spinge la crescita. Il viaggio di lusso diviene un modo per apparire, per confermare il proprio

¹ BCG comprende nel settore esperienziale di lusso categorie come l'enogastronomia di fascia alta, gli hotel di lusso e le vacanze esclusive (Boston Consulting Group, 2018).

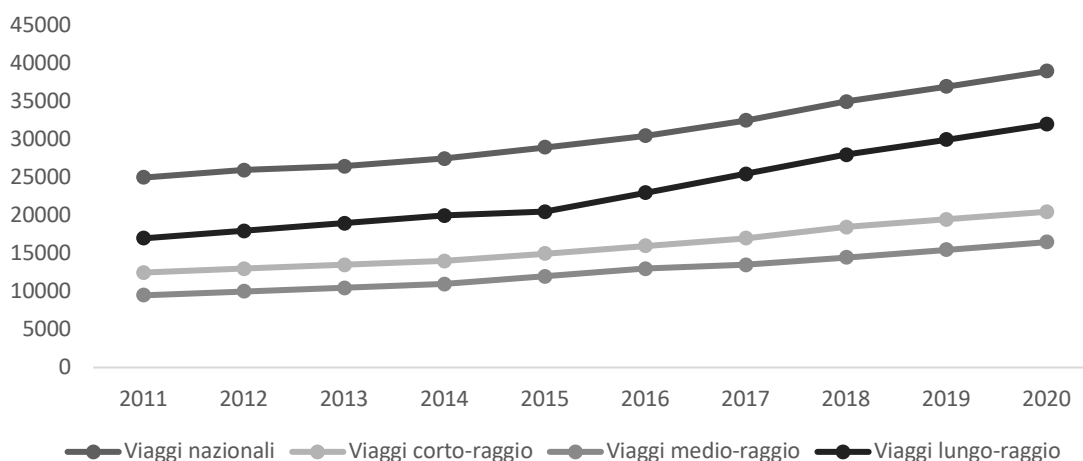
status di alto livello e immedesimarsi in gruppi sociali ben definiti e cosiddetti d'élite. I viaggiatori contemporanei condividono le proprie esperienze nei social network divenendo promotori del proprio viaggio, dimostrando il loro tenore di vita e dando sfoggio delle proprie esperienze.

Tutti questi elementi confermano un mutamento nei viaggi di lusso, una nuova era che obbliga il settore ad estendersi, a conformare i propri servizi, attraverso la personalizzazione e l'esclusività dell'esperienza. Essere competitivi nell'odierno contesto competitivo significa essere capaci di mutare in linea con le richieste del consumatore, pena l'inadeguatezza del servizio e, di conseguenza, l'insoddisfazione del viaggiatore.

1.2.1. Viaggi di lusso: estensione del settore

(Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016) fornì uno studio atto ad indagare la crescita dei viaggi di lusso per distanza tra il 2011 e il 2025. Il nostro interesse, ad ora, è quello di concentrarci solamente sulla crescita dei viaggi sino alla fine del 2019, poiché i successivi non sono in grado di fornirci informazioni veritiere circa il futuro del settore.

Figura 4. Crescita dei viaggi di lusso per distanza



Fonte: (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016)

L'espansione del mercato del lusso prolifera, in larga parte, dallo sviluppo della classe media che, arricchendosi, affina le proprie aspirazioni di viaggio alimentando l'aumento dei viaggi oltreoceano alla ricerca di nuove destinazioni ed esperienze.

Oggi giorno, oltre la metà dei consumatori nel mondo sono considerati nella “classe media”, la sua continua estensione negli ultimi anni ha originato una crescita significativa nei viaggi di lusso, grazie ad un settore capace di cogliere tempestivamente questa nuova ondata.

Ad essere protagonisti della crescita, inoltre, sono i *Millennials*, considerati coloro che stanno rimodellando l'industria dei viaggi di lusso. Sono i promotori dell'esperienza con una netta maggioranza, pari al 72%, che dichiara di preferire le esperienze ai beni materiali, con un 23% di interessamento in più rispetto alle vecchie generazioni (Boston Consulting Group, 2018). Ad oggi, i *Millennials* rappresentano il 20% dei turisti internazionali ed è proprio in conseguenza della loro importanza che gli hotel di lusso e le compagnie aeree di fascia alta devono rivedere le proprie strategie di marketing, per attirare questa categoria di nuovi consumatori ed offrire un servizio esperienziale coinvolgente e in linea con le loro aspettative.

A far da sfondo, l'importanza delle reti sociali virtuali che, sulla base delle nuove tendenze, assicurano ritorni significativi nelle spese per l'ospitalità da parte di queste nuove generazioni. L'importanza di saper approfittare di queste nuove configurazioni del luxury hospitality è stata dimostrata dalla cittadina di Wanaka, in Nuova Zelanda. Nel 2015 il consiglio del turismo ha intrapreso una campagna di marketing che prevedeva di ospitare famosi *influencer* di Instagram che, in cambio, avrebbero condiviso le loro storie sui social media. Il risultato? La più rapida crescita del turismo nel paese con un aumento del 14% su base annua. Dunque, l'utilizzo del social media marketing turistico consente alle nuove destinazioni un'ottima occasione per far conoscere le località che hanno da offrire, ad un segmento di consumatori probabilmente ignari della loro esistenza. Anche in considerazione di mete già affermate, queste strategie possono rappresentare un ottimo biglietto da visita, costruire un must per coloro che vogliono appartenere a segmenti di luxury traveller di uno certo spessore o che, più semplicemente, vogliono concedersi una rilassante vacanza su una nota località che risponde alle proprie esigenze.

Quanto detto sulle nuove generazioni sarà approfondito nei capitoli successivi, poiché in questo paragrafo l'interesse è quello di introdurre questa tipologia di

consumatori ed evidenziare la loro importanza nella crescita del settore dei viaggi di lusso.

È infine da considerare la nuova domanda proveniente dai mercati emergenti² che, in pieno sviluppo economico, consentono l'apertura a nuovi scenari di crescita del comparto. Ad ogni modo, sono ancora considerevolmente superiori i viaggi provenienti da America e Europa occidentale, i quali registrano più della metà dei viaggi di lusso in uscita costituendo solamente il 18% della popolazione globale.

1.2.1 Panorama internazionale e trends di mercato

A seguito dei recenti eventi, in particolare all'apparizione della pandemia globale CoVid19, il mercato del lusso è stato costretto ad uno stop. Il nostro interesse diviene quello di comprendere come la pandemia influirà nel mercato del lusso, fornendo stime e previsioni future sulla base dei cambiamenti in atto nel settore. Ma facciamo un passo alla volta.

È necessario, prima di addentrarci in dati statistici futuri, delineare quelli che sono stati i principali trend degli ultimi anni, nonché addentrarci sui dati riguardanti la crescita del settore del lusso, cogliendo i diversi andamenti che interessano i principali mercati internazionali.

L'andamento del mercato del lusso sino alla fine del 2019 vive un periodo di crescita e di condizioni favorevoli, anche se, le tensioni geo-politiche ed economiche potrebbero far pensare il contrario. Secondo i dati di *Tourism Economics*, che misurano i voli in uscita, la crescita dei viaggi di lusso ha superato quella dei viaggi complessivi tra il 2011 e il 2015 con un tasso di crescita annuo del 4,5%. Nonostante i periodi di crisi economica, il mercato del lusso si è dimostrato resiliente, mantenendo la domanda nei viaggi costante (Amadeus Ait Group; Tourism

² In economia e in finanza si definiscono Paesi emergenti, o NIC (Nazioni di recente industrializzazione), quelle economie che non sono ancora sviluppate appieno e che tuttavia hanno un grande potenziale di crescita a fronte di investimenti il cui rischio è comunque, dati alla mano, assai alto. I principali mercati emergenti, ad oggi, sono compresi all'interno dell'acronimo BRICS, ossia Brasile, Russia, India, Cile e Sudafrica.

Economics, 2016). Tale crescita, non ha subito flessioni, ed ha continuato il suo trend positivo sino alla fine del 2019.

A condurre la crescita del settore del lusso è certamente l'Asia, mentre Europa e Americhe, quali principali regioni di vendita del comparto, registrano una crescita più contenuta (D'arpizio, et al., 2019).

A guidare la crescita del mercato del lusso in Asia sono i consumatori cinesi e indiani. La Cina risulta essere il mercato di origine dei viaggi di lusso più rilevante di tutto il continente. Negli ultimi anni la Cina ha evidenziato un crescente interesse per le località asiatiche, sostenendo la crescita dell'intera Asia. In calo invece il consumo del lusso ad Honk Kong che, già in declino per il decremento dei flussi turistici cinesi, è stata influenzata dalle proteste che, da circa un anno, interessano la zona. Il Giappone, per quanto possa sembrare un mercato in declino, è uno dei mercati che registra la maggior crescita di consumatori nel mercato dei viaggi di lusso nel mondo, in linea con gli altri paesi asiatici. In considerevole aumento, sia in Cina che in Giappone, è la tendenza dei consumatori a preferire le esperienze di lusso anziché i beni di lusso personali.

Sorprendente è il mercato del lusso indiano, grazie soprattutto al considerevole arricchimento delle persone e all'espansione della classe media, ha registrato la più rapida crescita nel comparto superando anche la Cina. Sono inoltre ingenti gli investimenti nel territorio indiano finalizzati alla costruzione e all'avvio di nuove strutture ricettive di lusso, soprattutto a seguito di un'espansione accelerata dei viaggi del lusso nell'Asia meridionale, la quale presenta la crescita più veloce di qualsiasi altra regione sinora menzionata.

Vi sono incertezze sul fronte americano, la guerra commerciale con la Cina sta infatti causando una continua diminuzione dei viaggiatori asiatici negli Stati Uniti, a soffrirne, soprattutto la costa occidentale. Tuttavia, L'economia statunitense ha ricevuto una spinta dalla politica fiscale nel 2018, grazie alla combinazione di tagli fiscali e aumenti della spesa, è stata alimentata positivamente la domanda e resa possibile un'accelerazione della crescita (Deloitte, 2019). Gli Stati Uniti D'America rappresentano ancora il bacino più vasto di ricchezza e, quindi, una sicurezza per il turismo del lusso nel mondo.

L'indebolimento dell'Euro nei confronti di tutte le principali valute ha favorito un aumento dell'afflusso di turisti nell'Europa continentale. Vi è comunque preoccupazione delle conseguenze che la Brexit nel Regno Unito e le proteste sociopolitiche in Francia possano riflettersi in tutta la regione (D'arpizio, et al., 2020).

Una crescita evidente dei viaggi di lusso, soprattutto negli ultimi anni, ha origine dagli stati appartenenti alla BRICS, sono questi a presentare indicatori di maggiore sviluppo nel mondo. Quanto detto riguardo a Cina e India, quindi, può essere ampliato anche per Russia, Brasile e Sudafrica.

Il mercato del lusso in Russia, ripreso dal calo del 2015, ha registrato un aumento considerevole nell'ultimo quinquennio, risultando un mercato d'origine dei viaggi di lusso interessante, soprattutto grazie a coloro che provengono dalla zona della capitale. In Brasile, la mancanza di una classe media consolidata e la debolezza della moneta rispetto alle altre valute globali, presenta una crescita più lenta rispetto alle altre nazioni appartenenti alla BRICS. Il contesto brasiliano, per certi versi, può essere paragonabile a quello sudafricano, con un evidente spaccatura tra le zone ricche e prospere e quelle in cui la povertà e il degrado fanno pensare a nazioni tutt'altro che in via di sviluppo. Sebbene in Brasile vi è la mancanza di una classe media consolidata in tutto il paese, nel Sudafrica si rende più evidente la disuguaglianza tra territori della nazione. Malgrado ciò, i due mercati presentano un incremento sia nella vendita di esperienze di lusso che nell'acquisto di esse, prediligendo, nel secondo caso, spostamenti di lungo raggio.

Infine, a suscitare interesse è senza dubbio il Medio Oriente, il quale ha presentato tassi di crescita piuttosto costanti in tutto il territorio durante l'ultimo decennio. Sia nei mercati consolidati, come Qatar, Emirati Arabi Uniti e Kuwait, che in quelli emergenti, quali Egitto, Libano e Giordania, la crescita dei viaggi di lusso è stata favorevole, in particolar modo nella seconda categoria (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016). A fare da sfondo, mete turistiche quali Dubai e Abu Dhabi, danno sfoggio della loro magnificenza e sontuosità, in un panorama che fa da capitale del lusso nel mondo. La presenza del lusso in tutte le sue forme conferma la prosperità della regione e, in particolare, il continuo aumento del settore del turismo

di lusso, che da sfoggio delle strutture ricettive più straordinarie del pianeta, abbinato alle strategie *omnichannel* del marchio sostengono la continua espansione del mercato del lusso negli Emirati Arabi Uniti (Deloitte, 2019).

1.3. CoVid19

Apparso nella provincia dello Hubei (Cina) lo scorso dicembre, il Coronavirus si è inizialmente diffuso nell'area circostante al Wuhan obbligando le istituzioni al completo lock down della zona, nonostante le misure contenitive adottate però, presto, il virus si è esteso in tutto il paese. Rispetto alla bassa mortalità della SARS e della MERS, la sua natura altamente contagiosa ha consentito al virus una propagazione senza precedenti. Con il passare del tempo, nonostante le misure di contenimento adottate in tutti i paesi, il virus si è propagato a macchia d'olio nel globo e l'11 marzo 2020 la *World Health Organization* (OMS) ha classificato il CoVid19 come pandemia³. Le drastiche misure adottate dagli stati atte a contenere il contagio hanno causato una significativa recessione economica mondiale e, nello specifico, hanno inficiato pesantemente nel settore turistico.

Il flusso turistico globale, specialmente in alcune regioni europee e, ovviamente nell'Asia Pacifica, ha registrato un forte calo sin dal primo bimestre del 2020. A risentirne fu l'intero settore turistico internazionale, poiché colpito da un consistente calo della domanda in tutte le attività connesse al turismo, a causa della mancanza di viaggiatori asiatici. Successivamente, la gravosità assunta dal contagio ha obbligato tutti i paesi del pianeta a prendere misure straordinarie di contenimento del virus, tra le quali, inizialmente, la chiusura forzata di scuole ed eventi di ogni genere e, successivamente, il divieto di uscita dalla propria abitazione senza comprovati motivi.

A causa delle azioni intraprese da governi, imprese e individui atte ad arginare l'epidemia, il settore collassò profondamente nella prima parte del 2020 e la paralisi si protrasse sino alla metà dell'anno. Nel periodo direttamente successivo alla riattivazione della catena di fornitura turistica, la domanda richiede ad ogni modo

³ Epidemia a estesissima e rapida diffusione (fonte: Dizionario Italiano, Corriere della Sera)

del tempo per il rilancio del settore, date soprattutto le conseguenze connesse alla crisi economico-sanitaria e alla progressiva eliminazione delle restrizioni riguardanti i viaggi.

Prendendo come riferimento, per ora, il turismo nella sua generale accezione, sarà fatta una veloce analisi delle conseguenze che la pandemia avrà nel settore e verranno analizzate le variazioni in termini percentuali degli arrivi e delle partenze mondiali. È alquanto ovvio che, oltre alla capacità del settore di riprendersi, tali stime dipendono soprattutto dalle decisioni dei “piani alti”. È infatti affidato alle istituzioni l’onere di far ripartire il sistema, senz’altro in conseguenza degli sviluppi che il virus avrà nel mondo. Diviene pertanto complesso, se non fuorviante, stimare le possibili conseguenze che la pandemia causerà al settore del turismo nei prossimi mesi. Quindi, quel che renderemo disponibile in questa sede sarà basato su stime probabilmente incerte, poggiate se non altro su fonti autorevoli e su un contributo specialistico dello scrittore.

1.3.1. Le possibili ripercussioni future nel turismo globale e nei mercati principali

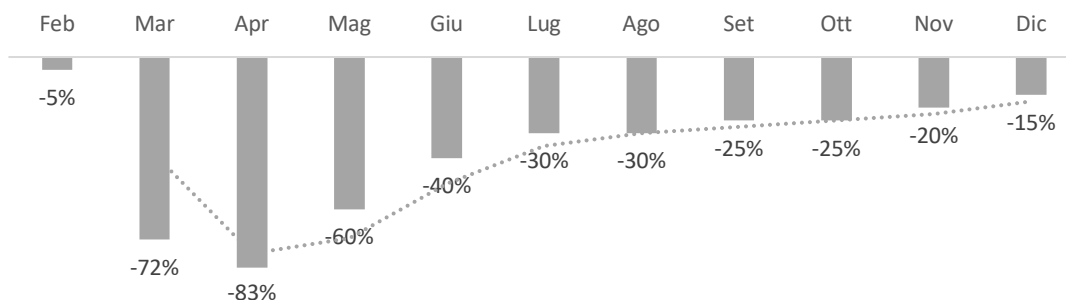
Le conseguenze della pandemia potrebbero riflettersi in un calo che oscilla tra il 45% e il 70% dell’economia turistica mondiale (Comitato del turismo dell’OCSE, 2020). Tale oscillazione dipende dalla durata della crisi e dalla velocità di ripresa dei viaggi e del turismo. Ipotizzando che le restrizioni nei viaggi si protrarranno sino al mese di giugno, è possibile stimare due possibili scenari: se gli arrivi turistici internazionali iniziassero la ripresa a luglio, e avessero quindi la possibilità di rinforzarsi progressivamente nella seconda metà dell’anno, il calo presunto sarà il più basso, quindi 45%; se invece, gli arrivi turistici internazionali si riprendessero solo a settembre la perdita percentuale si farebbe più rovinosa, arrivando fino al 70%.

Il discorso fatto in relazione al lock down, ovviamente, vale anche per l’economia del turismo domestico, ma si presume che la ripresa di questa tipologia sarà più agile. Questo perché l’avversione al rischio dei viaggiatori attribuirà alle mete turistiche a

corto raggio (o meglio, domestiche) una maggior sicurezza percepita e, quindi, vi sarà una crescita superiore rispetto al resto del settore.

(Oxford Economics, 2020) prevede che negli Stati Uniti l'impatto del corona virus causerà un calo del 34% del settore turistico, 78% nei mesi di marzo e aprile e una riduzione graduale della discesa con il progressivo allentamento delle restrizioni.

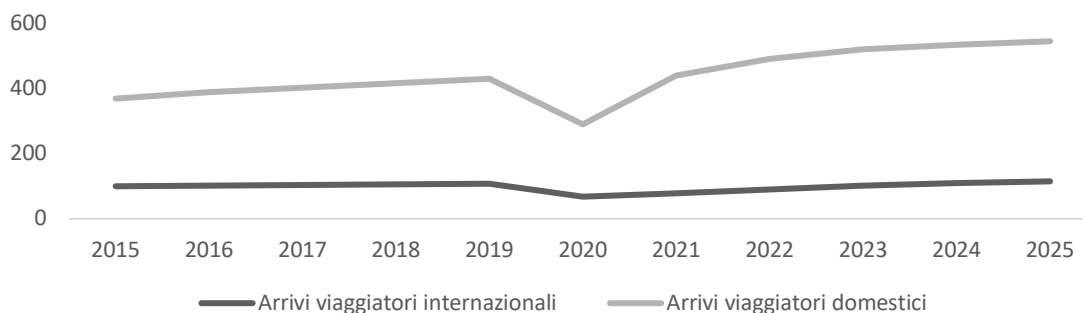
Figura 5. Proiezione impatto del CoVid19 nel settore turistico statunitense



Fonte: (Oxford Economics, 2020)

La ripresa, in considerazione dei visitatori delle città americane, sarà considerevolmente diversa in riferimento a visitatori domestici e visitatori stranieri. Si prevede infatti che, in conseguenza alle severe restrizioni sui viaggi imposti dalle istituzioni americane, l'impatto sui visitatori internazionali e su coloro che desidereranno intraprendere viaggi verso l'estero sarà considerevole rispetto a quelli domestici. Mentre la ripresa dei viaggi domestici è prevista entro il 2022, infatti, la ripresa dei viaggi internazionali si protrarrà sino al 2024:

Figura 6. Città America settentrionale: arrivi visitatori internazionali e domestici

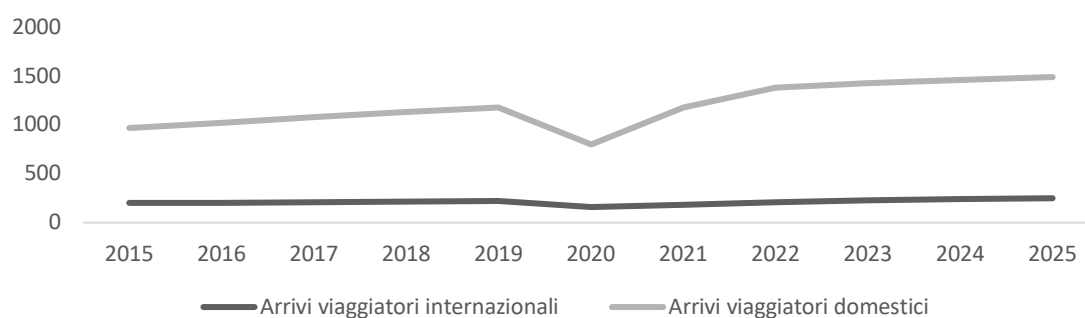


Fonte: (Tourism Economics, 2020)

Il contesto asiatico, in particolar modo quello dell'Asia pacifica, anche se origine della pandemia, è stata la regione che meglio ha contenuto il contagio ma, ugualmente, ha registrato il più devastante calo nei viaggi globali mai avvenuto.

Tutta la regione, infatti, dovrà affrontare un calo dei viaggi internazionali che si presume riprenderà in un periodo successivo al 2023, tuttavia, i viaggi nazionali godranno di una ripresa più rapida che si concretizzerà nel breve periodo. Entro il 2021, i viaggi domestici torneranno ai livelli del 2019.

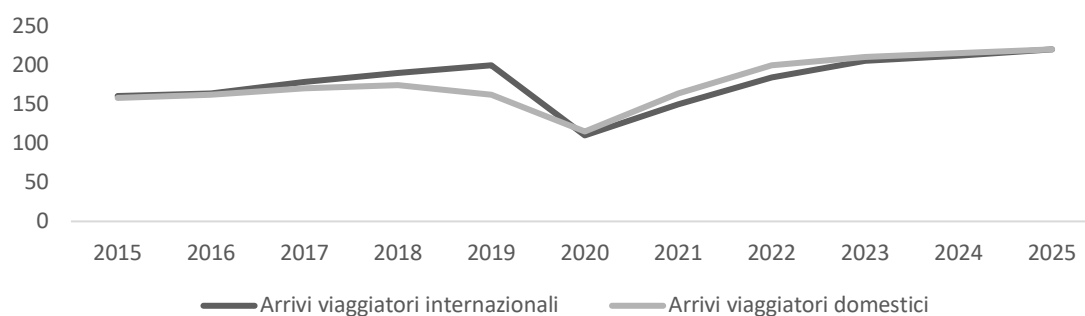
Figura 7. Città Asia Pacifica: arrivi visitatori internazionali e domestici



Fonte: (Tourism Economics, 2020)

Il calo che colpirà l'Europa sarà il più rilevante, anche se successivo a quello dell'Asia Pacifica, registrerà la crisi più profonda, soprattutto in considerazione all'arco temporale di ripresa. Secondo le stime fatte da (Tourism Economics, 2020) l'arrivo di turisti in Europa nel 2020 subirà un calo pari al 39% rispetto al 2019, il più rilevante e preoccupante di sempre, con un numero di viaggiatori paragonabile a quello di sessant'anni fa, quando la mobilità delle persone oltre i confini nazionali era fortemente limitata. Le restrizioni poste in Europa per contenere il contagio richiederanno di tempo maggiore per essere eliminate, anche per questo motivo gli arrivi di viaggiatori internazionali non torneranno ai livelli del 2019 prima del 2023. Tuttavia, i viaggiatori domestici supereranno i livelli del 2019 a partire dal 2021.

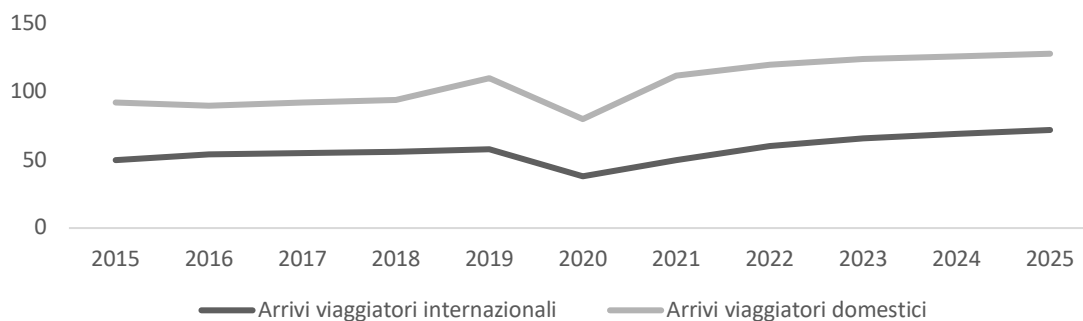
Figura 8. Città europee: arrivi visitatori internazionali e domestici



Fonte: (Tourism Economics, 2020)

La domanda di viaggio nei paesi del Medio Oriente e dell’Africa potrebbe subire conseguenze minori rispetto alle altre città del mondo, soprattutto per merito di una pandemia meno aggressiva e diffusa nella regione. Pertanto, si presume una ripresa dei viaggi internazionali ai livelli del 2019 già a partire dal 2022, mentre per i viaggi domestici entro il 2021.

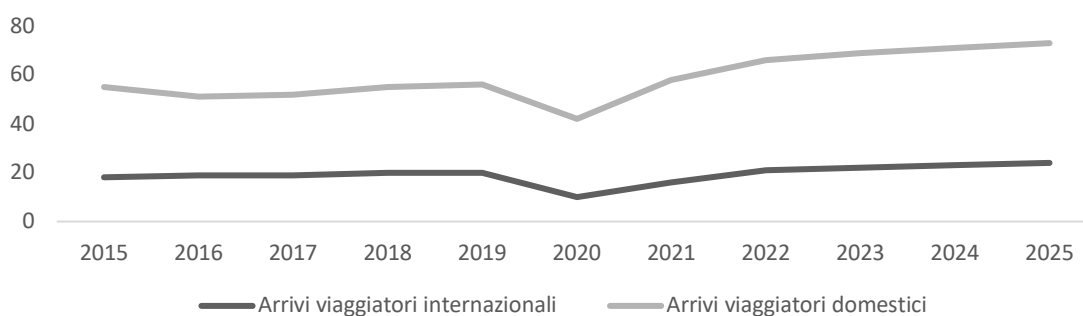
Figura 9. Città Medio Oriente e Africa: arrivi visitatori internazionali e domestici



Fonte: (Tourism Economics, 2020)

Al fine della nostra trattazione è utile analizzare, infine, le conseguenze sul turismo nazionale e internazionale anche in considerazione delle città dell’America Latina. Come di consueto, i viaggi nazionali avranno una ripresa più agile, nello specifico si attende un numero di viaggi domestici paragonabili al 2019 entro il 2021, per quanto riguarda, invece, i viaggi internazionali, sarà necessario attendere un esercizio in più rispetto ai viaggi nazionali.

Figura 10. Città America Latina: arrivi visitatori internazionali e domestici

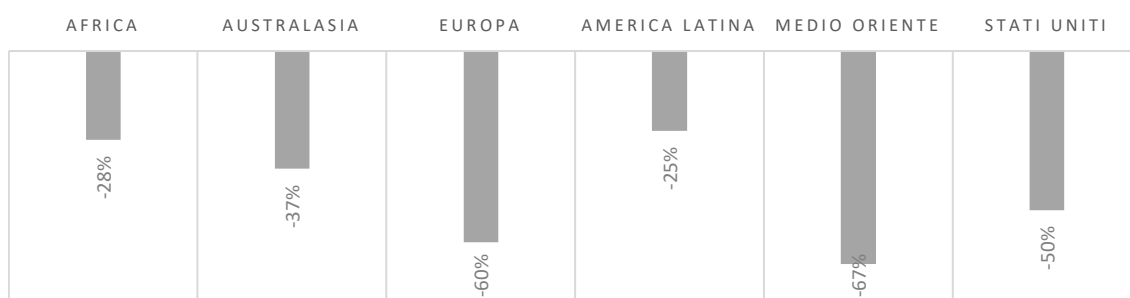


Fonte: (Tourism Economics, 2020)

1.3.2. La ripresa dei viaggi di lusso internazionali e domestici

Riprendendo le considerazioni fatte nella *figura 3*, avevamo analizzato come la crescita dei viaggi di lusso, relativa a ciascuna distanza, fosse cresciuta considerevolmente all'interno del periodo preso in considerazione, nello specifico tra il 2011 e il 2019. Avevamo constatato come la crescita dei viaggi a lungo raggio e nazionali avessero un impatto maggiore rispetto ai viaggi di corto-medio raggio, sottolineando l'espansione della classe media con preferenze tendenti a mete di lungo raggio e la grande influenza delle nuove generazioni. Ora, in relazione al grafico svilupperemo una stima circa l'impatto che l'epidemia avrà nei viaggi per distanza prendendo in considerazione i dati forniti dall'*International Air Transport Association* (IATA) e da (Tourism Economics, 2020), associate ad alcune riflessioni poggiate su relazioni di tipo quali-quantitative tra i viaggi di lusso e i viaggi totali. Il numero delle prenotazioni dei voli, dopo aver registrato un drastico calo nel mese di febbraio in Cina, si son propagate in tutto il continente e, nel mese di marzo si son presentate come segue:

Figura 11. Numero di passeggeri per mese di viaggio: marzo

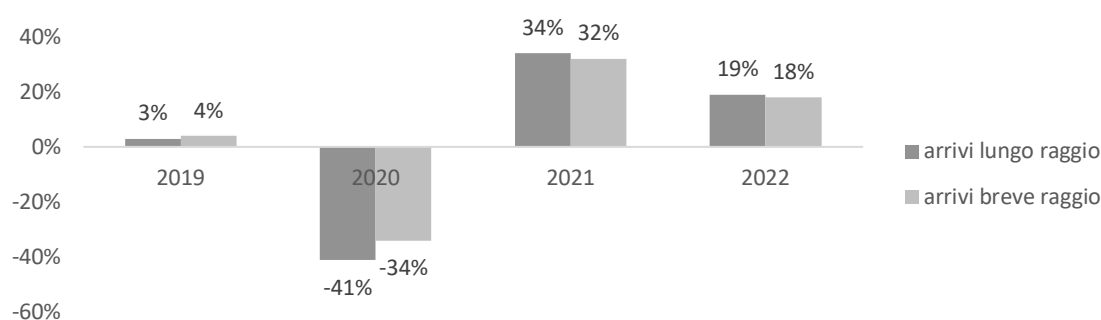


Fonte: (IATA Economics, 2020)

Come facilmente presumibile i dati dei mesi di aprile e maggio sono stati in diminuzione con un volume di voli giornalieri in aprile inferiori dell'80% rispetto lo scorso gennaio in tutte le regioni menzionate e, ipotizzando che le restrizioni verranno allentate nel mese di giugno, le prenotazioni cominceranno a crescere sino a fine anno. (IATA Economics, 2020) prevede che i passeggeri nei voli internazionali del 2020 costituiranno solamente il 42%, una percentuale molto bassa rispetto alla loro consueta prevalenza a confronto di quelli domestici, che corrispondono al restante 58%. Anche (Tourism Economics, 2020) alla fine del mese di marzo

prevedeva che i voli internazionali in Europa avrebbero avuto una diminuzione del 38% contro il 22% dei voli domestici e che, quanto all'anno successivo, la ripresa avrebbe avuto come effetto un aumento superiore dei viaggi internazionali rispetto a quelli nazionali. Sempre (Tourism Economics, 2020) ha indagato la crescita percentuale annuale degli arrivi confrontando gli arrivi a lungo raggio con quelli a breve:

Figura 12. Crescita percentuale annuale degli arrivi



Fonte: (Tourism Economics, 2020)

Inoltre, la ripresa del turismo internazionale è condizionata fortemente da due fattori, L'inclinazione ad intraprendere spostamenti internazionali da parte dei viaggiatori e le restrizioni normative poste dai governi:

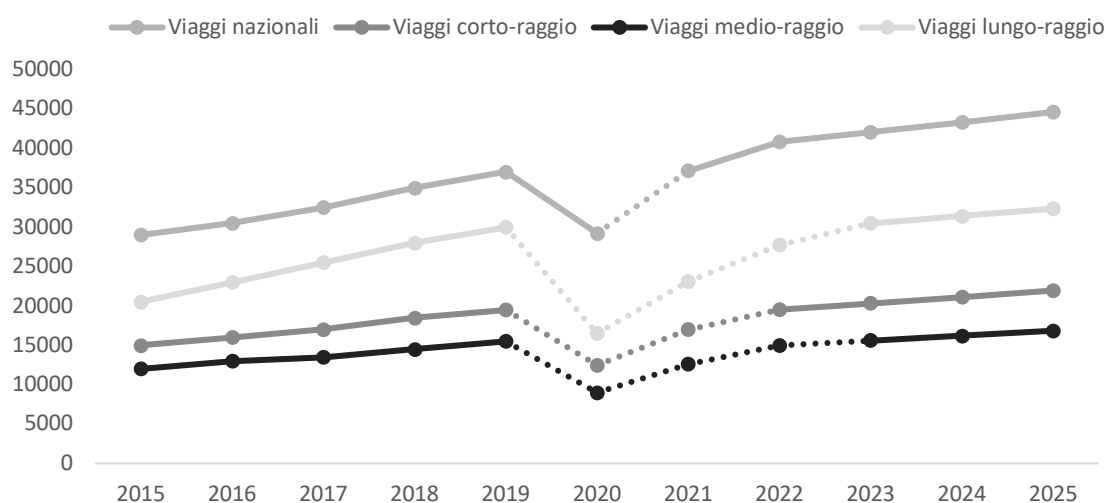
- Nello scenario più favorevole, in cui l'avversione dei viaggiatori fosse positiva e il flusso turistico internazionale fosse incentivato dall'apertura delle frontiere, o comunque regolato da limitazione non tanto significative quanto lo sono nel periodo successivo al lock down, i primi sintomi di ripresa potrebbero concretizzarsi nel breve periodo e l'impatto conseguente alla crisi potrebbe configurarsi come il più basso di quelli presi in esame.
- Nel caso in cui l'incertezza e la paura di viaggiare si facesse più significativa da parte degli individui e quindi vi fosse un'inclinazione a viaggiare negativa, a fronte comunque di una disponibilità alla circolazione turistica internazionale favorevole da parte dei governi, verrebbe a crearsi una situazione di cambiamento qualitativo della domanda, configurandosi categorie di viaggiatori nuove e divergenti rispetto al passato, in questo caso l'impatto sarebbe medio.
- Nel terzo scenario, ove l'inclinazione a viaggiare fosse positiva ma limitata dalle restrizioni alla circolazione internazionale, ci sarebbe una contrazione

quantitativa della domanda internazionale che altererebbe pesantemente il flusso di persone nei paesi esteri, incentivando tuttavia la mobilità domestica.

- Nello scenario più negativo, in cui sia l'inclinazione delle persone che l'apertura delle istituzioni verso i viaggi fossero negativi, vi sarebbe un consistente cambiamento strutturale della domanda e dell'offerta turistica, l'impatto in questo caso sarebbe il più disastroso.

Sulla base di tutti i dati raccolti, siamo ora in grado di presumere l'andamento dei viaggi futuri, completando la *figura 3* che, per ovvie ragioni, avevamo lasciato incompleta. Siamo consapevoli che le ripercussioni economiche del CoVid19 indurranno ad un calo della domanda dei viaggi di lusso rispetto ai viaggi totali, ossia che un numero di viaggiatori, appartenenti prima alla categoria del lusso, nel 2020 sceglieranno di viaggiare in modo più economico; allo stesso modo però, stante anche ai trend di crescita passati dei viaggi di lusso rispetto alle altre tipologie di viaggi (i quali risultavano superiori), è chiaro come la ripresa si intensificherà maggiormente nel primo caso rispetto al secondo. Inoltre, se la classe media prima si interessava maggiormente ai viaggi di lungo raggio, ora prediligerà quelli di tipo domestico o, nel peggiore dei casi, non viaggerà nel corso dell'anno. Dunque, Date tutte le assunzioni fatte sin qui, una forma ideale dei viaggi di lusso per distanza dovrebbe configurarsi come segue:

Figura 13. Crescita dei viaggi di lusso per distanza, proiezione futura



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati forniti da (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016)

A risentirne maggiormente, come facilmente prevedibile, saranno i viaggi internazionali, soprattutto quelli a lungo raggio. Il mercato dei viaggi di lusso domestici subiranno una flessione meno marcata, anche se significativa, ma mostreranno una crescita dopo il periodo di recessione, stimato nella fine del 2021, posizionandosi al di sopra del numero dei viaggi di lusso nazionali del 2019. Per la ripresa completa dei viaggi internazionali bisognerà invece essere più pazienti e confidare in un riassetto completo nel 2023.

Quanto alla ripresa, essa potrebbe presentarsi con entità e velocità differenti rispetto alle aree geografiche coinvolte (D'arpizio, et al., 2020). Il mercato cinese, e più in generale quello asiatico, potrebbe registrare la ripresa più forte, grazie soprattutto alla crescente domanda della classe media e della maggior propensione agli acquisti di beni e servizi di lusso da parte delle nuove generazioni. Europa, Americhe e Giappone, invece, potrebbero richiedere di tempi più lunghi per tornare ai livelli di mercato ante-coronavirus, condizionati fortemente dalla crisi che sta interessando le aree, dagli alti livelli di contagio e dallo stop ai voli.

1.4. Analisi qualitativa nell'ospitalità di lusso

Dopo aver analizzato accuratamente lo scenario attuale dell'ospitalità del lusso, l'obiettivo diviene quello di classificare in cluster gli utenti che si interfacciano con il settore, delineandone i tratti principali, le potenzialità economiche e i comportamenti di acquisto. L'importanza di questo processo discende dalla necessità di allineare l'offerta con i bisogni latenti del cliente, bisogni, che possono essere accumulati in base a specifici parametri di riferimento e costituire degli ottimi punti di partenza su cui basare la strategia imprenditoriale.

Il viaggio di lusso è soggettivo, ogni individuo ne sviluppa una concezione personale che deve essere accolta e gestita conciliando l'offerta ad essa. Per un viaggiatore, ad esempio, il viaggio di lusso potrebbe essere una crociera privata nell'Atlantico, per un altro invece un percorso enogastronomico tra i più rinomati colli della Toscana o, ancora, un wellness tour di lusso in Islanda.

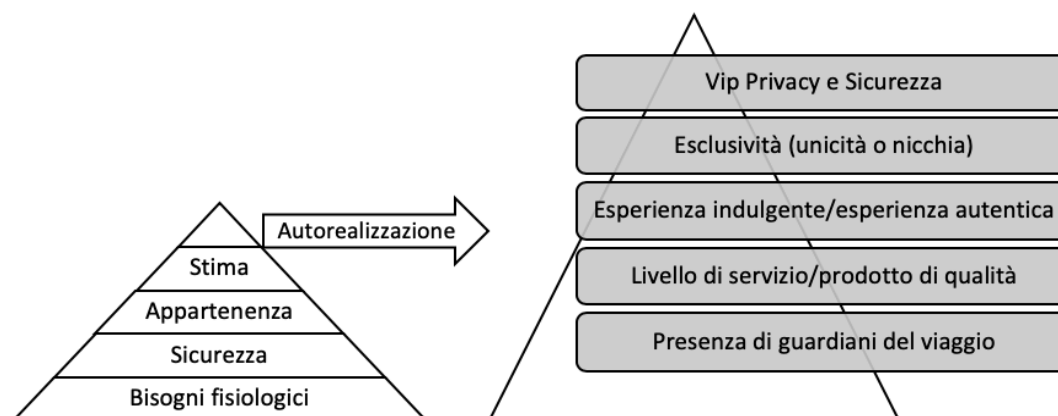
Il nostro punto di partenza risiede quindi nell'interpretare i bisogni del consumatore, capire cioè come questi si configurano ed evolvono nella sua mente.

Un valido strumento che può aiutarci in questo senso è la piramide dei bisogni di Maslow. Ideata nel 1954 dall'omonimo fondatore, la piramide dei bisogni di Maslow è una teoria psicologica sulla motivazione umana che si poggia su una gerarchia di bisogni: la soddisfazione dei bisogni più elementari sono la condizione per far emergere i bisogni di ordine superiore, in questo senso, più un individuo ha soddisfatto i propri bisogni primari, più ricercherà uno status sociale superiore, stima e autorealizzazione.

Le tipologie turistiche si configurano in base ad una categorizzazione stante ai comportamenti e alle caratteristiche comuni dei soggetti coinvolti, i quali plasmano la struttura di segmentazione del mercato necessaria alla progettazione e commercializzazione di prodotti e servizi turistici. L'integrazione del rapporto di (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016) potrebbe essere un valido esempio di come le tipologie turistiche stiano plasmando nuove forme di sviluppo di prodotto.

Nella nostra elaborazione si ragionerà in termini di esperienze di viaggio. Attraverso la piramide di Maslow, che nella figura in basso è rappresentata nella parte sinistra, trarremo un quadro stante alla base della psicologia del consumatore identificato quale turista, analizzando ciascun bisogno in relazione al livello occupato nella piramide. A questo punto ci avvarremo di un'integrazione resa disponibile da Amadeus attraverso la quale si potrà comprendere la transizione da turista a viaggiatore di lusso.

Figura 6. La gerarchia dei bisogni dei viaggi di lusso



Fonte: (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016)

Per l'analisi delle esigenze facenti riferimento alla piramide di Maslow ci avvarremo di uno studio condotto da (Šimková, 2014) e, in forma molto esaustiva, assoceremo a ciascun livello i bisogni corrispondenti di un turista. Innanzitutto, ciascuna destinazione turistica deve soddisfare i bisogni appartenenti ai primi due livelli, cosiddetti primari: ai bisogni fisiologici sono attribuiti l'alloggio e la gastronomia del luogo mentre al bisogno di sicurezza, la peculiarità del luogo, della vita sociale e del rischio di caratteri patologici indesiderati; possono essere altresì conferiti diversi bisogni a seconda del tipo di viaggio in cui il turista può apparire, questi possono essere ad esempio la cultura, l'avventura o l'assistenza sanitaria. Salendo di livello troviamo i bisogni di appartenenza (bisogni sociali), sono associati al bisogno di far parte di un gruppo, in questo caso di turisti, oppure di conoscere e immedesimarsi in complessi culturali del luogo, cercando di coglierne una crescita personale. Infine, ai livelli superiori vi sono i bisogni di autostima e di autorealizzazione, al quale va associato il livello di soddisfazione del cliente in relazione proprio alla sua sfera personale. La soddisfazione innesca un sentimento di autostima e autorealizzazione ed è fondamentale per la lealtà verso una particolare località o struttura, è il metro di misura della positività dell'esperienza.

È proprio l'autorealizzazione a condurre il passaggio da una semplice esperienza di viaggio ad una di lusso. Giunti alla cima della piramide l'individuo incrementa le proprie aspettative, pretendendo la personalizzazione del servizio ed esperienze sempre più uniche e stimolanti. La chiave per la soddisfazione di tali bisogni è la capacità degli operatori del settore di capire cosa significhi lusso per ciascun viaggiatore nella specifica occasione di consumo e anticipare le sue esigenze costruire un'offerta che risponda ai suoi gusti e desideri.

La creazione della seconda piramide, validata da un pool di esperti del luxury travel in occasione dell'evento Connection Luxury 2016, risponde proprio alla necessità di applicare la piramide di Maslow ai viaggiatori di lusso, nello specifico identifica gli elementi aggiuntivi che possano innalzare la soddisfazione del consumatore di lusso. Più il viaggiatore è abituato al lusso, più avrà bisogno di ottenere risposta ai bisogni più alti nella piramide, per mantenere ed innalzare il proprio livello di soddisfazione. Si vengono dunque a creare sei tipologie di tribù di viaggiatori di

lusso sulla base dei loro comportamenti, delle loro intenzioni e dei diversi livelli di benessere che presentano in considerazione della Gerarchia delle esigenze di viaggio di lusso e sono:

- *Always Luxury;*
- *Special Occasion;*
- *Bluxury;*
- *Cash-rich, Time poor;*
- *Strictly Opulent;* e
- *Independent & Affluent.*

L'analisi di queste tribù dei viaggi di lusso verrà rimandata al successivo paragrafo, dal momento in cui crediamo sia opportuno concettualizzare, dapprima, la classificazione dei viaggiatori di lusso e non, stante alla base della motivazione intrinseca al viaggio.

1.4.1. Le tribù di viaggiatori di lusso

Un'analisi qualitativa dei viaggi di lusso necessita di comprendere i viaggiatori di fascia alta in determinati gruppi di riferimento che possono essere definiti tribù e, come tali, delineare tratti specifici dei propri componenti. La funzionalità di questa scomposizione, oltre a finalità puramente didattico-informative, viene attribuita alla necessità di segmentare il mercato, con lo scopo di assistere gli operatori. Ciascun segmento rappresenterà un gruppo specifico di consumatori, sarà quindi compito di ciascun marchio cogliere nuove opportunità o allineare l'offerta alla soddisfazione delle esigenze uniche di ciascuna tribù.

(Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016) propone sei tipologie di viaggiatori, ciascuna delle quali presenta comportamenti ed esigenze diverse che costituiranno il parametro di riferimento nei prossimi anni. Le motivazioni del viaggio stanno alla base di ciascuna delle sei tribù e molti viaggiatori presenteranno atteggiamenti classificabili ad un mix di queste.

Obbligation Meeters: le loro scelte e motivazioni sono limitate al raggiungimento di un determinato obiettivo. Questo perlopiù rispecchia il viaggio d'affari, ma non solo.

Sono considerati in questo insieme anche fini diversi, quali per esempio un concerto, un matrimonio o feste religiose. Questa tipologia può esprimere delle esigenze diverse rispetto a quelle per cui sono propriamente in quella determinata località, per esempio, un viaggio d'affari può trasformarsi in una piacevole vacanza con la famiglia non appena l'obiettivo è stato raggiunto; oppure, l'invitato ad un matrimonio può approfittare della località in cui si trova per soddisfare la propria passione per i musei.

Simplicity Searchers: sono i ricercatori della semplicità, vale a dire coloro che valorizzano la facilità e la trasparenza nel processo di pianificazione del viaggio, affidano la decisione ad esperti o a terze parti di fiducia, aspettandosi il miglior livello di personalizzazione. Le opzioni dovranno essere presentate in modo semplice e trasparente, non avranno grossi accorgimenti per i piccoli dettagli ma si aspetteranno un pacchetto viaggio ben congegnato e in linea alle proprie aspettative. Il viaggio rappresenta un momento raro nella vita dei ricercatori di semplicità, in cui potersi rilassare ed evadere dalla quotidianità, senza dover ampliare i propri orizzonti o immedesimarsi in nuove culture.

Reward Hunters: sono alla ricerca di esperienze al di sopra del loro stile di vita e valutano il viaggio come "ricompensa" al duro lavoro. Ciò che guida i cacciatori di ricompense è l'indulgenza di essere unico, di poter vivere esperienze che le di cui altre persone non godono. l'auto-miglioramento e la salute personale sono i valori ricercati nelle esperienze di questa categoria di viaggiatori.

Social Capital Seekers: pretendono che nel loro viaggio ci sia un alto livello di personalizzazione, sono aperti a nuove tipologie di servizi a condizione che questi aumenti il loro capitale sociale. Il capitale sociale è generato dall'apprezzamento sui social network, l'importanza di vivere esperienze ed emozioni uniche da condividere sistematicamente con i propri seguaci diviene centrale, dimostrare di sapere e conoscere come si viaggia nel modo giusto.

Cultural Purists: sono viaggiatori che amano farsi trasportare dall'ispirazione quando pianificano un viaggio, la fase di ricerca e scelta diviene una parte essenziale del viaggio che deve essere effettuata e programmata senza l'ausilio di alcun interlocutore esterno. Alla base del viaggio del purista culturale vi è la sua

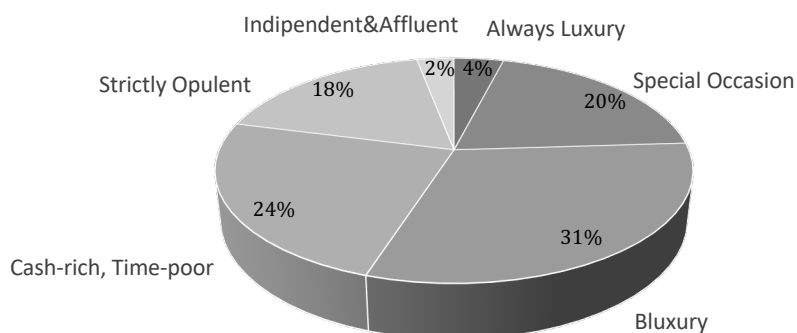
incorporazione nella cultura del luogo, vivere e comportarsi come la cultura del luogo definisce isolando la propria mente e distaccandosi da una realtà che si rivivrà solamente al termine del viaggio, quando si tornerà alla normalità.

Ethical Travellers: si preoccuperanno dell'impronta ecologica che il loro viaggio causa e, se non vi è possibilità di compensare rinunceranno al viaggio. Il viaggiatore etico modifica i propri comportamenti in base alla propensione a fare del bene, pronto a rinunciare ad alcuni lussi se questi non incontrano i loro ideali etici o spinto ad improvvisare un qualche tipo di aiuto alla comunità del luogo, come del volontariato oppure attività eco-sostenibili. I principi etici non sono ricollegabili solamente all'ambiente, un viaggiatore etico potrebbe scegliere una determinata meta per favorire l'economia del paese, privandosi del grande ecosistema dei viaggi per assicurarsi che la spesa turistica sia inalata in paesi e località più bisognose.

Ciascuna di queste tribù presenterà, come detto, comportamenti e motivazioni differenti, ma ad accumunarli sarà certamente l'uso più intenso delle tecnologie digitali, di applicazioni mobile e di piattaforme per la condivisione delle proprie esperienze. Il cambiamento culturale e sociologico in corso, che vede attribuirsi un'importanza maggiore alle esperienze di vita piuttosto che ai beni materiali, sta alla base di questa ricerca. La capacità di cogliere questi cambiamenti, che si stanzerà d'ora in avanti nei più svariati – umanitari, etici, di business, legati ai social media o orientati al relax – sarà vitale per indirizzare le strategie di marketing e di vendita alla personalizzazione di tali esigenze.

Dopo aver delineato le tribù dei viaggiatori possiamo concentrarci su quelle che più interessano il settore del luxury, ovvero sui Reward Hunters, Simplicity Searchers e Obligation Meeters, al fine di suddividerle ulteriormente e plasmare le tribù dei viaggiatori di lusso. La seguente suddivisione si baserà principalmente sui comportamenti e sulle intenzioni dei viaggiatori di lusso, nonché dal livello di disponibilità economica di ciascuna tribù.

Figura 14. grafico basato sul quiz "what kind of luxury travel are you? condotto su 202 intervistati



Fonte: elaborazione propria sulla base dei dati disposti da (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016)

Always Luxury: Il denaro per questa categoria di viaggiatori non influenza la scelta, poiché il lusso è parte integrante della loro vita quotidiana, rappresenta il requisito minimo e la condizione necessaria per vivere una vita confortevole caratterizzata da privacy e discrezione. Perlopiù mostrano comportamenti riconducibili ai ricercatori di semplicità, la personalizzazione costituisce condizione necessaria per la loro soddisfazione. Non può mancare l'ausilio di un jet privato o, nel peggiore dei casi, un biglietto aereo in prima classe, e un soggiorno in suite nella località di destinazione, ovviamente delegando la perfetta organizzazione a terze parti.

Special Occasion: per quanto possano essere benestanti, questa categoria considera il viaggio di lusso come un premio al duro lavoro, un piacere da concedersi, piuttosto che parte integrante del proprio vivere. Per tal motivo sono considerati ricercatori di ricompense, selezionano accuratamente l'esperienza ricercando elementi speciali e confortevoli, magari utilizzando i loro punti fedeltà, e sono disposti a rinunciare a determinati lussi nel proprio viaggio per viverne altri che rendano la vacanza indimenticabile.

Bluxury: lo scopo del viaggio è senz'altro di tipo aziendale, ma i c.d. viaggiatori d'affari dispongono della possibilità, economica e d'anzianità, di prolungare il proprio viaggio nella località in cui si trovano. Sono solitamente dirigenti d'azienda, che pongono al primo posto l'obiettivo aziendale ma che, una volta adempiuti i loro doveri, sfruttano al massimo il loro tempo libero, magari facendosi raggiungere dalla famiglia o concedendosi un weekend di lusso. Questa tribù fonda gli Obbligation

Meeters con i ricercatori di ricompense, presentando comportamenti e motivazioni di entrambe le categorie.

Cash-rich, Time-poor: il tempo a loro disposizione è molto limitato da impegni lavorativi e il loro viaggio non ha necessariamente un obiettivo, ma le responsabilità dettano quando possono o non possono viaggiare. L'elasticità dei propri impegni condiziona la possibilità di pianificare, quando però riescono ad ottenere una tregua dalla loro occupazione necessitano di riconnettersi con sé stessi e i propri cari, delegando a terzi l'onere di organizzare e personalizzare il loro viaggio di lusso. Sono attribuibili ad un miscuglio tra Obligation Meeters e ricercatori di semplicità.

Strictly Opulent: il loro viaggio presenta tratti specifici dei cacciatori di ricompense, viaggiano all'insegna del glamour e dello sfarzo, ricercando esperienze di viaggio esclusive e innovative. La condivisione sui social network è parte integrante del loro viaggio, necessaria a coinvolgere e intrigare i seguaci spettatori delle loro ostentazioni. Inoltre, la pianificazione del loro viaggio avviene in stretto contatto con gli influencer del lusso.

Independent & Affluent: Le esperienze di lusso divengono un modo per viziarsi e fare nuove conoscenze. Hanno pochi legami affettivi e se viaggiano lo fanno in solitudine, o al massimo con amicizie molto strette, sono alla ricerca di esperienze nuove che possano compiacere la loro personalità. Si faranno condizionare da operatori qualificati nella pianificazione del loro viaggio di lusso, attraverso esclusività e accuratezza dei dettagli sceglieranno l'opzione di acquisto più adatta. Possono essere compresi tra i cacciatori di ricompense e i ricercatori di semplicità.

Tutte le categorie sin qui menzionate presentano caratteristiche e comportamenti divergenti che sono condizionati da differenze di tipo economico, sociale e individuale. Ciò significa che ad influenzare le scelte di ciascun viaggiatore di lusso saranno dinamiche contestuali spesso difficilmente manipolabili, in considerazione del fatto che divergenze circa le condizioni economiche, la disponibilità di tempo libero o l'appartenenza ad un nucleo familiare limiteranno le opzioni di scelta dell'individuo. La formulazione di una strategia che possa essere efficacemente implementata risiede proprio nell'attenzione a queste dinamiche, comprendere ove l'individuo si posiziona è necessario al fine di prevedere in modo proattivo i suoi

bisogni e desideri prima che vengano espressi. Questo approccio costituisce la vera chiave per contraddistinguersi e conformare un vero servizio di lusso, soddisfare le reali richieste del viaggiatore e creare fedeltà al proprio brand.

1.4.2. Classificazione dei viaggiatori per caratteristiche generazionali

Una classificazione interessante che è divenuta negli ultimi anni uno strumento di segmentazione utilizzato soprattutto dalle catene alberghiere più rinomate, è quella di scomporre gli ospiti in cluster generazionali. L'esigenza di scomporre il mercato in sottogruppi generazionali discende principalmente dal fatto che le diversità e le caratteristiche nel modo in cui le persone viaggiano sono fortemente condizionate dall'età anagrafica, nello specifico ciascun cluster generazionale mostra significative differenze in termini di tipologie di viaggio, alloggi richiesti, tecnologia utilizzata, servizi ricercati e pensieri e comportamenti in generale. La classificazione anagrafica dei viaggiatori vede, come generazione più anziana, i Baby Boomers, ossia coloro che sono nati nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale e compresi sino a metà degli anni sessanta; alla Generazione X appartengono coloro compresi tra il 1965 e il 1979; nella Generazione Y sono compresi tutti coloro nati in un periodo successivo al 1980 sino al 1995, sono anche chiamati Millennials poiché divenuti adulti nel nuovo millennio; Infine, alla Generazione Z appartengono coloro nati successivamente all'anno 1995, resta tuttavia non determinata la fine di questa generazione, sarà necessario comprendere e definire i loro comportamenti e valori prima di poter abbozzare un cambiamento culturale e, quindi, dichiarare l'inizio della successiva generazione. L'obiettivo di questa sezione è quello di far chiarezza rispetto a questa scomposizione e delinearne i tratti e le caratteristiche distintive di ciascun sottogruppo. Delineeremo gli aspetti di ciascuna categoria utilizzando un ordine di tipo cronologico, in questo senso avvieremo la nostra analisi prendendo in considerazione la generazione dei Baby Boomers.

I Baby Boomers sono coloro che dispongono di una maggior quantità di tempo libero dal momento che la maggior parte di essi è in pensione o comunque prossimo al pensionamento, sono dotati di un reddito superiore alla media e sono percepiti come clienti ripetuti altamente fedeli (Sima, 2016). Si può dire che i Baby Boomers

rappresentino la pietra miliare sulla cui base la maggior parte delle offerte alberghiere si è basata e, per quanto potrebbero sembrare antiquati, sono curiosi e desiderosi di stare al passo con la tecnologia e le tendenze delle nuove generazioni, sono infatti propensi all'utilizzo dei social media e delle piattaforme di prenotazione affidabili. Tuttavia, sono sempre alla ricerca di un'attenzione personalizzata che, attraverso l'interazione con personale fisico, possa essere d'aiuto dalla fase di prenotazione a quella di check-in, accreditando il loro bisogno di fiducia e fedeltà.

La Generazione X può essere definita come la categoria intermedia, poiché costituita da coloro che appartengono ad un'età di piena maturità, stanti tra una generazione, quella dei Boomers, in ascesa ed una, quella dei Millennials, in via di sviluppo. Vivono la loro maturità tra il pieno sviluppo economico e i valori imposti dai loro predecessori, sono nel bel mezzo della loro carriera lavorativa ma tuttavia orientati alla famiglia, come viaggiatori di piacere prediligono mete perfette per famiglie ma come viaggiatori d'affari le loro abitudini di spesa sono considerevoli (Sima, 2016). La loro fedeltà è strettamente legata al soddisfacimento delle loro esigenze, è per questo motivo che le strutture alberghiere dovranno conformare il loro servizio in base alle loro richieste, la superiorità di questa generazione rispetto a tutte le altre ne delinea senz'altro la sua importanza. In considerazione alle catene alberghiere, l'introduzione di nuovi marchi rivolti alla categoria Gen-x, conferma quanto detto sopra, a titolo d'esempio la multinazionale Intercontinental, la quale gestisce l'Holiday Inn, ha creato una nuova linea di boutique hotel, chiamata Hotel Indigo, proprio per soddisfare un mercato, quello dei Gen-x, di estremo rilievo.

I Millennials sono forse coloro che, ad ora, presentano la più ampia gamma di specificità e la categoria alla quale viene posta la maggior attenzione da parte degli studiosi. Sono definiti come esigenti, non fedeli al marchio e immuni ai canali di marketing tradizionali (Sima, 2016). Le aspettative di viaggio e i comportamenti sono infatti significativamente diversi rispetto alle altre generazioni, inoltre danno molta più importanza ai momenti intangibili rispetto ai loro predecessori con un'enfasi predominante ai viaggi (Roland Berger, 2018). Vedono nei viaggi una necessità piuttosto che un lusso, l'esperienza diviene la loro ragione di vita e l'autenticità del viaggio risiede nell'entrare nel vero cuore della destinazione,

godendo di esperienze uniche a stretto contatto con la gente del posto. Sono coloro che hanno intrapreso la loro maggior età nel pieno sviluppo dell'era digitale, il che fa comprendere come questi siano dipendenti dalla tecnologia. Un ruolo preminente è occupato dall'uso dei social media, rappresentano infatti una parte essenziale del loro viaggio, uno strumento di ispirazione nella programmazione nonché un perfetto mezzo per condividere e trasmettere le proprie esperienze. La generazione dei Millennials programma il viaggio in modo indipendente e strategico, ossia usufruendo dei canali che garantiscano il più elevato rapporto qualità-prezzo, ma autonomamente, senza affidarsi ad esperti, poiché questi rappresenterebbero un costo. Inoltre, come precedentemente anticipato, i Millennials non si fanno influenzare da campagne di marketing ben congegnate, ma basano la loro scelta sull'autenticità della destinazione in cui intendono recarsi. Sono molto più sensibili alle minacce alla sicurezza rispetto ai loro predecessori, il che costituisce un notevole impatto circa le destinazioni e le abitudini di viaggio di questa generazione. I Millennials sono coloro che meglio rappresentano la tribù del *bluxury*, o per meglio dire del *bleisure* (comprendendo anche categorie più modeste), secondo (Roland Berger, 2018) infatti, grazie alla digitalizzazione della prenotazione e della comunicazione, il 77% dei Millennials mira a combinare viaggi d'affari e di piacere, contro solo il 43% dei Baby Boomers.

Un fattore che senz'altro accomuna i Millennials con i giovanissimi della Generazione Z è il contesto in cui sono cresciuti, anche se, nel secondo caso è più marcato e ha avuto molto più impatto. Se infatti i Millennials possono essere considerati dipendenti dalla tecnologia, per la Generazione Z la tecnologia fa parte dell'essere ed è parte integrante della loro vita. Essere costantemente connessi e conoscere profondamente la tecnologia è ciò che distingue questa categoria, sono cresciuti nell'era digitale e si sono formati attraverso strumenti e tecnologia non disponibile a nessuno dei predecessori. Per quanto essi siano fortemente condizionati dall'era digitale, dai social e dal *mobile*, abbracciano valori tradizionali quali la famiglia, il duro lavoro e il risparmio per il futuro, sono orientati all'imprenditorialità e all'ausilio di strumenti innovativi. Per quanto questa generazione sia condizionata dalla tenera età, ha una forte influenza sulle scelte nei

viaggi di famiglia, prediligendo mete “fuori mano” e luoghi remoti. L’esperienza, anche in questo caso, è anteposta ai beni tangibili, il che spinge questa generazione nella ricerca di viaggi ed esperienze creative e divertenti. La Generazione Z è destinata a trasformare il turismo e le destinazioni (Robinson & Schanzel, 2019), l’implicazione è che le destinazioni che si affidano al turismo di massa caratterizzato da viaggiatori con un’età avanzata, con il tempo troveranno difficoltà ad operare in modo redditizio, poiché non in linea con il turismo emergente. Diviene necessaria la predisposizione di ricerche demografiche che identifichino le diverse categorie di consumatori, nonché i bisogni e le richieste che ciascuna generazione presenta. Sempre (Robinson & Schanzel, 2019) individua tre fattori che danno forma alle esperienze della Generazione Z: influenze immediate, tra cui la famiglia, gli amici, gli eventi nel paese d’origine; le influenze della destinazione, comprese le caratteristiche/attributi socio-politici, culturali e fisici; le influenze globali, tra cui eventi con ramificazioni globali, cambiamenti climatici, terrorismo, volatilità finanziaria, geopolitica e progressi tecnologici.

1.4.3. Il cambiamento nel settore dell’ospitalità di lusso

C’è da aspettarsi un forte cambiamento, nonché un’evoluzione, sui modelli turistici tradizionali, in conseguenza dei progressi digitali e della spinta che queste nuove generazioni di viaggiatori impongono, il che obbliga gli attori chiave ad adattarsi a nuovi standard. Riconoscere e affrontare i cambiamenti diviene quindi indispensabile, l’eventuale crescita futura dipenderà in una qualche misura da come l’industria del turismo recepirà le tendenze sociali e demografiche che influenzeranno i comportamenti dei viaggiatori.

Il settore dell’ospitalità del lusso dovrà imperativamente interessarsi alle nuove configurazioni di esigenze espresse dalle categorie di consumatori cosiddette emergenti, in quanto saranno coloro che di qui a 15 anni domineranno la domanda dei viaggi di lusso. I Millennials e la generazione più giovane, la Generazione Z, hanno modelli di comportamento molto divergenti rispetto ai loro antenati, sia in considerazione delle abitudini comuni che nel grado di diversità intercorso tra gli stessi. Non sono soggetti passivi dell’offerta, ma co-creano l’offerta attraverso

l'espressione di desideri ed esigenze ben definite ed esternate, promuovono attivamente la soddisfazione di un'esperienza attraverso le piattaforme digitali e ricercano un legame di tipo emotivo con il brand. Il ruolo ricoperto da parte dei consumatori può condizionare significativamente la prestazione di un'azienda, impattando sull'immagine e sulla reputazione di strutture anche considerevolmente affermate. Un commento o un post negativo possono avere impatti molto dannosi per l'azienda, dal momento che hanno una portata molto ampia, soprattutto in considerazione di utenti rilevanti nel mondo social.

Quando si analizzano queste nuove configurazioni è necessario discostarsi dal semplice inquadramento generazionale, è altresì importante delineare nuove prospettive orientate al modello di business. Diventare un brand di riferimento per le nuove generazioni nel presente, significa vincere la partita del lusso nel futuro (Boston Consulting Group, 2018). Il coinvolgimento emotivo per le nuove generazioni è fondamentale, per un brand di lusso instaurare una relazione viscerale con il proprio consumatore diviene un fattore di successo e soddisfazione preminente, per questo motivo le aziende operanti nel settore dell'ospitalità di lusso stanno avviando un processo evolutivo orientato ad aumentare il coinvolgimento sensoriale del cliente.

Se in passato il lusso poteva essere considerato come il raggiungimento del successo e uno sfoggio di status, oggi le nuove generazioni lo considerano più come la definizione della loro identità, volto ad esprimere il proprio punto di vista e il legame che li lega a brand di successo. Ne discende che il lusso è un'esperienza emozionale, a conferma di un passaggio dal possesso all'essere, che esprime e comunica valori, identità personale e sociale di queste generazioni. In questo contesto, è necessario che i brand di lusso si reinventano, in risposta ai mutati bisogni e stili di vita dei consumatori, alle loro esigenze emotive che vanno oltre il carattere strettamente economico.

Capitolo II: impatti del CoVid nei diversi segmenti dell'ospitalità

2.1. Classificazione dei viaggi per tipologia

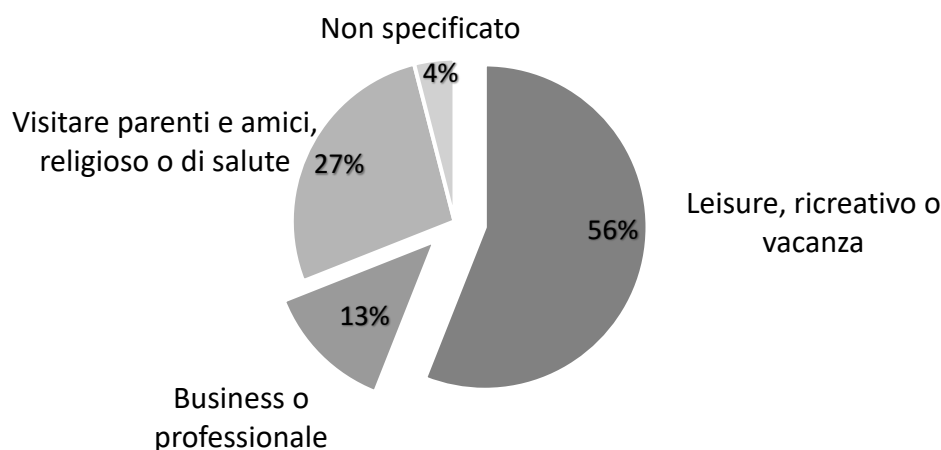
Nel primo capitolo di questo elaborato è stato possibile comprendere quali saranno gli effetti del Corona Virus nel turismo internazionale, con particolare riguardo alla sua generale accezione. L'interesse di fornire un quanto più ampio ragionamento riguardo le ripercussioni che avrebbero colpito il settore del turismo risiedeva proprio nella necessità di dotare il lettore di basi solide in grado di far comprendere, in un successivo momento, come tali conseguenze avrebbero colpito i diversi segmenti del turismo e come questi avrebbero reagito.

In questo capitolo ci serviremo dei dati e degli strumenti resi disponibili nel capitolo primo per approfondire il nostro discorso in merito alle conseguenze del Corona Virus, attraverso un approccio focalizzato su una suddivisione in categorie. Nella fattispecie, in relazione allo scopo del viaggio verranno analizzate le ripercussioni che interesseranno ciascuna delle sottocategorie, ponendo enfasi sulla motivazione per la quale un segmento ne risentirà maggiormente rispetto ad un altro. In questo senso ci occuperemo dei modelli con i quali i diversi comparti turistici opereranno in rispetto delle misure anti-contagio, nonché quali saranno le strategie messe in campo per minimizzare gli effetti negativi della pandemia nell'economia. Approfitteremo della materia trattata per dare inoltre una spiegazione conforme a ciascuna categoria citata, concentrandoci specificamente nelle differenze tra viaggiatori *leisure* e viaggiatori *business*.

Una possibile classificazione può riguardare, come detto, lo scopo del viaggio e a tal proposito possiamo scomporre i viaggi in due gruppi: personale e professionale. Se da un lato la motivazione del viaggio risiede in un interesse prettamente lavorativo, che quindi comporta appuntamenti e incontri in circa la totalità dello spostamento, dall'altro siamo in presenza di una configurazione che può assumere svariate configurazioni. Possiamo quindi scomporre ulteriormente i viaggi personali in due sottocategorie classificate in *leisure*, ricreative o vacanziere; e visite ad

amici/famigliari, di salute o religiose. In considerazione del peso assunto da ciascuna motivazione di viaggio nel totale preso in esame, proponiamo una rappresentazione in grado di darci l'idea di quali siano gli scopi prevalenti:

Figura 15. scopo della visita (% di condivisione)



Fonte: (UNTWO: World Tourism Organization, 2019)

Come si può constatare nella *Figura 9* i viaggi di piacere costituiscono la maggior parte dei viaggi intrapresi, con un aumento di sei punti percentuali rispetto all'inizio del millennio. Inoltre, è importante notare che i viaggi d'affari sono un importante segmento al quale le organizzazioni alberghiere devono fare riferimento, non solo perché ricoprono un ammontare significativo nel complesso dei viaggi ma soprattutto perché le loro decisioni di acquisto non dipendono da necessità personali, bensì aziendali così come il patrimonio (bassa sensibilità al prezzo). Infine, per quanto concerne la terza categoria, questa raggruppa tre tipologie di viaggio che, insieme, costituiscono il 27% dei viaggi complessivi e che spesso non interessano particolarmente i settori ricettivi ma solamente quelli di trasporto (si veda per esempio la visita a parenti o amici in cui si alberga nelle loro abitazioni, oppure il caso di viaggi religiosi che potrebbero realizzarsi in pellegrinaggi).

Per ora, ad ogni modo, porremmo un'attenzione superiore alle prime due categorie presentando una quanto più esaustiva illustrazione delle differenze che sottendono tra la categoria *leisure* e quella *business*.

2.2 leisure e business travel

Viaggio di piacere e viaggio di lavoro si riferiscono a due ampie categorie di viaggio intraprese dagli individui, ciascuna delle quali presenta una differenza senza dubbio presumibile da chiunque, ma se si vuole comprendere a fondo il significato e le differenze stanti alla base delle due tipologie di viaggio è necessario fare un passo in avanti e analizzare più nel dettaglio ciascuna delle due categorie. Il viaggiatore di piacere e il viaggiatore d'affari presentano desideri, esigenze e modelli di viaggio differenti. Se nel primo caso il viaggio è incentrato su attività ricreative, d'intrattenimento, sportive e culturali, il secondo è considerevolmente più limitato. Il focus esperienziale è totalmente differente: i business traveller concentrano le loro priorità nell'agenda degli incontri e delle conferenze a cui devono partecipare, spostandosi in altre città solamente per scopi professionali; i leisure traveller, al contrario, sono motivati da esigenze personali, focalizzano il proprio viaggio sulla ricreazione fisica e mentale necessaria come pausa dallo stress quotidiano.

Lo scopo principale del viaggio di lavoro è quello di continuare la propria attività professionale anche se altrove, lontano da casa e dalla famiglia. L'attività professionale è considerata obbligatoria, non facoltativa, pertanto orienta il viaggiatore esclusivamente al compimento di un obiettivo, senza che condizionamenti esterni possano riversarsi sulla propria resa. Solitamente l'obiettivo del viaggio di lavoro è quello di riunirsi in varie forme con altre persone d'affari, atte a concludere attività commerciali come la negoziazione e lo scambio di informazioni o di prodotti e servizi. Inoltre, viaggi di lavoro possono essere considerati meccanismi per sviluppare, accedere e trasferire conoscenze (Witsel & Hobson, 2008). Il viaggiatore leisure, invece, è libero dagli obblighi quotidiani, in assoluta libertà pianifica il proprio viaggio in esperienze creative e ricreative. Quale attività facoltativa può essere progettata a proprio gusto e piacimento, senza alcun'influenza esterna. L'obiettivo del viaggio è prettamente personale, può configurarsi nel bisogno di rilassarsi e rigenerarsi, così come di accrescere la propria cultura o dare sfogo a piaceri personali, ad esempio visitando una città o concedendosi un weekend alle terme.

Quanto alle caratteristiche e ai servizi richiesti, le due categorie si posizionano in due versanti opposti, così come le motivazioni e gli obiettivi. La posizione dell'albergo rappresenta un valore primario per il viaggiatore d'affari che necessita di vicinanza rispetto al luogo in cui si terrà la conferenza, la riunione o la visita di un determinato sito o azienda; La posizione potrebbe non essere un requisito fondamentale per il viaggiatore di piacere, ma potrebbe esserlo la disponibilità di una Spa, di una piscina o di una palestra, di un buon ristorante o di intrattenimento serale. Il viaggiatore leisure è più sensibile al prezzo, ricerca minuziosamente l'offerta migliore per il proprio soggiorno (rapporto qualità-prezzo), contrariamente, il viaggiatore d'affari non dà peso al prezzo, quanto piuttosto alla qualità del servizio reso, anche se, l'azienda, potrebbe richiedere programmi fedeltà personalizzati per ottenere tariffe più agevolate in considerazione della frequenza di pernottamento in una determinata struttura. Quanto ai servizi offerti, è necessario assicurare un'ottima colazione e tutti gli strumenti necessari per preparare il viaggiatore d'affari alla giornata (come ad esempio la dotazione di un ferro da stiro). È necessario inoltre disporre di una connessione internet all'altezza delle necessità del viaggiatore, facilitando il contatto con i suoi clienti, colleghi e fornitori durante il viaggio. Al viaggiatore di piacere è invece necessario assicurare una buona colazione, buone opportunità di intrattenimento e un servizio clienti pronto a soddisfare tutti i suoi bisogni.

Se per il cliente di lavoro la condivisione della propria esperienza è sottovalutata, dato comunque l'orientamento prettamente professionale e la spesa sostenuta attraverso il patrimonio aziendale, il cliente leisure costituisce un ottimo veicolo per la condivisione dell'esperienza, attraverso recensioni e passaparola con parenti ed amici può condizionarne le scelte di viaggio. Uno studio condotto da Google afferma che l'82% dei viaggiatori di piacere si affidano alle recensioni per la scelta dell'hotel ideale. I viaggiatori leisure sono inoltre fortemente condizionati da messaggi promozionali, dagli influencer dei social network e da blog/giornali al momento della scelta del luogo da visitare o dell'albergo da scegliere.

Una tendenza degli ultimi anni, di cui abbiamo parlato in considerazione delle tribù di viaggiatori, è quella di combinare le attività connesse al business con attività

correlate, trascorrendo la maggior parte del tempo impegnati nella propria professione ed il restante concedendosi alcune forme di svago, tra cui visitare la città, fare shopping o, più semplicemente, rilassarsi. Questa categoria è considerata piuttosto anomala, in quanto non esprime bisogni direttamente riconducibili ad una delle categorie sopramenzionate, ma necessita di prodotti e servizi intelligenti progettati per le sue tipologie di stili di vita offuscati. Eppure, questo mercato deve essere riconosciuto e tempestivamente trattato, poiché costituisce un'importante opportunità per hotel e fornitori di servizi. L'offerta di pacchetti esclusivi e personalizzati risulta essere quindi uno dei modi migliori per gestire questo tipo di viaggiatori, costituendo servizi di nicchia in grado di soddisfare le loro esigenze.

2.2.1. Una possibile scomposizione dei viaggiatori leisure

A questo punto, comprese le differenze che intercorrono tra le diverse categorie di viaggiatori, un'ulteriore scomposizione utile alla nostra analisi risiede nel rilevare le forme di viaggio leisure e come tali configurazioni possano distinguersi dalle altre in termini di rilevanza e contenuto. È possibile scomporre i viaggi di piacere in molti modi, tuttavia il nostro scopo è quello di fornire una base solida e utile al fine di proseguire la nostra analisi senza dilungarci eccessivamente. Per tal motivo ci focalizzeremo sugli aspetti che più possono influenzare la nostra ricerca, nel senso che certe tipologie, come vedremo in seguito, subiranno ampi sconvolgimenti nel corso del 2020, mentre altre saranno in grado di offrire soluzioni alternative e compensare alla crisi che sta colpendo il mondo.

Innanzitutto, possiamo classificare i viaggi in domestici e internazionali. Come abbiamo avuto modo di constatare questa costituisce una determinante non da poco in considerazione dell'avversione al rischio del viaggiatore. Anche il numero di partecipanti al viaggio può risentire di limitazioni, viaggiare con la famiglia o andare in viaggio di maturità con l'intera classe può costituire, come facilmente presumibile, impatti epidemiologici differenti.

Ancora, la forma stessa del turismo costituisce diversi mezzi di controllo e di accorgimento, nello specifico possiamo considerare: turismo balneare, turismo montano, turismo termale, turismo sportivo, turismo culturale, turismo

d'avventura, turismo croceristico e turismo enogastronomico. Ciascuna forma considerata costituisce peculiarità uniche e spesso contrastanti rispetto alle altre, risponde ad esigenze ed obiettivi diversi e si basa nella maggior parte dei casi sulla stagionalità.

Due caratteristiche fondamentali che devono essere prese senz'altro in considerazione sono l'età e il livello reddituale del viaggiatore. Facendo riferimento all'età questa può rappresentare una differenza sostanziale nella scelta del viaggio, infatti: le persone anziane ricercano serenità e ambienti piuttosto tranquilli, mentre le giovani generazioni prediligeranno il divertimento e l'avventura. Il livello reddituale, infine, condiziona fortemente la domanda turistica di un'area ricreativa, se infatti la località presenta caratteristiche sofisticate questa accoglierà una popolazione più abbiente rispetto a zone meno strutturate e più naturalistiche, accessibili anche da viaggiatori con budget più modesto.

2.2.2. Business travel: tipologie e comportamenti

I business traveller sono considerati un importante settore del turismo e, come detto, costituiscono un ambito di considerevole interesse per le strutture ricettive che intendono accrescere i loro introiti. Nel contesto attuale l'organizzazione delle aziende è spesso condizionata dalla presenza di contatti tra persone in differenti luoghi geografici. Riuscire a garantire un'efficiente comunicazione e interazione tra le persone è indispensabile per la salute di tali organizzazioni, e da questa esigenza nascono i viaggi d'affari. Inoltre, un altro ruolo importante è ricoperto da i MICE⁴ che contribuiscono in larga parte all'utilizzo di questa tipologia di viaggio.

La letteratura comune considera i business traveller come veri e propri turisti poiché questi richiedono un buon scenario di destinazione, alloggio, trasporto conforme e alimentazione dei partecipanti così come viene richiesto dai viaggiatori di piacere. Tuttavia, viene sottolineata la sostanziale differenza in termini scopo del

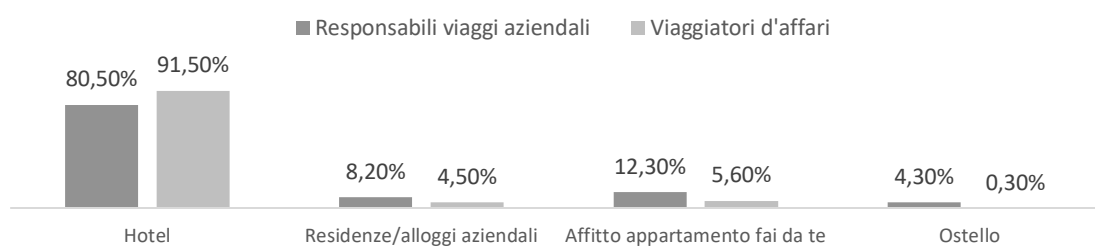
⁴ Meetings, Incentive, Conventions, Events: si tratta di una forma di turismo che ha lo scopo di riunire le persone per particolari eventi, conferenze, incontri, fiere o varie forme congressuali volte ad approfondire un tema specifico.

viaggio, di livello di discrezionalità e di vincoli di tempo che sottende tra la categoria dei viaggiatori d'affari e quelli da tempo libero.

I viaggiatori d'affari desiderano trovare la stanza giusta nel posto giusto, usufruire di servizi adeguati e di qualità ma, il tutto dev'essere commisurato al rispetto delle regole stabilite nel loro programma di viaggio aziendale. Il programma viene disegnato appositamente per il viaggiatore d'affari e, attraverso un attento processo di acquisto, l'acquirente negozia con una moltitudine di fornitori, al fine di dotare i propri viaggiatori delle migliori tariffe possibili. L'obiettivo dell'acquirente è quindi orientato all'ottenimento della miglior tariffa nel mercato, con attenzione particolare al rispetto della travel policy e alla soddisfazione dei viaggiatori.

I viaggi business rappresentano una considerevole parte dell'intero bacino turistico e la spesa media corrisposta per l'alloggio si aggira intorno ai 155 dollari statunitensi per i viaggi domestici e 275 per quelli internazionali. L'alloggio preferito dai viaggiatori d'affari è senza dubbio l'hotel come dimostra una ricerca condotta da (Skift & TripAction, 2020) che, sulla base di un campione molto ampio di intervistati, fornisce nel 4 tipologie di alloggio a cui i viaggiatori d'affari destinano la loro permanenza:

Figura 16. Business travel: preferenze nella scelta dell'alloggio



Fonte: (Skift & TripAction, 2020)

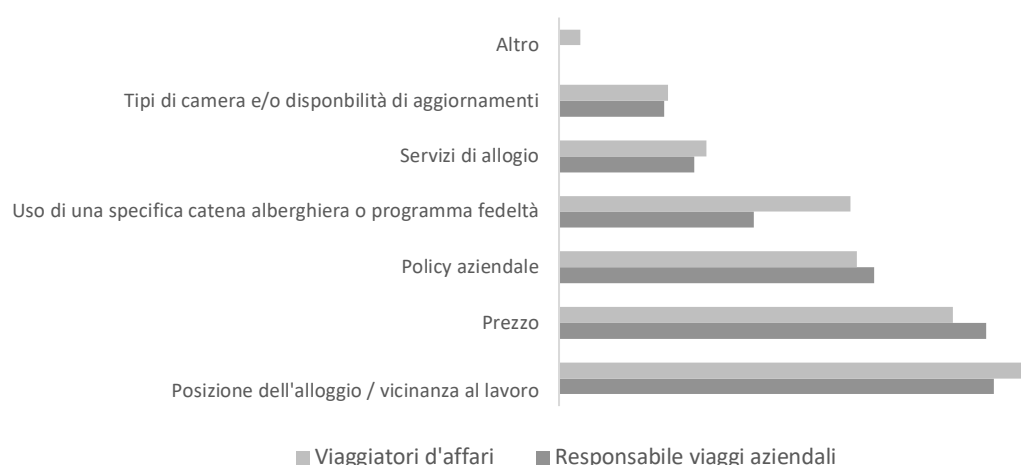
L'alloggio in hotel è nettamente preferito sia dai responsabili ai viaggi aziendali sia dagli stessi viaggiatori, i quali attribuiscono ai servizi alberghieri un maggior valore tale da potergli garantire una maggiore resa sugli impegni per cui si spostano.

In considerazione delle prenotazioni, i business traveller statunitensi prenotano in una percentuale maggiore in viaggi di lusso rispetto a quelli europei. Le ricerche affermano che il 30% dei viaggiatori d'affari americani prenotano in strutture

ricettive di lusso (anche se per circa la metà non in conformità alle policy aziendali) contro solo l'8% in Europa (Global Business Travel Association, 2019). Certamente, come facilmente intuibile, il mercato d'origine del business traveller influenza considerevolmente nella scelta dell'alloggio, infatti, la maggior percentuale di prenotazioni di strutture di lusso nei viaggi d'affari proviene dall'economia con una maggiore "forza" economica, quali Asia Pacifica, Stati Uniti ed Europa occidentale.

Da quello che emerge dalle ricerche, la categoria dell'albergo non impatta considerevolmente sulla scelta dell'alloggio, se non in considerazione di fattori legati al rapporto qualità-prezzo, come l'utilizzo di specifiche catene alberghiere o a programmi fedeltà molto convenienti. Ad impattare maggiormente, invece, sono fattori legati ad aspetti di convenienza soggettiva, come la posizione dell'albergo o il prezzo.

Figura 17. I fattori che influenzano maggiormente la scelta dell'albergo in un viaggio d'affari



Fonte: (Skift & TripAction, 2020)

Da quanto sin qui analizzato circa i business traveller si può dedurre che il loro coinvolgimento nel mercato turistico, e nello specifico nel settore dell'ospitalità, appare molto marcato, costituendo un bacino di notevole influenza nelle performance delle strutture ricettive. Se non per determinate categorie, come i manager aziendali, il lusso è accessorio quando si fa riferimento all'alloggio di un viaggio di lavoro, ovvero non costituisce una determinante che possa influire nello scopo del viaggio. A costituirne un vero punto di forza sono invece la posizione, l'offerta di programmi fedeltà e le tipologie di servizi offerti appositamente per

questa categoria. Pertanto, ai fini della nostra analisi non è possibile identificare il viaggiatore d'affari in una specifica categoria d'albergo, quanto piuttosto agli elementi citati sopra.

2.3. Le ripercussioni della pandemia per tipologia di viaggio

Quando parliamo delle conseguenze del Corona Virus sul turismo una domanda che sorge spontanea è se vi sia effettivamente qualcuno, o meglio, qualcosa che possa contrastare l'impossibilità di viaggiare nel 2020. La questione discende proprio dall'attribuire al viaggio un bisogno fisiologico, un bisogno necessario per il benessere umano, di qui la ragione per cui le persone ricercheranno una sorta di compensazione che, date le difficoltà del periodo, possa per così dire soddisfare le loro esigenze. Le aziende ricettive, in questo senso, dovranno essere capaci di offrire delle opportunità di viaggio alternative, in conformità di tutte le misure atte al contenimento dell'epidemia, che possano soddisfare, anche se in parte, i bisogni dei viaggiatori.

Così come il (Comitato del turismo dell'OCSE, 2020) sottolinea, l'impatto economico sarà influenzato da variabili connesse ai rami del settore turistico, delle imprese e delle destinazioni in funzione di una serie di fattori, tra cui, appunto, la natura dell'offerta turistica. Come più volte sottolineato e ribadito anche dall'OCSE l'impatto dipende soprattutto dalle restrizioni di viaggio sui flussi di visitatori, per quanto le aziende s'impegnano a rendere conforme il proprio ambiente o ad ideare soluzioni che possano soddisfare il mercato, se i paesi non attenuano queste forme restrittive, non potrà esservi ripresa. Inoltre, vi è l'importanza della ripresa dei principali mercati di provenienza poiché, in sua mancanza, ne continuerebbe a risentire l'intero mercato del turismo mondiale.

Le imprese del turismo e dei viaggi sono focalizzate a garantire la continuità aziendale anche in presenza e nonostante la crisi in corso. Stanno modificando le politiche di prenotazione, rendendole più flessibili a favore dei clienti, stanno interrompendo volontariamente le loro attività e adottando misure volte a proteggere i lavoratori, attraverso l'intensificazione delle misure igienico-sanitarie e la riduzione della densità della forza lavoro atta a promuovere il distanziamento

sociale. I nuovi processi, quindi, comprenderanno la revisione e l'adeguamento di tutti i parametri di igiene e decontaminazione delle strutture, la formazione dei collaboratori e il controllo e monitoraggio delle misure intraprese.

In un contesto come quello attuale risulta profondamente complesso per le aziende operanti nel settore del turismo essere in grado di operare nella normalità ma, i grandi sforzi intrapresi, dimostrano l'impegno che il settore sta proferendo per evitare una crisi ancora più gravosa. Essere resilienti in questa situazione è una chiara dimostrazione di forza, e così dev'essere per quanto meno arginare l'effetto che la crisi avrà nel settore del turismo e nel mondo. Ma attraverso quali iniziative è possibile garantire una soglia minima di viaggi nel 2020? O meglio, chi può garantire, anche se in minima parte, un livello di servizio turistico? In base a questo non vi sono ancora sicurezze, i dati non danno una chiara e affidabile evidenza di quali saranno gli sviluppi dell'epidemia.

Quello che faremo in questa sede è un'analisi di tipo teorica di come i diversi operatori turistici, o meglio, le diverse tipologie operanti nel settore ricettivo, combatteranno la crisi, quali saranno quindi le possibili strategie adottate per riuscire, in conformità di tutte le misure anti-contagio, quanto meno a limitare il danno.

2.3.1. L'arresto dei viaggi di lavoro e la possibile ripresa

Ultima vittima dell'epidemia che ha colpito il mondo, in considerazione ai viaggi, sono stati proprio i viaggi di lavoro, manifestando un arresto quasi totale in tutto il mondo. (Global Business Travel Association, 2020) ha condotto un sondaggio volto a raccogliere i dati riguardanti il mese di marzo ed aprile e fornire delle previsioni per i prossimi mesi in merito ai business travel. Un quantitativo massiccio di persone viaggiava regolarmente con lo scopo di partecipare a congressi, eventi e riunioni in tutto il mondo e principalmente nei maggiori mercati d'affari, come Stati Uniti, Europa occidentale e Asia Pacifica. A seguito della pandemia, le aziende hanno generalmente annullato o rinviato i viaggi d'affari per non incorrere a pericoli connessi alla diffusione del contagio e, di conseguenza, per tutelare i propri dipendenti. Circa il 92% delle società membri di Global Business Travel dichiara di

aver sospeso o annullato i viaggi di lavoro internazionali, così come quelli nazionali (93% in Usa e 92% in Europa). I viaggi d'affari in Asia sono i più colpiti, con almeno tre quarti di dichiarazioni di annullamento o sospensione delle aziende di tutti o quasi gli spostamenti in Cina e in altre destinazioni asiatiche (Comitato del turismo dell'OCSE, 2020). Ad alimentare la crisi del settore è inoltre la cancellazione di fiere, congressi ed eventi di ogni genere, con conseguenze catastrofiche in termini di fatturato delle industrie. Un arresto senza precedenti, che delinea, insieme ai viaggi di piacere, un tuffo in picchiata per il settore dell'ospitalità.

Anche in questo caso il futuro è piuttosto incerto, la percezione di ripresa varia in base a molte variabili, che si stanziano dalle misure adottate dai governi a criteri aziendalistici di conformità delle regole e della salvaguardia di dipendenti e ospiti. In questo contesto più della metà delle società membri di GBTA pensano che la ripresa ci sarà tra due o tre mesi, mentre la restante parte è molto insicura. A delimitare lo spiraglio di crescita, anche se a parere di una minoranza di società, sarà la riluttanza dei dipendenti ad intraprendere viaggi di lavoro qualora questo potrà concretizzarsi. Il punto di forza dei viaggi di lavoro è senz'altro il fatto che i business traveller necessitano di viaggiare, poiché l'enorme numero di contatti lavorativi e delle opportunità di accrescere le proprie conoscenze e competenze si trovano spesso fuori sede, anche se, la tecnologia sarà in grado di sostituire in parte la necessità di presentarsi fisicamente, almeno nel primo periodo di ripresa. Il fattore chiave dell'instaurarsi di una relazione duratura tuttavia risiede proprio nell'incontro concreto tra le persone e, una volta possibile, potrà costituirà una delle determinanti di ripresa dei viaggi d'affari.

Quanto detto sin qui ci è utile per stimare quale sarà l'evoluzione della ripresa dell'ospitalità in considerazione dei viaggi d'affari. Le preferenze dei viaggiatori di lavoro, come detto nel paragrafo precedente, non fanno riferimento a specifiche tipologie di albergo, quanto piuttosto a caratteristiche come la posizione o il servizio predisposto per questa categoria di viaggiatori. Tuttavia, diverse aziende si affidano spesso a catene alberghiere con la quale instaurano rapporti di fiducia e, anche grazie all'ottenimento di programmi fedeltà, assegnano l'alloggio dei propri viaggiatori d'affari alle suddette strutture ricettive. Tra le più grandi compagnie che

sfruttano questa strategia possiamo menzionare l'Intercontinental IHG Rewards Club, che vanta 63 milioni di iscritti, il Marriott Bonvoy con ben 44 milioni di iscritti e l'Hilton Honors con 38 milioni.

Dal lato dell'offerta e per quanto riguarda la sospensione del servizio alberghiero e della chiusura della maggior parte delle strutture ricettive, IHG precisa: «*il periodo di chiusura di ciascun hotel varierà a seconda della località ed è stabilito in base alle condizioni del mercato specifico*». La ripartenza, come più volte sottolineato, dipende prima di tutto dalle disposizioni emanate dai governi e, una volta riavviata, saranno condizionati fortemente dai viaggiatori e dalla loro possibilità e tendenza a spostarsi.

Il viaggiatore d'affari disporrà di una maggiore necessità al viaggio rispetto al viaggiatore di piacere, pertanto saranno i primi a ricominciare a muoversi, a giovare saranno le strutture ricettive in grado di garantire il rispetto alle normative. Un vantaggio considerevole sarà senz'altro colto da coloro che predisporranno programmi fedeltà incentivanti, nonché da catene ricettive che, dato il loro sviluppo e successo nel mercato, garantiranno una sicurezza maggiore nella mente del viaggiatore, in termini di salute e sicurezza.

Le catene sopramenzionate oltre a disporre di strutture extra lussuose, spesso, offrono alloggi decisamente più economici, capaci di soddisfare bisogni in differenti fasce di prezzo. Prendiamo per esempio il caso Marriott, l'offerta è commisurata alla classe di brand al quale ci s'intende interfacciare: Per la classe di Lusso, le dotazioni e i servizi sono personalizzati e di assoluta qualità, è il massimo livello che possiamo trovare nella catena e, all'interno, è possibile scegliere tra una serie di diversi brand raggruppati in due categorie, Lusso Classic e Lusso Distinctive; Per la classe Premium, invece, le dotazioni e i servizi vengono descritti come sofisticati, è una categoria inferiore rispetto alla precedente anche se parliamo ancora di strutture di livello medio-alto, anche in questo caso è possibile scegliere tra due categorie di brand differenti, sempre nominati nelle due tipologie sopracitate, Premium Classic e Premium Distinctive; ancora, la selezione Select, o di classe intermedia, offre dotazioni e servizi semplici e intelligenti e sempre distinti nelle due categorie Select Classic e Select Distinctive, questa classe è la più accessibile del comparto

alberghiero, anche se siamo ancora ad un buon livello ricettivo; infine, la catena Marriott dispone di strutture per soggiorni prolungati che, attraverso dotazioni e servizi scelti con cura, assicura un pernottamento di buon livello, facendo sentire il cliente come se fosse nella propria casa.

È possibile comprendere come, strutture di questo tipo, avranno una maggior probabilità di riprendersi in un periodo più breve, poiché in grado di garantire un servizio adeguato e conforme al periodo di crisi che sta interessando il mondo. Strutture di rilievo più basso, invece, avranno difficoltà superiori poiché non saranno in grado di offrire lo stesso livello di servizio e sicurezza delle precedenti, alimentando la percezione di incertezza nei viaggiatori d'affari e nei responsabili dei viaggi aziendali.

2.3.2. La possibile ripartenza

Come abbiamo compreso sin qui, lo scopo per una ripartenza sicura è garantire la sanificazione, il controllo e la prevenzione delle strutture ricettive, tali da orientare i viaggiatori ad un ritorno affidabile e protetto. Una buona ripartenza deve ad ogni modo sfociare da una intensa collaborazione tra le strutture ricettive, le istituzioni e, soprattutto, gli ospiti. Attraverso piccoli gesti quotidiani, come per esempio il rispetto del distanziamento sociale, delle norme imposte dalla struttura e la salvaguardia di un ambiente sano, gli ospiti sono chiamati a cooperare nell'implementazioni delle strategie di contenimento del virus.

Sono molte le strutture che nel mondo si stanno muovendo in modo autonomo per garantire una quanto più rapida ripartenza del settore, seguendo le linee guida dell'OMS per la corretta gestione dell'epidemia. Nello specifico, la nostra attenzione va alle grandi multinazionali operanti nel settore dell'ospitalità essendo quelle in grado di influenzare in modo più massiccio le dinamiche del settore. In quest'ottica possiamo prendere in considerazione i programmi che tali strutture hanno deciso di implementare. Marriott International ha lanciato il programma *Global Cleanliness Council*, che mira al miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie, le norme e i comportamenti da tenere per il contenimento del contagio. Inoltre, è da considerare l'implementazione di apparati tecnologici per contrastare la diffusione del virus,

come per esempio irroratrici elettrostatiche di disinfettante o sistemi avanzati di controllo delle temperature, che oltre ad essere molto dispendiose, possono talvolta risultare non necessarie agli occhi dei clienti. Così, anche il Best Western Hotels & Resorts ha introdotto un articolato programma chiamato *We Care Clean*, il quale prevede stringenti criteri di pulizia e sanificazione delle strutture, di formazione del personale e di comportamenti che gli ospiti dovranno rispettare. La lista dei diversi, seppur simili, programmi implementati dalla moltitudine di colossi operanti nel settore dell'ospitalità risulta essere molto vasta, ciò nonostante, il nostro interesse è quello di concentrarci non tanto su ciascuno di questi programmi di ripartenza, quanto più evidenziare l'impegno e la necessità di dover ripartire, con l'ausilio di strumenti inconsueti e che talvolta, potrebbero sembrare paradossali.

Per menzionarne alcune, tra le misure di contenimento del virus nelle strutture ricettive, vi sono la proposta di menu online, ingressi alla sala colazione scaglionati o il rafforzamento del servizio in camera, l'implementazione di percorsi di entrata ed uscita dalle strutture in grado di garantire il distanziamento sociale. Ancora, la prenotazione e l'invio della documentazione avverrà attraverso i canali informatici, evitando quanto più il contatto con il personale, saranno predisposti divisori in plexiglass per interfacciarsi con il desk e il pagamento, se non precedentemente effettuato, sarà preferibile tramite contactless, così da evitare lo scambio di denaro classificato come possibile mezzo di trasmissione del virus.

Dobbiamo aspettarci un mutamento delle modalità con la quale eravamo prima abituati a viaggiare, le misure che verranno adottate modificheranno considerevolmente le abitudini dei viaggiatori e delle strutture addette a garantire un'offerta conforme alle loro richieste. In questo senso verranno ripensati gli spazi, dalla hall al ristorante sino alle sale riunioni; saranno implementati sistemi di aereazione e sanificazione all'avanguardia; vi sarà una spinta considerevole verso la tecnologia con un conseguente scoraggiamento alla manualità; verranno inoltre rivisti gli ambienti e il design degli alberghi, evitando per esempio tappeti o moquette e tutti i mezzi che possono costituire un pericolo al contagio. Il tutto sarà correlato a spese superiori a fronte di una diminuzione considerevole della capacità ricettiva, che si presume potrà ridurre del 50%.

2.4. Viaggi leisure

In un contesto come quello attuale non è facile predire con certezza quali saranno le ripercussioni dell'epidemia, ma è tuttavia possibile comprendere come l'impatto si presenterà nei diversi mercati dell'ospitalità, ovvero i diversi impatti che la crisi avrà nelle diverse tipologie di viaggio. Con l'ausilio delle ricerche effettate nel paragrafo precedente, nello specifico per le tipologie di viaggiatori leisure, lo scopo di questa sezione sarà proprio quello di addentrarci più nel dettaglio, in considerazione di diverse tipologie di offerte della categoria dei viaggi liberi. Pensiamo ad esempio a come la crisi potrà impattare nel settore crocieristico o in strutture di lusso all'avanguardia, certamente le due tipologie di viaggio presentano un divario significativo alla luce delle dinamiche con cui sono costrette ad operare.

A prevalere nel corso del 2020 saranno i viaggiatori di prossimità, come dimostrato dalla quasi totalità delle ricerche in questione e posto dal vincolo alle normative imposte allo spostamento internazionale. Per i viaggi internazionali sarà più cauto aspettare il 2021, a meno che questi non siano strettamente necessari. In ragione di questo, le strutture ricettive dovranno conformarsi ad una tipologia di domanda perlopiù di origine locale, de-internazionalizzando le varie tipologie di servizi e dotazioni all'interno dei loro alloggi. In un contesto sempre più globalizzato infatti, le strutture ricettive delle destinazioni maggiormente frequentate dispongono di un'offerta in grado di soddisfare qualsiasi tipologia di richiesta, il che è un aspetto positivo in circostanze in cui i clienti sono fortemente eterogenei ma, cosa accadrebbe se la maggior parte di questi soggetti non frequentasse più la struttura? Ebbene, in questo periodo di cambiamento le aziende non possono pensare di mantenere la propria offerta invariata. Le richieste dei consumatori nazionali saranno più lineari rispetto a quelle di un tempo, di conseguenza un'offerta troppo ampia potrebbe influire negativamente nella loro soddisfazione.

Coloro che intraprenderanno un viaggio quando le restrizioni saranno allentate, inoltre, tenderanno a farlo in famiglia o, al massimo, con amici molto stretti ed evitando gruppi numerosi. Questo cambiamento influirà in molti fronti. Prendiamo come esempio coloro che viaggiano in giovane età, di norma, lo farebbero con coetanei e ricercerebbero località in cui possono divertirsi, frequentando bar,

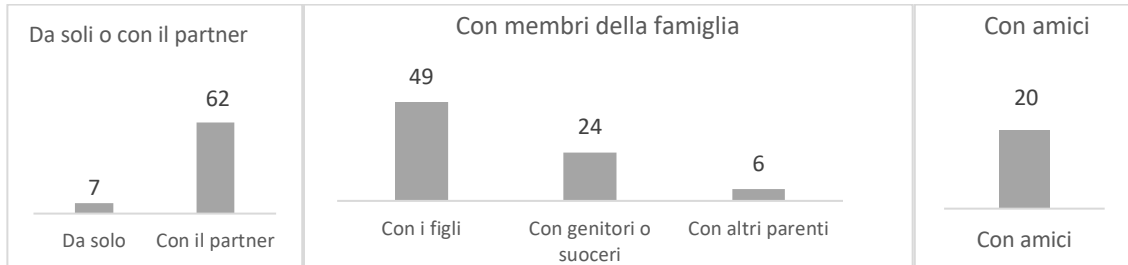
ristoranti e discoteche, con la speranza di interagire con altri giovani e fare nuove conoscenze. La crisi inficerà pesantemente su questa particolare categoria poiché saranno vietate tante delle attività ludiche e ricreative che questi erano abituati a ricercare, limitando quasi del tutto la possibilità di intraprendere queste tipologie di viaggio. Al contrario, viaggi in famiglia in località per esempio marittime o montane, saranno permesse, seppur in modo più contenuto e controllato. Gli albergatori dovranno cogliere, anche in questo senso, il mutamento che interesserà la domanda, per garantire un livello di servizio conforme alla tipologia di viaggiatori con cui si interfacceranno.

Un altro aspetto da considerare è l'età dei viaggiatori, questa è particolarmente limitante per le fasce cosiddette a rischio. I viaggi nel 2020 saranno accompagnati da una moltitudine di limitazioni, tra cui quelle più stringenti per le età più avanzate. È in considerazione di questo che tale tipologia di viaggiatori dovrà prendere ancor più accortezze rispetto alle altre e, dal momento in cui sono fortemente a rischio, evitare totalmente lo spostamento vacanziero. Tuttavia, sempre in considerazione del turismo della terza età, sono gli stessi ad essere poco propensi al rischio, di conseguenza saranno molto prudenti in questa fase di ripresa. Con riferimento alle diverse fasce d'età dei viaggiatori, le limitazioni interesseranno anche in modo non lineare le attività svolte da ciascuna di esse, bisognerà tuttavia rispettare, senza alcun'eccezione, il distanziamento sociale. Questo significa che saranno da evitare imperativamente i raggruppamenti di ogni genere, anche e soprattutto in riferimento a quelli infantili, a qualsiasi tipologia di festeggiamento e all'organizzazione di eventi che possano mettere a rischio la salute pubblica.

(McKinsey&Company, 2020) ha condotto uno studio sulla base di 1600 viaggiatori in otto città cinesi che hanno intrapreso almeno un viaggio di prossimità o internazionale nell'ultimo anno. La ricerca ha messo in luce quali siano le intenzioni di viaggio nei prossimi mesi e in un contesto in cui si è parzialmente usciti dall'emergenza. Nello specifico è stato chiesto agli intervistati chi di questi fosse intenzionato a viaggiare, in quale periodo, con chi e quale fosse la meta. Il 13% afferma che tornerà a viaggiare entro l'estate mentre il 56% nei mesi di settembre e ottobre. I primi saranno i giovani, i single e la classe media, i quali intraprenderanno

un viaggio di piacere nei prossimi tre mesi, saranno perlappunto il 41% di età inferiore ai 34 anni, con una probabilità quasi doppia di essere single e con una media di reddito leggermente più elevata.

Figura 18. I gruppi di viaggio per tempo libero si stanno riducendo

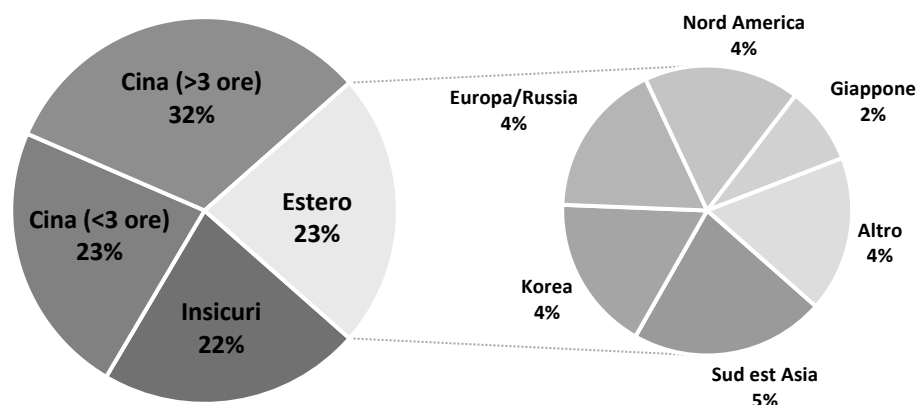


Fonte: (McKinsey&Company, 2020)

Da quanto si può dedurre dalla *figura 12* saranno piuttosto limitati i viaggi con gli amici, al contrario si prediligeranno invece i viaggi con il partner o con membri della famiglia, questo aspetto si ricollega a quanto detto sopra.

Quanto alla distanza di viaggio è possibile affermare nuovamente che gli intervistati preferiranno i viaggi di prossimità. Sono infatti più della metà gli intervistati che intendono viaggiare all'interno della Cina, la restante parte si divide in viaggi esteri e viaggiatori ancora insicuri, che probabilmente attendono pareri di esperti o sviluppi più accurati di ripresa.

Figura 19. Distanza pianificata nei prossimi viaggi di piacere



Fonte: (McKinsey&Company, 2020)

Un altro aspetto da considerare nel corso del 2020 è la superiorità dei pernottamenti in appartamenti e residenze, poiché i viaggiatori, in questo caso, attribuiranno una percezione di maggior sicurezza in queste strutture ricettive

rispetto a quelle alberghiere. Questo aspetto costituisce un ulteriore ostacolo per gli alberghi che, talvolta, dovranno essere in grado di modificare la propria offerta fornendo agli ospiti la possibilità di optare per soggiorni più isolati.

Quanto detto sin qui diviene utile per approfondire la nostra analisi rispetto alle diverse località in cui può configurarsi la vacanza, nella fattispecie saranno analizzate le possibili ripercussioni delle località di vacanza e come le strutture ricettive dovranno impegnarsi per contrastare la crisi e recuperare quanto possibile dal difficile periodo in cui dovranno operare. Ci concentreremo solamente sulle località che, a nostro avviso, sono di maggior interesse, al fine di non dilungarci eccessivamente ma in ogni caso offrire una panoramica esaustiva della retrocessione che il settore del turismo dovrà affrontare nel corso del 2020.

2.4.1. Turismo balneare

Il turismo balneare è quella tipologia di turismo nella quale si staziona in località di mare, località che offrono particolari caratteristiche dell'offerta annesse alle peculiarità insite della costa e del mare. Tali località sono un fiore all'occhiello per i viaggiatori di piacere che vogliono concedersi una vacanza all'insegna del relax, lontani dallo stress quotidiano e in località prossime al mare, godendo di temperature favorevoli e panorami da sogno. In un contesto come quello attuale, il turismo marittimo è fortemente minacciato e necessita di massicci interventi atti ad arginare le possibili ripercussioni alla fruizione delle località di mare. È senza dubbio un settore importante per molti paesi e un suo non possibile sfruttamento ne delineerebbe drastiche conseguenze in suddette economie. In questa direzione stanno operando le istituzioni, attraverso la formulazione di piani ben congegnati in grado di garantire il distanziamento sociale e il rispetto delle norme igienico-sanitarie nelle spiagge, nei ristoranti, negli alberghi e in tutte le strutture a rischio contagio.

Strutture ricettive di ogni genere, tra hotel, bed and breakfast e proprietari di case vacanze, si stanno attrezzando per garantire la corretta implementazione di misure igienico-sanitarie e pratiche di comportamento conformi alla situazione del periodo, nella salvaguardia della sicurezza dei propri ospiti. Inoltre, in linea con le

disposizioni istituzionali e delle precise indicazioni stilate dall'OMS, stanno provvedendo a stabilire piani di prevenzione al contagio, come per esempio la predisposizione di ingressi scaglionati alla sala colazioni e il fornimento di mascherine, gel igienizzanti e guanti in lattice. Così anche le società di servizi, i ristoranti e gli stabilimenti balneari predispongono sistemi di prevenzione e tutela dei propri clienti, anche se risultano ancora poco chiare e incerte le disposizioni per la fruizione degli stabilimenti balneari o l'utilizzo dei servizi ristorativi.

La decrescita del settore è scontata ma, se verranno rispettate le regole impartite dai governi e adottate misure significative al contenimento del contagio, le strutture ricettive delle località marittime potrebbero comunque godere di un turismo, seppur di molto inferiore rispetto al 2019, favorevole rispetto a molti settori concorrenti. Tuttavia, l'operatività dipende fortemente dalle decisioni definitive che le istituzioni prenderanno in base alla variabilità della curva epidemiologica, nel senso che, se successivamente alla parziale riapertura dovesse riscontrarsi una nuova crescita dell'epidemia, molto probabilmente si tornerebbe allo stadio precedente di lock down.

Ad ogni modo, immaginando lo scenario più favorevole, la buona riuscita delle strategie messe in campo per la stagione estiva dipenderanno dal buon senso di coloro che son chiamati alla sua implementazione, ciò significa che, rispetto a ciascuna struttura ricettiva, l'offerta dovrà essere in grado di tutelare il cliente in termini di sicurezza così come curare la sfera esperienziale del proprio viaggio. È tuttavia implicito che strutture di fascia alta rappresenteranno una garanzia in più sia dal punto di vista della sicurezza sia per quanto riguarda le attività ricreative offerte. Se prendiamo come riferimento strutture ricettive di alto livello infatti, queste sono nella maggior parte dei casi dotate di piscine interne o all'aperto, di un servizio di ristorazione in sala (o con l'alternativa del servizio in camera) e di servizi più all'avanguardia e sicuri. In considerazione di questo aspetto, l'ospite potrà godere di una sicurezza superiore limitando le giornate in spiaggia o le serate tra locali e ristoranti e, quindi, beneficiare della stretta compagnia familiare contingentando il rischio d'interazione con le altre persone. È da notare, ad ogni modo, che le misure restrittive interesseranno anche i servizi offerti dagli alberghi,

come per esempio sarà resa obbligatoria la mascherina a bordo piscina e il distanziamento sociale in tutte le occasioni di possibile assembramento.

Dall'altro lato della medaglia, strutture più modeste saranno chiamate ad assicurare un livello superiore di pulizia e sanificazione degli ambienti, salvaguardare la sicurezza dei propri ospiti e garantire opzioni di intrattenimento alternative, talvolta delegate all'autonomia del cliente dato il livello di servizio minimo offerto.

È quindi chiaro che l'offerta dovrà essere potenziata a fronte di una perdita che in entrambi i casi colpirà il numero di clienti e i prezzi di vendita. La diminuzione della domanda, legata ad una serie di fattori, quali la mancanza di viaggiatori internazionali, l'insicurezza ad affrontare un viaggio in questo contesto e la difficoltosa situazione economica di molte famiglie, condizioneranno i livelli di prezzo delle diverse offerte proposte dalle differenti categorie di strutture ricettive. Entrambi questi aspetti determineranno l'andamento negativo della stagione, rendendo impensabile una possibile ripresa nell'anno in corso e rassegnando le aziende operanti nei settori turistici alla sopravvivenza.

2.4.2. Turismo montano

Il turismo montano si riferisce al flusso di persone che si reca in località di montagna e sciistiche, si connette, da un lato, alla sfera ambientale, naturale e paesaggistica del luogo e, dall'altro, ad un interesse prettamente sportivo, come lo scii invernale o il trekking e l'escursione estiva. In riferimento al termine è possibile inoltre convogliare un significato più orientato all'esperienza, connesso all'emozione derivante da una vacanza outdoor in magnifici luoghi, ad avventure immersi nella natura e al consumo di prodotti di nicchia dispersi nei rifugi.

L'impatto dell'epidemia si fece sentire sin da subito quando, nel periodo di marzo e in presenza dei primi casi di contagio, l'Italia impartì le prime restrizioni al settore. A farne le spese fu la stagione sciistica, stagione che sarebbe dovuta continuare sino al periodo pasquale. Vi fu inizialmente un forte calo causato dalla fuga dei viaggiatori internazionali e, successivamente, furono le restrizioni impartite dai governi a proclamarne l'interruzione definitiva. Se a risentire dei primi effetti negativi in Europa fu l'Italia, successivamente le restrizioni interessarono tutto il comparto

europeo e per la stagione invernale 2019, soprattutto nelle alpi, non ci fu niente da fare. L'influenza della possibilità di sciare per queste località risulta decisiva per la loro sopravvivenza, tuttavia, in considerazione dell'apertura della prossima stagione, il periodo intercorrente è piuttosto lungo e, probabilmente, questo può costituire un punto a favore poiché le sorti della stagione invernale 2020 non sono ancora state annunciate.

Le aziende operanti nel settore turistico alpino devono focalizzare i loro sforzi nella stagione estiva, la quale, per quanto fortemente influenzata dalla pandemia, può beneficiare di alcune condizioni favorevoli. Infatti, in considerazione dei parametri di sicurezza da rispettare, le località montane offrono spazi molto ampi, ideali per il distanziamento sociale. In questo senso saranno promosse le attività di trekking estivo e le escursioni libere sui sentieri in quota, l'arrampicata e le pedalate in montagna e collina.

Le strutture ricettive del settore possono confidare sul fatto che la montagna attirerà buona parte del turismo estivo, probabilmente in una percentuale sul totale superiore rispetto agli scorsi anni, guadagnando senz'altro terreno su città d'arte e crociere. Questo trend delineerà un impatto meno gravoso a favore di queste località se le aziende saranno in grado di recepire e soddisfare la domanda che, seppur in massiccio calo, potrà ad ogni modo salvaguardare la sopravvivenza di queste.

Anche in questo caso alberghi di fascia alta saranno in grado di garantire livelli di sicurezza superiori rispetto ad appartamenti o alberghi più modesti. L'offerta dei primi potrà includere servizi termali e piscine interne o esterne, ristorazione affidabile e diverse attività ricreative connesse alla scoperta della località. Tuttavia, in merito al turismo montano, l'entità della struttura potrà non costituire una determinante di nutrito interesse, poiché gli ospiti, come detto, ricercano in particolar modo peculiarità legate alle visite fuori porta. Di quest'aspetto potranno approfittarne le strutture a prezzo meno elevato e che offrono un servizio più di base come appartamenti ed alberghi di modesta entità. In merito è comunque importante sottolineare che spesso le disponibilità economiche dei visitatori richiedono un livello di servizio superiore, sia dal punto di vista di attenzione alla loro presenza

che ad un più adeguato livello di preparazione dei membri della struttura, capaci di offrire esperienze uniche ed esclusive.

2.4.3. Turismo città d'arte

Il turismo nelle città d'arte nasce dallo sfruttamento dell'identità culturale propria di questi luoghi, i quali poggiano su un patrimonio storico, artistico e architettonico unico e capace di trasmettere secoli di storia. Il turismo nelle città d'arte è favorito dalla cosiddetta destagionalizzazione, poiché l'offerta non varia in base al periodo dell'anno. Tuttavia, vi possono essere fasi dell'anno in cui determinate festività o particolari eventi e manifestazioni, intensificano il flusso di visitatori in una determinata città. Non sorprende come l'interesse corrisposto all'arte che queste città contengono favorisca un flusso significativo di turismo che si reca in questi luoghi, nella fattispecie, se prendiamo in considerazione l'Italia, la tipologia di turismo più consistente è proprio quella delle città d'arte. Come confermano i dati di (Banca d'Italia, 2018) i viaggi internazionali nel 2017 erano costituiti dal 41 per cento del numero di viaggiatori che si recavano nel bel paese per visitare città d'arte, una percentuale considerevole se paragonata al 35 per cento dei viaggi al mare e al 10 per cento in montagna. Certamente, l'intensità di queste visite dipende molto dallo stato e dalla cultura che è in grado di offrire nelle proprie città d'arte, se prendessimo come esempio la Croazia, infatti, è alquanto ovvio che la percentuale di visitatori che vi si reca lo farà principalmente per visitare località marittime.

Ad affrontare una situazione piuttosto difficoltosa ed incerta sarà il turismo culturale urbano, poiché connotato dalla maggior promiscuità e prossimità delle persone, nonché dal sovraffollamento turistico. In questo senso, anche se le istituzioni dovessero attuare le restrizioni legate ai flussi turistici destinati alle città d'arte, l'inclinazione e l'avversione al rischio dei viaggiatori propenderà certo negativamente verso questi luoghi, prediligendo località più naturalistiche e che possano garantire un distanziamento sociale più prominente. Altro aspetto da considerare quando si parla di turismo culturale sono le restrizioni a musei, teatri e chiese, i quali rappresentano, soprattutto nel bel paese, il punto di forza della loro offerta.

Le strutture ricettive di ogni genere nelle principali città d'arte affronteranno delle durissime sfide nell'arco del 2020, considerata l'ampia offerta che queste propongono. Prendiamo come esempio la città di Venezia, abituata ad ospitare centinaia di migliaia di persone ogni giorno. La proposta di una vastissima offerta di pernottamenti nelle più disparate categorie ricettive dovrà, nell'anno in corso, interfacciarsi con un numero molto limitato di visitatori, il che potrà comportare la chiusura di un'ampia parte delle strutture ricettive e, per coloro che decideranno di aprire, sarà l'esiguo numero di ospiti a metterli alla prova. Se da un lato, infatti, la maggior parte delle strutture ricettive sarà in grado di garantire misure di sicurezza, igienico e sanitarie, dall'altro il numero esiguo di viaggiatori di prossimità e la mancanza quasi totale dei viaggiatori internazionali indurrà le aziende operanti nell'ospitalità in città d'arte ad una competitività spietata al fine di contendersi una parte del numero di viaggiatori che intenderà spostarsi nel corso del 2020.

Anche in questo caso, le strutture ricettive di fascia alta potranno offrire un servizio superiore sia rispetto a criteri d'igiene e di sicurezza, sia in considerazione delle attività d'intrattenimento fruibili all'interno della struttura. Se solitamente le città d'arte costituiscono esse stesse la reale offerta dell'albergatore, nel senso che il visitatore trova appagamento principalmente esplorando la città, visitando musei, mostre o teatri, nel periodo post-coronavirus saranno considerevolmente limitate le possibilità di scoprire la città. In questo senso, fintantoché non si tornerà alla normalità, musei, teatri, mostre, chiese e tutte le principali attrazioni delle città d'arte saranno chiuse, o comunque fortemente condizionate dalle misure restrittive rivolte al contenimento del contagio. Ciò significa che sarà decisamente limitato l'accesso a questi edifici e, pertanto, la visita in città potrebbe configurarsi in modo differente. Il visitatore potrebbe riservare una parte della giornata a visitare la città, probabilmente evolvendo nelle proprie abitudini, e dedicare la restante parte nello sfruttamento delle offerte ricreative, di benessere e di ristorazione della struttura. In questo senso potrà godere più volte durante il suo soggiorno della spa alberghiera o della piscina, del ristorante, fruendo del servizio in camera, o beneficiando di particolari accordi e collaborazioni con soggetti esterni, come per esempio l'accesso ad un Golf Club o una visita esclusiva su un sito di rilevante interesse. Questi aspetti

acquisiranno un'importanza superiore durante il post-coronavirus, più di quanto non lo siano mai stati, il motivo è da riconnettersi ad un'offerta sicura, in grado di garantire all'ospite una vacanza rilassante e lontana dalle preoccupazioni legate al periodo, e volta ad assicurare una quanto più normale e soddisfacente permanenza.

2.4.4. Turismo croceristico

Il settore croceristico include quel tipo di turismo, definito anche "turismo del mare", in cui «l'ideazione, la progettazione e l'attuazione del servizio turistico alberghiero è erogato a bordo di una nave che si sposta tra più porti, in modo da poter affiancare alla vita di bordo, sempre più simile a quella di un grande albergo o di un villaggio turistico, le soste e le escursioni per visite nei vari paesi e località toccate dall'itinerario» (Rispoli & Tamma, 1996). I prodotti croceristici possono essere attribuibili al trasporto delle persone, all'annesso servizio alberghiero e ai servizi d'intrattenimento erogati all'interno e, pur costituendo la destinazione dei viaggi, la crociera è un mezzo con il quale il visitatore può usufruire degli itinerari e delle attrazioni delle città di destinazione. È proprio questa peculiarità a cui bisogna porre una maggiore attenzione, essendo la rappresentazione di una crescita nel turismo delle città di destinazione indotta dall'arrivo delle navi da crociera, capace di beneficiarne anche il settore alberghiero locale. Secondo (Costa Group, 2019), l'industria croceristica ha fatturato all'incirca 40 miliardi di dollari nel 2019 con un impatto economico pari a ben 135 miliardi di dollari in tutto il mondo. Questi dati lasciano intendere l'importanza della presenza di questo settore all'interno dell'economia mondiale e come una sua sopravvenuta crisi possa impattare negativamente.

Facendo riferimento alla crisi derivante dalla pandemia, il mercato croceristico ne subirà le peggiori conseguenze dell'intero comparto ricettivo, giacché non in grado di rispettare le norme sul distanziamento sociale e sulla sicurezza dei propri ospiti. Il settore sarà profondamente compromesso da un mutamento improvviso che si presume durerà almeno fintanto che non sarà ultimato e fornito un vaccino. Le crociere sono viste come una minaccia da molti paesi, considerate come mezzo di contagio e, per questo motivo, ne è vietato l'ormeggio nei principali porti mondiali.

Le previsioni di ripresa si discostano quindi dalla probabilità che questa avvenga nel breve periodo ma si presume, se tutto andrà nel migliore dei modi, che potrà concretizzarsi entro la fine del 2020. In questa fase il settore crocieristico è messo a dura prova, circa il 98% del personale operante non è ad ora attivo e le compagnie sono in gravissima difficoltà.

È piuttosto presumibile come, la sparizione dal contesto ricettivo del settore crocieristico caratterizzerà un ulteriore impatto negativo per le economie e, più nello specifico, per gli albergatori nelle destinazioni portuali. Nel 2017 l'impatto totale del settore crocieristico in Europa in considerazione dell'ospitalità fu di circa 1,5 miliardi di euro, tale impatto considera l'impatto diretto, indiretto e indotto⁵, distribuito più uniformemente tra le varie industrie (CLIA, 2018). È chiaro come questa influenza positiva del settore crocieristico non verrà a concretizzarsi, almeno fintantoché non vi saranno evidenti segnali di ripresa, provocando un effetto a catena che si rifletterà sino a monte della catena di approvvigionamento.

2.5. Il turismo di lusso

Il nuovo contesto che viene a configurarsi con il post-coronavirus obbliga le strutture ricettive ad adottare un sistema diverso nei confronti dell'ospite. Ciò significa fare perno su criteri di comunicazione più innovativi attraverso la quale sia possibile assicurare l'ospite in base alle norme di sicurezza ed igiene utilizzati e ad un'offerta percepita quanto più attraente. I segmenti con i quali le strutture ricettive si interfaceranno saranno considerevolmente più limitati rispetto al passato, se prima del corona virus, infatti, l'ospitalità di lusso riconosceva il viaggiatore domestico come probabilmente d'importanza secondaria, soprattutto in considerazione di una maggior parte di stati europei, nel prossimo periodo saranno

⁵ Le tre tipologie d'impatto sono la scomposizione dell'impatto totale e si possono definire:

- Impatto diretto: attività economica derivante dalla spesa diretta dei gruppi crocieristici, dei loro ospiti e dell'equipaggio;
- impatto indiretto: riguarda le spese che intercorrono a monte per soddisfare la domanda del settore crocieristico, dei suoi ospiti e dei membri dell'equipaggio, da parte dei fornitori di beni e di servizi;
- impatto indotto: si riferisce alle spese corrisposte dai consumi privati che risultano dagli stipendi corrisposti ai dipendenti coinvolti in veste diretta e indiretta.

Fonte: (Costa Group, 2019)

considerati necessari, dovuta al fatto che i viaggiatori esteri, saranno considerevolmente limitati.

Le aziende operanti nell'ospitalità di lusso dovranno essere in grado di rispondere positivamente ad un mercato mutevole che, come analizzato in considerazione dello studio condotto da (McKinsey&Company, 2020), vedrà un cambiamento nei dati demografici dei viaggiatori, i quali punteranno verso gruppi più piccoli, così come i viaggiatori saranno più giovani e urbani. Lo stesso studio ha dichiarato che il 41% degli intervistati ha espresso una preferenza verso le opzioni di hotel di lusso, contro le prenotazioni effettive dell'anno precedente che si posizionavano ad una percentuale inferiore di 10 punti percentuali. Immaginando una proiezione di questa tendenza nell'intero panorama internazionale, con ovviamente qualche mese di ritardo rispetto alla Cina, è possibile comprendere come strutture ricettive di lusso saranno favorite rispetto al resto del mercato, soprattutto data la capacità di fornire servizi commisurati al livello di privacy richiesti. La privacy sarà infatti un nuovo paradigma di lusso, i viaggiatori benestanti cercheranno vacanze non affollate, con il desiderio di avvicinarsi ai propri cari. Yacht, jet privati, residence, noleggi privati e hotel di lusso in destinazioni appartate saranno le tipologie di viaggio più ricercate nel corso del 2020, a conferma di quanto la privacy sia importante. Ad ogni modo, la popolazione più abbiente ha da sempre posto un'importanza maniacale alla salute, alla privacy e ad uno stile di vita sano, soprattutto in concomitanza ai loro viaggi. Quel che verrà a configurarsi sarà più un cambiamento provvisorio di abitudini del viaggiatore di lusso, se prima infatti lo scopo del viaggio, oltre a passare del tempo con parenti ed amici intimi, era quello di incontrare persone dello stesso ceto sociale, in seguito alla pandemia questa convivialità verrà a mancare, la fobia influenzerà le scelte dei viaggiatori in luoghi, come detto, più appartati e discostati (Bugliese, 2020). Le categorie di viaggiatori benestanti saranno disposte ad ampliare il proprio budget destinato ai viaggi per accrescere il livello di sicurezza ed esclusività, saranno aperti alla scoperta di nuove frontiere per le loro vacanze e porranno molta enfasi all'aspetto esperienziale connesso al viaggio.

Soddisfare i bisogni di sicurezza dei viaggiatori, tuttavia, non significa far apparire la struttura alberghiera come se fosse una clinica, vi è la necessità di implementare rigidi protocolli e procedure che da una parte siano invisibili agli occhi degli ospiti e idonei a non destare una percezione negativa, ma al contempo in grado di garantire la sicurezza e l'igiene al di sopra degli standard imposti dalle istituzioni (Bugliese, 2020). L'efficacia di questi protocolli dev'essere trasmessa attraverso sistemi di comunicazione ben congegnati, capaci di rassicurare il cliente anche in una fase precedente a quella del viaggio vero e proprio.

Con riguardo all'ospitalità di lusso, un altro elemento da considerare è il grado di connessione tra l'albergo e l'utente, le caratteristiche uniche dei prodotti e servizi di lusso se correttamente recepite e positivamente valutate, costruiscono un forte legame di fiducia, più di quanto avvenga in un offerta non di lusso, ponendo le basi a relazioni di lungo periodo tra il servizio alberghiero di lusso e i suoi consumatori (Peng & Chen, 2019). Se questo tipo di relazione è stata instaurata con successo in passato, le aziende operanti nell'ospitalità di lusso potranno usufruire dei consumatori che percepiscono l'offerta aziendale sicura, anche in situazioni difficili come quella che le aziende stanno affrontando, frutto di un legame emotivo e di attaccamento tra utente e azienda. In questo senso il viaggiatore potrebbe essere spinto inconsciamente ad una percezione di pericolo meno elevata e, dunque, intraprendere il viaggio anche se in condizione non favorevoli.

2.5.1. Come riapriranno le strutture ricettive di lusso: ripartenza Italia

La ripartenza, come detto, dovrà essere intrapresa in modo graduale e nella totale sicurezza dei propri ospiti, questo significa che le tempistiche di ripresa non saranno immediate ma frutto di un progressivo riassetto. Tuttavia, le strategie messe in campo da strutture di lusso potranno essere inevitabilmente più strutturate e, dunque, risultare preparate per una ripartenza anche nel breve periodo. Se prendiamo come esempio il caso di Forte Village, un complesso sardo che conta cinque hotel di lusso, tre hotel a quattro stelle e più di una dozzina di ville di lusso, le misure anti-contagio consentono una preparazione ottimale in vista della stagione estiva 2020. La struttura si pone come obiettivo quello di implementare

una strategia che garantisca i più elevati livelli di sicurezza dei propri ospiti sin dall'arrivo in aeroporto, ove sarà offerto un mezzo sicuro per raggiungere la struttura. Il protocollo prevede che all'arrivo i clienti siano sottoposti a due test per il rilevamento della positività al virus, se questi risultano negativi potranno godere di un ambiente che minimizzi le occasioni di contagio offrendo un livello di normalità elevato. Nel caso contrario invece, saranno isolati con assistenza medica 24 ore su 24 in sezioni appositamente predisposte in grado di garantire la quarantena prevista. La struttura menzionata si colloca in un estremo di sicurezza e libertà, forte dello sfruttamento dei suoi ampi spazi e di un protocollo appositamente congeniato per offrire il massimo livello di normalità e sicurezza possibile.

In considerazione della maggior parte delle altre strutture ricettive di lusso presenti in Italia, i protocolli e le procedure di ripartenza vertono su metodologie più conservative e meno, per così dire, sperimentali, rispondendo proattivamente ai criteri di sanificazione e distanziamento sociale imposti ma con l'obiettivo di non impattare sul livello di servizio offerto. Gli investimenti in tecnologie di pulizia all'avanguardia da parte degli alberghi si sono intensificati considerevolmente, come il Principe Di Savoia di Dochester Collection a Milano, il quale ha dotato le governanti di macchine ad ozono per la decontaminazione delle camere, o il Sole di Pantheon a Roma in cui è stato installato un sistema di ionizzazione H24, o Marriott che ha dotato tutte le sue strutture di spruzzatori elettrostatici che consentano la disinfezione senza contatto e l'equipaggiamento di disinfettanti appartenenti alla massima classificazione raccomandata. Il distanziamento sociale, nonché la necessità di interagire il meno possibile con lo staff e con gli altri ospiti, ha spinto le strutture ad utilizzare strumenti digitali innovativi e ridurre l'occupazione all'interno delle diverse aree in azienda, l'hotel Hassler a Roma, per esempio, si sta muovendo verso il check-in online basato su app, di chiavi digitali per l'accesso nelle camere e di servizi digitali di ogni genere, dal menu in ristorante ai quotidiani internazionali (Bloomberg, 2020), così come avverrà in Belmond, il quale annuncia l'uso massiccio di strumenti digitali attraverso cui la struttura sarà in grado di offrire un servizio continuo rispettando i requisiti di distanziamento sociale in qualsiasi momento della permanenza. Le politiche di prenotazione e cancellazione saranno

più flessibili di quanto lo fossero prima della pandemia, ad esempio Hilton consente la modifica o la cancellazione gratuita entro 24 ore prima dell'arrivo sia per coloro che hanno effettuato una prenotazione il cui arrivo sia previsto prima del 30 giugno, sia per coloro che intendono effettuarla entro il 30 giugno per qualsiasi futura data.

La formazione dei dipendenti sarà intensificata considerevolmente in base ai temi di sicurezza ed igiene prima del rientro e quindi della riapertura delle strutture, Belmond sottolinea l'importanza della preparazione dei propri clienti sugli standard di igiene e pulizia e sottopone i propri collaboratori ad un avanzato addestramento specifico per la loro area funzionale, così come Four Seasons che, attraverso il programma "*Lead With Care*" definisce procedure chiare al fine di educare i propri dipendenti sull'importanza di salvaguardare la salute degli ospiti e di loro stessi.

Alcune realtà, come quella di Rosewood Castiglion del Bosco in toscana, apriranno solamente le residenze private in villa ove gli ospiti potranno godere dei servizi selezionati messi a disposizione della struttura, mentre le suite e le principali strutture alberghiere rimarranno chiuse a titolo precauzionale. Questa scelta risiede nella necessità di rispondere positivamente ai criteri di privacy e sicurezza descritti nel paragrafo precedente, garantendo una permanenza ottimale ai propri clienti senza forzare eccessivamente la ripresa.

Da questa breve analisi risulta chiaro come ciascuna organizzazione che operi nel settore dell'ospitalità di lusso configuri una strategia personalizzata, sulla base delle peculiarità della struttura e della tipologia di clientela con la quale è solita interfacciarsi. Un tratto comune a tutte le aziende è senza dubbio l'importanza di allineare la propria strategia agli standard richiesti dalle istituzioni e dall'Organizzazione Mondiale della Salute, a cui nessuno può opporsi.

Capitolo III: marketing dell'ospitalità di lusso, uso delle piattaforme digitali ed evoluzione conseguente alla crisi

Sino ad ora, lo scopo del presente lavoro si è concentrato sul proporre uno studio approfondito dell'ospitalità del lusso, enfatizzando gli impatti che la crisi sta avendo sul mondo. Sono state delineate le caratteristiche del settore dell'ospitalità di lusso, alcuni numeri d'impatto diretto della pandemia, la classificazione del viaggio per scopo e, ancora, come si presenterà la ripresa, per ciascuna tipologia di viaggio. Di particolare interesse però è il cambiamento che si verificherà successivamente. Con il termine cambiamento vogliamo intendere un'evoluzione nelle abitudini, nei comportamenti e nelle scelte che interesseranno il modo attraverso cui il viaggiatore si interfacerà all'esperienza di viaggio.

Potremmo paragonare la crisi ad una guerra, ma non sarebbe corretto; la guerra interessa solamente una parte del mondo, sia essa locale o mondiale, la pandemia, viceversa, ha colpito tutti, chi prima e chi dopo (Bugliese, 2020). Ha colpito la libertà degli individui, l'economia, le relazioni, il modo con cui le persone si comportano, l'approccio al lavoro e molto altro. Tuttavia, una volta superata la pandemia, ci saranno tutti in presupposti per ripartire, poiché il mondo si è solamente fermato, non sarà superstate di conseguenze catastrofiche come quelle comportate da una guerra. La rinascita e la ripresa condizionano fortemente le persone al cambiamento, a rivedere i propri stili di vita all'interno della società, a revisionare i modelli di comportamento tenuti e ritenuti come adeguati e, probabilmente, per la prima volta nella storia questo cambiamento interesserà l'intera umanità.

Con attenzione più specifica, il cambiamento interesserà i modelli attraverso il quale le aziende si interfacciano e si relazionano con le persone, un mutamento favorito dal bisogno stesso degli individui di approcciarsi in modo diverso con le organizzazioni. In questo senso sarà rivisto il modello di business, il modo in cui le aziende pianificano la loro strategia in considerazione del target di riferimento e delle relazioni instaurate, della *value proposition* e dei canali di distribuzione adottati.

La strategia delle aziende è orientata verso la soddisfazione del cliente, tale da incoraggiare i clienti a ritornare, a fornire feedback positivi e a trasmettere agli altri un'impressione favorevole circa l'offerta aziendale. La soddisfazione del cliente è il *task* principale della comunità di marketing, poiché favorisce una relazione duratura con il cliente ed instaura un rapporto di fiducia. In questo capitolo la nostra concentrazione passerà al comprendere gli strumenti di marketing utilizzati dagli operatori dell'ospitalità di lusso, dell'importanza della comunicazione digitale e, successivamente, del cambiamento riguardante le scelte di marketing, la comunicazione e gli strumenti utilizzati che interesseranno il periodo successivo alla crisi.

3.1. La trasformazione digitale

Viviamo in un contesto in cui l'avvento della tecnologia, i cambiamenti connessi alla creazione di valore e le mutevoli strutture aziendali, obbligano le imprese operanti nei settori turistici, e non solo, ad una trasformazione digitale, essenziale se si intende raggiungere i principali obiettivi di business. La facilità con cui le persone accedono alle informazioni, comunicano tra loro e con l'organizzazione e acquistano prodotti e servizi plasma nuove aspettative e preferenze dei consumatori. Le organizzazioni operanti nel settore ricettivo hanno l'obbligo di difendere ed incrementare il loro posizionamento digitale per soddisfare le aspettative dei clienti, non solo con riguardo alla propria struttura/e, ma anche in considerazione di altri attori che possono influire nel processo decisionale del viaggiatore. Le strutture ricettive che intendono incrementare il proprio business e dunque essere più competitivi in un contesto evoluto come quello attuale, devono promuovere il proprio prodotto turistico sulle piattaforme online, con lo scopo di comunicare l'offerta, intercettare la domanda derivante da un più ampio segmento di clienti e, quindi, persuadere il consumatore all'acquisto, costruire una solida reputazione online e applicare lo strumento del revenue management al fine di incrementare l'occupazione e il fatturato. Il miglioramento della qualità del servizio, la riduzione dei costi, l'acquisizione di un vantaggio competitivo e la massimizzazione dei ricavi

sono strettamente legati alla capacità dell'organizzazione di recepire il cambiamento e, quindi, di allineare i processi e innovarsi.

Il ruolo di internet nel comportamento d'acquisto dei viaggiatori ha condizionato significativamente il modello di marketing delle strutture ricettive di lusso, il quale si è sempre più diretto verso configurazioni digitali trasformando, le tecniche operative tradizionali, in modelli operativi più sofisticati basati su una grande mole di dati. Le potenzialità di internet sono consistenti, è possibile condividere contenuti specifici diretti al target di clientela d'interesse attraverso l'abbattimento di barriere geografiche, al rafforzamento dell'offerta e alla semplificazione dei canali di comunicazione.

Lo sviluppo tecnologico costituisce un'opportunità significativa per le aziende operanti nel settore turistico, per tal motivo non deve essere trascurato, pena l'inadeguatezza dell'offerta e l'uscita dal contesto competitivo. La presenza online deve essere aggiornata e rinnovata periodicamente, attraverso una pianificazione strategica orientata alla soddisfazione del cliente. E-mail marketing, siti web, blog, social network, insieme alle applicazioni mobile e alle piattaforme di prenotazione online sono strumenti fondamentali nelle strategie di marketing del settore turistico e alberghiero. Ciascuno di questi strumenti ricopre un ruolo importante nella strategia aziendale che, se efficacemente implementata, può portare a considerevoli ritorni in termini di reputazione e soddisfazione del cliente, oltre quelli strettamente economici e finanziari.

Oggigiorno, la necessità di distinguersi e di creare relazioni stabili con i consumatori vincola le strutture ricettive ad operare efficacemente nell'infrastruttura digitale, per rispondere alla richiesta di ispirazione da parte dei viaggiatori alla ricerca di lusso nel momento in cui effettuano le prenotazioni online. Il 65% dei turisti e il 69% dei viaggiatori d'affari fanno ricerche online prima di decidere dove e come viaggiare (Digital, 2018). Il contenuto con il quale l'hotel di lusso deve interfacciarsi con il cliente digitale deve essere necessariamente di valore, deve essere capace di trasmettere la storia dell'hotel, l'unicità dell'esperienza e la comunità di riferimento con il quale si relaziona.

Il marketing digitale è più efficace rispetto a quello tradizionale per una serie di aspetti qualitativi e quantitativi, il che lo rende essenziale per il comune scopo di comprensione e soddisfazione del cliente. L'utilizzo di canali di comunicazione digitali facilitano il raggiungimento di un numero più ampio di consumatori, con la possibilità di personalizzare la comunicazione in base ai clienti target e di favorire l'instaurazione di una relazione interattiva con il cliente. È possibile inoltre misurare con più accuratezza l'efficacia della comunicazione e il tasso di engagement e, nel caso in cui non fosse soddisfacente, apportare delle migliorie al messaggio. La rete quindi diventa un ambiente propizio alla comunicazione efficace dell'offerta aziendale, uno strumento essenziale a disposizione dei marketer per connettere l'azienda al mercato di riferimento.

Il coinvolgimento degli strumenti digitali può interessare tutto il processo di relazione tra l'utente e l'azienda. Il consumatore manifesta il desiderio di viaggiare nel momento in cui, attraverso social network, blog o altri strumenti individua la destinazione ideale, quindi attiva il processo di pianificazione del viaggio. La pianificazione avviene con l'ausilio di strumenti quali per esempio i canali di distribuzione online, le piattaforme peer-to-peer o la connessione diretta tra viaggiatore e struttura alberghiera. Nel mezzo vi è un complesso sistema di comunicazione attraverso cui l'azienda trasmette la sua proposta di valore ed instaura una relazione con il consumatore. Anche durante il viaggio, l'uso di internet è cruciale, la condivisione di esperienze e momenti costituisce uno strumento ad elevata capacità di engagement. Infine, la gestione delle recensioni dei consumatori costituisce un ottimo veicolo per trasmettere fiducia e professionalità e, qualora fosse trascurata, potrebbe comportare considerevoli ripercussioni nella capacità di attirare nuovi clienti. In seguito, analizzeremo ciascuna delle fasi riportate sopra per comprendere l'importanza delle piattaforme digitali, quindi, ci concentreremo sugli strumenti utilizzati dalle strutture ricettive di lusso per ottimizzare l'intero processo di marketing digitale.

3.1.1. Dalla percezione del bisogno alla condivisione di momenti, sino alle recensioni

Internet manifesta la sua essenzialità fin dalla percezione del bisogno del viaggiatore, ossia quando questo s'imbatte su luoghi e paesi che prima non conosceva o ignorava, risvegliando l'interesse del viaggio e, dunque, la manifestazione del desiderio. L'individuo è tempestato di informazioni promozionali derivanti da una moltitudine di canali istituiti dalle aziende e rivolti ad ottenere il più elevato tasso di engagement possibile. Il processo di scelta del consumatore è fortemente condizionato da questi messaggi e viene programmato in base alle informazioni che le aziende sono in grado di trasmettere e far recepire. Con il progresso dei mercati online, l'obiettivo del settore alberghiero è passato dal comprendere il mercato a quello di influenzare i consumatori attraverso strumenti tecnologici avanzati. Il marketing digitale costituisce un nuovo potente mezzo attraverso cui le aziende possono farsi conoscere, trasmettere la propria offerta e competere nel mercato globale.

La rete digitale rappresenta il principale canale di comunicazione con il quale l'organizzazione si interfaccia al consumatore, costituisce quindi uno strumento necessario poiché lega efficacemente il consumatore all'azienda. Essere presenti sul web facilita la comunicazione e la presenza all'interno del panorama competitivo, l'individuo è accompagnato a conoscere più facilmente l'offerta aziendale, indipendentemente dal luogo in cui si trova o dal momento in cui effettua la ricerca. Gli hotel devono analizzare l'ambiente esterno in cui si trovano, così come il profilo dei propri ospiti, in modo da poter pianificare adeguatamente la propria strategia di comunicazione e di marketing, e raggiungere un posizionamento strategico sul mercato (Leite & Azevedo, 2017).

Pensiamo ai social media, negli ultimi tempi hanno acquisito un'importanza focale, sono in grado di rappresentare canali di comunicazione molto efficaci e di rispondere alla naturale necessità dei marchi di lusso di instaurare relazioni di lungo termine con i consumatori. Attraverso i social media è possibile condividere le caratteristiche della struttura, attraverso foto e video di camera, vista, o piscina, è possibile fornire informazioni su prezzi e su promozioni di pernottamento o di

accesso a particolari servizi. Il sito web dell'azienda non è l'unico strumento utilizzato e sotto il controllo diretta dell'azienda, sono infatti molteplici i canali che vengono adottati per farsi conoscere e comunicare con il cliente attraverso l'infrastruttura digitale.

Così come per la fase di percezione del bisogno e di comunicazione dell'offerta aziendale, il web rappresenta lo strumento principale attraverso cui il consumatore pianifica e gestisce il suo viaggio, nonché un fattore chiave di successo per le prestazioni dell'industria alberghiera. A dimostrazione dell'importanza delle piattaforme digitali, secondo uno studio condotto da (Trek&Soft, 2019) nel 2018 il 66,7% delle prenotazioni era effettuato direttamente dal consumatore attraverso l'ausilio di strumenti digitali. La prenotazione online si realizza attraverso la distribuzione diretta (sito web dell'albergo) o può avvalersi di intermediari (OTA). Ad ogni modo, la prenotazione può avvenire anche affidandosi a canali offline come per esempio il walk-in, il telefono dell'albergo o il centro prenotazioni. La modalità di prenotazione dipende dall'età del cliente e dal grado d'istruzione, i clienti più giovani e con un grado d'istruzione più elevato sono più innovativi e digitalizzati, mentre i clienti più anziani prediligono i canali tradizionali (Teng, et al., 2020).

Internet è anche uno strumento di condivisione di momenti, attraverso i social media, infatti, i viaggiatori pubblicano opinioni, fotografie e video con altri potenziali clienti. La condivisione dei viaggi nei social media arricchisce il contatto con un più ampio target di clientela, nonché favorisce una percezione positiva della località e dell'albergo a nuovi potenziali clienti. Una tendenza degli alberghi di fascia alta è quella di affidare ai cosiddetti influencer, attraverso un corrispettivo (che può essere in denaro o attraverso benefici di carattere economico nel pernottamento), il compito di postare e condividere foto e storie enfatizzando le caratteristiche della struttura. La visibilità assunta dalla struttura è considerevole e, in considerazione della fiducia che i consumatori attribuiscono a questi soggetti, può godere di un notevole tasso di engagement derivante da queste tipologie di campagne di marketing.

L'ultima fase della relazione intercorsa tra azienda ed utente è quella della recensione. Il consumatore può infatti utilizzare i canali social per trasmettere a

nuovi potenziali clienti la sua esperienza di viaggio presso una determinata struttura, attraverso commenti positivi o negativi e valutando l'organizzazione su un voto solitamente da uno a cinque. Come vedremo in seguito, le recensioni costituiscono uno strumento di considerevole impatto nella scelta del consumatore, poiché un potenziale cliente ha l'opportunità di visionare le esperienze passate e, sulla base del grado di soddisfazione o insoddisfazione dei consumatori passati ultimare la propria decisione di acquisto.

3.2. Il ruolo delle piattaforme digitali

Le tradizionali operazioni di business del settore alberghiero sono state oggetto di sconvolgimenti da parte di strumenti innovativi, tra cui il crescente predominio dei canali di distribuzione online, le piattaforme peer-to-peer e la diffusione senza precedenti di smartphone e applicazioni (Alrawadied & Cetin, 2020). I canali OTA sono stati in grado di favorire la visibilità aziendale e, di conseguenza, la domanda, ma costituiscono un limite considerevole alla fissazione dei prezzi e accumulano una quota significativa del valore creato attraverso le commissioni. Sono un potente strumento di marketing nella rete e creano un ambiente ad alto potenziale di visibilità e di vendita per il settore alberghiero e turistico. I siti web di terze parti rappresentano strumenti apprezzati dai consumatori poiché facilitano il confronto tra una vasta gamma di offerte, tariffe e promozioni messe a disposizione dalle strutture alberghiere. Tuttavia, il viaggiatore predilige spesso la prenotazione diretta effettuata all'interno della pagina web dell'albergo specifico. I vantaggi riconducibili alla prenotazione diretta, solo per citarne alcuni, sono riconducibili alla completezza della ricerca del cliente, che può esaminare più nel dettaglio le caratteristiche dell'albergo, l'offerta di programmi di fidelizzazione e politiche di prenotazione flessibili e un impegno superiore profuso direttamente dalle strutture alberghiere.

Quanto detto sopra è possibile sintetizzarlo e completarlo con l'ausilio di un modello messo a punto da (Travaglini, et al., 2015), il quale raggruppa in tre categorie le tradizionali operazioni legate alla presenza online di un'organizzazione ricettiva:

Figura 20. I differenti tipi di media per il web marketing turistico



Fonte: (Travaglini, et al., 2015)

- I *paid media* sono canali pubblicitari a pagamento in cui, attraverso un approccio comunicativo *one-to-many*, l'azienda veicola il messaggio ad un elevato numero di potenziali clienti. I *paid media* rappresentano il primo contatto con il quale l'azienda attiva un interesse ed una prima attenzione dell'utente verso la propria offerta;
- Gli *owned media* sono i canali di comunicazione a diretto controllo dell'azienda, rappresentano il punto di riferimento del cliente e la base su cui instaurare una relazione di fiducia;
- Gli *earned media* sono il risultato di una perfetta integrazione tra i primi due, vengono gestiti direttamente dai clienti e da terze parti, il vero valore aggiunto è il canale stesso. Il compito dell'azienda è quello di interagire con gli utenti di questi canali in modo da rafforzare la fiducia e la percezione di professionalità.

I tre canali sono strettamente interconnessi in un percorso che porta il visitatore alla conversione. Le campagne pubblicitarie a pagamento, infatti, danno una forte visibilità all'organizzazione e alla sua presenza online, la quale a sua volta condiziona la conversione del visitatore in cliente. Il cliente, infine, condivide e racconta la sua esperienza attraverso i canali cosiddetti "guadagnati", poiché non rappresentano un investimento diretto dell'azienda ma sono frutto del giudizio di coloro che hanno testato l'offerta.

Nel nostro interesse è necessario precisare, anche se affrontato già precedentemente, quali sono i canali attraverso cui i prodotti turistici raggiungono i clienti, essi possono essere canali di comunicazione e distribuzione diretti e indiretti. Nei canali a distribuzione diretta il prodotto passa dal produttore

direttamente al cliente finale, senza attraversare intermediari, è l'esempio dei siti web e delle pagine social a controllo dell'azienda. Nei canali a distribuzione indiretta, invece, il processo di compravendita del prodotto avviene con l'intervento di entità terze che legano la domanda con l'offerta, in questo caso facciamo riferimento alle Online Travel Agencies, alle agenzie di viaggio tradizionali e ai sistemi di distribuzione globale⁶. Inoltre, entrambe le tipologie di canale possono essere online o offline.

In considerazione dell'ospitalità di lusso l'affidamento a canali indiretti, come analizzeremo nel seguito, potrebbe risultare dannoso e necessiterebbe di ingenti investimenti in marketing diretto per ovviare a conseguenze negative. Lo scopo di trasmettere la storia, i valori e i contenuti dell'azienda risiede nel promuovere la fondamentale caratteristica del lusso, per tal motivo tradizionali strumenti di marketing come social media a pagamento, SEM o OTA risulterebbero inadeguati. La costruzione di un approccio più aperto e chiaro basato sulla personalizzazione del marketing diretto e su un mix intelligente di strumenti che favoriscano sia la reputazione del brand che l'efficacia della performance, rappresenterebbe un vantaggio in termini di controllo sul viaggio dei propri ospiti, poiché interesserebbe l'intero processo sin dalla fase di prenotazione e di conferma del viaggio.

In linea con le finalità della nostra trattazione concentreremo l'attenzione solo su alcune delle modalità con cui l'azienda turistica si relaziona con il cliente, nello specifico approfondiremo i canali attraverso cui le organizzazioni ricettive di lusso comunicano con i propri consumatori.

3.2.1. Il sito web

Le strutture alberghiere possono creare il proprio sito web, attraverso il quale sia possibile raggiungere il cliente e vendere prodotti senza pagare commissioni a terze parti. Il sito web online rappresenta uno dei contatti più significativi tra cliente e management alberghiero, di conseguenza le caratteristiche principali della pagina

⁶ I sistemi di distribuzione globale (GDS) sono lo strumento di prenotazione che le agenzie di viaggio utilizzano quando effettuano una prenotazione di servizi turistici, nello specifico di servizi aerei, automobilistici, alberghieri o altri servizi di viaggio (Amadeus, 2017)

web dell'hotel influiscono considerevolmente sulla soddisfazione del cliente, sull'intenzione e sul comportamento d'acquisto. L'evoluzione delle piattaforme digitali e delle preferenze dei consumatori hanno creato un'opportunità di non dipendere più dagli intermediari, come le agenzie turistiche, ma di creare una connessione diretta con il consumatore. Tuttavia, una parte significativa delle prenotazioni online viene oggi effettuata attraverso le agenzie di viaggio online, meglio conosciute come OTA, che offrono una disponibilità di scelta molto più ampia, in termini di tipologia d'albergo e differenze di prezzi.

La comunicazione nella fase preacquisto più efficace tra organizzazione e cliente avviene attraverso la pagina web dell'albergo, la quale fornisce una visione a 360 gradi della struttura, dei prezzi, delle caratteristiche e dei servizi offerti. Se ben strutturato, il sito web è uno strumento attraverso il quale l'azienda può farsi conoscere e trasmettere la propria offerta. Il sito web rappresenta un canale di comunicazione di massa, costituisce il primo contatto con il cliente e trasmette dettagli rilevanti sulle camere, sui servizi e sulla struttura in generale. Inoltre, lo sfruttamento del sito web da parte delle compagnie ricettive può evolvere e consolidare la loro strategia di marketing nel web, rappresentando uno strumento di connessione diretta con il cliente, può raccogliere informazioni molto importanti dei consumatori, assisterli in tutto il processo e accompagnarli sino all'acquisto del servizio.

La cura del sito web è decisiva, l'interfaccia, le caratteristiche principali, le foto e le informazioni devono essere scelte e pianificate con cura, al fine di attrarre il cliente all'offerta aziendale. I contenuti e le caratteristiche del sito web potrebbero condizionare le scelte del consumatore, differenziando l'offerta dalla concorrenza ed influenzando sui livelli di coinvolgimento, fedeltà e impegno dei visitatori. Il ruolo della persuasività diviene il vero scopo della comunicazione mediante il sito web, capace di manipolare le presunzioni, le idee o le prospettive degli individui. Per i siti web degli alberghi di lusso, l'impatto nella percezione dei clienti deriva da caratteristiche quali l'informatività, l'usabilità, la credibilità, l'ispirazione, il coinvolgimento e la reciprocità, le quali sono considerate le principali caratteristiche di condizionamento della persuasività e che, se migliorate, possono

contribuire significativamente ai ricavi delle vendite e a migliorare la performance finanziaria (Korionos & Dimitropoulos, 2018). Certamente, per le strutture che operano nel settore del lusso, il primo contatto con il cliente è tanto importante quanto lo è la gestione della prenotazione, pertanto l'importanza di creare un sito web accattivante, dotato di tutte le informazioni che l'utente può richiedere e fornito di una grafica e di immagini inedite, rappresenta senz'altro una fonte di possibile vantaggio competitivo.

Ciascuna caratteristica ricopre un'importanza significativa nell'efficacia dello strumento, pertanto dev'essere accuratamente gestita dalle pratiche manageriali e allineata ai criteri di omogeneità e persuasività del sito. Le specificità di ciascuna delle caratteristiche elencate possono essere analizzate brevemente come segue:

- *L'informatività* può essere definita come la capacità del sito web di offrire ai visitatori una fonte costruttiva e soddisfacente circa le caratteristiche dell'offerta, tale da migliorare la qualità del servizio.
- Nel contesto della compravendita turistica online, i consumatori si aspettano e danno molta importanza alla *semplicità* e *usabilità* del sito web, tale da facilitare il suo processo di acquisto⁷. La facilità e l'usabilità del sito condizionano le percezioni e i comportamenti dei clienti: siti web che rispondono a questi requisiti aumentano il tasso di conversione dei consumatori stimolando atteggiamenti positivi; contrariamente, siti web più complessi potrebbero avere un effetto opposto e dannoso per la strategia aziendale.
- La *credibilità* del sito web è la misura in cui il visitatore si affida al sito ed esprime fiducia rispetto a fattori quali la privacy e la sicurezza.
- *L'ispirazione* è un fattore motivazionale, il quale è condizionato da stimoli provocati da caratteristiche visive ed estetiche della pagina web. Le caratteristiche estetiche della pagina incoraggiano la percezione positiva dei visitatori stimolandoli a procedere all'acquisto.

⁷ Il 95,5% degli utenti si aspetta che le informazioni sui prezzi e i dati sulle spedizioni siano esibite in modo chiaro e semplice, costituendo una componente essenziale per l'efficacia del business (Balanche, et al., 2012).

- Il *coinvolgimento* è il risultato del grado di interattività con il consumatore, il cui aumento gioca un ruolo fondamentale nell'interesse di partecipazione dell'utente tale da potenziare la capacità di engagement del sito aziendale.
- La *reciprocità* è la misura a cui una pagina web sostiene l'interazione a due vie tra il cliente online e l'organizzazione, le promozioni alberghiere, per esempio, possono essere considerati mezzi vantaggiosi concessi ai clienti online con lo scopo di costruire un rapporto reciprocamente vantaggioso.

Il sito web degli alberghi di lusso costituisce il primo contatto con il cliente e, quindi, la prima reale impressione che l'utente ha dell'albergo, per tal motivo rappresenta una piattaforma fondamentale per attrarre, coinvolgere e comunicare un'esperienza unica ed esclusiva, solo allora può sperare in una conversione. Qualsiasi elemento fuori posto o contraddittorio all'interno del sito web dell'albergo potrebbe provocare un disinteressamento del cliente e quindi la perdita di un potenziale cliente.

La pagina web dev'essere integrata con canali di social media e, insieme, se efficacemente implementati favoriscono significativamente l'engagement e rendono più competitiva l'organizzazione.

3.2.2. I social media

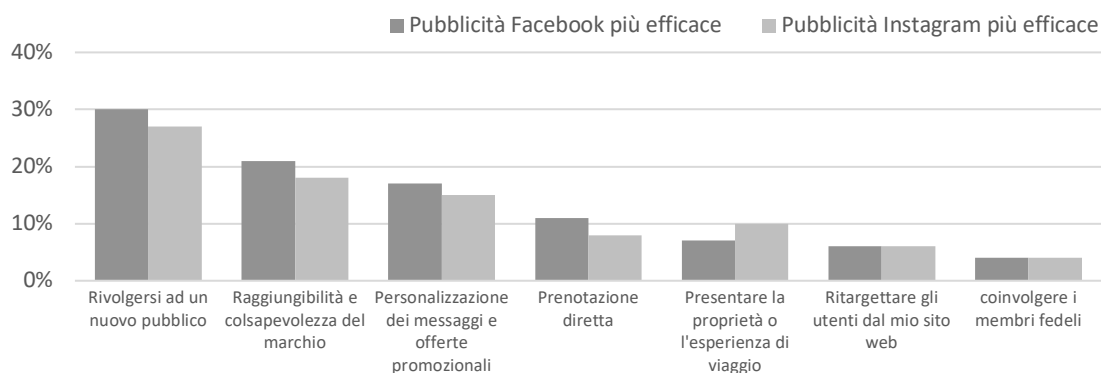
I social media sono uno strumento a disposizione dell'azienda: in alcuni casi costituiscono un veicolo a controllo diretto dell'organizzazione, ove è possibile condividere promozioni, foto, video della struttura e raggiungere un ampio segmento di potenziali clienti; in altri, costituiscono un mezzo, controllato da terze parti, che lega i consumatori alle aziende in modo interattivo. I social media forniscono ai consumatori un facile accesso alle informazioni riguardanti l'azienda, ai prodotti e servizi offerti e alle valutazioni finali dei consumatori che hanno usufruito del servizio, influenzano il processo decisionale del consumatore nella formulazione e pianificazione del viaggio, nonché la scelta della destinazione e lo sviluppo dell'itinerario.

Lo scopo delle piattaforme social è il raggiungimento di un duplice obiettivo che scaturisce dall'implementazione di uno strumento che lega i consumatori passati a

quelli potenziali, da un lato raccoglie e utilizza informazioni riguardanti l'offerta turistica, nonché dei prodotti e i servizi offerti, dall'altro condivide le valutazioni connesse alla destinazione, all'offerta turistica e ai servizi precedentemente offerti (Perez-Vega, 2018). I consumatori esprimono sentimenti divergenti per mezzo della condivisione di opinioni, che possono essere positive e negative, in conseguenza della soddisfazione derivante dalla tipologia e dalla qualità dei servizi turistici offerti. Tuttavia, i consumatori hanno la possibilità di condividere opinioni e contenuti su piattaforme social anche diverse a quelle specificamente focalizzate sulla presentazione e aggregazione di viaggi e turismo, nello specifico usufruiscono delle piattaforme social più universali, come Facebook, Instagram e Twitter. Per questo motivo, le aziende del turismo devono focalizzarsi, oltre alle piattaforme social tradizionali del settore, alla creazione di comunità online volte a sostenere le interazioni sociali. Devono altresì destinare parte delle risorse alla creazione e allo sviluppo di queste piattaforme, dal momento che i social media universali si rivelano via via sempre più importanti in considerazione della capacità di engagement di nuovi potenziali clienti. A differenza delle piattaforme mediatiche tradizionali, in cui i contenuti sono condivisi dalla piattaforma stessa, nei social media la maggior parte dei contenuti è condivisa dagli utenti, identificati come aziende e consumatori, il che rende tali comunità strumenti più affidabili e, in quanto tali, influenzano significativamente gli atteggiamenti del consumatore. In questo senso la condivisione di contenuti da parte di un consumatore del servizio turistico può indurre il potenziale cliente a sentimenti positivi verso l'offerta, tale da sviluppare un attaccamento all'esperienza e quindi aumentare il livello d'interesse. Infatti, i viaggiatori di lusso sono sempre più legati a queste piattaforme, ove traggono informazioni aggiornate che permettono loro di relazionarsi con marchi ed esperienze contemporaneamente, stimolando il loro interesse e modificando le loro scelte. È soprattutto il caso dei Millennials, i quali vengono fortemente condizionati dai contenuti di viaggio generati da altri utenti e condivisi nei social.

Secondo i venditori di viaggi, le aree in cui Facebook e Instagram risultano essere più efficaci sono:

Figura 21. Dove Facebook è più efficaci per i venditori di viaggio



Fonte: (Sojern, 2019)

Tuttavia, se da un lato le piattaforme social offrono ai brand un'opportunità per connettersi con i consumatori e dare forma alle loro percezioni, dall'altra costituiscono una perdita di controllo del prodotto offerto. Il potere sul prodotto è spostato all'utente, il che costituisce una minaccia, poiché potrebbe portare alla condivisione di opinioni negative con la possibilità di raggiungere un ampio numero di potenziali clienti e condizionarne le scelte.

I social media si configurano in varie forme, tra cui blog, social network, forum online, siti web di condivisione dei media e siti web di recensioni e, attraverso la condivisione di opinioni ed esperienze, gli utenti condizionano le scelte e gli atteggiamenti di altri utenti in un circolo virtuoso in grado di plasmare una nuova configurazione di domanda nel settore turistico. L'influenza sociale che ne deriva condiziona fortemente i processi decisionali e di acquisto dei clienti, può parimenti modificare il comportamento dei consumatori attraverso una percezione d'importanza dei contenuti generati da altri. Gli individui, in genere, perseguono esperienze che altri consumatori hanno vissuto, in particolare ogniqualvolta venga percepita l'esperienza come positiva, aspirazionale e degna di apprezzamento. Per questo motivo le condivisioni d'esperienza devono avvenire senza scopi commerciali, per risultare più affidabili, interessanti ed attraenti (Dedeoğlu, et al., 2020). Questo aspetto viene giudicato più equo e discostato da pratiche organizzative, dando ai consumatori un senso di affidabilità superiore e inducendoli a perseguire le stesse esperienze promosse da altri.

Un aspetto a cui fare riferimento, soprattutto in considerazione delle esperienze di lusso, è la tendenza delle persone a riconoscere un'importanza predominante a contenuti che trasmettano prestigio e status sociale elevato. La condivisione da parte di utenti rilevanti nel settore del lusso costituisce un elemento essenziale per la strategia delle aziende, saper come influenzare questa tipologia di consumatori spronandoli ad affiancare il business può portare a consistenti benefici.

3.2.3. Recensioni

Le recensioni online sono il risultato di un'evoluzione tecnologica che interessa l'ultimo decennio, la loro implementazione, soprattutto nel settore turistico, plasma il processo decisionale del consumatore, rendendole uno dei fattori chiavi di successo dell'organizzazione se efficacemente gestite. Le recensioni sono lo strumento principale attraverso il quale il consumatore giudica e valuta la sua esperienza sulla base della soddisfazione o dell'insoddisfazione, i gestori sono chiamati a rispondere compensando le lamentele in termini economici, offrendo per esempio un prezzo scontato per il futuro, o sociali, con delle scuse e giustificazioni.

Secondo un sondaggio di TripAdvisor l'85% dei consumatori afferma come un attento coinvolgimento del management alle risposte e alla gestione di recensioni negative incoraggi la buona impressione e la fiducia di una struttura ricettiva, da un lato rispondendo ad un bisogno di impegno e di cura del cliente (80%), dall'altro ripagando l'azienda nel numero a venire di prenotazioni (65%).

Le recensioni su social network o siti web come Booking e TripAdvisor consentono una comunicazione multidirezionale tra azienda, ospite e potenziali clienti che accedono e visualizzano i contenuti delle recensioni. Le recensioni rappresentano un veicolo di fiducia e reputazione, ove l'azienda può giustificare e discutere situazioni di insoddisfazione dei clienti e dimostrare la loro professionalità in situazioni, al contrario, favorite da commenti positivi del cliente. La gestione online delle recensioni costituisce un elemento chiave per il management delle strutture ricettive per interagire con i clienti attuali e rafforzare la qualità della comunicazione in vista dei clienti futuri. L'evoluzione delle recensioni ha coinvolto i fornitori di servizi nello scambio di informazioni con il cliente, favorendo la sua

soddisfazione anche in situazioni di fallimento del servizio, ove risposte gestionali efficaci possono fare la differenza in termini di reputazione e prevenzione di possibili effetti negativi. Le risposte personalizzate agli argomenti del servizio hanno un effetto maggiore rispetto ad altri argomenti, il che indica che i consumatori sono più sensibili alle risposte della gestione del servizio per quanto riguarda la comunicazione e gli atteggiamenti del servizio (Zhanga, et al., 2020).

La soddisfazione del cliente è legata alla qualità del servizio, vale a dire agli attributi legati all'hotel, alla camera, al personale e al viaggio. Secondo (Padma & Ahn, 2020) i fattori determinanti della soddisfazione o dell'insoddisfazione degli ospiti sono gli attributi relativi alla camera e quelli relativi al personale. Lo studio ha dimostrato come la soddisfazione degli ospiti sia condizionata dalla camera, quindi di aspetti come pulizia, vista e comfort, e della professionalità dimostrata dai dipendenti del servizio. Se questi attributi sono soddisfatti, il cliente fornirà un feedback positivo nelle piattaforme di viaggio online, contrariamente, se non soddisfatti, diverranno la causa di commenti e recensioni negative.

Nell'ospitalità di lusso, tuttavia, gli attributi che causano una recensione positiva o negativa sono legati maggiormente all'esperienza strettamente emotiva. Il viaggiatore potrebbe quindi enfatizzare caratteristiche legate all'atmosfera al ristorante e, come per esempio una cucina gestita da uno chef stellato in un'ambiente confortevole, oppure sottolineare l'eleganza della struttura, del suo arredamento e del clima accogliente. Solitamente attributi connessi alla camera e al personale sono dati per scontati, poiché costituiscono l'elemento principale di qualsiasi struttura ricettiva e, in considerazione di alberghi di lusso, non possono essere trascurati o lasciati all'apprezzamento del viaggiatore. Tuttavia, gli elementi della camera, per esempio, potrebbero comunque stupire il consumatore e creare emozioni nella sua mente che scaturiscano in recensioni positive, è per esempio il caso di un arredamento sontuoso e ricco, della disponibilità di un Jacuzzi oppure di un balcone con una vista magnifica. La cordialità del personale e la loro attenzione a ciascuna tipologia di esigenza è ugualmente considerata una prerogativa delle strutture ricettive di lusso, ma un trattamento "di favore", per esempio per coloro iscritti al programma fedeltà, che offra un upgrade della camera alle stesse

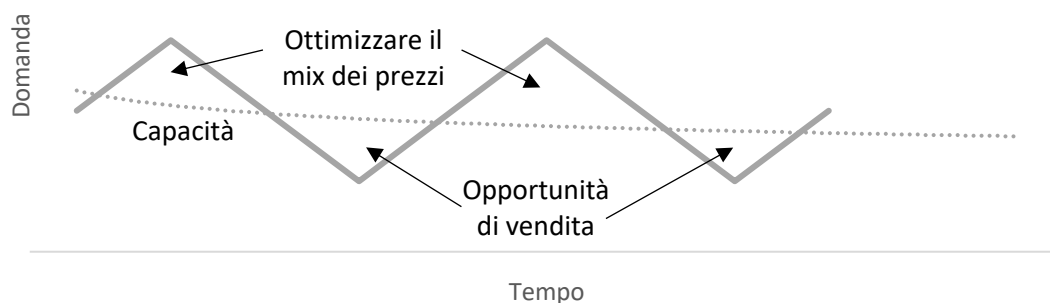
condizioni d'acquisto precedente potrebbe sfociare, anche in questo caso, in una condivisione dell'esperienza positiva.

3.3 Revenue management

Il revenue management rappresenta uno strumento ad elevata efficacia nell'implementazione della strategia in considerazione della deperibilità dei servizi ricettivi, della grande mole di dati da elaborare, della complessità nella gestione dei prezzi attraverso la moltitudine di canali di vendita e delle sempre più mutevoli aspettative del cliente. Il revenue management nacque per sostenere le compagnie aeree nel prevedere la domanda e nel fissare i prezzi, ma presto si estese in una moltitudine di settori appartenenti all'industria alberghiera, compresi hotel, ristoranti e spa, per ottimizzare i ricavi dei settori a capacità limitata. La cosa che contraddistingue questa tipologia di servizi, come detto, è la sua deperibilità e l'incapacità di essere immagazzinati, vale a dire che un posto invenduto rimane perso per sempre, lo scopo è dunque quello di massimizzare una funzione con dei vincoli sulle risorse.

Il revenue management si pone l'obiettivo di applicare una discriminazione dei prezzi alle richieste dei servizi in considerazione della stagionalità, delle diverse tipologie di viaggio e dell'occupazione alberghiera in un determinato periodo. La gestione dell'inventario si basa sul principio che la disponibilità deperibile di camere, o di combinazione di esse, offerte a diversi segmenti di clientela nel tempo richiede il confronto delle prenotazioni già in essere con le richieste previste per ciascun giorno futuro di arrivo. L'obiettivo del revenue management è la massimizzazione dei ricavi attraverso il pieno sfruttamento dell'inventario, tenendo conto della probabilità di *no-show*, cancellazioni e partenze anticipate, e della probabilità che richieste future possano generare entrate superiori rispetto a quelle attuali. Il revenue management allinea quindi la domanda alla capacità: quando si prevede il tutto esaurito si riservano posti ad un elevata fascia di prezzo, viceversa, in periodi in cui si prevede di non utilizzare l'intera capacità, si dirotta la domanda verso offerte low-cost.

Figura 22. riallineamento capacità e domanda



La tecnica basa la sua attenzione sulla stima delle probabilità di domanda su ciascun livello di prezzo, tenendo in considerazione il periodo di prenotazione e ciascun segmento del mercato, è orientata alla massimizzazione del prezzo di vendita in base all'*ability-to-pay* del consumatore. Il dilemma del revenue management sta nel vendere subito, magari ad un cliente leisure ad un prezzo più basso, o attendere un potenziale cliente nel futuro, ad esempio un cliente business con una disponibilità a pagare superiore.

I compiti del revenue management sono (Università, 2019):

- Decidere i prezzi: praticare prezzi diversi a consumatori eterogenei è fondamentale (discriminazione dei prezzi) al fine di acquisire il surplus del consumatore, è necessario quindi segmentare il mercato sulla base di variabili sociodemografiche, psicografiche e comportamentali.
- Prevedere la domanda: solitamente vengono utilizzati i dati storici per prevedere le tendenze e gli impatti degli eventi futuri sui diversi segmenti di domanda, sull'offerta di prodotti e servizi e sul totale delle spese accessorie;
- Gestire la capacità: utilizzare una serie di strumenti (per esempio il *nesting*) e modelli statistici (per esempio l'*overbooking*) tali da garantire un quanto più efficiente sfruttamento della capacità aziendale e dell'*ability to pay* dei consumatori;
- Gestire i canali distributivi: la complessità nella sua gestione deriva dalla necessità di allineare le informazioni fornite ai clienti circa le camere disponibili

e i prezzi, per mantenere l'integrità dei tassi (*rate integrity*⁸), uniformando i prezzi (*rate parity*) nei diversi canali e offrendo trasparenza circa i prezzi nei diversi canali (*rate transparency*);

- Monitorare i risultati.

L'implementazione del revenue management è resa possibile grazie alla comprensione e quantificazione delle preferenze del consumatore, nonché dal suo sfruttamento volto ad ottenere maggiori profitti attraverso la segmentazione dei mercati, l'accorpamento dell'offerta di servizi e lo sfruttamento degli sforzi dei reparti vendite e marketing (Tyrell, 2017).

Nel passato, il maggior quantitativo di prenotazioni veniva effettuato attraverso il telefono e il marketing alberghiero era dedicato principalmente alla stampa; con il passare degli anni e con l'incombere della trasformazione digitale, i canali di distribuzione disponibili per il settore dell'ospitalità si sono considerevolmente evoluti ed espansi interessando internet, siti web diretti, social media e agenzie di viaggio online. Il revenue manager è chiamato oggi a decidere tra un'ampia scelta di canali di distribuzione per trasmettere informazioni, fissare prezzi e completare transazioni.

Come più volte specificato, i consumatori di lusso sono meno sensibili al prezzo, il valore dell'offerta è misurato sulla base dell'esperienza che il viaggiatore di lusso desidera e si aspetta. Il valore di un servizio di lusso prescinde dalla semplice utilità del bene ma si connette a caratteristiche più complesse, il valore è misurabile in tre modi: il valore esperienziale, il valore simbolico e il valore funzionale (Berthon, et al., 2009; Berthon, et al., 2009). Il rapporto tra prezzo e valore viene misurato sulla base di indagini quali-quantitative sulla soddisfazione dell'ospite.

Nelle strutture alberghiere di lusso l'adozione di pratiche di revenue management è stata più lenta, e successiva in ordine di tempo, rispetto alle strutture di categoria più bassa, soprattutto perché la maggior parte delle tecniche commerciali adottate

⁸ È la fiducia che il cliente attribuisce al prezzo equo della camera. L'albergatore pratica la *rate integrity* se sente onestamente che la tariffa della camera del proprio hotel coincide con il livello di servizio, posizione e pulizia offerti dalla struttura.

da questo strumento non gestiscono le entrate per tipologia di camera (Kimes & Ho, 2017). Quando queste pratiche hanno assunto questa capacità, tuttavia, sono divenute un valido strumento per le strutture alberghiere di lusso. Se è vero che ad oggi le strutture di lusso sono più orientate al mantenimento di strumenti di commercializzazione tradizionali, è anche vero che un utilizzo più massiccio degli strumenti e delle tecniche messe a disposizione dal revenue management incrementerebbe, oltre agli utili, anche la richiesta di servizi collegati all'attività tipica turistica, come per esempio noleggi, ristoranti, negozi e molto altro.

3.4. Intermediazione e promozione delle offerte turistiche online

Il paragrafo seguente sarà volto alla comprensione del ruolo ricoperto dalle agenzie di intermediazione e di promozione che operano online, nonché di come le preferenze dei consumatori sono influenzate significativamente dalle massicce attività di marketing profuse dalle OTA. Sebbene le OTA rappresentino tutt'ora il principale canale di prenotazione turistica online, i sistemi di prenotazione online diretti e l'avvento dei metamotori, soprattutto negli ultimi tempi, hanno evidenziato un bilanciamento nelle prenotazioni effettuate da parte dei consumatori.

In questo contesto è facilmente comprensibile come la spinta degli alberghi indipendenti verso la promozione di canali diretti si sia intensificata per disintermediare le prenotazioni e, quindi, evitare il pagamento di commissioni alle OTA. Così, anche l'adozione dei metamotori ha registrato una crescita esponenziale. I metamotori arricchiscono e semplificano il processo decisionale del consumatore, fornendo tutte le informazioni per il viaggio e promuovono i canali diretti dell'albergo, più di quanto non facciano le agenzie di intermediazione. Certamente, come analizzeremo nel seguito, anche i metamotori richiedono un corrispettivo, tuttavia rimandano l'onere della prenotazione all'albergo, che quindi può gestire l'intero processo di relazione con il cliente, o alle OTA.

3.4.1. Le *Online Travel Agencies* (OTA)

Potremmo individuare le *Online Travel Agencies* come l'evoluzione degli intermediari di viaggio tradizionali, sono piattaforme online che presentano l'offerta

in ambito di ospitalità, e non solo⁹, proponendo l'effettiva disponibilità di camere e tariffe aggiornate di una moltitudine di strutture ricettive e attraverso le quali è possibile consultare e prenotare offerte turistiche in modo molto semplice e veloce. Queste piattaforme nascono dall'esigenza propria degli utenti di ricercare la possibilità di confrontare prezzi, disponibilità e qualità di alberghi stanti nella stessa zona e, con l'ausilio di filtri, facilitare e precisare le proprie preferenze. Il loro ruolo, quindi, è quello di intermediazione tra il cliente e la struttura ricettiva, in questo senso il cliente utilizza un sistema automatizzato che invia direttamente all'albergo le proprie credenziali e le informazioni afferenti al pernottamento. Al fine di conoscere l'effettiva disponibilità di camere e di tariffe alberghiere, le OTA sottoscrivono un contratto con gli albergatori, mediante il quale s'impegnano ad inserire l'offerta alberghiera nel loro portale in cambio di una commissione alla vendita che si aggira tra il 13% e il 30% (Bemyggest, s.d.).

La visibilità internazionale che tali piattaforme offrono alle strutture alberghiere è considerevole, soprattutto in riferimento a organizzazioni di piccola o media entità, inoltre, per quanto siano effettivamente alte le provvigioni dovute, gli alberghi possono comunque godere di spese inferiori in termini di costi connessi al marketing e alla gestione delle prenotazioni. Tuttavia, il dominio dello scenario internazionale delle Online Travel Agencies obbliga le strutture ricettive ad essere presenti in queste piattaforme, dal momento che se si rifiutassero di apparirvi diventerebbero pressoché invisibili nel mercato competitivo internazionale. La maggior parte dei viaggiatori consulta, pianifica e prenota con l'ausilio di questi strumenti, spesso tralasciando il sito web della struttura in questione. L'impatto che le OTA hanno sull'intero settore dell'ospitalità, sia esso di lusso o meno, è molto rilevante.

Vi è una mancanza di controllo del marchio da parte del fornitore di servizi, poiché privato del controllo diretto dell'intero processo decisionale e di prenotazione del proprio cliente, affidato all'agenzia di intermediazione. L'agenzia, per giunta,

⁹ Le OTA sono anche utilizzate per l'acquisto di biglietti aerei, macchine a noleggio o, più in generale, della maggior parte delle facilities che possono essere utilizzate durante un viaggio.

potrebbe intervenire affinché non venga a crearsi una relazione di fiducia tra l'albergatore e il cliente tale da portar il cliente a prenotazioni dirette. Questa mancanza di controllo da parte dell'albergatore è la causa delle difficoltà connesse all'instaurazione delle relazioni con i propri ospiti in una fase precedente all'arrivo e, proprio in considerazione di un'offerta di alto livello, dell'impossibilità di fornire un servizio adeguato in questa fase.

Le strutture ricettive sono in una posizione di svantaggio perché sono spesso costrette a vendere la propria disponibilità a prezzi molto bassi rispetto alla media di mercato. Questa caratteristica è intrinseca delle OTA, la loro offerta risponde all'esigenza del cliente di poter disporre di uno strumento attraverso cui sia possibile scegliere tra un ampio numero di offerte e ottenere prezzi favorevoli. Inoltre, le OTA inseriscono una clausola all'interno dei contratti siglati dalle Online Travel Agencies e albergatori, cosiddetta di *Parity Rate*, la cui funzione è quella di stabilizzare i prezzi offerti dai canali diretti delle strutture ricettive con quelli delle piattaforme di intermediazione. Questo costituisce un ulteriore elemento a beneficio delle OTA poiché impedisce alle strutture ricettive di concedere prezzi più convenienti ai clienti in modo da aggirare la provvigione dell'intermediario. Fortunatamente, la presenza di questa clausola è stata abolita in molti paesi, come Italia, Francia e Germania, il che fortifica la forza competitiva delle strutture ricettive e favorisce la scelta dei consumatori. Oltre al carattere strettamente economico, queste piattaforme offrono pacchetti personalizzati ai propri clienti. Comprendendo le richieste e le preferenze del consumatore infatti, le piattaforme OTA sono in grado di adattare l'offerta alle specifiche caratteristiche della domanda. Ciascun dettaglio all'interno della piattaforma è pensato per soddisfare le esigenze del cliente, per facilitare la ricerca e per condurre il consumatore alla decisione finale.

Sebbene le Online Travel Agencies costituiscano il canale di prenotazione più costoso in considerazione dell'ospitalità di fascia alta, offrono una maggior esposizione al loro pubblico benestante e son preferiti ai canali controllati direttamente dagli alberghi perché rispondono all'esigenza, in primis dei Millennials, di aggregare i siti di prenotazione online. Tale esposizione è, come analizzato precedentemente, pagata a caro prezzo e comporta due tipologie di

svantaggio in considerazione dell'ospitalità di fascia alta: il livellamento dei prezzi e la mercificazione dell'esperienza d'acquisto (JadeWolf, s.d.). Potrebbe essere vantaggioso per i consumatori alla ricerca di un'offerta *last minute* o che vogliono un prezzo basata solo sull'hotel, tuttavia, bisogna considerare che la pressione a ribasso influisce sull'idea stante alla base dell'ospitalità di lusso, ossia quella di fornire agli ospiti un'esperienza unica e indimenticabile dalla fase d'acquisto a quella successiva al soggiorno. Per quanto livellare i prezzi possa sembrare conveniente per il consumatore, privare il marchio della possibilità di trasmettere la sua eccellenza nella prima fase del viaggio del cliente, trasformando il processo d'acquisto in una vendita impersonale e scadente, risulta dannoso per entrambe le parti. Inoltre, il divario tra gli hotel di fascia bassa, media e alta si fa più sottile, le differenze che si percepiscono nella piattaforma son solo in base al prezzo e alle foto rese disponibili. Non vi è una presentazione accurata del marchio e dei suoi valori fondamentali, come avviene nel sito web dell'albergo, l'offerta nei canali OTA è frigida e anonima. La necessità di un passaggio verso sistemi di comunicazione e prenotazione diretti, come specificato nella fase introduttiva del paragrafo 3.2, potrebbe portare a notevoli benefici in termini di controllo di tutte le fasi di relazione con l'ospite.

Soprattutto negli ultimi anni, si è assistiti ad una rivincita da parte degli albergatori di lusso che, stufi di dover dipendere da intermediari, si sono allontanati e han compiuto intensi sforzi perché le prenotazioni online fossero effettuate attraverso i canali diretti messi a disposizione dall'organizzazione ricettiva. Le campagne lanciate dai marchi alberghieri per indirizzare le prenotazioni online sui propri canali diretti si sono intensificate, allo scopo di contrastare le ingenti commissioni dovute agli intermediari e per abbattere la loro superiorità competitiva. Tuttavia, questo slittamento è stato possibile solamente per alcune tipologie di aziende di medie/grandi dimensioni, quelle di piccola dimensione devono ancora dipendere dalla supremazia degli intermediari poiché il loro livello di visibilità, con il solo ausilio di canali di comunicazione diretti, risulterebbe inadeguato.

3.4.2. I metamotori: caratteristiche e differenze rispetto alle OTA

Gli acquirenti online sono spesso ignari della differenza che le due tipologie di business presentano ed effettuano ricerche e prenotazioni senza sapere a quale sito si rivolgono (Amadeus, 2020). La linea di demarcazione è impercettibile agli occhi del consumatore, tuttavia, le due sono sostanzialmente differenti. I metamotori di ricerca adeguano il processo di acquisto dei consumatori offrendo un'esperienza completa sull'albergo e includendo mappe, disponibilità, recensioni, foto e prezzi. Le società di meta-ricerca aggregano dati provenienti da vari siti web, siano essi sotto il diretto controllo della struttura ricettiva oppure appartengano ad agenzia di intermediazione online, sono uno strumento di comparazione delle offerte e costituiscono un'infrastruttura efficiente che accompagna l'utente lungo l'intero processo decisionale. I metamotori sono strumenti che inviano le richieste dell'utente direttamente ad altri motori di ricerca e/o database aggregati, possono essere definiti come promotori di offerte e non come intermediari, la cui definizione è attribuita alle OTA. A differenza delle agenzie di viaggio online le società di metamotori non effettuano alcuna transazione online ma rinviano il processo di acquisto e di prenotazione alle OTA o ai siti diretti posseduti dagli alberghi, ricoprendo, per l'appunto, il ruolo di promotori.

In questo senso tali strumenti rappresentano un nuovo canale di distribuzione per le OTA e nuove opportunità di marketing online per le aziende alberghiere, offrendo all'utente l'opportunità di raccogliere tutte le informazioni con l'ausilio di un'unica piattaforma online. Dal momento in cui la prenotazione non viene effettuata direttamente dal sito promotore, la piattaforma non applica una commissione all'hotel, ma addebita un importo ai siti di prenotazione per le visite che hanno ricevuto tramite esso. Le OTA e i siti di prenotazioni sono visti come inserzionisti e, in quanto tali, pagano per il posizionamento migliore e per attirare quanti più clienti nel loro sito.

Per gli albergatori questi strumenti possono essere visti come una "via alternativa" rispetto ai canali diretti o i canali di intermediazione, attraverso il quale sia possibile ottenere un numero superiore di prenotazioni dirette e limitare la dipendenza alle OTA. L'opportunità di condividere prezzi e disponibilità di camere è concessa anche

alle organizzazioni alberghiere ma è importante che vi sia un'infrastruttura tecnica all'avanguardia.

I principali metamotori presenti sul mercato sono: TripAdvisor, Trivago, Google Hotel Finder e Kayak; Invece, le principali OTA presenti sul contesto competitivo sono Booking ed Expedia. Possiamo definire il mercato delle OTA come un oligopolio, dal momento in cui un numero molto limitato di organizzazioni competono ed intercettano la maggior parte del traffico che deriva dal mercato, spartendosi parte del guadagno degli alberghi. Le aziende sono evidentemente competitor ma cooperano attraverso accordi di visibilità reciproca sui metamotori ove ciascuno mostra le offerte dell'altro (Palladino, 2019).

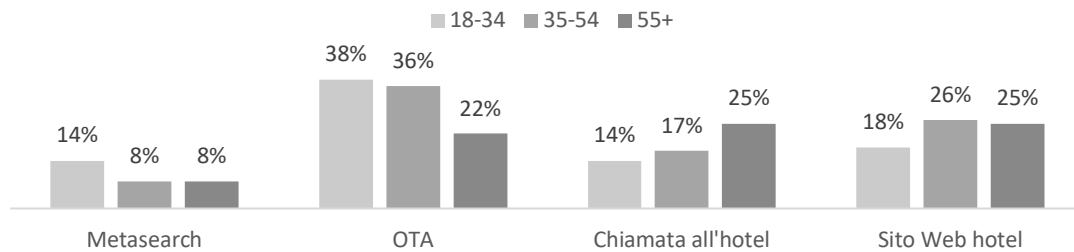
3.4.3. Preferenze e comportamenti dei consumatori

Come detto, gli aspetti che influenzano maggiormente la scelta di prenotare le proprie vacanze per mezzo di agenzie intermedie e di promozione risiede nella facilità e velocità con cui questo processo avviene, dalla possibilità di confrontare le offerte disponibili attraverso un unico sito, nonché quella di poter personalizzare il viaggio sulla base delle proprie preferenze. A disposizione dell'utente vi sono rese consultabili le recensioni dei clienti passati, i consumatori si basano molto sul giudizio degli altri quando devono prendere una decisione, possono quindi ascoltare parenti o amici che hanno già provato una determinata esperienza di viaggio o, più semplicemente, affidarsi direttamente al web.

Secondo gran parte della letteratura, internet è innanzitutto un mezzo attraverso il quale le persone traggono informazioni, la tipologia e le fonti di queste informazioni variano rispetto a molte variabili come il sesso, la nazionalità o il reddito e possono essere influenzate da fattori esterni e ambientali. Infatti, Le piattaforme digitali possono essere utilizzate solo nella fase prima della decisione finale, ossia quando il consumatore raccoglie ed elabora le informazioni (servizi, prezzi, categorie, recensioni, ecc.). Dopo aver raccolto le informazioni necessarie sulla destinazione e sulle offerte disponibili l'utente può decidere se affidare la prenotazione a strumenti di comunicazione diretti, indiretti, online od offline. Il seguente grafico mette in

evidenza quali siano i canali preferiti dagli utenti e, in considerazione dell'età dei viaggiatori, in quale percentuale essi vengano utilizzati:

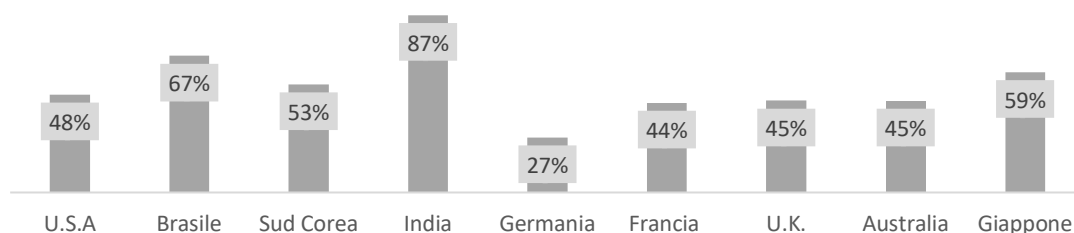
Figura 23. Canali di prenotazione preferiti dai consumatori, per età



Fonte: (Hotel Tech report, 2020)

Inoltre, ci sono da considerare i dispositivi mediante il quale i consumatori traggono informazioni sul viaggio e ultimano le proprie prenotazioni. Durante il processo di ricerca le persone mostrano interessi piuttosto diffusi e, in riferimento alla prenotazione del viaggio, utilizzano più dispositivi. Primo fra tutti per sviluppo è il dispositivo mobile attraverso cui le persone pianificano, ricercano e prenotano il proprio viaggio, è tra i dispositivi più utilizzati per la programmazione del viaggio in tutte le fasi, dalla raccolta delle informazioni, al giudizio finale. Secondo uno studio condotto da (Google, 2018) infatti la percentuale di utenti che si sentono a proprio agio nel ricercare, prenotare e pianificare l'intero viaggio verso una nuova destinazione utilizzando solo un dispositivo mobile è pari a:

Figura 24. Utenti che si sentono a proprio agio nell'utilizzo di un dispositivo mobile durante l'intero processo di prenotazione

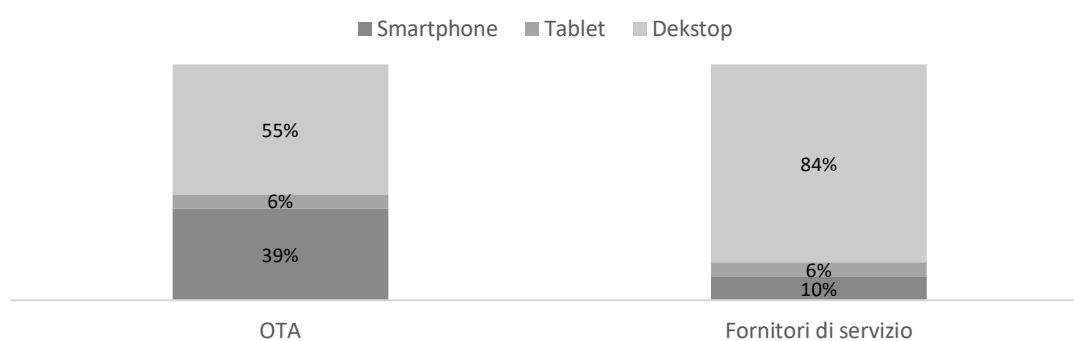


Fonte: (Google, 2018)

Per dispositivi mobili s'intendono i dispositivi utilizzabili seguendo la mobilità dell'utente, quali smartphone, tablet e computer portatili. L'utente effettua la propria prenotazione anche con l'ausilio di dispositivi fissi, ma presenta un grado di complessità superiore rispetto ai precedenti. A questo proposito, le agenzie di

viaggio online sono più preparate rispetto ai diretti fornitori di servizio, e destinano parte delle proprie risorse proprio all'ottimizzazione dei dispositivi mobili per semplificare il processo di navigazione e prenotazione. A tal proposito, sono stati capaci di incrementare significativamente le prenotazioni attraverso dispositivi mobili, più di quanto lo siano stati gli albergatori che, ora, si trovano in una posizione di svantaggio e devono adottare le strategie promosse dalle agenzie online per innovarsi e fornire un canale in grado di soddisfare gli utenti che utilizzano questa tipologia di strumenti per le loro prenotazioni. Le quote di prenotazioni per dispositivo sono rappresentate come segue:

Figura 25. Quota di prenotazione per dispositivo



Fonte: (Pegasus, 2018)

I siti web di viaggio per dispositivi mobili sono spesso carenti delle caratteristiche essenziali per dare agli utenti la fiducia a procedere all'acquisto ed è, anche per questo motivo, che i clienti si affidano spesso ai canali d'intermediazione. La fiducia dei consumatori, tuttavia, è ancora piuttosto rigida per questa metodologia di acquisto, sia esso attraverso canali diretti o indiretti, il che porta ad un deficit nelle aspettative di crescita e di sviluppo. Se infatti prendiamo in considerazione il tasso di conversione degli acquisti dei dispositivi mobili e quelli effettuati da desktop, i primi sono estremamente inferiori, secondo (Pegasus, 2018) infatti, il tasso di conversione degli utenti che utilizzano dispositivi mobili è pari allo 0,7% contro il 2,4% di quelli che utilizzano gli altri dispositivi. I viaggiatori benestanti utilizzano i tre dispositivi per la pianificazione del loro viaggio, spendendo in media dalle 3,5 alle 8 ore su uno o più dispositivi (Skift & TripAction, 2020). È necessario garantire che i siti mobili degli alberghi di lusso seguano le più innovative pratiche in termini di funzionalità del sito ed esperienza dell'utente.

3.4.4. Strutture ricettive e OTA: Cooperazione o competizione?

Nel complesso, il rapporto tra OTA e hotel, anche se a volte difficile, dovrebbe essere affrontato da una prospettiva di collaborazione, piuttosto che da una competizione a tutto campo (Deloitte, 2018). In questo senso la collaborazione dovrebbe essere vista come un'opportunità per il fornitore di servizio, poiché in grado di favorire il contatto con un'ampia porzione di viaggiatori che si affida direttamente a canali di intermediazione. In mancanza di una collaborazione questa porzione di domanda potrebbe essere dispersa, con negative implicazioni sull'occupazione e sul fatturato aziendale. Le OTA forniscono un servizio di marketing che può essere considerato prezioso alle strutture ricettive, se considerassimo infatti il peso di strategie di marketing a pagamento nell'acquisizione di nuovi clienti queste potrebbero risultare più dispendiose e ardue di quanto siano effettivamente quelle sostenute attraverso intermediari. Tuttavia, le scuole di pensiero in materia sono piuttosto contrastanti, infatti, se da un lato le OTA portano con sé una serie di vantaggi, dall'altro la loro predominanza costituisce un limite considerevole per i fornitori di servizi. La capacità di imporre commissioni elevate alla vendita deriva da un potere contrattuale che pende decisamente verso le agenzie di intermediazione, limitando la possibilità di scelta dell'albergatore, soprattutto nel caso questo sia di piccole o medie dimensioni. In questo contesto, l'azienda ricettiva è spesso obbligata a dipendere dagli intermediari di vendita online poiché, se non si affidasse a loro, ne potrebbero derivare conseguenze negative sulla capacità di vendere il servizio.

Mentre le agenzie intermediarie concentrano i propri sforzi sul fornire un servizio ottimale e di convenienza agli utenti, le strutture ricettive dovrebbero concentrarsi su miglioramenti delle campagne di marketing digitali ed esperienziali volte a fidelizzare segmenti di clientela ben precisi e solidi, come per esempio i viaggiatori d'affari e la categoria di turisti frequenti. Soprattutto in considerazione di compagnie alberghiere medio-grandi, il rafforzamento delle campagne di marketing porta ad una indipendenza superiore ai canali OTA, con un conseguente aumento della forza negoziale. In questo senso, sarebbe possibile discostarsi completamente dalle agenzie intermediarie o avere la forza di contrattare commissioni più accessibili.

L'obiettivo per un'efficace collaborazione con le OTA deriva dalla capacità dell'organizzazione che operano nel settore ricettivo di riuscire ad equilibrare lo sfruttamento dei propri canali di marketing con quelli di intermediazione. Dunque, discostarsi dall'idea di poter dipendere completamente da intermediari o basare la propria strategia di marketing solamente su canali diretti, creare quindi una strategia capace di bilanciare i due canali in un orientamento efficiente. Questo, soprattutto in considerazione di organizzazioni di piccola-media entità, per le quali è impensabile poter aggirare le OTA.

Tale bilanciamento può portare ad una serie di vantaggi, tanti dei quali già visti in precedenza, che possono interessare anche i canali diretti. Per esempio, l'esposizione online favorita dalle agenzie di viaggio comporta una visualizzazione dei dettagli dell'albergo considerevole, una ricerca di Google afferma che il 52% dei viaggiatori in tutto il mondo visita il sito web di un certo marchio alberghiero solo successivamente averlo individuato sul sito delle OTA. È facilmente comprensibile come, l'importanza di investire nella qualità ed efficacia dei canali diretti, ottempera ai bisogni del consumatore. Inoltre, come detto nei paragrafi precedenti, i clienti possono sfruttare i canali indiretti per costruire un'ottima reputazione online, interagendo con gli utenti possono infatti fornire informazioni dettagliate o chiarire determinate situazioni, innalzando la fiducia. Ancora, attraverso le piattaforme indirette le strutture ricettive possono raggiungere più facilmente il viaggiatore target, migliorare l'esperienza dei consumatori e le pratiche di marketing e comunicazione.

Concludiamo, quindi, con specificare che la collaborazione con le OTA risulta necessaria soprattutto in considerazione di aziende di piccola o media dimensione, che non possono investire ingenti risorse nel marketing e nella comunicazione. È quindi opportuno collaborare con le OTA e creare sinergie, porre molta attenzione alle strategie di distribuzioni messe in campo, costruire un sito web all'altezza dove sia possibile offrire servizi a valore aggiunto e offrire un programma di fidelizzazione qualora l'utente scegliesse i canali diretti.

3.5. Possibili evoluzioni successive alla Pandemia

Quanto detto sin qui in questo capitolo ci fa comprendere quanto sia importante costruire un piano di marketing ben strutturato, nonché quanto l'utilizzo armonico di tutte le opportunità rese disponibili dal web possano incrementare significativamente le vendite e, quindi, il fatturato. Tuttavia, in un contesto come quello attuale, le aziende sono necessariamente chiamate a reinventarsi per affrontare un mutamento che interessa tutto il settore. L'evoluzione nei bisogni e nei desideri del consumatore, porta con sé il dovere delle aziende di adattarsi ed affrontare un mercato sempre più digitale, veloce e competitivo, ove sia necessario ottimizzare i canali, i mercati e la segmentazione, nonché massimizzare la capacità di acquisire clienti disincentivando l'acquisto tramite canali indiretti.

Creare un'infrastruttura efficiente di canali diretti è indispensabile per ottenere vantaggi nel lungo termine, questo innanzitutto perché crea un collegamento personale con i clienti. La relazione personale è un fattore che favorisce la fedeltà, l'attenzione che il cliente riceve quando si interfaccia con un'organizzazione ricettiva è senza alcun dubbio superiore a quella che riceverebbe nel caso in cui si relazionasse con un'agenzia di intermediazione online. La prenotazione diretta favorisce questo tipo di relazioni anche in considerazione della capacità di fornire un'esperienza personalizzata che possa richiamare il marchio nella mente del consumatore.

Con la pandemia coloro che avevano prenotato attraverso le agenzie di viaggio hanno avuto modo di comprendere quanto l'importanza di potersi relazionare in modo diretto con la struttura alberghiera fosse tutt'altro che scontata. Mentre le compagnie alberghiere internazionali offrono una disponibilità a 360 gradi, le OTA sono più difficili da raggiungere in conseguenza del fatto che sono sistemi automatizzati e, dunque, non in grado di offrire un livello di attenzione e di interazione adeguato ai propri clienti. Gli alberghi permettono al cliente di cancellare o posticipare il viaggio alle stesse condizioni (affinché le date lo consentano), il che risulta spesso difficile quando si ha a che fare con le agenzie di viaggio online. Con la crisi che sta colpendo il settore e le condizioni attuali del mercato i consumatori sono spesso messi in una situazione di sfavore, le OTA non

sono in grado di gestire le cancellazioni e le modifiche comportando tempi d'attesa considerevoli e preoccupazioni generali sui termini e le condizioni dei viaggi dei propri clienti. In questi casi il consumatore non può contattare direttamente l'hotel, ma è tenuto ad interfacciarsi con le organizzazioni di intermediazione esterna attraverso le quali spesso riceve un livello di servizio non appropriato.

Tuttavia, il numero considerevole di richieste dirette da parte dei consumatori, soprattutto nella fase iniziale della pandemia, costrinse le strutture ricettive a trovare dei compromessi con i propri clienti, anche se non spettava a questi entrare nel merito. Gli alberghi in una prima fase di lock down concessero ai propri ospiti di congelare i loro crediti qualora avessero prenotato camere con tariffe non rimborsabili, ed usufruirne in un secondo momento. Ma, mentre Expedia e un numero di OTA minori avevano acconsentito a questa strategia, Booking decise, a totale insaputa degli albergatori, di rimborsare i propri clienti direttamente dal sito attraverso la procedura relativa alle "cause di forza maggiore", anche se i clienti avevano già accettato il congelamento del credito. Questa strategia iper-flessibile implementata da Booking a totale vantaggio dei consumatori obbligò le aziende ricettive a rimborsare tutte le loro prenotazioni programmate mettendo ancor più in difficoltà l'intero settore turistico. Il divario informativo e di interazione, in questo caso, fu a danno dei fornitori di servizio, booking focalizzò la sua totale attenzione al consumatore senza prima consultare gli albergatori e gli operatori del settore dell'ospitalità.

In questo contesto caotico, ove vi è un'inefficiente gestione delle prenotazioni da parte delle agenzie di intermediazione e i consumatori si sentono disorientati e frustrati per le loro prenotazioni spesso trascurate, le strutture ricettive hanno la possibilità di cogliere l'opportunità di riprendersi una porzione del mercato. Attraverso strategie di marketing ben congegnate, capaci di coinvolgere gli utenti su tutti i canali diretti, compresi siti web, social media, comunicazione via mail e pubblicità a pagamento, l'obiettivo deve focalizzarsi sul rendere consapevoli i consumatori dei vantaggi connessi alla prenotazione diretta, da un lato in una prospettiva comunicativa, dall'altro al fine di trasmettere fiducia in termini di

garanzia del viaggio, di flessibilità delle prenotazioni e di igiene e sicurezza della struttura.

Quale parte integrante dell'ecosistema del turismo, le OTA costituiscono uno strumento di marketing decisivo per le organizzazioni ricettive, pertanto, le strategie che quest'ultime implementeranno dovranno necessariamente discostarsi dall'idea di combattere le agenzie intermedie, poiché questo tipo di atteggiamento potrebbe avere delle serie conseguenze per l'intero settore. L'obiettivo di tali strategie dovrebbe focalizzarsi sull'incremento dei punti di forza dell'azienda, nonché quello di creare un sistema comunicativo efficiente volto ad incrementare le prenotazioni dei canali a controllo dell'organizzazione.

3.5.1. Rinforzare gli investimenti di marketing per supportare la strategia

Molte strutture alberghiere nel corso della pandemia hanno deciso di fermare le proprie strategie di marketing al fine di salvaguardare i flussi di cassa o semplicemente perché, data la situazione, non credono possa portare a dei benefici fintantoché il mercato è fermo. Questo approccio, per quanto legittimo, non è sostenibile, poiché altre aziende operanti nel settore, siano esse strutture ricettive o canali di prenotazione online di qualsivoglia struttura, possono approfittare del momento per appropriarsi di una parte del mercato detenuta da queste strutture. L'importanza di investire in questo periodo è fondamentale, anche in considerazione della riduzione dei budget di marketing destinati dalle OTA, in conseguenza del calo delle prenotazioni, i quali delineano sostanziali opportunità di crescita per le aziende indipendenti.

Investire in campagne di marketing online ben strutturate e quindi migliorare le prestazioni sui motori di ricerca, favorirebbe le aziende nella "lotta" al potere con le OTA, le quali detengono la maggior parte del mercato. In questo modo, una volta che la ripresa si concretizzerà, le aziende che hanno implementato considerevoli investimenti in marketing potranno instaurare delle relazioni di fiducia con i propri clienti, che possano prendere avvio in una fase ben precedente a quella del check-in e, quindi, supportare il viaggiatore in tutta la sua esperienza, dalla fase di acquisizione delle informazioni a quella di recensione finale.

Cosa che non avviene nella maggior parte dei casi, quando sono le agenzie di intermediazioni a gestire tutta la fase precedente all'arrivo. In questi casi infatti è pressoché impossibile per la struttura ricettiva che ospita effettivamente il cliente, offrire un servizio di alto livello nella fase precedente all'arrivo in albergo. Le aziende che operano nell'ospitalità del lusso devono pertanto creare una relazione forte sin dalla fase iniziale del viaggio, in modo da offrire un servizio di alto livello in ogni momento e non affidarla a soggetti esterni che potrebbero risultare inadeguati. Per far questo è necessario promuovere la prenotazione per canali diretti, attraverso strumenti di marketing e di promozione che stimolino il consumatore ad interfacciarsi in modo diretto con l'azienda piuttosto che affidare la propria prenotazione ad intermediari del settore.

Per attuare una strategia di disintermediazione efficace è necessario aumentare la qualità dei contenuti offerti attraverso le piattaforme online a diretto controllo dell'azienda. In questo senso, in considerazione del sito web, è necessario:

- aumentare la qualità della grafica, rendere semplice e intuitiva l'impaginazione e consentire la visualizzazione dei contenuti in più lingue;
- Predisporre un sistema di *booking engine*, tale da permettere il pagamento della prenotazione attraverso carta di credito direttamente dal canale ufficiale dell'hotel in modo immediato, facile e sicuro;
- La SEO (*search engine optimization*) è l'attività che permette all'azienda di ottenere un buon posizionamento sui motori di ricerca, pertanto la struttura dovrà investire in questo strumento per incrementare la visibilità e di conseguenza le visite all'interno del proprio sito web;
- È inoltre fondamentale disporre di un *sito internet responsive*, ovvero ottimizzato per i dispositivi mobili che, come analizzato in precedenza, genera la maggior parte del traffico internet.

In considerazione delle piattaforme social, invece, è necessario creare contenuti di valore e investire nella creazione di comunità e in campagne di sponsorizzazione dell'albergo, in modo da incrementare il traffico verso il sito web dell'azienda. Usare l'e-mail marketing, oltre alle piattaforme social come Instagram, Facebook o Twitter, per indirizzare i potenziali clienti verso l'offerta aziendale,

facendo conoscere la struttura, i prezzi e le eventuali promozioni/programmi di fidelizzazione implementati. L'e-mail marketing permette di individuare segmenti di clientela specifica e contattarla nel momento più adatto, rappresentando un mezzo di efficace di engagement e fidelizzazione della clientela.

Un altro mezzo che può incrementare le prenotazioni attraverso canali diretti è quello di avvalersi di *blogger in target*, sono blog di viaggi in cui un viaggiatore racconta la propria esperienza ad altri viaggiatori. Il travel blogger è capace di influenzare il suo pubblico di riferimento attraverso il racconto della sua esperienza e, quindi, costituisce uno strumento ad elevata capacità di engagement dal momento in cui, come più volte detto, l'utente si fida più di altri consumatori che delle promozioni delle strutture alberghiere. È necessario scegliere accuratamente i blogger attraverso il quale implementare questa strategia, individuando autori che siano in grado di comunicare efficacemente con il target di riferimento.

La prenotazione diretta favorisce la personalizzazione dell'offerta turistica, soprattutto in ragione della capacità di instaurare un rapporto di fiducia con il cliente e comprendendone le esigenze e i bisogni. Fidelizzare significa essere in grado di costituire un legame di tipo commerciale, ma soprattutto personale, con il cliente, attraverso il quale, in una relazione di lungo periodo, sia possibile comprenderne i bisogni e intervenire in caso di errori e mancanze. La creazione di una relazione di fiducia con il proprio cliente dev'essere considerata come l'obiettivo finale di un'azienda, poiché in grado di garantire un riacquisto a fronte di una spesa considerevolmente inferiore rispetto a quella sostenuta per acquisire un nuovo cliente. Attraverso i canali diretti l'azienda può proporre programmi di fedeltà volti ad incentivare i consumatori alla creazione di una relazione duratura con l'azienda, beneficiando di vantaggi e opportunità non rese disponibili ai non iscritti al programma.

3.5.2. rinforzare il marchio online

Rinforzare il marchio online è necessario per una visione competitiva di lungo periodo, le aziende dovrebbero quindi sfruttare canali di visibilità, diversi dagli OTA, come i metamotori, capaci di offrire una strategia pertinente all'ottenimento di un

vantaggio competitivo quando la situazione ritornerà alla completa normalità e, quindi, quando gli utenti ricominceranno a prenotare i propri viaggi con una frequenza tale da poter essere confrontata a quella del passato. Aggiornare quindi l'identità nei principali metamotori, revisionando il profilo, nonché i contenuti di valore come immagini, descrizioni e informazioni di base, al fine di fornire il massimo livello di precisione e accuratezza in tutte le principali piattaforme che possano evolversi in visite sui canali diretti. Inoltre, è opportuno analizzare il posizionamento attuale della struttura ricettiva nelle piattaforme meta-search in relazione a:

- Classifica;
- Reputazioni;
- Recensioni;
- Traffico condiviso (sito web rispetto ai canali di intermediazione);
- Quota di prenotazione.

Tale strategia permette di comprendere quale sia il posizionamento rispetto alla concorrenza sulle principali piattaforme di promozione, di riflettere sulle aree di potenziale miglioramento in grado di distinguere l'azienda dalla concorrenza e di consolidare i punti di forza per mantenere il vantaggio competitivo.

Il periodo che il settore sta vivendo è senz'altro di forte difficoltà ma, le opportunità evolutive che si presentano sono considerevoli e saranno le aziende operanti nel settore a dover trovare il modo di coglierle. Rinforzare l'identità del proprio marchio significa ottimizzare l'immagine che gli utenti attribuiscono alla struttura ricettiva utilizzando le moltitudini di canali, diretti o indiretti, disponibili. Le strutture ricettive di lusso devono quindi curare un approccio di marketing digitale multicanale, trasmettendo la loro offerta di valore ad un pubblico mirato e creando un'esperienza attraverso il racconto dell'offerta.

I canali di intermediazione stanno cooperando alla diminuzione di fedeltà che i consumatori benestanti hanno nei confronti degli alberghi di lusso, tuttavia essi sono ancora disposti a spendere per vivere esperienze esclusive. La strategia dovrebbe quindi discostarsi dallo scontare le tariffe poiché questo potrebbe comportare il

mancato sfruttamento del potenziale o difficoltà connesse al raggiungimento del target di viaggiatori. Le OTA in questo senso limitano la capacità di trasmettere la reale proposta di valore poiché, da un lato, degradano la percezione dell'offerta come esclusiva e, dall'altro, spesso svalutano l'esperienza attraverso uno sconto non dovuto. Le offerte speciali dovrebbero mantenere l'esclusività e la percezione di un'offerta ad elevato valore quindi, invece degli sconti, potrebbero per esempio offrire dei benefit (come strategie di *up-selling*¹⁰ o *cross-selling*¹¹) all'interno del proprio sito web.

La personalizzazione del sito web, inoltre, consente all'azienda di distinguersi rispetto ai concorrenti e ai canali OTA, oltre a permettere che fase di pianificazione del viaggio rifletta quella tipologia di esperienza *on-property*. Personalizzare significa predisporre un sito web che risponda alle esigenze specifiche di un consumatore, ad esempio, permettere la visualizzazione di un'offerta speciale su misura in base alla storia di navigazione di un determinato cliente o, più semplicemente, ricordare le prenotazioni di un utente al fine di inserirlo in un programma fedeltà.

È facilmente comprensibile come rinforzare il proprio marchio online sia necessario per ottenere un vantaggio competitivo sia rispetto alla concorrenza, sia nei confronti dell'Online Travel Agencies. Le strutture ricettive di lusso devono porre molta attenzione all'esperienza di pianificazione del viaggio, facendo comprendere il reale vantaggio di prenotare tramite canali diretti e, quindi, interfacciarsi direttamente con la professionalità della struttura. Soprattutto nel periodo di crisi che il settore sta vivendo, le strutture ricettive devono reinventare e rinforzare le strategie di marketing digitale, in modo da sfruttare le opportunità che la ripresa ha da offrire.

¹⁰ Offrire un prezzo vantaggioso per un upgrade della camera

¹¹ Abbinare all'offerta servizi aggiuntivi (come ristorante, spa, autonoleggio ecc.)

Capitolo IV: Il turismo di lusso sostenibile e responsabile

Lo scopo di questo capitolo è quello di avvicinare la nostra attenzione a nuovi modelli di viaggio sostenibili e responsabili che, soprattutto in considerazione del lusso, si stanno espandendo notevolmente evolvendosi in nuovi standard. Una delle tendenze che oggi scuote il settore dell'ospitalità di lusso, e quella dell'ospitalità in generale, è la continua crescita nel numero di consumatori che danno priorità all'essere sostenibili, confermando un passaggio fondamentale nel modo di comportarsi delle persone. Così come i visitatori, anche le strutture ricettive si stanno conformando a pratiche sostenibili volte, da un lato, a soddisfare le richieste dei consumatori e, dall'altro, a rispettare l'ambiente in cui operano e la società con cui si interfacciano. La sostenibilità aziendale si è evoluta considerevolmente all'interno delle comunità imprenditoriali, incorporando ad obiettivi strettamente economici e di business, fini più nobili, come la tutela dell'ambiente, questioni di natura sociale e problemi di governance.

Le sfide che la pandemia ha posto all'industria del turismo sono molte, tuttavia ha marcato dei cambiamenti ambientali evidenti che possono ricoprire un ruolo fondamentale nella transizione verso un futuro sostenibile. La pandemia ha evidenziato alcune delle complessità e contraddizioni relative allo sviluppo sostenibile, suggerendo diverse strategie attraverso cui implementare soluzioni radicali alle sfide identificate come sostenibili. Gli effetti della pandemia nello sviluppo sostenibile possono essere visti attraverso diversi modi. Se nella fase di lockdown i cambiamenti ambientali favorevoli sono stati significativi – riduzione inquinamento, riduzione emissione di gas a effetto serra e miglioramento dell'aria in conseguenza alla chiusura delle attività e allo stop della mobilità delle persone – questi sono da giudicare temporanei e sono il risultato di un tragico rallentamento dell'economia e di effetti sociali devastanti. Tuttavia, affrontare la pandemia significa essere capaci di rispondere positivamente alle richieste degli investitori e ai cambiamenti nelle preferenze dei viaggiatori. Ciò significa, da un lato, essere socialmente responsabili, adottare cioè comportamenti in conformità con le

aspettative dei propri stakeholder tali da soddisfare criteri ambientali e sociali sostenibili, dall'altro lato, le preoccupazioni per la salute pubblica e le restrizioni sui viaggi internazionali, possono rivelarsi fonte di cambiamento nel comportamento delle persone che tenderanno ad intraprendere viaggi di prossimità piuttosto che di medio-lungo raggio (Jones & Comfort, 2020).

Nella fase seguente ci concentreremo specificamente alla comprensione del concetto di sostenibilità e del ruolo che questo assume in considerazione del turismo. Approfondiremo i temi riguardanti lo sviluppo sostenibile nell'ottica del turismo di lusso e, successivamente, approfondiremo l'assunto introdotto in questa fase circa i cambiamenti che interverranno con il superamento della pandemia dal punto di vista della sostenibilità. Alla fine del capitolo raccoglieremo i punti di vista di esperti del settore dell'ospitalità di lusso condivisi su una nota piattaforma mediatica, con lo scopo di confermare le nostre argomentazioni sul tema sostenibile.

4.1. La sostenibilità e il concetto assunto

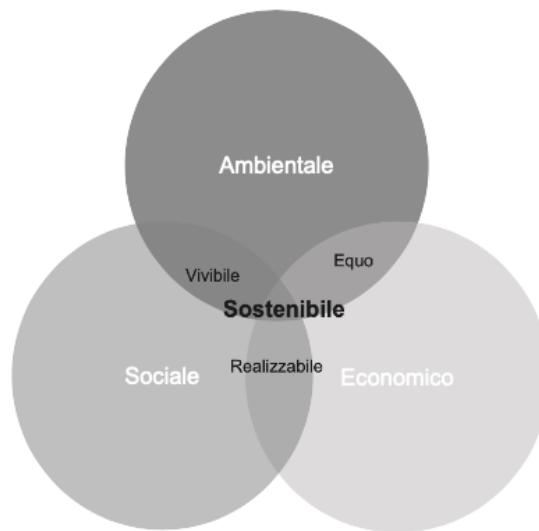
Il concetto di sostenibilità è un concetto piuttosto ampio, frutto di diverse interpretazioni e scuole di pensiero. Sebbene le proprie origini derivino da materie di natura ecologica e ambientale, è anche vero che la tematica richiama a sé diversi campi del sapere, comprendendo studi di natura economica, sociale e culturale. Nelle scienze ambientali ed economiche, *«la sostenibilità è la condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri»* (Enciclopedia Treccani, s.d.).

Ai fini della nostra trattazione è opportuno integrare il concetto di sviluppo sostenibile quale paradigma sulla cui base ispirare la strategia aziendale, lo scopo è quello di trovare un equilibrio fra diverse dimensioni, quali la tendenza verso l'economicità aziendale, la responsabilità sociale dell'azienda e l'eco-efficienza:

- Il principio di economicità si connette alla massimizzazione del profitto e dell'efficienza, nonché alla capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della società;

- la socialità si riferisce alla capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite;
- l'eco-efficienza si connette al rispetto dell'ambiente e alla conservazione delle risorse naturali.

Figura 26. Le tre componenti della sostenibilità



Fonte: (Wikipedia, 2020)

Lo sviluppo economico deve quindi coesistere con la salvaguardia dell'ambiente e con benessere e miglioramento della qualità della vita delle persone, da un punto di vista di sviluppo ambientale e sociale e in un'ottica di lungo periodo. La ricerca di equilibrio tra queste condizioni è, per forza di cose, dinamica, poiché messa in continua discussione dalle pressioni dovute all'evoluzione e al cambiamento, di cui si fanno promotori soggetti e situazioni. Inoltre, l'ottica dello sviluppo sostenibile richiede l'assunzione di un approccio olistico allo sviluppo, vale a dire un approccio globale alla pianificazione e alla valutazione, così che possano coesistere obiettivi universali e di segmento, abbracciando esigenze di benessere sociale, economico e ambientale dei vari sottoinsiemi e della sua globalità.

Il passaggio dallo sviluppo economico tradizionale allo sviluppo sostenibile è fondamentale poiché segna l'evoluzione di un modello orientato alla sola crescita economica, ad un nuovo modello che tenga conto del deterioramento delle risorse naturali non rinnovabili, dell'inquinamento ambientale e degli aspetti legati al benessere delle persone, come la piena occupazione e l'equità sociale. L'obiettivo

dello sviluppo sostenibile è quello di minimizzare l'impronta ambientale dell'agire economico umano preservando la qualità e la quantità del patrimonio e delle riserve naturali.

La soddisfazione delle tre dimensioni di economicità, socialità ed eco-efficienza sono legate all'ottimale adozione di alcuni principi fondamentali:

- Pensare globale, agire locale: quale sistema integrato, la sostenibilità necessita della cooperazione dei suoi sottoinsiemi, mettendo insieme una moltitudine di situazioni per localizzare, contestualizzare e globalizzare nel medesimo momento.
- Sostenere l'equità in un'ottica presente, con considerazione all'accesso alle risorse e alla qualità ambientale, e futura, con riferimento al rinnovamento per le generazioni future.
- Migliorare la qualità della vita degli individui e della comunità, bilanciando le dimensioni di benessere delle persone, condizioni economiche ottimali e qualità ambientale.
- Promuovere l'efficienza nella produzione e nel consumo, ovvero ridurre i costi ambientali e valorizzare i conseguenti vantaggi di tipo economico.

È utile introdurre, al fine di poter comprendere successivamente tutti gli aspetti legati allo sviluppo sostenibile, l'approvazione di un'agenda da parte delle Nazioni Unite, relativa ad obiettivi di raggiungimento comune a tutti gli individui e stante alla base della salvaguardia ambientale, del benessere sociale e della crescita economica. L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile è un programma d'azione per le persone, per il pianeta e la prosperità sottoscritto nel 2015, essa ingloba 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile comuni a tutte le comunità e a tutte le persone. Gli obiettivi dell'agenda sono:

Figura 27. Agenda 2030: obiettivi per lo sviluppo sostenibile



Fonte: (Nazioni Unite, 2015)

4.1.1. Il turismo sostenibile

Nel 1988 l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) definì le attività turistiche sostenibili *«quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale ed artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche»*. Lo sviluppo del turismo sostenibile assume una configurazione di nuova crescita economica nel pieno rispetto dell'ambiente, equa per tutti gli individui ed efficiente nello sfruttamento delle risorse naturali. Il turismo sostenibile tiene conto del suo odierno e futuro impatto economico, sociale e ambientale, con l'obiettivo di rispettare le esigenze dei visitatori, così come quello dell'industria, degli ambienti locali e delle comunità ospitanti. L'equilibrio tra sviluppo economico e conservazione dell'ambiente può essere misurato da un indicatore denominato capacità di carico. Secondo l'OMT la capacità di carico di una località turistica è *«costituita dal numero massimo di persone che visitano, nello stesso periodo, una determinata località senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socio-culturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti»*.

Occorre evidenziare le differenze che intercorrono su alcuni termini connessi con il turismo sostenibile che solitamente vengono utilizzati come sinonimi (Falconeri, 2016):

- Ecoturismo
- Turismo sostenibile
- Turismo responsabile

La prima differenza da evidenziare è quella che sussiste tra turismo sostenibile ed ecoturismo. Se nel primo caso infatti l'interesse verte su ciascuna attività turistica, l'ecoturismo si concentra su un segmento specifico ossia quello ambientale. La necessità di comprendere la sfera ambientale, sociale ed economica all'interno del turismo sostenibile è insita al compimento di obiettivi legati alla soddisfazione del visitatore, all'economicità dell'impresa, all'accettazione della comunità locale e al rispetto delle risorse naturali della località ospitante. Secondo la Società Internazionale di Ecoturismo (TIES), l'ecoturismo è rappresentato dai *«viaggi responsabili in aree naturali che preservano l'ambiente, sostengono il benessere della popolazione locale e implicano l'interpretazione e l'educazione»*. Con turismo responsabile, invece, si fa riferimento al rispetto del visitatore nella tutela dell'ambiente e della comunità locale. La responsabilità dell'industria turistica nel turismo responsabile è centrale, dev'essere altresì capace di generare vantaggi economici superiori per la popolazione locale e promuovere il miglioramento nel benessere della comunità, contribuire alla conservazione del patrimonio culturale e naturale e incoraggiare il rispetto dei visitatori. Il turismo responsabile si pone l'obiettivo di rendere le località turistiche migliori agli occhi degli abitanti, dunque luoghi migliore per vivere, e più appetibili per i visitatori che intendono trascorrervi le loro vacanze.

Gli scopi connessi al turismo sostenibile devono essere correttamente bilanciati in modo da garantire le dimensioni di sviluppo sostenibile analizzate precedentemente, vale a dire ambientali, sociali ed economiche. Il turismo sostenibile dovrebbe dunque:

- Fare un uso ottimale delle risorse rese disponibili dall'ambiente, mantenere invariati i processi ecologici essenziali e contribuire alla conservazione del patrimonio naturale e della biodiversità.

- Rispettare la comunità di destinazione, conservare il patrimonio e l'identità culturale, onorare i valori tradizionali insiti della località e contribuire alla tolleranza interculturale.
- Garantire l'economicità del turismo della località contribuendo a vantaggio di obiettivi socioeconomici equamente distribuiti ai soggetti che fanno parte della comunità, con lo scopo di sconfiggere la povertà.

Il turismo sostenibile è raggiungibile qualora interessi un numero considerevole di parti che svolgano la funzione di monitoraggio degli impatti, introducendo misure e interventi correttivi qualora vi fosse necessità. Le parti interessate sono le istituzioni, che svolgono il ruolo di leadership politica, e diversi attori come aziende ed individui che intervengono affinché i criteri di sostenibilità siano effettivamente garantiti e che promuovano un'ampia partecipazione e creazione di consenso.

Il turismo sostenibile dev'essere orientato alla soddisfazione dei visitatori e garantire un'esperienza significativa a quest'ultimi, incrementare la consapevolezza circa l'importanza della sostenibilità e promuoverne le pratiche.

4.1.2. la responsabilità sociale d'impresa (RSI)

La responsabilità sociale d'impresa è costituita dall'insieme di doveri che l'impresa ha nei confronti dei propri stakeholder (portatori d'interesse), è correlata all'agire in modo socialmente responsabile, non solo adempiendo ad obblighi giuridici imposti, ma operando in conformità alle aspettative dei propri interlocutori. La natura di questi comportamenti dovrà essere necessariamente volontaria ed eticamente corretta, al fine di soddisfare le esigenze dei propri clienti e allo stesso tempo gestire in modo efficace le aspettative degli altri stakeholder, come il personale, i fornitori e la comunità di riferimento. Secondo la definizione riportata sul libro verde della (Commissioni delle Comunità Europee, 2001), la responsabilità sociale d'impresa è *«l'integrazione su base volontaria, date dalle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»*. Successivamente aggiunge: *«essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nel*

rapporto con le parti interessate». È facilmente comprensibile come l'importanza di includere pratiche sostenibili nel proprio business sia implicito per una corretta gestione dell'azienda e la responsabilizzi in un'ottica di benessere sociale e di attenzione agli impatti ambientali conseguenti all'attività d'impresa. Oltre a garantire il benessere di tutti i propri stakeholder attraverso l'adozione di pratiche e comportamenti etici e responsabili, le organizzazioni devono contribuire allo sviluppo della società e delle comunità con le quali si interfacciano, nonché salvaguardare l'ambiente in cui operano, andando oltre alle conformità legislative.

Le strategie di marketing dei grandi alberghi di lusso sono sempre più orientate all'inclusione di una responsabilità di natura etica all'interno della propria vision aziendale, la quale si preoccupa di comprendere volontariamente strategie a sostegno di aspetti, oltre che economici, sociali ed ecologici. Ci riferiamo a strutture ricettive che equilibrano le dimensioni legate allo sviluppo sostenibile al fine di ridurre al minimo il loro impatto negativo nell'ambiente e promuovere il benessere sociale, il tutto, in linea con le richieste e le esigenze dei propri stakeholder. L'obiettivo diviene quindi quello di coesistere con ambiente e società, minimizzando l'utilizzo di risorse non rinnovabili, l'impatto sull'ambiente e sviluppando politiche sociali che impattino positivamente sulle comunità locali.

Un caso al quale possiamo riferirci in questa sede è quello della catena francese Accor Hotels, la quale visione è rappresentata dal programma "*Earth Guest*" che, come facilmente intuibile, è volta a sostenere e proteggere il pianeta e il benessere della comunità, degli ospiti e di tutti i soggetti coinvolti nell'attività imprenditoriale. In questo senso le azioni intraprese dall'azienda hanno, da un lato, l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale, attraverso ad esempio la salvaguardia degli sprechi energetici, l'uso di risorse rinnovabili, la gestione proattiva dell'uso dell'acqua e le procedure di riciclaggio e, dall'altro, di promuovere azioni orientate al benessere della società, come per esempio lo sviluppo sociale (supporto alla crescita delle comunità locali), la sensibilizzazione di tutti i soggetti coinvolti circa i temi afferenti alla sostenibilità attraverso programmi di formazione e le attività volte al sostegno di tutte le categorie che compongono la comunità.

È chiaro come l'industria dell'ospitalità di lusso debba adottare necessariamente criteri di sostenibilità proattivi¹² al fine di rispondere positivamente alle aspettative degli interlocutori e per prendersi cura dell'ambiente circostante. L'importanza per l'ospitalità di lusso di essere visti attenti al mondo e alla società è fondamentale, pertanto l'implementazione di pratiche sostenibili è un elemento imprescindibile nelle strategie aziendali capace di differenziare l'offerta agli occhi dei clienti così come di creare un notevole vantaggio competitivo. Le organizzazioni sono inoltre chiamate a contribuire alla gestione efficiente della destinazione, ossia di favorire la conservazione del patrimonio naturale e culturale della località in cui operano, includendo altri portatori d'interesse nelle pratiche sostenibili indicate da numerose attività di RSI nella categoria di "supply chain" (Focken & Cherapanukorn, 2014).

4.2. La sostenibilità nel settore del turismo di lusso

Come approfondito sino ad ora in questo capitolo, il cambiamento di paradigma che interessa le organizzazioni alberghiere di lusso sta accompagnando le scelte e le operazioni più scrupolosamente, interessando un'evoluzione nei prodotti, nei servizi e nelle attività colpevoli di impatti sull'ambiente, sulla società e sul profitto. Lo sviluppo sostenibile risulta essere il nuovo motore dell'innovazione nell'odierno sistema competitivo, soprattutto in un settore come quello dell'ospitalità, la cui influenza interessa l'ecosistema ambientale, sociale ed economico dal momento in cui sfrutta significativamente le risorse della società, come l'occupazione, le infrastrutture e la località.

Dal momento in cui il principale obiettivo delle strutture ricettive, e di tutte le aziende in generale, è la soddisfazione del cliente, non c'è da stupirsi quanto l'importanza delle dinamiche legate all'ambiente e alla società attribuita dai consumatori possa impattare nelle scelte aziendali. Se prendiamo in considerazione

¹² La strategia proattiva verte sul nesso che l'implementazione di pratiche di responsabilità ambientale e sociale rappresentino una fonte di vantaggio competitivo e di differenziazione strategica dalla concorrenza. L'importanza di questa responsabilità è diffusa in tutti i settori organizzativi dell'azienda e le pratiche sostenibili saranno intraprese in tutte le occasioni e in tutti i reparti coerentemente a tale visione.

le preferenze dei consumatori, infatti, un turismo sostenibile è la priorità per il 72% dei viaggiatori di tutto il mondo, che ritiene le persone debbano intraprendere ed optare scelte di viaggio sostenibile, al fine di garantire una salvaguardia del pianeta in considerazione delle future generazioni, inoltre, il 73% dei viaggiatori intende concretizzare la scelta e soggiornare almeno una volta in strutture ricettive ecologiche o *green* (Booking.com, 2019). In considerazione dei viaggiatori benestanti, invece, una percentuale più ampia pari al 78% pensa sia importante per gli hotel di lusso rispettare l'ambiente e la società attraverso pratiche sostenibili, l'84% dei viaggiatori di lusso con bambini sottolinea l'importanza di offrire raccomandazioni di esperienze non dannose per la comunità locale (Hospitality.net, 2019).

Da qui ne discende l'importanza per le aziende di affrontare la sostenibilità con un approccio proattivo. Anche se la proattività comporta investimenti superiori per conformare la struttura e i processi, può senz'altro garantire notevoli benefici rispetto alle spese sostenute. La creazione di un vantaggio competitivo attraverso l'adozione di pratiche sostenibili deriva dal miglioramento dei rapporti con i portatori d'interesse, così come dall'eliminazione di inefficienze, incidenti e sanzioni legislative. Le strategie proattive alla sostenibilità sono orientate alla soddisfazione di consumatori e gruppi di riferimento attenti a questo tema, i quali poggiano le proprie decisioni d'acquisto e scelte di collaborazione sulla base di criteri sostenibili intrinseci dell'attività imprenditoriale con i quali si interfacciano.

Sarebbe tuttavia inopportuno, che le strutture ricettive di lusso si focalizzassero solamente sui viaggiatori ecologici, l'implementazione della loro strategia dovrebbe incontrare le esigenze dei viaggiatori per così dire tradizionali che, anche se non attribuiscono alle dimensioni sostenibili la principale prerogativa, credono questa sia comunque da non sottovalutare. In questo caso l'organizzazione dovrebbe essere in grado di offrire prodotti e servizi superiori rispettando le attese del cliente così come l'impatto ambientale.

Quest'ultima assunzione deriva dal fatto che non vi è una totale comprensione del concetto di sostenibilità e spesso viene preferita la convenienza dell'offerta a costi superiori derivanti da iniziative a favore dell'ambiente (Mohd-Suki & Mohd-Suki,

2015). Spesso si ritiene che la sostenibilità non sia in linea con lo status quo che le strutture ricettive di lusso devono mantenere per attrarre i segmenti target, inoltre per quanto l'implementazione di pratiche sostenibili influisca positivamente in termini di costi e di ricavi nel lungo periodo, i manager degli alberghi di lusso possono essere spesso scettici a dare priorità alla sostenibilità, e quindi investire ingenti risorse per implementarla. La chiarezza ancora non consolidata in base alle tematiche sostenibili nei consumatori e nei dipendenti può scoraggiare i manager aziendali nella scelta di investire in pratiche sostenibili, poiché queste potrebbero essere comunicate nella maniera sbagliata o non del tutto recepite. Infatti, le percezioni dei consumatori possono essere potenzialmente diverse in base alle iniziative attuate in una struttura alberghiera di lusso. I viaggiatori d'affari, per esempio, sono maggiormente influenzati da pratiche sostenibili attuate sia a livello di struttura che di destinazione quando scelgono l'albergo rispetto ai viaggiatori di piacere, questo può essere un fattore determinante di cambiamento nella percezione media degli ospiti (Giardina, 2019).

Se da un lato vi è un numero considerevole di viaggiatori che pone molta importanza ad aspetti sostenibili, dall'altro, molto spesso non si è disposti a contribuirvi e si opta, come detto, per la convenienza. Le aziende operanti nel settore dell'ospitalità di lusso devono in tutti i casi essere, o comunque diventare, consapevoli delle problematiche globali e rispondere alla responsabilità sociale d'impresa. Il 2017 fu l'Anno Internazionale del Turismo sostenibile così come annunciato dalle nazioni unite (ONU), che elencò cinque aree chiave su cui concentrarsi:

- crescita economica sostenibile;
- Aumento dell'occupazione e riduzione della povertà;
- Efficienza delle risorse, protezione dell'ambiente e cambiamento climatico;
- Valori culturali, diversità e patrimonio;
- Comprensione reciproca, pace e sicurezza.

Il percorso che interesserà l'ospitalità del lusso, e non solo, per il raggiungimento di un turismo sostenibile dovrà essere necessariamente orientato alla protezione dell'ambiente, alla gestione del cambiamento climatico e al benessere delle comunità di riferimento. È, inoltre, necessario incorporare intrinsecamente la

gestione sostenibile e il monitoraggio delle prestazioni, in linea con i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) (Shweta, et al., 2019).

Le strutture ricettive sono orientate al cliente e la loro soddisfazione deve avere un'importanza primaria, non si può pensare di optare per scelte che non siano orientate a quest'ultimi e che rendano l'attività non desiderabile e non redditizia. Se pratiche sostenibili comportano un calo nel numero di prenotazioni dovuto alla perdita dell'unicità e dell'esclusività del servizio, oppure se fossero necessari investimenti considerevoli a fronte di guadagni aggiuntivi nulli, allora i 17 obiettivi stabiliti dall'ONU saranno difficilmente raggiungibili. D'altro canto, le strutture ricettive di lusso potrebbero vedere nella sostenibilità un'occasione di incrementare il vantaggio competitivo e di ridurre i costi legati all'attività. Piuttosto di vedere la sostenibilità come un ostacolo potrebbe essere una soluzione sensibilizzare i propri clienti a tenere comportamenti sostenibili e costruire relazioni fedeli basate anche su questi aspetti.

4.3. CoVid19: opportunità o minaccia?

La pandemia ha causato impatti socioeconomici rilevanti ma, allo stesso tempo, ha aumentato la consapevolezza di tutti circa il ruolo che la sostenibilità deve assumere nella quotidianità e nelle attività commerciali. Come precedentemente affermato, il CoVid19 è responsabile del mutamento di una serie di dimensioni legate al viaggio, prima tra tutte le preferenze e i comportamenti dei consumatori. Soprattutto quest'ultime devono essere recepite dalle organizzazioni operanti nel settore ricettivo di lusso poiché comprenderne i mutamenti permette di soddisfare la clientela e, dunque, di ottenere un vantaggio competitivo nel breve e nel lungo periodo. Oltre alle dimensioni trattate sin qui, con il rilancio del settore turistico, è chiaro come la sostenibilità diviene il fondamento sulla cui base costruire nuove opportunità di crescita e di prosperità. A dimostrazione dell'impegno profuso, in occasione della Giornata Mondiale dell'Ambiente, il *"One Planet Sustainable Tourism Programme"* guidato dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) annuncia la sua nuova visione per il turismo globale: *«crescere meglio, più forte e bilanciare le esigenze delle persone, del pianeta e della prosperità»*. L'allentamento delle

restrizioni sui viaggi e sulla mobilità nelle principali destinazioni turistiche mondiali segna una nuova ripartenza del settore, la quale si deve necessariamente focalizzare sulla tutela dell'ambiente e sul benessere della società. In questo senso, la sostenibilità non può essere più considerata solamente come un segmento di nicchia del mercato, ma deve divenire una nuova norma sulla cui base ideare nuove strategie.

La *One Planet Vision* richiede una ripresa responsabile del settore turistico internazionale, che si fonda su pratiche sostenibili al fine di attuare un piano di ripresa in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Il programma è strutturato intorno a sei linee d'azione per condurre una ripresa sostenibile e responsabile per la comunità, il pianeta e la prosperità, ovvero: salute pubblica, inclusione sociale, conservazione della biodiversità, azione per il clima, economia circolare e governance e finanza. L'avvento della pandemia ha sottolineato l'importanza di rinforzare la resilienza del settore turistico e rappresenta un'opportunità per accelerare modelli di consumo e di produzione sostenibile e creare un turismo che sia più attento alle dinamiche ambientali e sociali.

4.3.1. Impatti della pandemia nell'ambiente

Le perturbazioni a livello mondiale causate dalla pandemia hanno avuto, nel periodo di lock down, significativi impatti nell'ambiente e nel clima, favorendo livelli di inquinamento atmosferico considerevolmente più contenuti rispetto ai livelli normali. Infatti, gli ordini di soggiorno a domicilio, la chiusura o la limitazione di industrie e attività e le restrizioni sulla mobilità delle persone hanno ridotto al minimo il traffico stradale ed aereo e l'inquinamento derivante dalle organizzazioni. La pandemia ha altresì causato notevoli shock economici e sociali in quanto la produzione globale, i consumi e i livelli di occupazione sono scesi in fretta, ma dall'altro lato della medaglia la riduzione di gas a effetto serra e dell'inquinamento atmosferico hanno favorito un miglioramento ambientale. Uno studio dell'Università di Harvard collega l'esposizione all'inquinamento atmosferico con una maggiore mortalità nei casi di COVID-19, questa assunzione dimostra che la

pandemia ha avuto anche notevoli benefici per la salute delle persone per quanto sia la causa di milioni di casi di contagio e centinaia di migliaia di decessi.

Tuttavia, i benefici ambientali connessi al periodo di lock down sono solo temporanei, a meno che non si implementino misure a lungo termine per ridurre le emissioni e l'inquinamento. Se prendiamo come esempio la Cina, la ripresa delle attività economiche sta comportando significativi aumenti delle emissioni e dell'inquinamento, tali da ristabilire livelli pari al periodo precedente alla crisi. Se questa tendenza fosse estesa alla ripresa della maggior parte delle nazioni, il beneficio ambientale derivante dalla pandemia si farebbe nullo e il concretizzarsi di un nuovo inizio sostenibile resterebbe solamente una speranza.

Per quanto si possa pensare di aver beneficiato di un miglioramento ambientale, tuttavia, secondo l' (Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, 2020), la crisi economica in atto inficia negativamente su una moltitudine di obiettivi dello sviluppo sostenibile definiti dall'agenda 2030, poiché all'interno sono comprese, oltre alla dimensione ambientale, anche quella economica e quella sociale. Possiamo quindi constatare che la crisi economica che si sta riversando nel mondo ha risvolti tutt'altro che positivi se prendiamo in considerazione tutte le dimensioni di sviluppo sostenibile. Ridurre la Povertà, la fame e le disuguaglianze o supportare la salute e il benessere, l'educazione e l'occupazione saranno tanti degli obiettivi nell'agenda cui potranno difficilmente godere di risvolti positivi conseguenti alla crisi.

Questo discorso ci fa comprendere quale sia l'importanza di un cambio di fronte e di comportamento che deve partire in primis dagli individui. Ritornando alla trattazione del nostro tema infatti, un turismo di lusso sostenibile dovrebbe partire prima di tutto dai viaggiatori, dai loro comportamenti e dalle loro richieste, per preservare quanto di buono la pandemia ha sin qui portato all'ambiente. Le aziende operanti nel settore dovranno certamente dare priorità alle dimensioni sostenibili quando la ripartenza si concretizzerà pienamente ed incentivare clienti e collaboratori a tenere comportamenti in linea con il rispetto e la preservazione della località.

4.3.2. Ripartenza sostenibile

La necessità di ripartire si fa sempre più intensa, ma riuscire a farlo in un modo diverso, nuovo e più sostenibile è la vera sfida che le aziende operanti nel settore dell'ospitalità di lusso dovranno affrontare. Per non vanificare gli impatti positivi sull'ambiente conseguenti all'arresto delle attività e della mobilità delle persone le aziende devono intraprendere un percorso di ripresa proattivo, orientato cioè allo sfruttamento delle tre dimensioni della sostenibilità – economica, sociale e ambientale – come un fattore positivo nell'implementazione della strategia. Per far sì che l'azienda implementi un approccio proattivo è necessario supportare ingenti investimenti volti a riorganizzare le tecnologie e le metodologie con cui opera, nonché le competenze delle persone. I benefici che un'azienda che opera in questo modo può trarre, oltre ad aspetti strettamente legati all'adeguamento normativo, possono essere ricollegabili al miglioramento della qualità dei prodotti e servizi offerti e la contemporanea riduzione dei costi connessi alla loro produzione, al miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione agli occhi dei propri clienti e allo sfruttamento di nuove opportunità di mercato.

Il futuro dipenderà dalle scelte effettuate nel presente, la ripartenza deve essere quindi guidata dai governi che, sostenendo la transizione a basse emissioni di carbonio e promuovendo trasformazione strutturali del settore dell'ospitalità, incentiverà un passaggio fondamentale ad un'economia turistica più forte, sostenibile e resiliente. Ripensare il settore di turismo, di lusso e non, significa cogliere l'opportunità offerta dalla pandemia di ricominciare, cambiare e migliorarsi. I governi dovrebbero intervenire proattivamente, da un lato, sulla gestione del turismo con lo scopo di limitare il turismo come vettore di contagio e, dall'altro, ricostruire le destinazioni e il sistema turistico in una prospettiva di salvaguardia dell'ambiente e di sostegno alla comunità (OECD, 2020).

Secondo (International Institute for Sustainable Development, 2020), l'emergenza connessa alla pandemia può essere considerata come un'opportunità per dar forma allo sviluppo sostenibile sotto tre punti di vista:

- Resilienza: gli shock e le sollecitazioni connesse al cambiamento climatico in atto e al degrado ambientale obbliga ad un ripensamento delle politiche economiche,

dei programmi di sviluppo e delle strategie di business per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

- **Economie sostenibili:** il periodo che abbiamo affrontato deve essere l'inizio di una nuova era in cui investire in infrastrutture e processi capaci di rispettare l'ecosistema e la società.
- **Impatto della disuguaglianza:** certamente, l'impatto della pandemia sulle categorie più deboli e povere dei paesi in via di sviluppo sarà il più pesante, questi nella maggior parte dei casi non potranno godere dei sussidi e degli incentivi alla povertà e, pertanto, saranno necessari ingenti investimenti per aiutare queste popolazioni a finanziare l'appiattimento della curva pandemica. Nel lungo periodo l'obiettivo diverrà quello di promuovere sistemi economici sostenibili, compreso il commercio equo e gli investimenti.

Inoltre, i viaggi di lusso nell'era successiva al corona virus assumeranno un impegno maggiore a sostenere le comunità locali. In questo senso le persone saranno desiderose di viaggiare in destinazioni in cui potranno supportare la comunità nella loro ripartenza e contribuire all'educazione, ai progetti sostenibili e alle iniziative locali. Le strutture alberghiere di lusso incentiveranno la ripresa delle loro località per esempio rifornendosi da fornitori del luogo e creando affari con la comunità stessa, educando tutti i soggetti che appartengono all'ecosistema aziendale e/o offrendo occupazione ai membri appartenenti alla comunità, concentrando dunque le loro forze a dare una nuova opportunità al proprio ecosistema, contribuendo alla sua rinascita.

4.4. Il parere degli esperti

In questo paragrafo vogliamo includere pareri specialistici di esperti operanti nel settore dell'ospitalità di lusso, i quali hanno contribuito alla conoscenza di nuove opportunità rese possibili dalla pandemia e che hanno condiviso le proprie idee su (Hospitality.net, 2020). L'obiettivo è quello di confermare quanto detto sin qui sul tema della sostenibilità in un'ottica di ripartenza post-CoVid19, nonché integrare le nostre considerazioni con pareri e idee di esperti, condivisi in un articolo di dibattito

creato dal professor di Hospitality Management Willy Legrand, in cui chiede: *«Che cosa cambierà la nostra industria per uscire dall'attuale situazione caotica?»*.

L'opinione comune condivide il pensiero che l'innovazione e la resilienza rappresentino fattori essenziali per una ripartenza efficace, José Koechlin Von Stein, Founder & CEO at Inkaterra Hotels, dichiara che: *«La situazione globale che stiamo vivendo oggi pone a tutti noi delle sfide, ma state certi che prospereremo attraverso la solidarietà, l'innovazione e la resilienza»*, Catherine Dolton, Vice President Global Corporate Responsibility at InterContinental Hotels Group, conferma che: *«L'epidemia di Covid-19 ha sottolineato più che mai l'importanza di un business a prova di futuro per la crescita e la resilienza nel contesto del cambiamento climatico»*. Essere dunque in grado di trasformare le minacce della pandemia in opportunità di sviluppo e di crescita in un'ottica sostenibile è l'obiettivo a cui è necessario aspirare, Christopher Warren, Founder of My Green Butler, dice che: *«Il coronavirus richiede alle aziende alberghiere di intraprendere azioni immediate per proteggere la loro attività; queste azioni possono essere attuate contemporaneamente ad azioni decisive e creative per rendere l'azienda più sostenibile»*.

Combattere la crisi ed uscirne a testa alta significa adottare un approccio globale, solo così si può pensare di cogliere le opportunità della crisi, Friederike Vinzenz, Expert for Sustainability Communication & Founder at RoomFor, sostiene che: *«la situazione attuale offre l'opportunità di adottare un approccio olistico alla gestione delle crisi e dei rischi. Sviluppare misure per contrastare problemi come il cambiamento climatico in una fase iniziale, consentendo così di attuare una strategia aziendale di successo a lungo termine. Se le aziende colgono l'opportunità offerta da questi tempi difficili per adattare il loro modello di business e la gestione del rischio in modo tale da generare soluzioni creative per contrastare le sfide esistenziali, allora il settore può uscire da questa crisi COVID 19 più forte di prima»*. Christopher Warren, Founder of My Green Butler sottolinea che l'«*agire vi aiuterà anche a prosperare; considerate che il Coronavirus è una crisi che tutta l'umanità sta condividendo. La responsabilità collettiva è ora alleata in modo trasparente in tutta la società. Il valore della RSI sarà ancora più importante per le aziende e per motivare gli stakeholder. Approfittate di questo tempo per dare un ulteriore impulso al vostro programma di*

sostenibilità. Non solo vi farà risparmiare denaro, ma potrebbe anche aumentare il vostro appeal e aumentare il vostro rendimento». Per Catherine Dolton «Lavorare attraverso le molte incognite di questa pandemia e considerare le risposte globali e locali ai problemi, ci ha ricordato quanto sia importante agire rapidamente per affrontare i rischi globali e farlo in modo collaborativo - sia all'interno che all'esterno del nostro settore. [...] Così, mentre la fase e l'implementazione di specifici progetti di sostenibilità possono cambiare, dobbiamo continuare a pianificare ed essere pronti per la ripresa».

Per José Koechlin Von Stein «Il risultato di COVID-19 ci ricorda quanto sia essenziale gestire in modo sostenibile tutte le risorse naturali e culturali che definiscono ogni destinazione. [...] È quindi più che mai urgente stabilire strategie globali per la conservazione del patrimonio storico e naturale, considerando queste come una fonte principale per lo sviluppo sostenibile». Roger A. Allen, Founder and Group CEO of Resources for Leisure Assets (RLA), precisa: «Le ricerche dimostrano che i tempi di cambiamento possono portare all'adozione di abitudini durature, il che può essere vero anche per le preferenze, i comportamenti e le aspettative degli ospiti a lungo termine, una volta superata questa pandemia», il che suggerisce che l'evoluzione conseguente ad una crisi può scaturire dalle preferenze dei consumatori, oltre a trasformazioni d'impresa.

Madhu Rajesh, Director for International Tourism Partnership at Business in the Community (BITC), informa che: «Dopo questa crisi, l'industria dell'ospitalità avrà un ruolo molto importante da svolgere nella riparazione delle vite all'interno delle comunità locali». Sarà infatti chiamata a creare nuova occupazione, opportunità di crescita per la località e, secondo Julia Massey, Vice President Global Sustainability at Kempinski Hotels S.A., favorire «il sistema di approvvigionamento e creare un migliore equilibrio nella capacità produttiva delle varie regioni. Incentivare la capacità produttiva nelle diverse regioni rifletterebbe su uno sviluppo economico più equo, su migliori opportunità di sviluppo sociale e sulla riduzione delle emissioni da trasporto grazie a distanze di consegna più brevi».

L'obiettivo di Sam Laakkonen, Contingent Managing Director - Sustainability at Techstars è l'implementazione di «innovazione tecnologica [...]». Di recente è stato

estremamente edificante vedere nuovi concetti praticabili, [...] molte di queste recenti innovazioni possono essere applicate anche ad altri problemi e ci sono già casi d'uso per questioni legate al cambiamento climatico. Le possibilità di sfruttare le nuove tecnologie combinate con le tattiche di intervento aggressive applicate alla pandemia, ci offrono forse uno dei migliori progetti per affrontare il cambiamento climatico. [...] l'industria dell'ospitalità è in grado di guardare oltre le conseguenze catastrofiche a breve termine e di spostare il pensiero su "garantire che realizzare un profitto oggi non metta a repentaglio la nostra capacità di realizzare un profitto domani", forse c'è un lato positivo della crisi attuale».

Capitolo V: un'intervista mirata ad esperti del settore

L'elaborato si è concentrato sulle caratteristiche dell'ospitalità del lusso, con particolare riguardo alle possibili ripercussioni che la pandemia avrà nel settore in considerazione, soprattutto, del periodo di ripartenza. Il focus della nostra analisi conclusiva risiede sui trend presenti e futuri dell'ospitalità di lusso, ossia innovazione, nuove tecnologie, lusso come esperienza e sostenibilità. In questo senso saranno analizzati una serie di fattori che influenzeranno la soddisfazione e il comportamento del consumatore, fattori che possono essere connessi all'implementazione di nuove tecnologie volte a garantire elevati standard di pulizia e di sicurezza degli ospiti, connessi all'innovazione e con particolare riguardo a strumenti digitalizzati o, ancora, a criteri legati alla sostenibilità. L'obiettivo di questa sezione risiede, dunque, nell'includere i cambiamenti legati alle preferenze dei consumatori e alle scelte aziendali anche in ottica di lungo periodo, al fine di comprendere la reale influenza che la pandemia rifletterà nel modo in cui gli individui viaggeranno in virtù del lusso e come le strutture ricettive soddisferanno i propri ospiti.

Abbiamo somministrato interviste mirate a soggetti di rilievo del settore dell'ospitalità di lusso per comprendere le dinamiche aziendali relative al breve periodo e al lungo periodo. Nello specifico gli intervistati sono sei e operano nel settore dell'ospitalità di lusso nel contesto veneziano, soprattutto, e italiano. Pertanto, la nostra trattazione finale non avrà rilievo internazionale, ma solamente nazionale, al fine di focalizzare la nostra attenzione su uno degli ambiti più colpiti dalla crisi.

Abbiamo adottato una traccia di intervista incentrata su tre macro-argomenti:

- il primo, afferente ad un ambito più generale, è volto a comprendere quale sia la situazione nelle strutture alberghiere di lusso, nonché rilevare la condizione di apertura, la perdita di fatturato e la perdita di occupazione che interessa ciascuna struttura;

- il secondo tema verte sulla comprensione dei cambiamenti nelle strategie a risposta della crisi, nello specifico si focalizzerà sull'analisi di due questioni con un orizzonte temporale di breve periodo, da un lato, sicurezza, igiene e privacy e, dall'altro, organizzazione del personale.
- il terzo argomento interesserà i cambiamenti riguardanti le preferenze del consumatore, il piano di business dell'organizzazione e la possibile implementazione di piani di disaster recovery in una prospettiva temporale più protratta, vale a dire di lungo periodo.

Per questioni di privacy delineremo solamente la posizione ricoperta da ciascuna dei soggetti intervistati, trascurando i loro dati personali, anche in considerazione della poca importanza. Nella nostra intervista abbiamo compreso due Area General Manager, un Hotel Manager, un Responsabile Ricevimento, un Executive Chef e un Human Resource Manager. L'azienda in cui operano, anche in questo caso, non verrà citata, tuttavia garantiamo che la loro collaborazione avviene su alberghi di fascia alta, ossia in alberghi con 5 stelle e più.

5.1. Condizioni di apertura, fatturato e occupazione

Le strutture in cui operano gli intervistati sono per la maggior parte aperte, solo una infatti deve ancora riavviare l'attività, tuttavia, parte di esse, sono attive solamente in parte. Nello specifico spesso le attività son parziali, in alcuni casi si cerca di soddisfare i clienti con la minima dotazione di personale e, in altri, si è preferito concentrarsi solamente sull'esercizio alberghiero e ristorativo, lasciando ancora in attesa le altre funzioni. Il periodo di chiusura di ciascuna struttura varia dai due ai quattro mesi, ad esclusione dell'organizzazione che non ha tutt'ora riavviato l'attività, la cui chiusura supera i cinque mesi.

Il danno principale che la crisi ha portato con sé durante il periodo di lock down e successivamente, quando la disponibilità a viaggiare è ancora parziale, è la riduzione del tasso di occupazione e, conseguentemente, di fatturato. Agli intervistati è stato chiesto quali fossero le variazioni percentuali di occupazione e fatturato, sia da inizio anno fino ad oggi che in previsione dell'intero anno. La riduzione percentuale media di occupazione da inizio anno sino ad ora si attesta tra l'80% e il 90%, mentre

con considerazione all'intero anno solare, la riduzione si stima al 60%. La riduzione di fatturato, ugualmente a quella di occupazione, nel periodo intercorrente tra inizio anno ed oggi si conferma a -80%/-90%, ma più preoccupante si fa durante l'intero anno solare, il quale si attesta a valori superiori del 75%. Sono dati piuttosto preoccupanti, soprattutto in considerazione di strutture indipendenti di piccole e medie dimensioni, la cui crisi di liquidità indotta dalla pandemia, sommata alle difficoltà e agli squilibri preesistenti, potrebbe avere serie ripercussioni nella prosecuzione aziendale.

La cosa che più spaventa gli operatori, ad oggi, è il rischio di una seconda ondata della pandemia e una possibile nuova ricaduta dell'economia. Qualora questo avvenisse, la crisi che interesserebbe l'ospitalità di lusso sarebbe profonda e come mai registrata prima, il tracollo finanziario ed economico potrebbe seriamente configurarsi come il fallimento di aziende sia di piccola/media, che di grande dimensione. Se questo tuttavia non dovesse avvenire, le preoccupazioni degli operatori non scomparirebbero, riversandosi su una riduzione del tasso di occupazione per un periodo piuttosto protratto e un abbassamento del prezzo dei servizi offerti in conseguenza del basso livello di domanda.

5.2. Orizzonte temporale di breve periodo

Come anticipato, questa sezione si focalizzerà su due aspetti: igiene, sicurezza e privacy, da un lato, e organizzazione del personale, dall'altro, in una prospettiva temporale di breve periodo. In questo senso gli intervistati sono stati sottoposti a delle riflessioni riguardanti aspetti di operatività aziendale e di revisione strategica, al fine di comprendere come l'offerta si configurerà nel breve periodo e con quale dotazione di capitale umano.

Per quanto attiene al primo tema, ossia igiene, sicurezza e privacy, il settore dell'ospitalità di lusso garantiva, anche nel periodo antecedente la pandemia, un ottimo livello di igiene e sicurezza ai propri ospiti, nonché la soddisfazione del bisogno di riservatezza dei propri clienti. La conformazione ai criteri stabiliti di igiene e sicurezza nell'era post-pandemica, pertanto, necessiterà soltanto di alcuni accorgimenti e modifiche, mantenendo però un'implementazione flessibile delle

misure e non inducendo gli ospiti a percezioni negative. Le strategie messe in campo dagli intervistati saranno dunque focalizzate nell'implementazione di protocolli rigidi da un lato, ma flessibili e invisibili dall'altro, con particolare attenzione ai costi connessi alla loro realizzazione e sotto il diretto controllo di *task force* appositamente create per salvaguardare i propri ospiti ed evitare possibili casi di contagio. I costi d'adeguamento ai criteri di sicurezza ed igiene saranno più significativi per la soddisfazione degli ospiti, piuttosto che per creare un ambiente favorevole di lavoro per i propri dipendenti, anche se questi due aspetti sono fortemente correlati. Ad ogni modo, secondo il parere degli operatori, l'adeguamento alle normative non presenterà un aumento sostanziale della struttura dei costi, posizionandosi in un aumento percentuale tra il 20% e il 30%.

Per quanto attiene la privacy, è opinione condivisa che le strutture che dispongono di ampi spazi comuni godranno di un vantaggio competitivo, in quanto, riusciranno a garantire ai loro ospiti la convivialità in sicurezza. La maggior parte dei rispondenti non conferma, invece, un notevole slittamento ad offerte che possano garantire un livello più elevato di riservatezza, le quali secondo la nostra analisi comprendevano yacht, residenze private e ville. Tuttavia, nel breve periodo, sarà possibile constatare un numero maggiore di viaggiatori benestanti che opterà per queste tipologie di alloggio, soprattutto per ottemperare al loro bisogno di riservatezza.

Passando al secondo tema di questo paragrafo, ossia quello afferente all'organizzazione del personale, la totalità degli intervistati dichiara che la crisi ha causato e causerà una notevole riduzione della forza lavoro, attestandosi a livelli superiori al 20% e, in alcuni casi, anche in percentuali più preoccupanti. Se riferendoci a lavoratori con contratti a tempo indeterminato, le conseguenze di occupazione non sembrano così allarmanti, per i lavoratori stagionali e a tempo determinato la riassunzione risulterà molto improbabile. Più del 75% infatti, non sarà reimpiegato.

Il lavoro da remoto sembra attestarsi al di sotto delle nostre aspettative, non superando il 20% di adozione. Infatti, per quanto attiene il lavoro d'ufficio, avevamo affermato che una buona parte avrebbe continuato ad operare in smart working per

evitare il sovraffollamento della struttura, tuttavia non sembra essere una prerogativa delle strutture alberghiere in fase di ripartenza. Viceversa, è maggiormente condivisa l'idea di disincentivazione dei meeting fisici e, quindi, di promuovere sistemi all'avanguardia e digitalizzati per adempiere agli incontri necessari alla prosecuzione delle attività aziendali, con particolare riferimento alle riunioni tra collaboratori di rilievo e agli incontri con partner o concorrenti.

5.3. Orizzonte temporale di lungo periodo

Questa parte si focalizza nell'analisi dei mutamenti che interessano le preferenze e i comportamenti del consumatore, la cui valutazione è stata ampiamente discussa nel corso dell'elaborato. Saranno inoltre trattati altri due temi relativi ad una prospettiva di lungo periodo, ossia l'evoluzione dei piani di business e l'implementazione di nuovi piani di *Business Continuity* e di *Disaster Recovery*.

Le preferenze, le aspettative e i comportamenti dei consumatori, come più volte appurato, registreranno un mutamento su una moltitudine di aspetti, da quelli legati alla privacy e alla sicurezza a quelli che includono nuovi criteri di sostenibilità. La crisi è infatti il principale motore del cambiamento e, in quanto tale, condizionerà anche tutte le dimensioni legate al consumatore nell'interfacciarsi con la struttura ricettiva.

Come cambieranno queste dimensioni nel lungo periodo non è facile predirlo con certezza, ma è opinione condivisa che la pandemia influenzerà innanzitutto le scelte dei consumatori sulla base di stringenti criteri di igiene e sicurezza, diverranno infatti requisiti fondamentali soprattutto in considerazione di offerte di fascia alta. Così, anche la riservatezza e il distanziamento sociale necessiteranno di essere rivisti e rinforzati, distinguendo le strutture ricettive in grado di garantirne elevati standard e rappresentando due nuovi elementi del concetto di lusso.

Abbiamo sottoposto gli intervistati a riflessioni riguardanti il cambiamento circa le preferenze dei viaggiatori in termini di destinazioni. Nel capitolo secondo avevamo precisato quanto le località di mare e di montagna, o luoghi comunque più appartati, potessero rappresentare destinazioni più appetibili per i viaggiatori, soprattutto per l'anno in corso, questo risulta senz'altro vero nel breve periodo ma, secondo gli

esperti del settore, le scelte non si discosteranno rispetto al passato in base alla località di destinazione prendendo come riferimento un orizzonte temporale protratto. Quanto invece alle modalità di alloggio, sembra verrà a crearsi una sorta di equilibrio tra strutture ricettive e yacht, residenze private e ville, anche se solamente nel breve periodo, poiché in una prospettiva temporale più ampia le strutture ricettive di lusso resteranno la tipologia di alloggio più ricercata in considerazione di viaggiatori benestanti.

Le preferenze dei consumatori interesseranno, soprattutto nel breve periodo, un ritorno provvisorio all'acquisto di beni tangibili piuttosto che esperienze, tuttavia nel lungo periodo, il carattere esperienziale dominerà nuovamente nelle preferenze dei consumatori di fascia alta, perlopiù con riferimento alle giovani generazioni menzionate nel primo capitolo che, come abbiamo avuto modo di affermare, costituiscono la vera spinta del cambiamento.

Inoltre, i viaggi internazionali subiranno una contrazione rispetto al passato, anche in considerazione del lungo periodo, causata soprattutto dal mutamento nelle preferenze dei viaggiatori leisure, i quali intraprenderanno perlopiù viaggi di prossimità (IATA Economics, 2020), e dalla sostituzione dei viaggi di lavoro in modalità da remoto (Global Business Travel Association, 2020). Dopo un periodo di così forte incertezza e paura, infatti, la ripresa nei viaggi internazionali necessiterà di qualche anno, come analizzato in occasione del primo capitolo, in cui si è affermato che la ripresa assoluta dei viaggi internazionali di fascia alta non si concretizzerà prima del 2023. Tuttavia, potrebbero venirsi a creare situazioni molto diverse rispetto al passato, i viaggiatori potrebbero essere scettici, anche una volta superata la pandemia, ad intraprendere viaggi di lungo raggio e, dunque, preferire mete più prossime al luogo di partenza, comportando un mutamento nel settore.

Il mutamento che interesserà le destinazioni dei viaggi intrapresi tra il 2020 e il 2023, e anche successivamente, spingerà parte degli intervistati a rivedere il target di clientela, sia nel breve periodo, la cui focalizzazione, per forza di cose, sarà improntata sulla clientela domestica, che nel lungo periodo, in cui vi sarà una maggiore attenzione alla soddisfazione dei viaggiatori nazionali rispetto al passato. Non sembra invece che la proposta di valore subirà dei mutamenti, se non in

considerazione del già esaminato allineamento ai criteri di igiene e sicurezza di cui le organizzazioni si dovranno fare carico. Inoltre, potrebbe esservi un'evoluzione nei canali di approvvigionamento utilizzati, prediligendo la catena locale, soprattutto per valorizzare i prodotti del paese e per ridurre i costi e le complicità derivanti dalle importazioni.

Quanto ai canali distributivi utilizzati, come delineato nel capitolo 3, non vi sarà un passaggio a nuovi intermediari o ad altre tipologie di canali commerciali, quanto piuttosto le organizzazioni ricettive investiranno massicciamente su campagne di marketing volte a promuovere l'adozione dei canali diretti controllati dalle stesse, piuttosto che indurre gli utenti a visualizzare le offerte rese disponibile dalle piattaforme di intermediazione. Gli intervistati sono d'accordo con questa assunzione e delineano una serie di aspetti da dover seguire nell'era post-coronavirus:

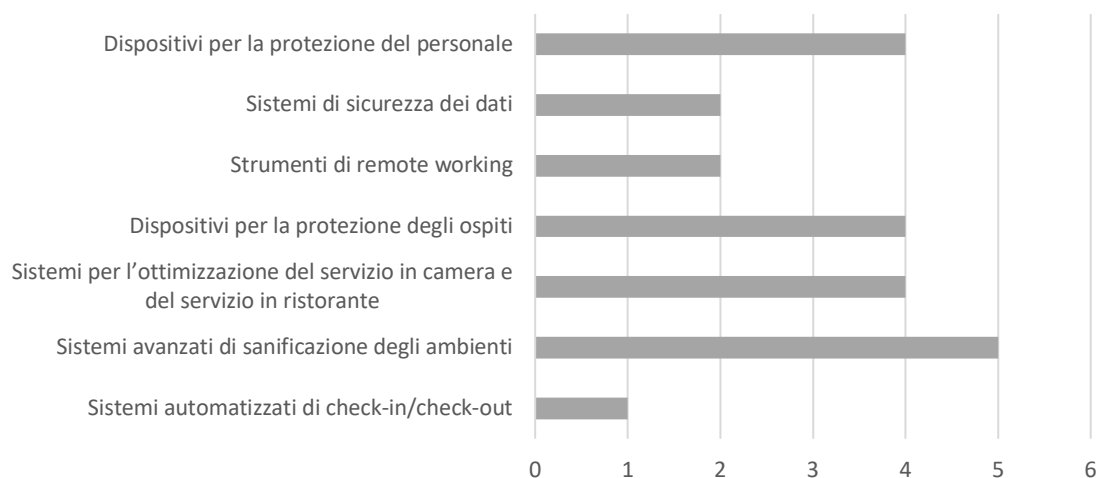
- Fornire chiare politiche di comunicazione e cancellazione: il ruolo della comunicazione in questa fase è decisivo, è necessario che l'azienda comunichi efficacemente quali sono i criteri di pulizia, di sicurezza, di distanziamento sociale e le politiche di cancellazione che adotterà, per rassicurare gli utenti e non favorire la prenotazione a terze parti;
- Ottimizzare il mix di canali: comprendere il profilo dell'ospite target in questa nuova fase è decisivo per ridimensionare ed investire sul mix di canali più appropriato;
- Approfittare delle opportunità: per quanto sia la causa della crisi, la pandemia permette di cogliere le opportunità legate all'arresto improvviso del settore, come per esempio ristabilire i canali di distribuzione utilizzati o riformare le pratiche aziendali rendendole più attente alla sostenibilità;
- Non abbassare le tariffe: i costi connessi al rispetto dei nuovi criteri normativi limitano la possibilità di ridurre le tariffe di vendita, pertanto risulta più adatto ottimizzare i processi mantenendo i prezzi di vendita invariati. La riduzione delle tariffe sarebbe dannosa in un'ottica di lungo periodo, poiché, successivamente, potrebbe risultare molto difficile riportare i prezzi al loro livello originale in conseguenza della riluttanza dei consumatori.

Ancora, le aziende che operano nel settore dell'ospitalità di lusso, e non solo, devono necessariamente essere predittive e proattive in ciascuno dei loro processi decisionali, per preservare in modo ottimale la continuità aziendale e costruire un sistema resiliente ed efficace. La maggior parte delle organizzazioni in cui operano gli intervistati disponeva di un piano di *Business Continuity*¹³, tuttavia questi piani non erano pronti ad affrontare la situazione odierna ed è stata necessaria l'implementazione di nuove misure volte a contenere lo shock e pianificare la ripresa. L'incapacità di gestire un simile scenario è dovuta al fatto che, anche le aziende più lungimiranti, si basavano su scenari di discontinuità noti, ossia poggiati su casi reali e su situazioni prevedibili, seguendo le indicazioni della normativa di settore. L'implementazione di sistemi resilienti, tali da attuare principi di prevenzione, rilevamento, risposta e recupero, anche in situazioni come queste, risultano una prerogativa per la continuità aziendale. Per questo motivo, con riferimento al lungo periodo, le aziende che operano nell'ospitalità sono chiamate all'implementazione di piani di *Business Continuity* e di *Disaster Recovery* efficaci in situazioni estreme e non ottimali come quelle che stanno affrontando in questo momento.

I nuovi piani di ripresa hanno compreso e implementato nuove strategie, strumenti e dispositivi con l'obiettivo di garantire una sicurezza aziendale superiore. Le nuove tecnologie di cui le strutture ricettive di lusso dispongono nei loro spazi, sono considerate soluzioni creative con finalità legate al rispetto delle normative e alla soddisfazione dei propri clienti in base ai criteri di distanziamento sociale, sicurezza ed igiene. Abbiamo chiesto agli intervistati di contribuire all'elencazione dei nuovi strumenti e delle nuove tecnologie implementate durante il periodo di chiusura ed in vista della ripartenza e, nel grafico successivo, presenteremo i più utilizzati dalle organizzazioni indagate:

¹³ La *Business Continuity*, o continuità operativa, è un «processo atto a individuare le potenziali minacce alle quali è esposta una data organizzazione e a definire i processi necessari per assicurare la resilienza della struttura a seguito del verificarsi delle condizioni avverse, per porre al sicuro l'operatività, la capacità produttiva, gli interessi e l'immagine dell'azienda» (BUCAP, s.d.).

Figura 28. Sistemi e dispositivi utilizzati durante la ripartenza



Fonte: nostra elaborazione sulla base del contributo offerto dagli intervistati

Verrà intensificata la formazione del personale sui temi di salute e sicurezza sia per le ragioni connesse al periodo, sia con riferimento a possibili nuovi scenari epidemiologici che potrebbero mettere nuovamente in pericolo la normale prosecuzione aziendale. Inoltre, verranno ottimizzate le strutture ricettive in considerazione dei parametri di sicurezza e di distanziamento sociale. In alcuni casi, infine, verranno istituite aree disaggregate per arginare possibili casi di contagio e pianificare azioni di prevenzione, mitigazione e pronto intervento, con lo scopo di evitare, contenere e, nel caso, risolvere gli effetti derivanti da un contagio, anche presunto.

Conclusione

A fronte dell'analisi svolta e delle considerazioni enunciate sin qui, risulta evidente come la pandemia si rifletterà in un cambiamento nel modo in cui le aziende, i viaggiatori e le istituzioni affronteranno la ripresa, in un contesto mutato ed evoluto come quello attuale. La dirompenza del cambiamento scaturisce dall'arresto improvviso e profondo della mobilità delle persone e, conseguentemente, dell'economia, complice del mutamento che interessa le abitudini degli individui e le difficoltà connesse alla prosecuzione aziendale, soprattutto in considerazione di organizzazioni operanti nel settore dell'ospitalità.

È ancora assai arduo affermare con certezza quando sarà possibile constatare livelli pari al 2019 nel settore dell'ospitalità di lusso, poiché essa è condizionata da molteplici fattori attribuibili, da un lato, ai comportamenti intrinseci degli individui e, dall'altro, alle scelte forzate delle istituzioni. Anche se ad oggi sembra che la situazione stia via via migliorando, il rischio di possibili nuove ricadute delimita lo spiraglio di ripresa, delineando scenari drammatici nel caso in cui dovessero presentarsi. Nel corso della nostra trattazione, tuttavia, abbiamo preferito prescindere da questa probabilità e abbiamo delineato lo scenario che si presenterebbe nel caso in cui le restrizioni imposte dai governi dovessero migliorare in considerazione dei mesi a venire. Risulta chiaro che la tendenza dei viaggiatori ad intraprendere spostamenti nazionali segna un passaggio fondamentale rispetto al passato, le cui preferenze si affinano per mezzo di criteri di sicurezza più marcati. Per l'appunto, abbiamo constatato che la ripresa nei viaggi domestici si concretizzerà ben prima di quella afferente ai viaggi internazionali, anche se potrebbero venirsi a creare scenari differenti in considerazione delle aree geografiche coinvolte.

Inoltre, soprattutto nel primo periodo di ripresa, le preferenze degli individui in considerazione dei viaggi di lusso potrebbero assumere strutture assai differenti alla luce dei diversi motivi per i quali questi intraprendono il viaggio e delle tipologie di turismo. Abbiamo affermato che i viaggi intrapresi per ragioni prettamente

lavorative registreranno un aumento più significativo sin dai primi segnali di ripresa e, i viaggi di piacere, saranno fortemente condizionati dal grado di sicurezza percepita in ciascuna meta turistica. Città d'arte e crociere saranno sfavorite rispetto a località balneari e montane, tuttavia, l'ospitalità di lusso nelle città d'arte potrà godere di un turismo che ricerca caratteristiche specifiche insite all'offerta delle strutture ricettive di lusso. Potrebbero venirsi a configurare, soprattutto in relazione al breve periodo, preferenze su tipologie di alloggio diverse rispetto a quelle trattate in questa sede, come per esempio yacht, residenze private o ville, a conferma dell'importanza assunta dalla richiesta di privacy.

Riservatezza, igiene e sicurezza saranno criteri fondamentali in considerazione di un'offerta percepita quanto più attraente, frutto di strategie personalizzate comunicate in modo efficace ed efficiente. La soddisfazione degli ospiti sarà quindi legata all'utilizzo di strumenti innovativi ad effetto dell'implementazione di protocolli aziendali all'avanguardia, che rispettino una realizzazione che adempia ai rigidi criteri sopramenzionati, senza però indurre a insoddisfazione degli ospiti. Trasmettere un'offerta tanto legata a suddetti criteri sarà vitale, soprattutto in considerazione del breve periodo, tuttavia, anche con riferimento ad un arco temporale più protratto, le richieste e le esigenze dei consumatori muteranno prospettandosi come più attente alla salute, alla pulizia e al distanziamento sociale.

Ci siamo concentrati sull'analisi delle tipologie e delle caratteristiche che interessano i canali di distribuzione utilizzati, con particolare riguardo al ruolo assunto dalle piattaforme digitali. Abbiamo compreso il rilievo attribuito alla loro adozione per la soddisfazione del cliente, nonché come aziende che implementino strumenti efficienti di comunicazione diretta e che usufruiscano dei canali controllati di terze parti, possano sfruttare un vantaggio competitivo consistente. Tuttavia, i canali di intermediazione, per quanto favoriscano la visibilità aziendale, richiedono ingenti provvigioni e dominano l'attuale contesto competitivo. Le organizzazioni operanti nel settore del turismo, soprattutto in questa fase di ripresa, dovrebbero rinforzare le potenzialità dei canali sotto il loro diretto controllo, ottimizzando il piano di marketing e, dunque, creando un'efficiente combinazione di

tutti gli strumenti messi a disposizione dal web, prescindendo dal combattere le piattaforme di intermediazione online.

Infine, l'innovazione e la resilienza costituiscono elementi fondamentali per la ripartenza, ma è necessario affrontarla in un'ottica sostenibile globale che tenga conto della dimensione ambientale e sociale, oltre che a quella economica. Le organizzazioni sono chiamate ad investire in pratiche sostenibili, in linea con le opportunità offerte dalla crisi, per uscirne più forti e responsabili di prima. Le strutture ricettive di lusso hanno l'onere di sensibilizzare i propri ospiti in base a questi temi, anche se le tendenze attuali già favoriscono in larga parte le organizzazioni attente all'ambiente e alla comunità. L'implementazione di pratiche sostenibili comporta una serie di vantaggi legati al miglioramento dell'immagine aziendale e della propria reputazione, all'adeguamento normativo, al miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti e al contenimento dei costi connessi alla produzione.

Bibliografia e sitografia

- Aiello, G. & Donvito, R., 2006. *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso.* Venezia, Università Cà Foscari.
- Šimková, E., 2014. Psychology and its application in tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 114, pp. 317-321.
- Alrawadied, Z. & Cetin, G., 2020. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 20(10), pp. 1-18.
- Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016. *Shaping the Future of Luxury Travel Future Traveller Tribes 2030*, s.l.: s.n.
- Amadeus, 2017. *Global Report 2017 A business, financial and sustainability overview*, s.l.: s.n.
- Amadeus, 2020. *Online Travel 2020 Evolve, Expand or Expire*, s.l.: s.n.
- Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, 2020. *L'impatto della crisi da Coronavirus sullo sviluppo sostenibile in Italia*, Roma: s.n.
- Balanche, D., Casalo', L. V. & Guinaliù, M., 2012. Website usability, consumer satisfaction and the intention to use a website: The moderating effect of perceived risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), pp. 124-132.
- Banca d'Italia, 2018. *Indagini sul turismo internazionale*, s.l.: s.n.
- Barbosa, B., Remondes, J. & Teixeira, S., 2018. Luxury Marketing Challenges and Opportunities in the Digital Era. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), pp. 1-5.
- Becker, K., Lee, J. W. & Nobre, H. M., 2018. The Concept of Luxury Brands and the Relationship between Consumer and Luxury Brands. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), pp. 51-63.

Bemyguest, s.d. *OTA: Cosa è una OTA*. [Online]

Available at: <https://www.bemyguest.it/glossario/ota-cosa-è-una-ota.html>

[Consultato il giorno 9 Giugno 2020].

Berthon, P., Pitt, L., Parent, M. & Berthon, J., 2009. Aesthetics and ephemerality: Observing and preserving the luxury brand.. *California Management Review*, 52(1), pp. 45-66.

Bloomberg, 2020. *Hotels in Italy Are Gradually Reopening. Here's What That Looks Like*. [Online]

Available at: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-10/hotels-in-italy-are-gradually-reopening-here-s-what-that-looks-like?utm_campaign=likeshopme&utm_medium=instagram&utm_source=dash%20hudson&utm_content=www.instagram.com/p/CBapm23naSS/

[Consultato il giorno 15 giugno 2020].

Booking.com, 2019. *Sustainable tourism becomes a priority for 72% of global travellers*. [Online]

Available at: <https://partner.booking.com/en-gb/click-magazine/sustainable-tourism-becomes-priority-72-global-travellers>

[Consultato il giorno 26 giugno 2020].

Boston Consulting Group, 2018. *Growth in the Luxury Market*. [Online]

Available at: <https://www.bcg.com/industries/consumer-products/luxury.aspx>

[Consultato il giorno 2 Aprile 2020].

BUCAP, s.d. *Business continuity: la definizione di un concetto chiave nell'era digitale*. [Online]

Available at: <https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/gestione-del-magazzino/definizione-business-continuity-concetto-digitale.htm>

[Consultato il giorno 7 luglio 2020].

Bugliese, A., 2020. *One to one with the F&B manager of Belmond Venice* [Intervista] (30 maggio 2020).

CLIA, 2018. *Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe 2017*, s.l.: s.n.

Comitato del turismo dell'OCSE, 2020. *Covid-19: Risposte di policy per il turismo*, s.l.: s.n.

Commissioni delle Comunità Europee, 2001. *LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles, s.n.

Costa Group, 2019. *Creare valore condiviso*, s.l.: s.n.

D'arpizio, C. et al., 2020. *Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?*, Milano: Bain&Company.

D'arpizio, C., Prete, F. & Montogolfier, J., 2019. *Luxury Goods Worldwide Study, Fall-Winter 2019*, s.l.: Bain and Company.

Dedeoğlu, B. B., Taheri, B., Okumus, F. & Gannon, M., 2020. Understanding the importance that consumers attach to social media T sharing (ISMS): Scale development and validation. *Tourism Management*, Volume 76, p. 103954.

Deloitte, 2018. *Travel and hospitality industry outlook*, s.l.: s.n.

Deloitte, 2019. *Global Powers of Luxury Goods 2019*, s.l.: Deloitte.

Digital, L., 2018. *Digital Transformation in Hospitality: A Guide for Luxury Hotels*. [Online]

Available at: <https://lux.digital/business/digital-luxury-reports/digital-transformation-luxury-hospitality-strategy-hotels-compete-otas-online/>
[Consultato il giorno 2020 giugno 10].

Enciclopedia Treccani, s.d. *Definizione di sostenibilità*, s.l.: s.n.

Falconeri, M., 2016. *Il turismo sostenibile*. Bologna: s.n.

Focken, K. & Cherapanukorn, V., 2014. Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability in Asian Luxury Hotels: Policies, Practices and Standards. *Asian Social Science*, 10(8), pp. 198-209.

Giardina, G., 2019. Expo 2020 and sustainability: luxury hotel properties challenges and future outlook. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(3), pp. 314-326.

Global Business Travel Association, 2019. *New Research Identifies Disconnects in Travel Program Goals, Policy and Traveler Behavior*. [Online]

Available at: <https://www.gbta.org/blog/new-research-identifies-disconnects-in-travel-program-goals-policy-and-traveler-behavior/>

[Consultato il giorno 28 aprile 2020].

Global Business Travel Association, 2020. *Global Business Travel Becomes the Latest Casualty of the Coronavirus Pandemic*. [Online]

Available at: <https://www.gbta.org/blog/global-business-travel-becomes-the-latest-casualty-of-the-coronavirus-pandemic/>

[Consultato il giorno 27 aprile 2020].

Google, 2018. *How smartphones influence the entire travel journey in the U.S. and abroad*, s.l.: s.n.

Hospitality.net, 2019. *The Quest For Sustainable Luxury*. [Online]

Available at: <https://www.hospitalitynet.org/news/4095635.html>

[Consultato il giorno 27 giugno 2020].

Hospitality.net, 2020. *COVID-19: A stress test for sustainable development in hospitality?*. [Online]

Available at: <https://www.hospitalitynet.org/panel/125000047.html>

[Consultato il giorno 30 giugno 2020].

Hotel Tech report, 2020. *The Evolution of OTAs in the Hotel Industry*. [Online]

Available at: <https://hoteltechreport.com/news/otas-problems>

[Consultato il giorno 11 giugno 2020].

Hudders, L., Vyncke, P. & Pandelaere, M., 2013. Consumer meaning making: The meaning of luxury brands in a democratized luxury world. *International Journal of Market Research*, 55(3), pp. 69-90.

IATA Economics, 2020. s.l.:s.n.

International Institute for Sustainable Development, 2020. *What We Can Learn from Trump's Latest EPA Rollback on Mercury Emissions*. [Online]

Available at: <https://www.iisd.org>

[Consultato il giorno 28 giugno 2020].

JadeWolf, s.d. *Why Luxury Hotels Shouldn't Rely On OTAs And What To Do Instead.*

[Online]

Available at: <https://www.jadewolfmarketing.com/2019/11/11/luxury-hotels-and-otas/>

[Consultato il giorno 2020 Giugno 11].

Jones, P. & Comfort, D., 2020. The COVID-19 Crisis, Tourism and Sustainable Development. *Athens Journal of Tourism*, 7(2), pp. 75-86.

Kimes, S. E. & Ho, J., 2017. Revenue management in luxury hotels. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(4), pp. 291-295.

Korionos, K. & Dimitropoulos, P., 2018. The Impact of Website Persuasiveness on Luxury Hotels Financial Performance. *ResearchGate*, pp. 193-203.

Leite, R. A. & Azevedo, A., 2017. The Role of Digital Marketing: A perspective from Porto Hotels' Managers.. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Issue 2, pp. 88-105.

McKinsey&Company, 2020. *Hitting the road again: How Chinese travelers are thinking about their first trip after COVID-19.* [Online]

Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/hitting-the-road-again-how-chinese-travelers-are-thinking-about-their-first-trip-after-covid-19>

[Consultato il giorno 22 maggio 2020].

Mohd-Suki, N. & Mohd-Suki, N., 2015. Consumers' environmental behaviour towards staying at a green hotel: moderation of green hotel knowledge. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(4), pp. 40-54.

Mosca, F., 2017. *Strategia nei mercati del lusso*. 1 a cura di Milano: EGEA.

Nazioni Unite, 2015. *Agenda 2030: obiettivi per lo sviluppo sostenibile.* [Online]

Available at: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

[Consultato il giorno 1 luglio 2020].

- OECD, 2020. *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*. [Online] Available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/> [Consultato il giorno 30 giugno 2020].
- Oxford Economics, 2020. *The Economic Impact of the Coronavirus Due to Travel Losses*, s.l.: s.n.
- Padma, P. & Ahn, J., 2020. Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84(102318).
- Palladino, D., 2019. *Digital marketing extra-alberghiero: strategie smart per riempire tutto l'anno case vacanza e hotel*. Milano: Hoepli.
- Pegasus, 2018. *Important mobile booking stats for hotels in 2018*. [Online] Available at: <https://www.pegs.com/blog/important-mobile-booking-stats-for-hotels-in-2018/> [Consultato il giorno 11 giugno 2020].
- Peng, N. & Chen, A., 2019. Examining consumers' luxury hotel stay repurchase intentions: incorporating a luxury hotel brand attachment variable into a luxury consumption value model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), pp. 1348-1366.
- Perez-Vega, R. T. B. F. T. & O. K., 2018. On being attractive, social and visually appealing in social media: The effects of anthropomorphic tourism brands on Facebook fan pages. *Tourism Management*, Issue 66, pp. 339-347.
- Rispoli, M. & Tamma, M., 1996. *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova: Cedam.
- Robinson, M. V. & Schanzel, H. A., 2019. A tourism inflex: Generation Z travel experiences. *Journal of Tourism Futures*, 5(2), pp. 127-141.
- Roland Berger, 2018. *Millenials: The generation reshaping travel and shopping habits*, Parigi: Global Blue.

- Shweta, M., Kavita, K. & Sanjeev, K. S., 2019. Selecting Sustainable Luxury: an empirical study of customer's choice oh hotels in Delhi. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10(1), pp. 1176-1185.
- Sima, C., 2016. Generations BB, X, Y, Z, α -the changing consumer in the hospitality industry. *ResearchGate*, pp. 471-479.
- Skift & TripAction, 2020. *10 Business Travel Trends for 2020*, New York: s.n.
- Sojern, 2019. *Facebook and Instagram Advertising for Travel: Key Trends Revealed*. [Online]
Available at: <https://www.sojern.com/blog/facebook-instagram-travel-advertising-report-2019/>
[Consultato il giorno 11 giugno 2020].
- Teng, Y.-m., Wu, K.-S. & Chou, C.-Y., 2020. Price or Convenience: What Is More Important for Online and Offline Bookings? A Study of a Five-Star Resort Hotel in Taiwan. *Sustainability 2020*, 12(3972), pp. 0-16.
- Tourism Economics, 2020. *COVID-19: pandemic impacts on Asia Pacific city tourism*, Oxford: Oxford.
- Tourism Economics, 2020. *COVID-19: pandemic impacts on European city tourism*, Oxford: Oxford.
- Tourism Economics, 2020. *COVID-19: pandemic impacts on Latin American city tourism*, Oxford: Oxford.
- Tourism Economics, 2020. *COVID-19: pandemic impacts on Middle East & African city tourism*, Oxford: Oxford.
- Tourism Economics, 2020. *COVID-19: pandemic impacts on North American city tourism*, Oxford: Oxford.
- Tourism Economics, 2020. *Updated Coronavirus impacts and the path to recovery*, Oxford: Exford.
- Travaglini, A., Puerto, S. & D'Amico, V., 2015. *Digital marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*. Milano: LSWR srl.

- Trekk&Soft, 2019. *65 Travel Statistics to know in 2019-2020*, s.l.: s.n.
- Tyrell, T., 2017. Revenue management. *ReasearchGate*, pp. 1-9.
- Università, 2019. *Tratto dal corso di revenue management svolte con il professor Ellero Andrea*. Venezia: s.n.
- UNTWO: World Tourism Organization, 2019. *International Tourism Highlights*, s.l.: s.n.
- Wiedmann, K.-P. H. N. a. S. A., 2009. Value-based segmentation of luxury consumption behaviour. *Psychology and Marketing*, 26(9), pp. 625-651.
- Wikipedia, 2020. *Sviluppo sostenibile*. [Online]
Available at: https://it.wikipedia.org/wiki/Sviluppo_sostenibile
[Consultato il giorno 22 6 2020].
- Witsel, M. & Hobson, P. J., 2008. Leisure travel and business travel: a comparative analysis. *Asian Journal of Tourism and Hospitality Research* , 2(1), pp. 1-10.
- Zhanga, X., Qiaoa, S., Yangb, Y. & Zhanga, Z., 2020. Exploring the impact of personalized management responses on tourists' satisfaction: A topic matching perspective. *Tourism Management*, 76(103953).